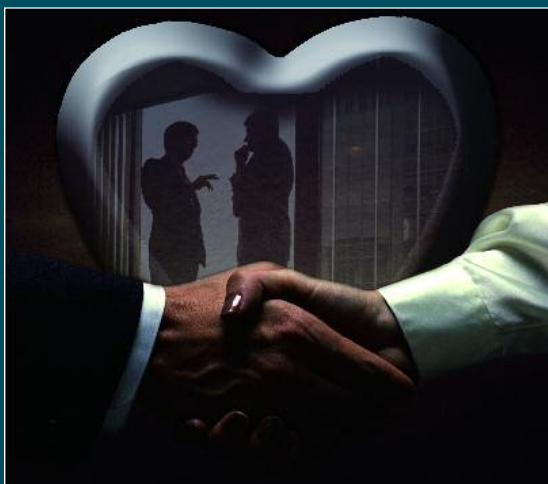


GES TION

La empresa emocionalmente inteligente



**CLUSTER
CONOCIMIENTO**

Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial
Enpresa Kudeaketarako Ezagutzaren Cluster Elkarte



**Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa**

Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Departamentua
Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento

La empresa emocionalmente inteligente

José Antonio González y Rogelio Fernández



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa
Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarterako Departamentua
Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento

Reservados todos los derechos. Queda prohibido reproducir parte alguna de esta publicación, cualquiera que sea el medio empleado, sin el permiso previo del editor.

© Cluster Conocimiento.

Edita: Cluster del Conocimiento
Parque Tecnológico de Zamudio. Edificio 101
48170 Zamudio
Tel.: 94 4209809
Fax: 94 4209516
E-mail: clusterc@clusterconocimiento.com

Coordinación:
Ediciones PMP. Professional Management Publications
c/ Telesforo Aranzadi 3, 6.ª planta. 48008 Bilbao
E-mail: ediciones@pmp.es

Depósito Legal: BI-1764-07.
ISBN: 978-84-96543-21-8.

Los editores no se hacen responsables de las opiniones vertidas por los autores de esta publicación, ni comparten necesariamente sus criterios.

DEDICAMOS ESTE LIBRO A...

“A la memoria de Zacarías y Rosa, mis abuelos, y a Delfín y Desusa, mis padres, mis auténticos mentores emocionales, que aún continúan llenando mi vida de emociones positivas y saludables”.

José Antonio González

“A mis padres, porque todo se lo debo y todo se lo agradezco”.

Rogelio Fernández

Índice

Prólogo	7
Introducción	11
PRIMERA PARTE	
PREPARACIÓN DE UN VIAJE SIN RETORNO: “EL PODER Y SIGNIFICADO DE LAS EMOCIONES EN EL MUNDO EMPRESARIAL”	13
Capítulo 1	
La empresa emocionalmente inteligente	17
Capítulo 2	
¿Qué es la inteligencia emocional?	
Antecedentes y fundamentos	21
Capítulo 3	
¿Por qué ahora?	
El papel que desempeñan las emociones en el mundo de la empresa	45
SEGUNDA PARTE	
UN VIAJE PARA IDENTIFICAR, COMPRENDER Y GESTIONAR LAS EMOCIONES: “DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES”	71
1. La inteligencia intrapersonal: un viaje hacia el corazón de las personas	77
Capítulo 4	
Desarrollo de la primera competencia emocional: “conciencia de uno mismo”	81
Capítulo 5	
Desarrollo de la segunda competencia emocional: “regulación emocional”	95

Capítulo 6	
Desarrollo de la tercera competencia emocional:	
“autonomía emocional”	109
2. La inteligencia interpersonal: un viaje hacia los demás	123
Capítulo 7	
Desarrollo de la cuarta competencia emocional:	
“conciencia social”	127
Capítulo 8	
Desarrollo de la quinta competencia emocional:	
“gestión de las relaciones”	137
Capítulo 9	
Desarrollo de la sexta competencia:	
“habilidades de vida y bienestar”	151
TERCERA PARTE	
UN VIAJE HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL Y EL BIENESTAR SOCIAL	159
Capítulo 10	
El viaje hacia el éxito y bienestar social	
La gestión del conocimiento y de las emociones	161
Agradecimientos	165
Bibliografía	166

Prólogo

A un discípulo le hace ilusión que su maestro le pida que colabore con él. Al menos a mí me hizo mucha ilusión el día que José Antonio González me pidió que escribiera el prólogo de este libro.

Conocí a José Antonio hace cinco años y reconozco que, desde entonces, es una de las dos personas que más han influido en mi vida. La otra es una mujer.

He recibido su influencia en inteligencia emocional a través de conversaciones directas y de audios y libros por él recomendados. Varios de los libros “influyentes” están citados en la bibliografía recomendada en este libro. Si tuviera que escoger uno de ellos, éste sería *Emociones destructivas*, de Daniel Goleman. Es de los de lectura sosegada.

En el cultivo de mis habilidades emocionales he aprendido de José Antonio a detectar, apreciar, saborear y disfrutar en la vida esas cosas que no se compran con dinero. Dicen –y comparto la opinión– que son las que realmente valen mucho más que las que se pueden comprar con dinero. Una casa se puede comprar con dinero; la vida en un hogar no.

Eskerrik asko, José Antonio.

El libro que tiene en sus manos está escrito en un lenguaje llano, simple, sencillo, un estilo amigable que facilita la lectura, entendible y digerible para quienes se acercan por primera vez a un concepto tan en boga últimamente como es la inteligencia emocional, cuyas potencialidades explora, y que responde a muchas de las preguntas que surgen antes de tomar la decisión de empezar a cultivar las habilidades emocionales en cualquiera de los ámbitos: personal, educativo, familiar, social u organizativo.

Para iniciados que, previa lectura de este libro, quieran profundizar en el conocimiento más científico de las bases en las que se sustenta esta nueva teoría emergente, el propio libro, en su apartado de bibliografía, hace una serie de recomendaciones de gran interés.

En las últimas décadas del siglo XX, que acaba de terminar, nuestras empresas se tuvieron que enfrentar a múltiples y serias amenazas y no todas sobrevivieron. Hace no mucho más de dos décadas, la calidad era entendida en términos de calidad de producto y se asociaba a coste: “Yo puedo mejorar la calidad, pero ¡a qué coste!”, se decía. Afortunadamente, se superaron numerosas situaciones de crisis desde otra concepción de la calidad, que reduce costes eliminando despilfarros y mejorando los procesos de todo tipo gracias a sistemas de

calidad como la ISO, el EFQM, la mejora continua, la gestión de procesos y las nuevas tecnologías, algunas avanzadas, que en su día fueron elementos clave para la diferenciación y la competitividad de nuestras empresas.

Sin embargo, en pleno siglo XXI, que acabamos de iniciar, en pleno auge de la Sociedad del Conocimiento, caracterizada cada vez más por el protagonismo de las personas, estos elementos no garantizan la competitividad y pueden resultar limitativos e incluso contraproducentes dependiendo de su utilización. En el mejor de los casos, pasan a ser básicos, esenciales y fundamentales; son condición necesaria, pero no suficiente.

¿Cuáles son las nuevas claves de la competitividad del siglo XXI?

Se ha hablado mucho de las personas en los últimos años (“el recurso más importante”, “el capital intelectual”, “el principal activo”, “el señor trabajador”, etc.), pero se ha practicado y se practica poco en coherencia con lo que se predica.

Es hora de que en todos los foros y entornos empresariales se empiece a considerar en serio a las personas como el elemento diferencial, clave para la competitividad, situándolas en el centro del quehacer empresarial. Y no me refiero a su preparación profesional, a sus aptitudes, sino a la calidad y formación en habilidades personales que permitan sistemas de gestión participativa, descentralizada, con un alto grado de implicación, autonomía, libertad, liderazgo ampliamente compartido y distribuido y autorresponsabilidad. Está emergiendo un nuevo modelo de organización en el cual la actitud de las personas será la pieza clave de la competitividad.

En este escenario, surge y se da a conocer una nueva teoría, fundamentada científicamente en el avance de las “neurociencias”: la inteligencia emocional. En ella se engloban un conjunto de habilidades y competencias que precisamente son aquéllas que se echan cada vez más en falta en nuestras empresas y se desea que posean las personas a la hora de reclutarlas.

Además, la inteligencia emocional transmite a los empleados un mensaje claro de esperanza: las habilidades y competencias emocionales las puede desarrollar cualquier persona a través de toda su vida, hasta el momento de su muerte, aunque no sea fácil aprender, y siempre generan unos efectos muy saludables y satisfactorios en todas ellas.

Por tanto, en nuestras empresas podemos conseguir mejoras importantes, para lo cual es importante escuchar lo que nos dice la inteligencia emocional: las mejoras no se producen directamente en las organizaciones, por generación espontánea, sino que se producen y perduran en el interior de las personas; es decir, se producen cambios en la forma de pensar, sentir y comportarse. Ésta es precisamente la idea que quieren dejar clara los autores a

través de este libro. Hasta ahora, esto no parecía rentable en las empresas; más bien se prefería entrenar a los directivos y mayores para que logran cambios en las demás personas, pero no en ellos mismos. ¿Qué resultados hemos obtenido de esto?

Desde hace dos años, la Diputación de Gipuzkoa viene impulsando la inteligencia emocional en el sistema educativo guipuzcoano. Llevamos más de cien acciones formativas dirigidas a educadores, orientadores y profesionales de educación y en este momento también a cientos de padres y madres de los propios alumnos. Los resultados están siendo muy significativos y esperanzadores, con un grado de implicación, participación, motivación y resultados sin precedentes. Se han elaborado materiales didácticos para su aplicación en el aula y se están cultivando habilidades emocionales en los entornos relacionales de numerosos centros educativos de Gipuzkoa: en el ámbito del profesorado, en el ámbito del profesorado con el alumnado y sus familias, en el ámbito social e incluso recientemente en el ámbito empresarial, gracias a una colaboración muy interesante y fructífera con el Cluster del Conocimiento de Euskadi, cuya labor reconocemos.

Esto me anima a invitaros no solamente a que leáis el libro, sino también a que sintáis y profundicéis los contenidos que os muestran los dos autores, que han sido dos de los protagonistas en la aplicación en el sistema educativo de Gipuzkoa.

La inteligencia emocional y la toma en consideración del mundo de las emociones, tal como demuestra nuestra experiencia, no es una moda, sino que se ha convertido en una auténtica necesidad que nos facilitará mucho la competitividad en las empresas. Es un nuevo concepto de competencia del siglo XXI, que nos ayudará a crear estrategias compartidas, de altas miras, desde la calidad y madurez emocional de las personas. Éste puede ser el eje central del éxito de nuestras empresas.

El lector tiene en sus manos una alforja llena de pequeñas y sencillas herramientas que le ayudarán a alcanzar sus objetivos y metas, disfrutando, además, de su trabajo. De corazón le deseo un feliz viaje hacia el éxito y el bienestar, tanto profesional como personal.

José Ramón Guridi Urrejola

Dirección General para la Promoción de la Innovación y el Conocimiento
Diputación Foral de Gipuzkoa

Introducción

Hasta hace poco y en la medida en la que la gestión empresarial se reducía a la gestión de los “procesos repetitivos”, temas como la inteligencia emocional, las capacidades creativas, las relaciones entre personas... se contemplaban en otras disciplinas del conocimiento, pero muy poco o nada en el ámbito de la gestión.

En la empresa hemos funcionado con una concepción unidimensional de la persona, que ha atravesado diferentes etapas:

- La concepción tayloriana, que considera al hombre como una máquina física.
- El hombre biológico, lo que nos lleva a profundizar en las condiciones de trabajo, ergonomía, etc.
- El hombre psicológico, que, frustrado por tareas parciales, busca el enriquecimiento de éstas sin abordar las dimensiones creativas y relacionales de la persona.

Hoy sabemos que nuestro futuro está en considerar a la persona en toda su complejidad y capacidades:

- Su capacidad de absorber datos, información y conocimientos de entornos múltiples.
- Su capacidad de aprender, memorizar y crear (innovar).
- Su capacidad relacional y afectiva.
- Su capacidad de autoorganizarse (trabajo en equipo).

En este punto de la capacidad relacional y afectiva y de trabajo en equipo es donde este libro incide desde su enfoque de “la empresa emocionalmente inteligente”.

Hay algunos hechos que nos están permitiendo avanzar en este campo. Uno de ellos es la cartografía del cerebro, que nos permite ver qué es lo que pasa cuando se están tomando decisiones.

En estos procesos que considerábamos racionales, la emoción tiene un papel fundamental y determinante; en paralelo, la incertidumbre a la que nos someten los mercados nos obliga a tomar decisiones para afrontar grandes y rápidos cambios, ser creativos en el ámbito de

la innovación, manejar grandes cantidades de información y trabajar con equipos comprometidos y eficaces además de conciliar todo ello con una vida personal y familiar. En esta línea, es clave el diseño del modelo organizativo en las empresas, como facilitador o limitador del desarrollo de la inteligencia emocional.

Este interés por el desarrollo de la inteligencia emocional es lo que llevó al Cluster del Conocimiento y al Departamento para la Innovación y la Sociedad de Conocimiento de la Diputación Foral de Gipuzkoa a poner en marcha un proyecto de cooperación del que nace este libro y otras acciones de sensibilización en la materia.

Los autores de esta publicación realizan un recorrido exhaustivo por la inteligencia emocional, en forma de viaje desde el origen, demostrando que la combinación del factor humano, la innovación y el conocimiento ayudará a nuestras organizaciones a lograr unas mayores cuotas de competitividad y apunta, desde el ámbito de la inteligencia emocional, algunas soluciones a las dificultades que en nuestro día a día nos enfrentamos las personas con responsabilidades directivas.

José Luis Jiménez Brea

Presidente del Cluster del Conocimiento

Primera parte

PREPARACIÓN DE UN VIAJE SIN RETORNO: “EL PODER Y SIGNIFICADO DE LAS EMOCIONES EN EL MUNDO EMPRESARIAL”



LA BÁSCULA EMOCIONAL

Soy Sabino, en este ficticio papel que desempeño dentro de la vida de este libro, y agradezco mucho a mi amigo Xabier Lazkano que haya contado conmigo para la impartición de un curso de inteligencia emocional en esta empresa que ya hemos mencionado. No obstante, como en el mundo de la imaginación todo es posible, te invito a ti, amigo lector, a que tú y tu empresa, a partir de este momento, asumáis el papel protagonista y seáis el actor más importante.

Para ello te animo a que imagines que tú y un pequeño grupo de personas, las que tú quieras de tu empresa, realicéis conmigo un curso de inteligencia emocional, durante una semana, internos en el balneario de Puente Viesgo (Cantabria) en un paraje y entorno encantador. Relájate y, cuando la lectura te fatigue, tus compañeros y tú aprovechad para disfrutar de un baño termal, un masaje, un paseo por estos parajes montañosos, una comida a base de cocido montañés y una buena partida de mus, poniéndome a mí de compañero o de contrincante; te aseguro que no lo hago mal del todo.

Ahora deseo que nada te distraiga y que el paisaje, las escenas, los recuerdos y las vivencias los pongas tú. Visualiza que todo lo que te voy a contar desde ahora os lo estoy contando a ese pequeño equipo de personajes de tu empresa. Deseo que hagáis vuestro lo que cuento, que lo sintáis, que lo viváis, que lo saboreéis. Yo te aseguro que, desde la atalaya de mi imaginación y desde el fuego bajo de mi corazón, ya os estoy sintiendo conmigo, empezáis a ser parte de mí. ¡Bienvenidos! Amanece en Puente Viesgo, desayunamos juntos y el curso de inteligencia emocional comienza ya.

Que las emociones forman una parte esencial del paisaje de las empresas es una realidad que todas y cada una de las personas que trabajamos en ellas diariamente constatamos en nuestras propias carnes. Cada día, llegamos a las empresas con emociones, positivas y/o negativas, durante la jornada generamos más emociones y al final de ella nos vamos con la mochila llena de ellas. Son las emociones las que nos permiten, bien con ilusión, esperanza o curiosidad, sentirnos útiles y a gusto en nuestro puesto de trabajo. En ocasiones nos generan malestar o estrés y ello hace que el hecho de acudir al trabajo nos resulte costoso y a veces traumático. Cuando existen emociones colectivas adversas y negativas en los equipos de trabajo, el trabajo puede convertirse en una experiencia diaria bastante insoportable.

Está suficientemente demostrado que en todos los procesos empresariales, como la toma de decisiones, la solución de problemas, la coordinación de reuniones, la gestión de conflictos, la implantación de sistemas de calidad, los procesos, etc., las emociones no solamente desempeñan un papel importante, sino que además su gestión es la clave del éxito o del fracaso. La gestión de las emociones positivas, su cultivo, su cuidado, es lo que genera entornos estimulantes y motivadores tanto para los equipos como para las personas. La motivación está asociada a entornos positivos y, al fin y al cabo, son la consecuencia de un conjunto de emociones como la ilusión, la esperanza en el futuro, el entusiasmo, la alegría, la tranquilidad, etc. Del mismo modo, la desmotivación la compone un conjunto de emociones como la ansiedad, la frustración, el miedo, la agresividad, la monotonía, la apatía, etc.

¿Cuál es el coste y/o el beneficio que las emociones generan en nuestras empresas?

- Influyen en la eficacia y eficiencia personal de cada uno de los directores, directivos, líderes y trabajadores, en los niveles de motivación y utilización de su potencial creativo.
- Potencian o dificultan el trabajo en equipo, la gestión de procesos, el clima laboral, etc.
- Están presentes en las estrategias de gestión, como la toma de decisiones, la solución de conflictos, la eficacia en las relaciones, los planes de gestión y las estrategias.
- Configuran la imagen corporativa y social de la organización, que, sin duda, está asociada a un conjunto de emociones.

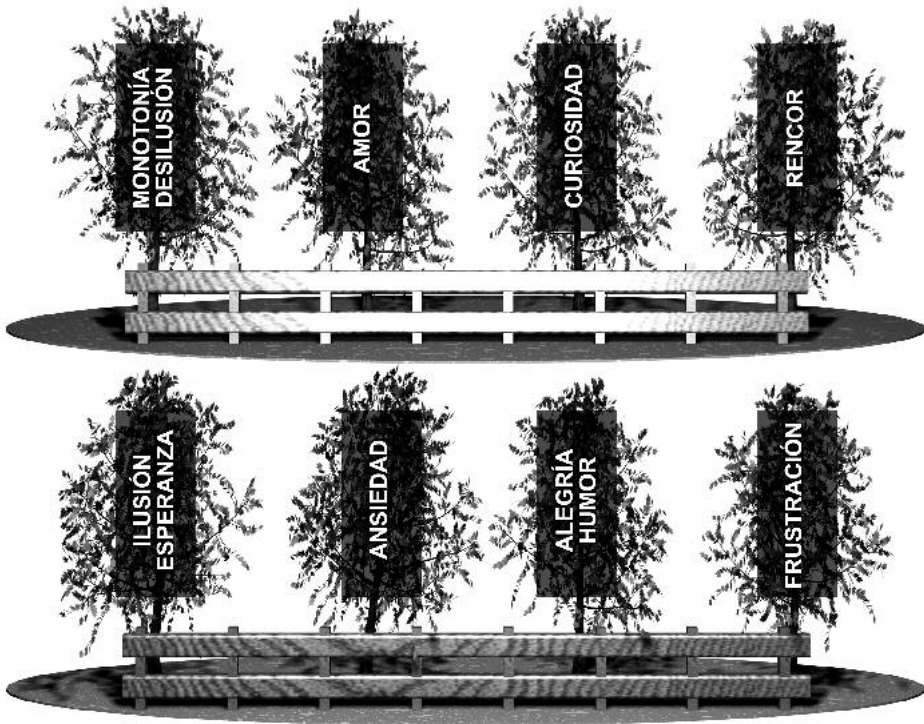
Es importante constatar en la balanza emocional de la empresa qué es lo que pesa más, lo positivo o lo negativo. Una responsabilidad importante en la gestión empresarial es lograr “un beneficio emocional positivo”.

¿Qué es la inteligencia emocional aplicada al mundo de la empresa? Es lograr una gestión inteligente de las emociones que se generan en ella, cultivando las emociones positivas y “rentables” y reciclando continuamente las emociones negativas o “no rentables”.

La empresa emocionalmente inteligente será la empresa competitiva y puntera del siglo XXI.

Capítulo 1

La empresa emocionalmente inteligente



EL PAISAJE EMOCIONAL DE LA EMPRESA

No me podía quitar el título de ese libro de la cabeza: *La empresa emocionalmente inteligente*. Me lo había enseñado Aitziber diciéndome que se lo habían dado en no sé qué jornadas a las que había acudido en representación de la empresa. A Aitziber Berrospe la conocía desde hacía años, desde antes incluso de que coincidiéramos en el consejo de dirección de la empresa, y siempre había estado muy orientada hacia los trabajadores, hacia todas las personas que trabajamos en la organización.

Era una profunda convencida de que las personas son el mejor y más singular activo con el que contamos en la empresa para ser más competitivos. Precisamente por eso había acudido a unas jornadas internacionales sobre inteligencia emocional que había organizado una asociación de empresarios de la cual nuestra empresa es socia fundadora.

Me encontré con ella en la cafetería de la fábrica. Yo me marchaba ya para casa después de un día difícil. Estábamos introduciendo cambios en el sistema de gestión para adaptarnos a las nuevas realidades del mercado. La llamada “gestión del conocimiento” había hecho que, después de pensarlo mucho y del consejo de CGPE, una de las mejores consultoras –y de las más caras del país, caramba!–, decidiéramos orientarnos hacia la gestión por procesos.

¿Y a que no saben a quién, de toda la junta directiva, le había tocado el privilegio de responsabilizarse de ese cambio organizativo? Como no espero su contestación, ya que la pregunta es bien sencilla de responder, sí que me gustaría decirles que la primera reunión, para ver los resultados de la primera fase del cambio, había sido ese mismo día... y había discurrido de una manera muy tensa y poco fructífera.

Estábamos cinco personas de diferentes departamentos. Yo me ocupaba de las funciones de coordinación y, en cuanto entré en la sala de reuniones, supe que la reunión iba a ser movidita. Dos de los jefes de departamento, el de calidad y el de producción, estaban discutiendo acaloradamente y uno de ellos, el de calidad, tenía los ojos llenos de ira. Sus discrepancias eran un tema recurrente, pero parecía que, en los últimos tiempos, la tolerancia entre ellos era cada vez menor.

Con ese panorama, busqué con la mirada para encontrar una cara más amistosa y me topé con los ojos de Enrique Bereciartua, el director de recursos humanos. Enrique se estaba separando y, desde que su mujer le había pedido el divorcio, parecía un alma en pena. Se le veía triste, alicaído, le costaba mucho concentrarse en su trabajo y creo que estaba tomando alguna medicación para dormir. Tampoco parecía que iba a poder contar con él para dinamizar la reunión.

El resto de los convocados llegó a continuación: el jefe de marketing y la directora financiera. Ambos venían de una reunión con una posterior comida de trabajo y el cansancio y la fuerte ingesta de alimentos realizada se les notaba a la legua. “Bien –pensé–. Espero poder terminar a la hora y llegar pronto a casa”. Sin embargo, no fue así.

La reunión fue farragosa, larga en exceso y muy poco efectiva. Todos los asistentes éramos personas de empresa, racionales y, por qué no decirlo, muy inteligentes. No obstante, esto no parecía ser suficiente a la hora de llevar a buen término la reunión. Entendía que la toma de decisiones, en otras ocasiones rápida y eficaz, estaba enturbiada, ralentizada, distorsionada por otros motivos.

Además, al ver que la reunión estaba tomando el camino de alargarse más allá de lo establecido en el orden del día y que yo no iba a poder llegar a casa cuando tenía previsto, me empecé a sentir inquieto, como dominado por algo parecido a un acceso de ansiedad que después pasó a algo similar a la rabia.

Y fue precisamente a la salida de esta “accidentada” y nada eficaz reunión cuando me encontré con Aitziber y con aquel título: *La empresa emocionalmente inteligente*. Y es que estaba convencido de que el fracaso de la reunión no había tenido nada que ver con su orden del día, ni con la dificultad del proyecto, ni con la capacidad intelectual de los asistentes... El fracaso estaba relacionado con el “ambiente” con el que empezamos, con los sentimientos que teníamos los asistentes en aquel momento.

Con este convencimiento, la coincidencia del libro y la necesidad que tenía de llevar a cabo el proyecto que nos habían asignado, mi intención se orientó a conocer algo referente a las emociones y a esa especie de nueva moda que, a través de algunas revistas especializadas, estaba hablando de la necesidad de desarrollar la inteligencia emocional –IE le llamaban también– en las organizaciones. Me interesaba saber qué querían decir con eso de la inteligencia emocional, de dónde venía, qué implicaciones podía tener para la empresa y, sobre todo, si era una nueva moda de las consultoras y cómo se ponía en práctica en una empresa como la nuestra.

Para tener contestación a todas mis dudas, decidí contactar con Xabier Lazkano, un amigo mío de la universidad, que en estos momentos dirigía un programa de doctorado orientado al tratamiento integral de las personas como elemento clave de la competitividad. No tenía paciencia para leer el libro, quería contestaciones rápidas a mis preguntas y a Xabier hacía mucho tiempo que no le veía y tenía ganas de estar con él, así que pedí a mi secretaria que concertara una cita con el doctor Lazkano.

Capítulo 2

¿Qué es la inteligencia emocional? Antecedentes y fundamentos



— “¡Vaya! ¡Qué ilusión me hace! ¡Ya tenía ganas de verte!”.

Xabier seguía como siempre. Había engordado algo desde que le vi la última vez, pero seguía con ese semblante tranquilo y bonachón, optimista diría yo, que le había caracterizado siempre.

No había sido difícil conseguir la cita. En cuanto mi secretaria le llamó por teléfono y dijo que llamaba de mi parte, mi amigo se prestó a recibirme enseguida. Como no sabíamos cuánto tiempo duraría la reunión, aunque él conocía ya el motivo de mi visita, decidimos que quedaríamos a las doce del mediodía y que después nos iríamos a comer juntos.

— “¿Cómo estás, *titán*? No has cambiado nada desde la última vez que nos vimos”.

El apelativo de *titán* venía de nuestra época de estudiantes y la verdad es que hacía mucho tiempo que no lo utilizaba. Después de las frases acostumbradas entre dos amigos que hace tiempo que no se ven y también después de disculparme por no haber sido yo quien llamara por teléfono para concertar el encuentro, nos sentamos en la salita de su despacho y abordamos el asunto que me había llevado hasta allí.

— “¿Qué es la inteligencia emocional? ¿Por qué se está hablando ahora tanto de ella? ¿Es una de esas modas que conforme vienen se van? ¿Puede tener alguna aplicación en la empresa? ¿Me va a ayudar en mis funciones directivas? ¿Y como persona? ¿Conoces el libro *La empresa emocionalmente inteligente*?”.

— “¡Para! ¡Para! ¡Para! Conozco algo sobre el tema, pero déjame un poco de tiempo para asimilar tus preguntas y poder desarrollar un discurso coherente que conteste a la mayoría de ellas”.

Xabier esbozó una sonrisa y se dispuso a contestarme.

— “A lo primero a lo que voy a hacer referencia es al libro que me has indicado. Es un buen libro, sencillo, y expone con bastante claridad lo que el constructo inteligencia emocional significa. Acaba de salir y creo que está teniendo muy buena acogida, pero... ¿por qué me lo mencionas?”.

— “No te preocupes por eso, Xabier. Durante la comida, si tenemos tiempo, te lo cuento, pero ¿qué quieres decir con eso de constructo?”.

— “Perdona, pero es que es ‘un palabro’ que estoy muy acostumbrado a utilizar y que se refiere, más o menos, a un modelo teórico, a un conjunto de ideas que configuran una teoría”.

— “Aclarado, Xabier. Muchas gracias”.

—“Bien –me dijo–, lo que quiero hacer para responder a tus preguntas es definirte, para empezar, qué es eso que llamamos IE, o inteligencia emocional, y hablarte de sus orígenes y de las diferentes líneas de investigación que ha seguido”.

Le habían cambiado ya un poco el tono de voz y el semblante. Aunque no quisiera, ya que habíamos quedado en que el lenguaje de su explicación fuera sencillo para que pudiera entenderlo con facilidad, el profesor que era no podía por menos que expresarse.

—“Una de las muchas definiciones de inteligencia emocional en la empresa *hace referencia al conjunto de destrezas de gestión de personal y destrezas sociales que nos permiten triunfar en el trabajo y en la vida en general*”.

“Sabido es que el temor, la tristeza, la ira o la vergüenza han sido emociones que han dificultado y, en ocasiones, han truncado las carreras laborales de más de un directivo empresarial y, por consiguiente, han entorpecido la consecución de la excelencia en aquellas empresas donde trabajaban”.

“Estas emociones, que hasta ahora quedaban en el ámbito de lo privado, se hacen cada vez más determinantes del desarrollo organizacional, más aún cuando el valor de la persona se perfila como una de las ventajas competitivas más importantes del presente y del futuro”.

“Las emociones, como parte del comportamiento actitudinal, junto con los componentes cognitivos y de acción, cobran un papel fundamental para el buen desarrollo de las capacidades directivas de las personas que componen la empresa y, como consecuencia de ello, desempeñan también un papel fundamental en la excelencia empresarial”.

—“Vete un poco más despacio”, le pedí. La inteligencia emocional era un tema nuevo para mí y necesitaba asimilar las cosas un poco más despacio.

—“Bueno –me contestó–. Te voy a dar una definición que a mí me gusta mucho, que es muy clara y que transmite de forma muy sencilla lo que significa este tipo de inteligencia: *percibir, comprender y regular las emociones propias y las de los demás*. Se la he oído a Pablo Fernández-Berrocal, un estudioso de esta materia en España y un malagueño muy simpático”.

—“Percibir, comprender y regular nuestras propias emociones y las de los demás... ¿Y ya está?”, pregunté un tanto desconcertado por la sencillez de la explicación.

—“El proceso de desarrollo de la IE es algo que dura toda la vida –atajó mi amigo–. Éste es un constructo nuevo, una nueva disciplina que se identifica como tal, por lo que simplificar la formulación del concepto no significa simplificar el concepto mismo. Te lo voy a ex-

¹ STERRETT, Emily A. (2002): *Guía del directivo para la INTELIGENCIA EMOCIONAL. De la gestión al liderazgo*, Editorial Centro de Estudios Ramón Areces, S.A., Barcelona, p. 12.

plicar de otra forma para que lo entiendas mejor. La inteligencia emocional es la *capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás*².

Yo iba entendiendo un poco más de lo que hablaba Xabier.

—“Quizá –dije– era eso, precisamente, lo que me hubiera venido bien para poder llevar a buen puerto una reunión que tuve hace dos días”.

—“Posiblemente. Hoy día, el coeficiente intelectual como predictor del éxito laboral en las personas ha dejado de considerarse como lo más determinante en la carrera profesional. Precisamente, ése ha sido uno de los principales descubrimientos en relación con la IE: que entre el 80% y el 90% del éxito profesional, en un mismo ámbito laboral, viene determinado por las denominadas ‘competencias emocionales laborales’, que no son otras que aquellas competencias que tienen como sustrato la inteligencia emocional”.

“Para ilustrarte lo que quiero decir, te repito lo que apunta uno de nuestros directivos más conocidos, Koldo Saratxaga”:

[...] se calcula que por lo menos un 75% de los fracasos humanos no son atribuibles a la falta de aptitud o de capacidad, sino a una actitud inadecuada. Esto demostraría que aporta más la parte emocional al éxito de las personas que la parte intelectual³.

No me dejaban de sorprender los académicos. En cuanto te descuidabas, te colocaban una cita de algún autor conocido y eran capaces de hacerte la cita bibliográfica al mismo tiempo. Costumbres del oficio, me imagino.

Sin embargo, a pesar de que iba entrando muy bien en la materia, Xabier Lazkano había dicho algo que me había llamado la atención y que en este momento quería que me aclarara.

—“Mira, Xabier. Voy entendiendo bastante bien tu explicación, pero tengo una duda. Antes has hablado de la IE como un tipo de inteligencia y luego has hablado del coeficiente intelectual. ¿Es que existe más de un tipo de inteligencia?”.

—“¡Ay, amigo mío! –contestó riéndose–. ¡Ese trabajo en la fábrica te tiene muy absorbido el coco!”.

² Definición de Mayer, Salovey y Caruso, 2000, citada en <http://reme.uji.es/articulos/numero22/article6/texto.html>.

³ UGARTE, Luxio (2004): *¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el Modelo Irizar. Un modelo basado en las personas*, Granica, Barcelona, pp. 169-170.

—“No te puedes ni imaginar”, le contesté, pero notando que no me había hecho mucha gracia el comentario del “doctor”.

—“Hace ya unos años que un psicólogo norteamericano, un tal Howard Gardner, identificó siete tipos diferentes de inteligencia. Entre ellas están la lógico-matemática, la musical, la verbal, la cinética o de movimiento, la espacial, la interpersonal y la intrapersonal... Siete, ¿no? Sí. Más adelante identificó, si no recuerdo mal, dos más: la naturista y la existencial”.

—“Y en esa lista, ¿dónde está la inteligencia emocional?”, le pregunté extrañado.

—“La IE se puede entender como la suma, o la unión, de la intrapersonal y la interpersonal. La primera sería la forma de relacionarse con uno mismo y la segunda, la forma de relacionarse con los demás. Más tarde, algunos investigadores utilizaron estos dos conceptos para definir el tipo de inteligencia que nos ocupa en estos momentos: la inteligencia emocional”.

“No obstante –continuó–, el desarrollo de este constructo te lo explico mejor luego, si te parece. Ahora creo más oportuno que fijemos el concepto mismo. Tú vienes de empresa y lo que más te puede interesar es la definición que da uno de los principales gurús del tema: Daniel Goleman”.

Ese nombre me sonaba. En la fábrica, en el departamento de recursos humanos recordaba haber visto algún libro de él.

—“Goleman se refiere a la inteligencia emocional como la *capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos*⁴. Además, este autor, que es de los que más incidencia están teniendo en la aplicación de estos conceptos en la empresa, dice que la IE es una meta-habilidad cuyo desarrollo va a tener una incidencia directa en el resto de las habilidades personales que tengamos”.

No pudo evitarlo. Se levantó y se acercó a un “papelógrafo”, uno de esos trípodes con un bloc de papel gigante y cogió un rotulador para hacerme una especie de esquema o de lista.

—“Según Goleman, la inteligencia emocional consiste en:

- conocer nuestras propias emociones;
- regular, manejar, nuestras emociones;

⁴ GOLEMAN, Daniel (1999/2004): *La práctica de la inteligencia emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), decimoséptima edición (primera edición: 1999), Kairós, Barcelona, p. 430.

- ser capaces de motivarnos a nosotros mismos;
- ser empático, reconocer los sentimientos de los demás;
- establecer relaciones sociales provechosas y saludables”.

—“Es decir –le dije–, una persona emocionalmente inteligente sería alguien que es consciente de sus emociones; es capaz de regular esas emociones; tiene una motivación personal alta, está automotivado; reconoce las emociones de los demás y es capaz de crear una buena red de relaciones, ¿no?”.

—“Has pillado la idea. Eso es lo que sería, más o menos, una persona con un coeficiente emocional alto”.

—“Suenan bien –le interrumpí–, pero a mí me parece algo bastante parecido a una persona madura. Vamos, que es algo que pueden darte los años. Y para algo que pueden darte los años no sé a qué viene tanto jaleo ahora con este concepto. ¿No nos estaréis engañando con alguna de estas modas que sacáis de vez en cuando?”.

—“Si me dejas un poco más de tiempo y no me interrumpes tanto, seguro que podré quitarte esa idea de la cabeza”.

Parecía un poco “picado”. Le había molestado esa referencia a las modas en temas académicos. Esa emoción se le había notado perfectamente en la expresión de su cara, en el tono de su voz y en sus movimientos.

Ser capaz de reconocer las emociones propias y de los demás..., me dije. Parecía que estaba aprendiendo algo para ser más emocionalmente inteligente.

—“Disculpa, Xabier –atajé enseguida–. Quizá he sido un poco descortés con eso de las modas del *management* y no quisiera por nada parecer descortés o desagradecido por el favor que me estás haciendo. Continúa, que voy a ser el mejor oyente que hayas tenido jamás”.

Su cara cambió inmediatamente, recuperando así su estado emocional anterior. Y eso fue algo que me agradó, ya que me parecía que yo ya estaba aplicando lo recién aprendido: *reconocer las emociones en los demás y establecer buenas relaciones...* ¿Esto lo habría hecho yo antes de igual forma? Quizá sí, pero lo cierto es que ahora estaba siendo totalmente consciente de ello.

Xabier prosiguió:

—“Hay tres cosas que me gustaría explicarte antes de que nos vayamos a comer; por cierto, voy a llevarte a un sitio que te va a encantar”.

—“No me hables de comida, por favor, que empiezo a tener hambre. Venga, continúa”.

—“Pues prosigo. Como te decía, hay tres cosas de las que quiero hablarte antes de irnos. Una de ellas tiene relación con un concepto que me llama poderosamente la atención y del que todavía no hemos hablado: la emoción. Hemos discutido mucho de inteligencia emocional y todavía no hemos definido lo que son las emociones y en qué nos influyen. De lo siguiente que quiero hablarte, y me extraña que no lo hayas preguntado todavía, es la otra parte de este nuevo paradigma: la razón. Por último, lo que voy a tratar de explicarte es de dónde viene todo esto, es decir, cuál es el sustrato científico en el que se apoya este nuevo concepto. No obstante, antes me gustaría que me dijeras cuál es el resumen que extraes de lo que has oído hasta ahora”.

A mí me pilló un poco desprevenido este examen. Esperé un minuto para recapitular lo que había asimilado y contesté:

—“El ser humano está dotado de varios tipos de inteligencia, no sólo la que antes se medía por el coeficiente intelectual, la que nos hacía tontos o listos. Una de esas inteligencias es la emocional, que trata de cómo nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás. Los procesos en los que se fundamenta son los de percibir, comprender y regular nuestras propias emociones y las de los demás”.

“Además –y aquí tuve que hacer una pequeña trampa mirando a hurtadillas las notas que Xabier había escrito en el papel–, una persona emocionalmente inteligente es aquélla que reconoce sus propias emociones, que las regula, que tiene una buena motivación personal ante la vida, que reconoce las emociones de los demás y que mantiene unas buenas relaciones sociales. Y, para concluir, te diré que creo que ya estoy desarrollando mis habilidades emocionales”.

—“¡Excelente, compañero! –me felicitó–. ¡Has cogido muy bien los conceptos! Podemos seguir tranquilamente”.

Llevábamos un buen rato ya de reunión y no habíamos parado de hablar. Xabier me preguntó si me apetecía beber algo. Yo le contesté que un poco de agua no me vendría mal y acto seguido llamó a su secretaria para que nos trajera un botellín de agua para mí y una taza de café para él. Con ese sugerente olor a café recién hecho en la sala, mi experto particular en inteligencia emocional prosiguió su charla. En esta ocasión, volvió a recuperar su tono y su velocidad de docente:

—“*Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática*⁵. Estado particular de un organismo que sobreviene en con-

⁵ REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2002): *Diccionario de la Lengua Española*, vigésima segunda edición, Espasa, Madrid.

diciones muy definidas (una situación llamada emocional) acompañado de una experiencia subjetiva y de manifestaciones somáticas y viscerales⁶. Estados afectivos o sentimientos, acompañados de cambios fisiológicos que, con frecuencia, influyen en la conducta⁷. [...] se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan⁸”.

Xabier había leído estas definiciones en la pantalla de su portátil.

—“Éstas son cuatro muestras de un intento de definición de emoción que nos dan un ejemplo de lo difícil que resulta a la ciencia definir con claridad lo que significa esta palabra. Como se suele decir, ‘todo el mundo sabe lo que es la emoción hasta que se les pide que la definan’⁹”.

“Las emociones son fenómenos multidimensionales que comprenden aspectos cognitivos-subjetivos, fisiológicos, funcionales y expresivos. Cognitivos-subjetivos por la singularidad de las emociones para cada individuo. Fisiológicos y biológicos por los cambios que se producen en el organismo como reacción al sentimiento, cambios como la activación de estructuras cerebrales o los sistemas nervioso autónomo y endocrino. Funcionales por lo adaptativas que son las reacciones que provocan la emoción, adaptación que busca históricamente un beneficio para la persona, como puede ser la supervivencia. Por último, el componente expresivo reflejado en expresiones faciales o posturas corporales hace que la emoción sea un vehículo de comunicación social. Hay que añadir a esta lista la vivencia subjetiva de la emoción”.

“Para intentar evitar el problema que existe en la definición de emoción y que comparten muchos autores, creo que puede ser una buena idea recurrir a una aproximación que nos proporciona la misma palabra. Emoción proviene del latín *emotio*, cuya raíz etimológica es el verbo *motere* más el prefijo *e-*. *Motere* significa movimiento y el prefijo *e-* nos indica una dirección. Por tanto, podemos decir que “movimiento hacia algo” sería un significado que parece indicar algo consustancial con la emoción: la tendencia a la acción. Esta tendencia

⁶ DORÓN, Roland y PAROT, Françoise (directores) (1998): *Diccionario Akal de Psicología*, Akal, Madrid, p. 200.

⁷ WORCHEL, Stephen y SHEBILSKIE, Wayne (1998): *Psicología. Fundamentos y aplicaciones*, Prentice Hall Ibérica, Madrid, p. 401.

⁸ GOLEMAN, Daniel (1996/2004): *Inteligencia Emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), quincuagésima edición (primera edición: 1996), Kairós, Barcelona, p. 418.

⁹ FEHR, B. y RUSSELL, J.A. (1984): “Concept of Emotion Viewed from a Prototype Perspective”, *Journal of Experimental Psychology: General*, 113, citado en REEVE, Johnmarshall (1995): *Motivación y Emoción*, McGraw-Hill, Madrid, p. 321.

se ve claramente en los animales y en los niños, pero en el mundo de los adultos normalmente está mitigada por la acción del pensamiento¹⁰.

—“Para resumir –dije yo–, ¿podríamos decir que la emoción es un impulso para la acción subjetivo y cognitivo, que proviene de un estímulo y que tiene unas manifestaciones físicas, tanto voluntarias como involuntarias, un componente de voluntad y una vivencia subjetiva?”.

—“Sí, es muy correcta esa definición. Sin embargo, quédate con ésta que te voy a dar ahora. Es de un buen amigo mío y una persona a la que aprecio mucho. Es un catedrático catalán de metodología y que está muy implicado en la educación emocional o, lo que es lo mismo, la inteligencia emocional orientada a la educación. Se llama Rafael Bisquerra y de él es esta definición de emoción”.

Xabier volvió a mirar a la pantalla de su ordenador y prosiguió:

—“*Emoción: estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada [...] y se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno*¹¹”.

—“Bien –dije–. Creo que tengo claro lo que es una emoción... pero ¿cómo funcionan, qué proceso siguen en nuestro cerebro?”.

Estaba un poco impaciente. Sabía que era algo que tenía que saber, pero no me sentía especialmente interesado en las emociones.

—“Sé lo que estás pensando –sonrió mi amigo–. Que esto no es demasiado interesante, que las emociones son lo que son y que se sienten y se padecen y ya está. A mí me pasaba lo mismo al principio, pero ahora me apasionan. Recuerda: la inteligencia emocional de una persona es la percepción, comprensión y regulación de sus emociones, repito, de sus emociones y la de los demás. Además, por las definiciones que hemos visto ya sabes que conlleva una vivencia subjetiva, con lo que las emociones son particulares, singulares para cada persona”.

“Esto significa, amigo mío, que no tenemos más remedio que conocer cómo funcionan en nosotros. Saber cómo son nuestras emociones, qué pensamientos producen en nuestro cerebro, qué acciones tienden a desplegar y qué cambios fisiológicos nos producen”.

—“Me has pillado –confesé, un poco avergonzado–. Prometo seguir atento todo tu discurso”.

¹⁰ GOLEMAN, Daniel (1996/2004): *Inteligencia Emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), quincuagésima edición (primera edición: 1996), Kairós, Barcelona, pp. 25 y 26.

¹¹ BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000): *Educación emocional y bienestar*, Praxis, Barcelona, p. 61.

—“Entonces paso a responder a tu pregunta”, me contestó sonriendo. Su sonrisa siempre me había hecho sentir bien.

—“Pongamos que se produce un evento que genera un estímulo emocional relevante para nuestro cuerpo. Ese estímulo, ya en el cerebro, sufre una valoración sobre si es bueno o es malo para nosotros o, lo que es lo mismo, si favorece o desfavorece nuestros objetivos personales. ¿No te suena eso de objetivos a tu empresa?”.

Le miré fijamente:

—“¡Si son precisamente los objetivos estratégicos y de procesos de mi empresa los que prácticamente me han traído hasta ti!”.

—“Ya sabía yo que eso de metas y objetivos te iba a sonar. Bien... ¿por dónde iba?”.

—“Por la valoración de si el estímulo va a favor o en contra de nuestros objetivos”.

—“Vale. Sigo yo. Cuando se ha producido esta valoración, la vivencia de esa emoción hace que el cerebro ordene al resto del cuerpo actuar. Se da una reacción en el ámbito neurofisiológico, ya que las emociones comunican sus órdenes a través, principalmente, del sistema nervioso central, así como del sistema hormonal y péptido, entre otros. También se da una reacción en el ámbito cognitivo, de pensamiento, que es lo que podría denominarse la vivencia subjetiva de la emoción y que está muy relacionada con el lenguaje, con la etiqueta que nosotros ponemos a nuestra sensación. Finalmente se produce una tendencia a responder a ese estímulo emocional. Respuestas que suelen englobarse, de forma muy genérica, en dos tipos: de lucha o evitación, o, como dicen los ingleses, *fight or fly*”.

—“¿Y tenemos que aprendernos todo eso de nosotros mismos?”, pregunté, espantado de tanta información.

Xabier se rió abiertamente:

—“¿Qué pensabas? ¿Que esto de la inteligencia emocional era coser y cantar? Te repito que el desarrollo de este tipo de inteligencia es un proceso que dura toda la vida –me comunicó mi amigo–, aunque para darte ánimo debo decirte también que es algo que normalmente nos va dando la vida y que se resume, en el mejor de los casos, en lo que denominamos madurez”.

“Además –prosiguió–, con lo que te costó aprobar Econometría en la carrera, seguro que ves claro el símil del desarrollo de la inteligencia emocional con el estudio de las Matemáticas: se empieza con las cuatro reglas y se termina con las integrales”.

Ahí me había dado. La Econometría había sido mi suplicio y el profesor que la impartía también. No la aprobé hasta la quinta convocatoria. Casi había terminado la carrera y to-

avía me quedaba esa asignatura. Sin embargo, con el tiempo llegué a disfrutar con los cálculos econométricos y a disfrutar de mi profesor, el cual falleció hace poco tiempo y al que no tuve el honor de presentar mis respetos en su funeral. Mi semblante reflejó un atisbo de tristeza.

—“Yo insisto. Si la inteligencia emocional se desarrolla a través de la vida y de los años, ¿por qué no podemos esperar tranquilamente a que llegue a desarrollarse?”.

—“¿Y tú, que eres una persona de empresa, me lo preguntas? ¿Es que tu plantilla está llena de personas de cincuenta o de sesenta años para arriba? ¿Es que el desarrollo de un trabajador, de una persona de tu organización, no puede verse mejorado sin tener que esperar a que pasen los años? ¿Puede esperar tu organización o cualquier otra a que las principales aptitudes se desarrollen con el tranquilo paso del tiempo?”.

“Lo que tratamos de hacer con este constructo es identificar y desarrollar un tipo de inteligencia, lo que lleva tiempo, ya que debe ir aprendiéndose de una forma gradual y sustentándose sobre lo ya aprendido. Y esto lo necesitamos para no tener que esperar años y años de mal funcionamiento personal, laboral y social y estar aprendiendo todo bajo el sistema de ensayo y error, típico del aprendizaje de la vida”.

“Con su desarrollo tanto en el ámbito de las competencias laborales, en la empresa, como con su introducción en el sistema educativo y social, se trata de que tengamos un mejor desempeño laboral, pero también personal y social. Se trata de que tengamos nosotros un mayor bienestar subjetivo y la empresa unos trabajadores más preparados para ser excelentes en este mundo tan cambiante y competitivo en el que vivimos”.

“Pero no me dejes seguir, ya que, como es un tema que me apasiona y creo profundamente en él, me apasiono mucho cuando hablo. Lo que nos interesa hoy es que tú salgas de aquí con una visión general de lo que conforma la inteligencia emocional”.

—“¡Sí que te apasiona el tema! No había visto a nadie tan vehemente en su explicación desde que el director general nos juntó para hablarnos de la necesidad de cambio organizativo en nuestra empresa. No hay nada como estar convencido para convencer y tú es evidente que lo estás”.

—“Es que es algo que lo llevo a flor de piel. Sabes que he tenido una vida plena, pero no exenta de desgracias personales. Sabes que me he criado en una casa en la que no había padre, lo cual mi madre nunca llevó bien. El haber sido, en mis primeros años, un ser llevado, arrastrado diría yo, por muchas emociones me hizo investigar sobre este asunto que hoy nos reúne. Mi director de tesis doctoral me dio un consejo al poco de conocernos. Me

dijo: ‘Cuando quieras mejorar en algo, investiga, escribe un libro y practica lo que escribes’. El libro lo estoy escribiendo y la práctica la llevo realizando desde hace unos cuantos años”.

Sí que era cierto. Xabier, en la universidad, siempre había tenido algunos problemas de relación. Tenía cierta tendencia depresiva y unos accesos de ira bastante fuertes. Incluso había discutido con algunos profesores y en épocas de exámenes había que tener un poco de cuidado con él. No obstante, también era una persona muy animada, generosa, optimista y muy buen amigo de sus amigos; un buen tío, vamos. Ahora que le observaba de nuevo, sí que podía apreciar un semblante mucho más tranquilo que antes, igual de sonriente, pero con una mayor paz interior, con una mayor serenidad y madurez, quizá con una mayor sabiduría.

Y tuve este pensamiento desde la humildad, ya que hace años que sabía que en los asuntos de la vida *quien esté libre de pecado que tire la primera piedra*.

—“Mira –prosiguió–. Cuando estoy hablando con personas como tú, con cargos directivos en organizaciones importantes, siempre les digo lo mismo. Implantar programas de desarrollo de competencias emocionales en la empresa tiene siempre una relación ganar-ganar. Recuerda que comentábamos que la IE es una meta-habilidad cuyo desarrollo potencia el resto de las habilidades que tiene la persona, con lo que la empresa mejora las capacidades laborales de sus trabajadores y los trabajadores mejoran su capacidad para vivir mejor, de ser más felices. ¿Ves alguna pega en esto? ¿No te parece algo en lo que todos ganan?”.

—“Me recuerdas a un formador intentando explicarnos la misión, visión y valores de la empresa en el último plan estratégico”.

—“¡Qué mala persona eres! –me espetó con una carcajada–. No estoy intentando venderte nada material, sino una idea de la que estoy convencido y de la que creo que todos podemos salir beneficiados, incluyendo a la sociedad en general. ¿No estáis desarrollando vosotros la responsabilidad social corporativa? Pues aquí tienes una buena manera de mejorar la calidad de vida de tus trabajadores, de ayudarles a desarrollarse en algo que vaya más allá de lo profesional y, además, de forma directa o indirecta, aumentar la rentabilidad en tu empresa”.

Yo ya estaba un poco abrumado por tanto “sermón”, así que intenté reconducir la conversación:

—“Venga, Xabier, que estábamos con las emociones. Qué son, qué componentes tienen y cuál es el proceso que tienen en nuestro organismo parece que me ha quedado claro, pero tengo más preguntas. ¿De que nos sirven? ¿Qué tipos de emociones hay? ¿Cuántas?”.

Retomando su compostura, Xabier me contestó que las emociones han servido al ser humano para sobrevivir, para adaptarse al medio.

—“Hablando en términos generales, por no irme a ámbitos muy técnicos, sabes que el ser humano es el animal que más razón o cognición tiene, pero también es el animal que más emociones tiene. La tradición científica occidental confiere a la emoción una función netamente adaptativa, una función que ha ayudado al ser humano a sobrevivir como especie. Es más, te diré que se desarrolló antes el llamado cerebro emocional que el cerebro pensante”.

—“Xabier, vas muy deprisa –le paré-. Vamos con un poco de orden, por favor”.

—“Disculpa, pero es que el mundo de las neurociencias me apasiona. Soy un profano en la materia, pero al comenzar a estudiar las emociones y los fundamentos de la inteligencia emocional he descubierto un mundo apasionante en el funcionamiento del cerebro”.

Mi amigo continuó con su charla:

—“Continuando con las emociones, debo decirte que su utilidad es la de relacionarnos con el medio. Como te decía antes, tienen una función adaptativa para la persona con su entorno. En esa relación, la emoción nos va a informar, en forma de alteración en el funcionamiento del organismo, de cualquier cambio relevante en nuestro entorno y en nuestro propio cuerpo. Además, nos va a mover, a motivar a realizar una conducta como reacción a esa información. Por último, como consecuencia de todo esto, la emoción va a tener una función social, de relación con el otro, con los otros seres humanos y con su entorno. Esa dimensión social es la que hace que las utilicemos para comunicarnos y establecer relaciones sociales, como pueden ser las relaciones en el trabajo”.

—“Es decir, nos ayudan a vivir y a convivir... Eso en el mejor de los casos, claro”.

—“Claro. Además, nos hacen diferentes los unos de los otros. Recuerda que hemos comentado que sentir una emoción conlleva una vivencia subjetiva, con lo que indica que cada uno vive sus propias emociones de forma diferente”.

—“Bien, Xabier, entendido. Ahora me interesa saber las clases de emociones que hay, cuáles son buenas y cuáles malas”.

—“No hay ni emociones buenas ni emociones malas. Esto que te digo es algo muy controvertido en nuestro mundillo científico. Las emociones, desde nuestra perspectiva occidental, son todas adaptativas. Esto quiere decir que el ser humano las ha desarrollado para sobrevivir. Lo que ocurre es que en la actualidad parece que han perdido parte de su utilidad debido a los grandes cambios habidos en cuanto a la forma de vida de parte de la humanidad”.

Su expresión se había hecho un poco más seria, más dura. Sus facciones se pusieron algo rígidas, su mirada se cerró un poco y la sonrisa le flaqueó. Fue sólo un instante, pero me permitió observar que ése era un asunto que preocupaba a mi amigo.

—“Por tanto –continuó–, de forma general no hay emociones buenas y malas, positivas o negativas. No obstante, utilizamos esos términos para referirnos a aquellas emociones que contribuyen a la consecución de nuestros objetivos personales. Positivas o favorables serán las que nos ayudan a conseguir nuestros objetivos y negativas o desfavorables serán las que los dificultan. Otra distinción posible, y muy utilizada, es la de dividir las según el placer y displacer que causan, de si nos resultan agradables o desagradables”.

—“Dos clases diferentes: buenas y malas. Es lo que yo había dicho al principio y sin decir tantas palabras”.

Xabier sonrió.

—“Utiliza esa división, pero con una condición: no relaciones emociones positivas con personas buenas y, sobre todo, no relaciones emociones negativas con personas malas. Es una asociación muy dañina y, sobre todo, incierta”.

—“OK, compañero”.

—“Te voy a dar otra variable más para incluir en la clasificación de las emociones: su intensidad, la cantidad de energía que consumen. Con esas dos variables, placer/displacer e intensidad baja/alta, puedes realizar un cuadrante en el que se pueden incluir prácticamente todas las emociones. No sé si te está quedando claro”.

—“Buenas, malas, intensas y poco intensas. Así me aclaro mejor”, aseguré.

—“Vale”.

—“No obstante, dime alguna clasificación con nombres. La emoción resulta algo familiar, pero me cuesta mucho identificarlas”.

—“Ya que eres de empresa, te diré la de Goleman. Él propuso una serie de familias de emociones. Las familias descritas fueron las de la ira, la tristeza, el miedo, la alegría, el amor, la sorpresa, la aversión y la vergüenza. Sin embargo, la que a mí más me gusta es la de Bisquerra. Las divide, principalmente, en dos categorías: positivas y negativas, ya que lo hace desde la orientación psicopedagógica. En las negativas incluye las familias de la ira, el miedo, la ansiedad, la tristeza, la vergüenza y la aversión. En las positivas incluye las familias de la alegría, el humor, el amor y la felicidad.

—“¿Felicidad?”.

—“Sí. Felicidad, sí. Él maneja el concepto de bienestar subjetivo y lo identifica como un estado de felicidad, personal y singular, al que todos debemos aspirar”.

—“¿Para tanto llega la inteligencia emocional? ¿Hasta para ser felices?”.

—“Algunos pensamos que sí o, al menos, para ser más felices. Esto es la gran ventaja desde el punto de vista personal, familiar, social y empresarial: el ser humano con mayores cotas de bienestar subjetivo y la empresa con una mejor fuerza de trabajo”.

—“Fuerza de trabajo. Hacía mucho que no oía esa expresión. Cada vez se utiliza menos”.

—“Claro. Es que ahora no sólo se pide la fuerza de las personas que trabajan en una organización. Se necesita a la persona en su integridad: fuerza y conocimiento. Sobre todo discernimiento, ya que, con el desarrollo de la llamada Sociedad del Conocimiento, la capacidad de pensar de las personas es imprescindible para la competitividad de las empresas. No obstante, para pensar mejor, para desarrollar el conocimiento, hace falta percibir, comprender y regular mejor nuestras emociones y las de los demás: unir la razón a la emoción, de forma consciente, en los procesos de toma de decisiones”.

—“¿Pero la razón no es algo que hay que separar de la emoción? ¿Ser lo más desapasionado posible en la toma de decisiones?”.

—“Eso es lo que pensábamos antes, con el modelo que ensalza la razón como lo distintivamente humano: el paradigma ilustrado que Descartes resume en su frase ‘Pienso, luego existo’. Sin embargo, hoy día se ha publicado un libro de gran interés en el estudio de las emociones que se titula, precisamente, *El error de Descartes*, que ha sido escrito por Antonio Damasio”.

—“Ese autor me suena. ¿No es un premio Nobel?”.

—“No, pero no andas por mal camino. Damasio ha sido premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica hace un par de años, creo”.

“Como vamos bien de tiempo, lo que creía que te iba a explicar durante la comida voy a poder explicártelo ahora. ¿Por qué piensas que quiero hablarte de la razón cuando en realidad de lo que estamos hablando es de emociones?”, me preguntó de nuevo a boca-jarro.

—“¿Porque la emoción es más importante que la razón? –respondí a la pregunta–. Con lo que me has dicho antes de que el coeficiente intelectual no es predictor del éxito ya parece que lo único que importa son las emociones. ¿Es eso verdad?”.

—“No amigo mío. Y es precisamente para quitarte cualquier idea que hayas podido generar sobre lo que me acabas de decir por lo que te he hecho esa pregunta. La realidad de

la utilidad del desarrollo de nuestra inteligencia emocional es su utilización para la mejora en la toma de decisiones. El predominio que ha tenido en la Edad Moderna la razón y la crisis que está teniendo en los albores de la Postmodernidad han hecho que la emoción cobre un especial interés para intentar identificar los motivos que impulsan el comportamiento humano. Sin embargo, a pesar de lo apasionante de esta discusión, debemos abandonar la línea filosófica para continuar con nuestro desarrollo teórico del funcionamiento de las emociones, pensando que la persona es un compendio de razón y emoción y que ambas son consustanciales a la condición humana y a la cultura”.

Yo ya estaba un poco cansado después de estar varias horas asimilando conceptos nuevos para mí. Había hablado muchas veces de mis sentimientos, de emociones, pero no conocía hasta qué punto eran importantes en nuestro funcionamiento diario y mucho menos en los procesos de toma de decisiones que yo presumía puramente racionales. La idea de que razón y emoción van siempre unidas me llamaba poderosamente la atención.

Lo mismo ocurría con la idea de que las emociones son un elemento de nuestra especie utilizado como medio para adaptarnos al entorno y relacionarnos con él y con nuestros semejantes y que tenían la función de movernos hacia algo, de realizar comportamientos, de motivarnos. ¡Con lo necesitados de motivación que estábamos los integrantes del proceso de cambio en mi organización! Además, ahora resultaba que encima contribuían a nuestro bienestar, a nuestra felicidad.

Pese a todo, a mí me quedaba todavía una cuestión por aclarar. Xabier me había dicho que existían diferentes tipos de clasificación de emociones y parecía que prácticamente todos los autores que habían publicado sobre el tema tenían la suya. Ahora bien, yo no era capaz de enumerar más de diez.

—“Te repito, Xabier, ¿podrías enumerarme algunas, ya sean de Goleman o de Bisquerra? Ya te he comentado que me cuesta identificar más de diez”.

—“No te preocupes. Eso les pasa a casi todas las personas que se acercan a este concepto por primera vez. Sin embargo, es necesario conocer sus nombres para poder identificar su significado. Sabes que pensamos a través del lenguaje, por lo que tener un registro adecuado de nombres de emociones en nuestro léxico es necesario para desarrollar la inteligencia emocional. Si no les ponemos nombre, sabremos percibir que algo pasa, pero su comprensión y su regulación serán mucho más difíciles. Por ello, voy a darte una hoja que ha preparado uno de los becarios que trabajan conmigo intentando unir la clasificación que hacen los dos autores que te he comentado antes”.

—“Anda que no os aprovecháis de los becarios”, le espeté bromeando.

—“Mira... no me hagas hablar, porque vosotros tenéis trabajando en las organizaciones a personas con una preparación impresionante y con unos salarios de risa –me contestó con la misma rapidez con la que yo había hecho mi observación–. Y luego estaréis pensando en realizar acciones de responsabilidad social corporativa de cara al exterior”.

Menos mal que su semblante y sus movimientos me indicaban que estaba de broma; si no, habría pensado que acababa de soltarme un torpedo en toda la línea de flotación.

Mientras duraba este juego psicológico, Xabier se había acercado a su escritorio y traía en su mano una carpeta. La abrí y en un par de folios pude leer lo siguiente:

Clasificación de emociones¹²:

- IRA: rabia, enojo, furia, animosidad, indignación, odio, violencia, cólera, rencor, tensión, excitación, agitación, animadversión, animosidad, irritabilidad, hostilidad, envidia, impotencia...
- TRISTEZA: aflicción, pena, desconsuelo, soledad, desaliento, melancolía, pesimismo, autocompasión, depresión, decepción, frustración, dolor, desaliento, morriña, abatimiento, disgusto, preocupación...
- MIEDO: ansiedad, temor, terror, inquietud, desasosiego, angustia, susto, fobia, pánico, horror, desesperación, estrés, preocupación, anhelo, desazón, consternación, nerviosismo...
- AVERSIÓN: desdén, displicencia, disgusto, repugnancia, hostilidad, desprecio, acritud, animosidad, antipatía, resentimiento, recelo, asco...
- VERGÜENZA: culpa, perplejidad, desazón, remordimiento, humillación, vergüenza ajena, bochorno, pesar, timidez, inseguridad, pudor, recato, rubor, sonrojo, verecundia...
- ALEGRÍA: diversión, dignidad, euforia, satisfacción, placer, entusiasmo, excitación, contento, deleite, estremecimiento, gratificación, capricho, éxtasis, alivio, regocijo...
- AMOR: afecto, cariño, ternura, simpatía, empatía, aceptación, cordialidad, confianza, amabilidad, afinidad, respeto, devoción, adoración, veneración, enamoramiento, *agape*, gratitud...

¹² Extraído de GOLEMAN, Daniel (1996/2004): *Inteligencia Emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), quincuagésima edición (primera edición: 1996), Kairós, Barcelona, pp. 418-419, y BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000): *Educación emocional y bienestar*, Praxis, Barcelona, p. 96.

- SORPRESA: sobresalto, asombro, desconcierto...
- FELICIDAD: gozo, tranquilidad, paz interior, dicha, placidez, satisfacción...

Abrumado por la lectura, pero agradecido por tan “extensa” enumeración, guardé la carpeta en mi portafolios y ya no me atreví a pedir más aclaraciones sobre el tema. Creo que la emoción que sentía en esos momentos era saturación.

Además, el tiempo pasaba y ya se estaba acercando la hora de ir a comer. Xabier había reservado mesa en un restaurante junto al río.

Fuimos andando y en el camino estuvimos hablando de nuestras vidas. Él había pasado una mala época hace unos años. La madre de su mujer sufrió una grave enfermedad y toda la familia había quedado muy afectada tras su largo tratamiento y posterior deceso. Con todo, también había tenido alegrías. Mi amigo consiguió un prestigioso premio en su especialidad. La ponencia que expuso en la entrega de premios representó todo un hito en la materia.

—“Una de cal y otra de arena –me comentaba–. Así es la vida: dos caras en una misma moneda. No obstante, puedo decir que considero mi vida como plena”.

Esta afirmación me llenó de una extraña sensación de tristeza, de aflicción. Yo no podía decir lo mismo con la tranquilidad y convencimiento con el que él lo hizo. Mi trabajo ocupaba gran parte de mi tiempo. Mi dedicación al trabajo era algo que me gustaba, me llenaba, pero echaba de menos pasar más tiempo con mi familia. Mis hijos se iban haciendo grandes y sentía un poco de abatimiento por no pasar más tiempo juntos. Abatimiento; esa emoción la acababa de identificar por primera vez.

Con este diálogo interior en mi cabeza, fuimos llegando al restaurante.

Cuando entramos, era evidente que conocían a Xabier y que era una persona muy querida en ese local. Nos pusieron en una mesa junto al gran ventanal que daba a la bahía y allí, después que el chef nos hubiera saludado y cogido la comanda, proseguimos nuestra conversación sobre inteligencia emocional.

—“¿De dónde viene todo esto? ¿Desde cuándo se está hablando de inteligencia emocional?”.

—“Esta idea empieza a tomar forma hacia 1985, cuando Howard Gardner, de quien te he hablado antes, que es profesor de Psicología de la Universidad de Harvard, propugna la multiplicidad de inteligencias. Entre ellas, como ya sabes, definía la inteligencia interpersonal, o de relación con uno mismo, y la interpersonal, que hacía referencia a la relación con los demás”.

“Sin embargo, fueron Peter Salovey y John Mayer los que propusieron por primera vez una teoría sobre inteligencia emocional, identificando las competencias y habilidades que constituyen dicha inteligencia y definiéndola, como te decía antes, como la capacidad de *percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás*¹³”.

“No obstante, el autor que más ha contribuido a la difusión de este concepto ha sido Daniel Goleman. Su libro *Inteligencia Emocional* fue uno de los libros más vendidos de la época y en España puedo decirte que lleva ya unas veinticinco ediciones”.

Xabier paró un momento su charla. Había llegado el *sommelier* con el vino y un rioja reserva merecía hacer el rito de la cata con tranquilidad. Una vez visto, olido y saboreado el vino, y después de poder apreciar su conformidad en la cara de placer que puso, mi amigo prosiguió su conversación:

—“Te voy a contar un chascarrillo; si no recuerdo mal, a ti te gustan mucho. Como todos estos autores pertenecen al mundo académico, existe cierto ‘pique’ entre ellos y pocos tienen un especial aprecio a Daniel Goleman”.

—“¿Pero no son ‘personas emocionalmente inteligentes’? ¿No se salvan de las emociones negativas?”.

—“¡Ay, estimado amigo! Todos somos personas y todos tenemos emociones. El conocimiento no da la sabiduría y el haber estudiado mucho sobre inteligencia emocional no tiene por qué hacer de las personas seres emocionalmente inteligentes. No obstante, casi todos los autores indican la necesidad de aprender, de iniciar el recorrido del aprendizaje emocional, de haberlo experimentado en uno mismo para poder formar a los demás en esta disciplina”.

—“¿Algo parecido a los psicoanalistas? –pregunté–. Tenía entendido que los psicoanalistas tienen que haber realizado su psicoanálisis para poder pasar consulta”.

Xabier volvió a sonreír.

—“Más o menos”, contestó.

—“¿Y todos estos autores que me citas están de acuerdo en todos los principios de la IE?”.

¹³ CHERNISS, Cary y CAPLAN, Robert D. (2005): “Puesta en práctica de programas de inteligencia emocional en organizaciones”, en CHERNISS, Cary y GOLEMAN, Daniel (eds.): *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Miguel Portillo (trad.), Kairós, Barcelona, pp. 35-46.

—“Ya te he comentado que todos son académicos, que normalmente cada uno sigue una línea de estudio diferente y que entre ellas suele haber críticas. Esto hace que la ciencia vaya avanzando y se puedan contrastar las diferentes teorías para poder ir acercándonos a la verdad”.

La conversación en estos momentos iba más lenta. La cultura gastronómica que existe en esta zona hacía obligada la tranquila degustación de los platos que nos servían. Quizá todos estos estudiosos, si hubieran vivido aquí, habrían identificado también este tipo de inteligencia: la gastronómica. No obstante, yo seguía muy atento a la conversación y dije:

—“Por lo que me dices, existen diferentes líneas de investigación”.

—“Efectivamente. Como no creo que necesites una aproximación exhaustiva a todas ellas, voy a exponerte tres de las principales teorías sobre inteligencia emocional, no siendo todo lo académicamente riguroso que quisiera, pero intentando hacerlo de la forma más comprensiva para ti”.

—“Lo que te agradezco enormemente, doctor”.

—“La primera línea que hay que destacar es la que lideran Mayer, Salovey y Caruso. Se trata de una teoría pura de desarrollo intelectual. Estos autores, así como sus seguidores, abordan la IE como un modelo de inteligencia más. Además de este modelo puro, otros autores siguen modelos mixtos, como Reuben Bar-On y el propio Goleman”.

“Bar-On sitúa la IE en el contexto de la teoría de la personalidad, identificándola con un modelo de bienestar personal. En este caso, se estudia dentro del marco de una de las nuevas tendencias en Psicología que se denomina Psicología Positivista o de la Felicidad¹⁴ y que está muy orientada al desarrollo personal”.

—“¿Pero no existe una orientación hacia la empresa?”, pregunté, temiendo que esto tomara un aire orientalista. Mi pareja llevaba tiempo haciendo Tai Chi Chuan y no paraba de comentar sus beneficios en el carácter. Incluso estuvo una época intentando que yo me apuntara.

—“Es la última de las líneas de investigación que te voy a comentar. La he dejado para lo último sabiendo que era la que más te iba a interesar”.

Respiré aliviado.

—“Otro de los llamados modelos mixtos es el de Daniel Goleman y sus colaboradores. Se trata de un modelo que constituye una teoría de rendimiento. En él se incluye a la IE en

¹⁴ Para analizar este concepto, se puede revisar SELIGMAN, M.E.P. (1998): *Aprenda optimismo*, Grijalbo, Barcelona, y CSIKSZENTMIGALYI, Mihaly (1996): *Flow. Una psicología de la felicidad*, Kairós, Barcelona.

aplicaciones directas a la empresa en forma de desarrollo de competencias laborales¹⁵ que van desde la orientación al logro o el liderazgo hasta el optimismo y el trabajo en equipo.

“Los estudios que hicieron estos investigadores, me refiero a Goleman y sus colaboradores, se realizaron, muchos de ellos, mientras trabajaban en lo que hoy constituye HayGroup, donde también estaba David McClelland, un gran investigador de las competencias y la motivación en el trabajo. Fue precisamente fruto de esas investigaciones la conclusión de que más del 80% del éxito en el trabajo, hablando de puestos de trabajo similares, se centra en las competencias llamadas emocionales”.

—“¿Competencias emocionales?”. Recordaba el concepto de competencia y, de hecho, en la fábrica teníamos la definición de competencias para cada puesto. Alguna de ellas las conocía o, por lo menos, me sonaban, como la iniciativa, la comunicación, la flexibilidad o las habilidades de equipo. De lo que no había oído nunca hablar era de las competencias emocionales.

“¿Emocionales?”, volví a preguntar.

—“Sí. No te extrañes tanto, porque ahora lo vas a entender perfectamente. Competencias emocionales laborales son aquéllas que se fundamentan en la inteligencia emocional y no en la racional, ese tipo de inteligencia que está definida por el coeficiente intelectual de una persona”.

—“No te entiendo”.

—“Te pongo un ejemplo. La comprensión de los demás, la orientación hacia el servicio, el aprovechamiento de la diversidad y la conciencia política, que son considerados competencias laborales, tienen como fundamento una competencia perteneciente al ámbito de la inteligencia emocional, que es la empatía. Empatía entendida como la capacidad de tener conciencia de los sentimientos y preocupaciones ajenas”.

—“Ponme otro ejemplo”, le pedí.

—La influencia, el liderazgo y el trabajar en red están relacionados con las habilidades sociales que tenga una persona. La confianza en uno mismo en la conciencia de uno mismo. El autocontrol, el estar abierto a la innovación y la integridad se relacionan con la autorregulación”.

—“Con esto entiendo que la conciencia de uno mismo, la autorregulación y las habilidades sociales son competencias de la IE”.

¹⁵ Características, actuaciones, formas de ser y actuar que suponen, a quien las posee y desarrolla, una realización excelente en el trabajo.

—“Efectivamente. Conciencia de uno mismo, autorregulación, automotivación, empatía y habilidades sociales son las que Goleman identifica como competencias de la inteligencia emocional que contribuyen a desarrollar la mayoría de las competencias más buscadas en las empresas, las competencias emocionales de los llamados trabajadores estrella”.

“A mi entender, esta teoría es la que más aplicación tiene en la empresa. American Express, Johnson & Johnson o el Departamento de Personal de Estados Unidos han sido organizaciones pioneras en la investigación y aplicación de programas de desarrollo de la IE en algunas de las unidades de sus organizaciones”.

—“Así que lo que quieres decirme es que debo prestar especial atención a las líneas de investigación que aplican la inteligencia emocional a la empresa”.

—“¡Qué sintético eres, caray! –saltó Xabier–, pero eso es, más o menos, lo que quería que entendieras”.

Estábamos ya en el café. El tiempo había pasado volando y a mí me quedaban mil preguntas por hacer a mi “maestro por un día”.

Yo sabía que mi agenda estaba libre para el día siguiente. Una cita que tenía por la mañana había sido anulada por un problema en los vuelos de la persona con la que me tenía que entrevistar. Le pregunté a Xabier si a la mañana siguiente él podría tener tiempo para continuar nuestra “clase magistral”. Después de consultarlo con su agenda electrónica, por supuesto, me confirmó que sí sería posible, aunque tendría que estar libre para la una del mediodía.

Con la cita ya concertada para el día siguiente, continuamos tomando nuestro café y seguimos hablando.

—“Queda un aspecto relacionado con lo que estamos hablando que creo que debemos abordar antes de despedirnos: la importancia de la cultura en la inteligencia emocional”.

Estas palabras de Xabier me hicieron recordar algo que me habían comentado en la fábrica unos días atrás. Los de personal o, como se llamaban ahora, el Departamento de Desarrollo de Personas habían hecho referencia a un hecho inusual en la empresa: la multiculturalidad.

Era una realidad que en la fábrica estaban trabajando muchas personas que no habían nacido en este país, es decir, teníamos trabajando inmigrantes de varias nacionalidades, aunque con predominio de los oriundos de países latinoamericanos. El crecimiento que habíamos tenido como empresa así lo requería y así lo hicimos.

Estas personas eran unos excelentes trabajadores y, además, ocupaban puestos en los diferentes sustratos jerárquicos de la organización, si bien hay que decir que la mayoría tra-

bajaba en las plantas de producción como trabajadores de primera línea. No obstante, había un grupo de latinos, un chileno, un venezolano y un colombiano concretamente, que estaban colaborando con el Departamento de Producción. Estaban haciendo su doctorado en Economía en una conocida universidad de la zona y habíamos realizado un convenio con dicha universidad para preparar una reingeniería de procesos en una de las plantas productivas. Llevaban un tiempo con nosotros y el resultado había sido excelente.

Con esta realidad, los de personal habían presentado la necesidad de programar algún curso de formación orientado hacia la gestión de la diversidad. La realidad sociodemográfica de nuestra empresa y la de otras muchas y la previsión de su evolución así lo demandaban.

Con el recuerdo de esta situación en la cabeza, me preparé para escuchar de nuevo a mi amigo.

—“La cultura incide en las emociones en dos momentos fundamentales: en el momento de la valoración de un estímulo emocional y en la valoración de cuál es la repuesta adecuada a dicho estímulo. Por ejemplo, los andaluces tienen fama de ser muy extravertidos, de ser más abiertos, mientras que los del norte tenemos fama de ser más callados, menos expresivos emocionalmente. Cada realidad cultural valora y expresa sus emociones de forma diferente y eso hace necesarios una especial sensibilidad y un especial conocimiento de las diferentes culturas a la hora de gestionar las relaciones sociales en un entorno multicultural”.

—“¿Y esto no complica las cosas?”.

—“No es que las complique, sino que aporta valor, conocimiento, a la idea de la inteligencia emocional. Conocer cada vez más aquellos factores que inciden en ella será de gran ayuda para poder perfeccionar, desde bases científicas, su estudio y posibles aplicaciones”.

—“¿Pero es que existen más factores?”, pregunté asustado. Para mí había incluso más de los que podía asimilar en tan poco tiempo.

—“Claro que existen más. Y como ejemplo te hago una pregunta: ¿se puede hablar de niveles o desarrollos de inteligencia emocional de un grupo, de una empresa? Se ha comprobado que la inteligencia emocional de un grupo es diferente a la suma de los coeficientes de inteligencia emocional de sus integrantes. Sin embargo, es algo en lo que se está investigando. Recuerda que la inteligencia emocional, como tal, como disciplina de estudio, está en su más tierna juventud. Cuenta con unos quince años y le queda mucho que aprender todavía, aunque ya apunta maneras”.

Con estas palabras y después de mirar el reloj, dimos por terminada nuestra conversación. Nos despedimos dándonos un abrazo y salimos cada uno hacia nuestras respectivas ocupaciones.

Yo no podía hacer otra cosa que ir reflexionando sobre lo que habíamos estado hablando. De no saber prácticamente nada sobre inteligencia emocional, ahora esa disciplina me resultaba casi familiar. Era algo que resultaba sencillo. Como me había comentado Xabier, “es algo consustancial a nosotros como seres humanos que somos”.

Ese día había conseguido asimilar gran parte de lo que mi docto amigo me había transmitido. Tenía una definición básica de inteligencia emocional: *aptitudes para reconocer y regular las emociones propias y de los demás*¹⁶. Conocía, más o menos, de dónde venía, cuál era su historia. Compartía ya la idea de que la razón y la emoción intervenían de igual manera en los procesos de toma de decisiones y, sobre todo, entendía mucho mejor el mundo de las emociones o, por lo menos, tenía mucha más información sobre su función y su identificación.

No obstante, me daba cuenta que no estaba satisfecho. Mi aproximación a este mundo tenía como objetivo ver la incidencia de este constructo en la empresa. ¿Por qué estaba cogiendo tanto auge ahora?, ¿por qué se estaba orientando hacia las organizaciones? y, sobre todo, ¿cuáles eran las competencias emocionales más importantes y qué se estaba haciendo con relación a su puesta en marcha en las empresas?

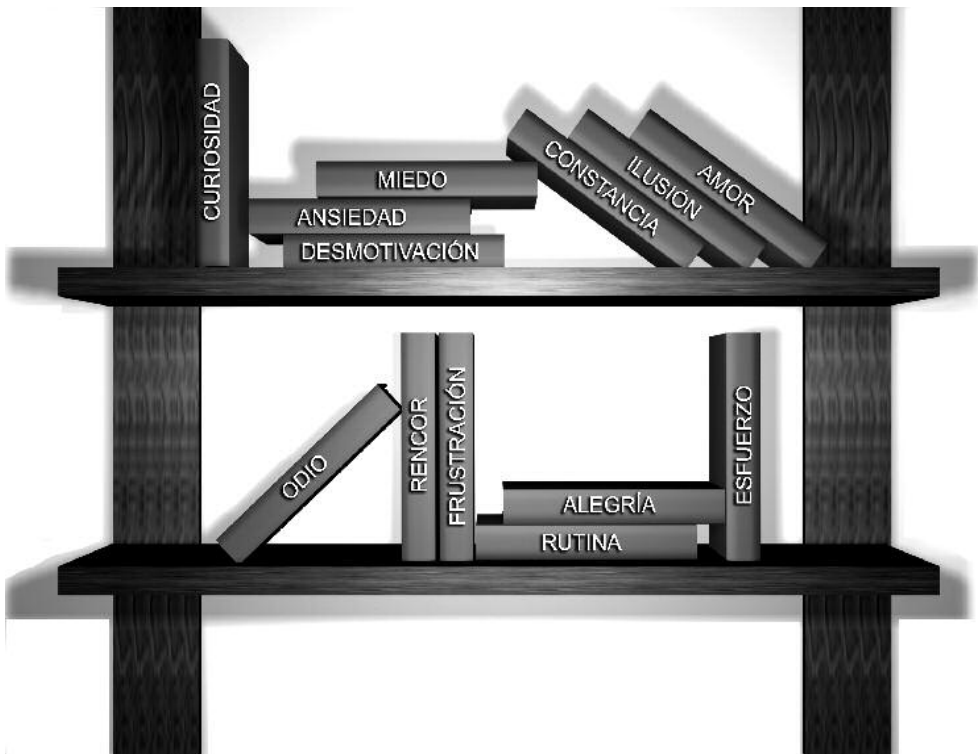
Esas cuestiones eran las que guiarían mis preguntas al día siguiente. Y con esa determinación en mi cabeza, cogí la carretera que me llevaba a la fábrica.

¹⁶ GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary (eds.) (2005): *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Warren Bennis (prólogo), Miguel Portillo (trad.), Kairós, Barcelona, p. 48.

Capítulo 3

¿Por qué ahora?

El papel que desempeñan las emociones en el mundo de la empresa



¿POR QUÉ AHORA?

—“¿Por qué ahora se está hablando tanto de inteligencia emocional?”.

Con esa pregunta tan directa comenzó la última jornada destinada a aclarar este concepto.

Yo venía con más ganas que ayer y el motivo había sido mi hijo. El día anterior, después de trabajar, tenía un compromiso para cenar en mi casa. Mi pareja se había encargado de todo. Llevábamos años juntos, desde poco después de mi divorcio, y teníamos una relación asentada, tranquila, de mucha confianza y mucho cariño. Una vez que me duché y me vestí para la cena, me di cuenta de que había problemas en casa.

Mi hijo acababa de llegar y estaba hablando en un tono mucho más elevado que el normal. Estaba en la cocina hecho una furia cuando llegué. Enseguida me enteré del motivo de la discusión. Quería irse de vacaciones con unos amigos, pero nosotros no le habíamos dado ni el permiso ni la “financiación” que pedía y en ese momento nos lo estaba echando en cara.

Parecía fuera de sí. Era imposible hablar con él. Se le notaba la rabia en su expresión, en sus gestos, en el volumen y en el tono de voz. Su cara estaba enrojecida. Creo que nunca antes le había visto tan exaltado.

Procuré razonar con él para intentar calmarle, pero no entraba en razones por más que intentábamos darle argumentos para que se calmara. Sin embargo, no había forma. Parecía como si su cerebro no quisiera entrar en razón por mucho que insistiéramos. Era como si su mente estuviera en manos de una emoción tan intensa que no le dejara pensar, como si la razón y la emoción no estuvieran funcionando al unísono.

Sin embargo, nos salvó la campana o, en este caso, el timbre. Nuestros amigos habían llegado para cenar y Jon, que así se llama nuestro hijo, salió de la cocina dando un portazo y subió de malas maneras a su habitación. Y digo que nos salvó porque a mí se me había empezado a contagiar la rabia de mi hijo.

Era muy difícil mantener la calma con una persona con un ataque de ira. Era como si mi hijo me estuviera contagiando sus sentimientos, sus emociones. Eran tan intensas que parecía que me las estaba transmitiendo y yo ya las notaba en mi cuerpo: el calor que me empezaba a subir por las mejillas, los músculos más tensos, la boca más pastosa... En ese momento sonó el bendito timbre.

Nuestros amigos eran de “los de toda la vida”, con lo cual no tuvimos que dar muchas explicaciones y, cuando vieron que estaba el ambiente un poco cargado, tuvieron la habilidad de reconducir la conversación y no insistir acerca del incidente. Abrieron un exquisito

vino tinto que habían traído, un crianza rioja, y poco a poco el ambiente se fue tornando más tranquilo, con lo que la velada transcurrió plácidamente hasta su final.

Como se pueden imaginar, con ese recuerdo en la cabeza y sin querer perder tiempo contándoselo a Xabier, quería saber más cosas sobre la casi ya familiar inteligencia emocional. Mi objetivo empezaba a orientarse un poco más hacia mi persona. Yo quería ser también un poco más emocionalmente inteligente a nivel personal, además de la aplicación que pudiera tener en el trabajo.

—“¿Por qué ahora, Xabier?”, volví a preguntar.

—“Porque el desarrollo de otras ciencias, principalmente las neurociencias, lo está permitiendo y, además, el entorno, la sociedad en general, lo está demandando. No obstante, vamos por partes, despacio, que hoy no tenemos mucho tiempo y te veo con ganas de aclarar muchas cosas. Por cierto... ¿te ha pasado algo?”.

—“Nada importante”, mentí. Me había dado un poco de coraje que se me notara tanto mi estado emocional.

“Una discusión con mi hijo ayer. Nada grave. Luego te lo cuento. No te preocupes”.

Mi amigo entendió que no quería hablar en ese momento del tema y prosiguió.

—“Como te decía, se está hablando ahora tanto de inteligencia emocional porque el desarrollo de otras ciencias, como la Filosofía, la Psicología, la Biología, la Literatura, el Arte y las ya citadas Neurociencias lo están permitiendo. Lo que sí es cierto es que todas estas disciplinas no han tratado específicamente la inteligencia emocional, sino las emociones”.

“Desde la Antigüedad¹⁷ se ha estado hablando de ellas, de las emociones. Es de Aristóteles la definición de virtud como el punto intermedio entre dos pasiones y precisamente este filósofo es quien escribió, en su *Ética a Nicómaco*, lo siguiente”:

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo, pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.

A mí me había hecho gracia la cita. Me parecía muy acertada y se refería a algo muy difícil de conseguir. Además, Xabier la tenía enmarcada y colgada de una de las paredes de su despacho. Sin embargo, no hice ningún comentario por no distraerle, con lo que él siguió hablando.

¹⁷ En este recorrido histórico seguimos principalmente a Rafael Bisquerra en su libro *Educación emocional y bienestar*.

—“Hasta hoy, hablar de emociones ha sido una constante. Lo que siempre ha cambiado es la forma de entenderlas, que permanentemente ha estado ligada a la forma de entender la vida del momento, de su pensamiento filosófico, de su cosmovisión¹⁸, como dicen los entendidos –dijo sonriendo–. Lo más curioso de todo es que siempre se han intentado contraponer las dos partes más distintivas de nosotros como especie: la razón y la emoción”.

“No tienes nada más que imaginarte cómo fue la Edad Media, donde las emociones eran entendidas como herramientas del demonio para tentar al hombre, que era, ante todo, un ser que debía aspirar a llegar a ser digno del amor de Dios. Como ves, hasta la Teología se ha ocupado de ellas. Conforme fue avanzando la humanidad, otras ciencias fueron tomando el relevo en su estudio y, por ejemplo, en el Renacimiento las emociones salieron ya del ámbito teológico para ser consideradas desde un punto de vista más científico, aunque todavía dentro de la Filosofía. No obstante, la separación entre razón y emoción se mantenía. Recuerdo una cita de Erasmo de Rotterdam¹⁹ que ilustra lo que digo”:

Júpiter confiere mucha más pasión que razón, en una proporción aproximada de veinticuatro a uno. Él ha elegido dos irritables tiranos para oponerse al poder solitario de la razón: la ira y la lujuria. La vida ordinaria del hombre evidencia claramente la impotencia de la razón para oponerse a las fuerzas combinadas de estos dos tiranos. Ante ella, la razón hace lo único que puede, repetir fórmulas virtuosas, mientras que las otras dos se desgañitan, de un modo cada vez más ruidoso y agresivo, exhortando a la razón a seguirlas hasta que finalmente ésta, agotada, se rinde y se entrega.

“Esta separación se extendió hasta tal punto que es en la Ilustración donde esta fractura se da con mayor rigor y donde la preponderancia de la razón alcanza su máximo nivel. No olvides que entonces comienza la Edad Contemporánea, de la cual todos somos hijos. Es en los comienzos de la Ilustración, con su idea de progreso y de prevalencia de la razón sobre todo lo demás, donde Descartes propugna separar cuerpo y mente, la *res extensa* y la *res cogitans*, lo que queda reflejado en su famosa frase, ‘Pienso, luego existo’. Esta idea, la de separar cuerpo y mente, es algo que ha resultado tremendamente perjudicial para el posterior estudio de las emociones”.

¹⁸ Manera de ver y entender el mundo.

¹⁹ Erasmo de Rotterdam, en su obra *Elogio de la locura*, citado en el ya mencionado libro de Goleman de 1996, *Inteligencia Emocional*, p. 30.

—“¿Por qué fue tan perjudicial, Xabier?”.

—“Ten un poco de paciencia, por favor. Al final verás adónde quiero llegar”. Y continuó hablando.

“Con el transcurso del tiempo, las emociones fueron perdiendo la etiqueta de diabólicas para empezar a estar mejor valoradas. Para darte cuenta de ello, recuerda que en la constitución de Estados Unidos aparece por primera vez el derecho de la persona para buscar su felicidad. Sin embargo, es a finales del siglo XIX cuando las emociones pasan a ser tratadas dentro del ámbito de la Psicología, una disciplina científica recién estrenada. También es en esa época cuando se produce un nuevo enfoque en su estudio que va a ser determinante en su concepción: el enfoque biológico”.

“En 1872, Darwin publica su libro *The Expression of the Emotions in Man and Animals*, que ha sido considerada la obra más influyente sobre emociones escrita hasta este momento. En esta obra, Charles Darwin dice que la función más importante de la emoción es la de aumentar las oportunidades de supervivencia en el proceso de adaptación del organismo al medio ambiente. Dicho en otras palabras, tienen una función adaptativa para la especie, para nuestra supervivencia, para nuestra vida como animales que somos”.

A estas alturas, yo no sabía si estábamos hablando de emociones o de historia. Lo que me estaba quedando claro es que llevaban toda la vida con nosotros y, por lo visto, eran imprescindibles para la supervivencia, que el ser humano las había desarrollado como forma de ayudarse para poder sobrevivir y que eran fruto de la evolución, de nuestra filigénesis.

—“Es muy interesante todo lo que me estás contando –mentí–, pero recuerda que a mí lo que más me interesa es la empresa. ¿No podemos ir más al grano?”.

—“Estamos yendo al grano. Necesito que entiendas de dónde viene todo esto para que podamos continuar hablando de lo que te interesa: la IE en la empresa”.

En su cara me pareció ver hasta un destello de burla, de ironía, pero no le presté más atención.

—“Como te decía –continuó Xabier en el mismo tono que antes, tranquilo y seguro–, otras ciencias se van turnando en su estudio y en el siglo XIX es la Psicología la que se encarga de ello. No te voy a hacer un detallado repaso de todas las corrientes que la han estudiado, pero sirva de ejemplo que las teorías conductistas y cognitivas han hablado de procesos de estímulo-respuesta en los que en medio siempre había una caja negra: el cerebro. No se sabía qué pasaba en esa caja negra porque nadie la había podido estudiar en funcionamiento”.

“No obstante, es en esta época y en esta disciplina donde se perfilan los componentes de las emociones que te comentaba ayer: componente neurofisiológico, de pensamiento, de comportamiento y de vivencia subjetiva. Pero el cerebro seguía siendo una incógnita. Con el paso del tiempo y debido al avance de la tecnología, las neurociencias han podido conseguir un avance definitivo: el estudio del cerebro en funcionamiento. Para ello se está utilizando un sistema llamado Resonancia Magnética Funcional Cerebral²⁰”.

“Esto ha traído consigo lo que algunos autores anuncian como un cambio de paradigma a la hora de pensar sobre el funcionamiento del cerebro humano: los procesos racionales y emocionales van siempre juntos. El desarrollo tecnológico está permitiendo cartografiar el cerebro y ‘ver’ qué ocurre cuando está realizando procesos tales como el de toma de decisiones. En estos procesos, que siempre hemos pensado que son racionales, la emoción tiene un papel fundamental y determinante”.

—“Vete un poco más despacio, por favor”, le dije. Me había picado la curiosidad con esto de las neurociencias y el estudio del cerebro.

—“¿Ahora me dices que vaya más despacio? –me dijo Xabier en tono de broma–. Te recuerdo que es uno de los aspectos que más me han interesado desde que empecé a estudiar sobre inteligencia emocional”.

“Mira –me dijo–, nunca en la historia ha habido tantos estudios sobre las emociones como en la actualidad. Y los que están estudiando el cerebro están consiguiendo unos avances extraordinarios en el estudio de su funcionamiento²¹”.

—“¿Y cómo funciona?”, le pregunté, sabiendo que era una pregunta arriesgada para hacérsela a un entendido.

—“¿Tú sabes lo que me estás pidiendo? –me contestó, sorprendido–. No estoy preparado para darte una explicación científica detallada de lo que ocurre en el cerebro. Ni tampoco creo que la necesites. Lo que sí puedo explicarte es lo que yo considero necesario para que entiendas el porqué de la inteligencia emocional, su fundamento principal. Y que me perdonen los expertos por la forma en la que voy a explicártelo”.

Yo ya no me atreví a decir nada más. Veía en el rostro de Xabier su lado académico de nuevo. Era un buen amigo y me estaba enseñando muchísimo, pero había que reconocer

²⁰ MORGADO, Ignacio (2007): *Emociones e inteligencia social*, Ariel, Barcelona.

²¹ Algunos autores que están estudiando el cerebro y las emociones y que son muy citados en los libros de inteligencia emocional son Antonio Damasio, Joshep LeDoux y Richard Davidson, entre otros.

que a veces se ponía un poco “chapas”. No obstante, sintiendo que no me iba a quedar otro remedio, bebí un poco de agua y me dispuse a escuchar.

—“El cerebro humano, que pesa un kilogramo aproximadamente, tiene, podríamos decir, tres zonas de desarrollo diferentes o, lo que es lo mismo, tres sistemas neuronales diferentes. Estos sistemas han sido fruto de la evolución, están situados unos encima de otros y unidos por multitud de conexiones nerviosas. Esto hace que interactúen entre ellos en procesos tales como la toma de decisiones”.

“Tú piensa que toda esta evolución viene dada por la necesidad básica que tenemos como especie de sobrevivir como tal. Por tanto, recapacita que todo este diseño está pensado para ayudarnos en la vida. Las emociones las tenemos, por tanto, para que nos ayuden en la vida, en nuestras decisiones vitales”.

—“¡Pero si muchas veces somos presas de ellas! ¡Nos entorpecen nuestro día a día!”.

—“¡Para eso está la inteligencia emocional, amigo mío! ¡Para que seamos capaces de tomar mejor nuestras decisiones, decisiones que nos ayuden a conseguir nuestras metas en la vida!”, me contestó eufórico.

“Déjame que te explique una cosa –prosiguió–, pero antes... ¿te parece que nos tomemos un café?”.

—“Me vendría de perlas”, contesté animado.

Xabier pidió el café.

Al poco tiempo entró su secretaria con la infusión y me fijé en ella con detenimiento. Me había llamado la atención desde el primer día que la vi y lo que me llamó la atención fue su forma de ser. Cuando hablabas con ella, parecía que te conocía, que entraba en “sintonía”²² contigo. Era amable, educada, con una sincera sonrisa en su rostro y tenía la facultad de hacerte sentir importante. De movimientos suaves y tranquilos, pero seguros, era capaz de hacerte sentir bien y eso sin ningún tipo de afectación o pleitesía. Se le notaba un carácter seguro, recio, pero muy hábil en la relación interpersonal. Daba la impresión de ser una persona muy hábil para las relaciones sociales, habilidad que yo echaba de menos, a veces, en mi vida diaria.

Con estos pensamientos en mi mente y después de haber cogido mi taza de café y de haber dado las gracias con una sonrisa a esa encantadora mujer, Xabier y yo proseguimos nuestra conversación.

²² Este concepto, junto con otros, como la sincronía o la empatía básica, los introduce Goleman en su último libro (2006): *Inteligencia Social*, Kairós, Barcelona.

—“Como te decía –dijo mi amigo–, los tres sistemas cerebrales que te he mencionado han evolucionado uno a partir del otro en función de las necesidades evolutivas del ser humano. El primero de todos, el más antiguo, se denomina bulbo raquídeo y es el que compartimos con los reptiles o los pájaros; en definitiva, con los no mamíferos. Rige las funciones vitales para nuestra supervivencia, como son la respiración o el metabolismo. Está preparado para dar respuesta de una forma muy tosca, pero muy veloz, a nuestras necesidades vitales”.

“A partir de este sistema se desarrolló el sistema límbico o, lo que es lo mismo, el cerebro emocional, que es el que compartimos todos los mamíferos. Este sistema neuronal permitió el almacenaje y la recuperación de información y el aprendizaje, lo que supuso un tremendo avance para la supervivencia de la especie. En este sistema es donde se desarrollaron las emociones, que sirvieron para poder valorar la información que nos llegaba a través de los sentidos y dar una respuesta inmediata. El sistema límbico es el centro de la memoria, de la evaluación que hacemos de esos datos registrados en ella. Como decía un neurocientífico llamado Joseph LeDoux²³, ‘es un sistema que permite recordar un rostro como el de mi prima, pero que también me indica un sentimiento que me dice que no le tengo mucha estima’”.

“A partir del sistema emocional se desarrolló el ‘cerebro pensante’ o neocórtex, la parte más visible, más exterior, de nuestro cerebro. Este sistema procesa los datos procedentes de los sentidos. Frutos de su desarrollo han sido la cultura, la civilización, el arte... y también, y esto está muy relacionado con tu trabajo, con la empresa, con la capacidad para la planificación a largo plazo, la capacidad para la estrategia”.

“Este sistema es el más característico de la especie humana, ya que somos los animales que más desarrollado lo tenemos, el que más nos identifica como personas, pero no te olvides de que también somos la especie que más emociones tiene. Esto se debe a que, como te comentaba, estos sistemas han evolucionado uno a partir del otro, aprovechando al máximo los sistemas anteriores y siguiendo el principio de parsimonia”.

—“¿Principio de parsimonia²⁴? ¿Pero eso no lo dábamos nosotros en Estadística o en Econometría?”, comenté sintiendo un escalofrío por la espalda. Esa asignatura me había mar-

²³ GOLEMAN, Daniel (1996/2004): *Inteligencia Emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), quincuagésima edición (primera edición: 1996), Kairós, Barcelona, p. 45.

²⁴ El postulado es de Navaja de Occam y dice *Entia non sunt multiplicanda praeter necessitatem* (“No ha de presumirse la existencia de más cosas que las absolutamente necesarias”).

cado mucho en la carrera y cada vez que la recordaba me suscitaba una emoción de desasosiego.

—“ ¡Mira que se te ha quedado grabada esa asignatura! Eso es precisamente lo que hacen las emociones: fijan en el cerebro el sentimiento asociado a una experiencia y, cuanto más fuerte es la emoción, la impronta que deja en el cerebro es también más intensa. En cuanto a la parsimonia, que te recuerdo que no es sólo ir lento, sino hacer las cosas con moderación, ‘con poco gasto’, con lo imprescindible, es un principio general aplicable a varias disciplinas. En lo que a nosotros nos toca, significa que el cerebro pensante aprovechó muchas de las estructuras de su precedente, el cerebro emocional, para desarrollarse. Esto quiere decir que no puede funcionar el uno sin el otro; en definitiva, que en los procesos del pensamiento, en los procesos cognitivos, la emoción está siempre presente²⁵”.

Estaba sorprendido por esta explicación, que no me esperaba, pero que me estaba llamando poderosamente la atención. Ir descubriendo cómo es y cómo funciona nuestro cerebro y, por extensión, cómo funcionamos nosotros mismos me estaba llamando mucho la atención.

Xabier aprovechó mi cara de interés y, animado por la cafeína que estaba ingiriendo, continuó sin compasión.

—“Voy a contarte ahora una cosa muy curiosa que descubrió el mismo científico que te he comentado hace un rato, LeDoux, y que Goleman utiliza para definir lo que él llama *secuestro emocional*”.

—“ ¡Un secuestro emocional es lo que tuvo el otro día mi hijo!”, pensé.

—“A ver cómo te lo explico para que lo entiendas”.

Se quedó un rato pensativo y finalmente prosiguió.

—“Para explicártelo, voy a ponerte un ejemplo –me dijo–. Tú imagínate que has visto una serpiente en un paseo por el campo. El estímulo va a entrar por el sistema ocular y, desde la retina, pasa al cerebro, al tálamo concretamente, donde es codificado en un lenguaje químico que pueda ser interpretado por el propio órgano. Luego pasa al neocórtex o parte pensante de tu cerebro. Allí se evalúa el estímulo y, si la respuesta requerida es de tipo emocional, se produce una señal dirigida al cerebro emocional, concretamente a la amígdala, para que se activen los centros emocionales y para que éstos envíen las órdenes correspondientes al resto de los órganos y sistemas corporales”.

²⁵ DAMASIO, Antonio R. (1996/2006): *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica, Barcelona.

“Lo que LeDoux descubrió fue una especie de atajo entre el tálamo, el ‘traductor’ del cerebro, y el cerebro emocional, en concreto la amígdala²⁶. Este ‘atajo’, que elude pasar por el cerebro pensante, sirve para tomar decisiones más rápidas cuando un estímulo es considerado altamente emocional, como ocurre en nuestro caso al ver una serpiente”.

“En ese momento, el cerebro emocional toma el mando del cerebro y emite órdenes de respuesta al resto del organismo antes de que el estímulo sea evaluado por el cerebro pensante. Esto, en términos de supervivencia, ha permitido a la especie humana ganar unos segundos, o menos quizá, para anticipar la respuesta de lucha o huida²⁷ y poder salvar la vida en más de una ocasión. En nuestros días, esto se ve reflejado muchas veces cuando alguien pierde los nervios, cuando parece que, fíjate en esta frase, ‘ha perdido la razón’. ¿No recuerdas haber dicho alguna vez ‘No sé lo que me pasó, pero le dije de todo’, ‘No sabía lo que hacía... Era como si hubiera perdido los nervios’, ‘Se me fue la cabeza’, etc.?”.

—“¡¿Que si me suena?! —exclamé—. ¡Eso es lo que le pasó ayer por la noche a mi hijo! ¿Te acuerdas de que al entrar me has preguntado si me pasaba algo?”.

—“Sí”, contestó.

Le expliqué brevemente la reacción de mi hijo la noche anterior. Yo tenía el convencimiento de que lo que acababa de oír decir a Xabier coincidía con lo que le había pasado a mi hijo.

—“Puede tratarse de un secuestro emocional —me contestó—. Tu hijo tenía una emoción tan intensa, tan fuerte, que empleaba casi toda la energía de su cerebro. Y cuando la emoción es tan intensa, queda poca energía para el pensamiento. Éste va mucho más lento y, hasta que no ceda un poco la intensidad de la emoción, es muy difícil hacer entrar en razón a la persona”.

Yo seguía un poco excitado por el descubrimiento de la inesperada explicación que había conseguido del comportamiento de mi hijo ayer. Además, también estábamos un poco cansados los dos. Nos habían traído el café hacía un buen rato y sentíamos algo de hambre y queríamos estirar las piernas, por lo que decidimos salir a tomar un pincho a la cafetería de abajo. Tenía fama de tener la mejor tortilla de patatas de la ciudad, con lo que la tentación fue irresistible.

—“Vengo siempre que puedo”, comentó Xabier cuando entramos al establecimiento.

—“Ya me lo había imaginado”, contesté con malicia mirando su prominente *kupela*.

²⁶ Grupo de neuronas con forma de almendra que está situado en el sistema límbico y que está muy vinculado a las emociones, principalmente a las emociones desagradables o negativas.

²⁷ GOLEMAN, Daniel (1996/2004): *Inteligencia Emocional*, David González Raga y Fernando Mora (trads.), quincuagésima edición (primera edición: 1996), Kairós, Barcelona, p. 43.

Nos reímos los dos. Pedimos dos pinchos de la famosa tortilla y un buen reserva cada uno.

—“Xabier –le dije–. Me parece que he entendido bastante bien lo que me has dicho. Nuestro cerebro está diseñado para sobrevivir como especie y, en su evolución, todas las partes del cerebro están conectadas. Esto significa que, cuando pensamos, también entran en juego las emociones para emitir una respuesta, para tomar decisiones. Sin embargo, cuando las emociones son muy intensas, pensamos peor y nos pueden llegar a ‘secuestrar’. No obstante, hay algo que no termino de entender: si las emociones evolucionaron como ayuda para el ser humano, ¿por qué ahora nos impiden muchas veces conseguir nuestros objetivos?, ¿por qué nos producen más perjuicio que beneficio?”.

—“Porque la velocidad a la que estamos viviendo, los grandes cambios que está experimentando el ser humano, la sociedad, son tan rápidos que están haciendo que esas emociones estén produciendo respuestas poco adaptativas para nuestra realidad vital actual. Lo que te voy a decir ahora te sonará un poco a chiste, pero puede ser una buena imagen que represente lo que te quiero explicar. Antes, lo que nos producía miedo podía ser un león. Cuando lo veíamos, nuestro cuerpo se preparaba inmediatamente para la acción: nuestros músculos se tensaban, el riego sanguíneo se intensificaba en esos músculos, nuestros sistemas hormonales segregaban sustancias excitantes a la sangre, como la adrenalina, para luchar mejor o huir más rápidamente, nuestras pupilas se dilataban, respirábamos de una forma más acelerada... En definitiva, estábamos preparados para luchar o huir. Lo malo es que hoy día ya no hay leones sueltos y, muchas veces, esta misma sensación de miedo la tenemos ante nuestro jefe, aunque esa situación no requiera la misma respuesta emocional de miedo que tiene programada nuestro cerebro”.

—“¡O sí!”, le interrumpí riendo.

—“¡O sí!”, aceptó la broma riendo él también.

En este estado de alegría, de bromas y de risas, terminamos nuestra consumición y salimos a la calle.

De nuevo en su despacho, Xabier volvió a coger la voz cantante.

—“Me gustaría explicarte mil cosas más sobre el funcionamiento de las emociones y del cerebro. Es la base científica en la que se soporta la teoría de la inteligencia emocional. Me gustaría explicarte cómo funcionan emociones tan habituales hoy día como la ansiedad o el estrés continuado o cómo se integra todo esto en nuestro comportamiento²⁸. Prácticamente

²⁸ Para profundizar en este concepto, léase a DAMASIO, Antonio R. (1996/2006): *El error de Descartes: la emoción, la razón y el cerebro humano*, Crítica, Barcelona.

todos los autores que han escrito o que están escribiendo sobre el tema dedican un capítulo o varios a explicar el funcionamiento del cerebro²⁹. Sin embargo, si nos dedicamos a ello, no vamos a poder hablar de nada más”.

—“Por mí tengo suficiente, señor doctor –le contesté—. Como tú comprenderás, no he podido asimilar todo lo que me has dicho. Esto sí que es completamente nuevo para mí. No obstante, tengo que decirte que he entendido lo suficiente como para reconocer la importancia de lo que me has contado hasta ahora y para entender mejor por qué se está hablando ahora tanto de inteligencia emocional”.

“No tengo que decirte que la sospecha de que esto fuera una moda la tenía, pero con lo que me has explicado, viendo el sustrato neurocientífico que tiene, esa sospecha se me ha disipado por completo. Sin embargo, sigo sin tener una respuesta completa a mi pregunta. Los avances científicos en Neurobiología están siendo determinantes, de acuerdo, pero ¿por qué se está hablando tanto de esta inteligencia en estos días y en todos los medios?”.

—“Porque la sociedad lo está pidiendo a gritos y la empresa, como parte de esa sociedad, también –me contestó tajante de nuevo—. El ser humano nunca ha sido más inteligente que ahora, nunca ha tenido tantos conocimientos. Las personas escolarizadas son cada vez más y los índices de licenciados universitarios nunca han sido tan altos. Es más, está aumentando considerablemente el número de personas que, además de sus estudios de segundo ciclo universitario, están cursando másteres u otros estudios de tercer ciclo”.

“Sin embargo, como contrapartida, somos cada vez menos hábiles en las relaciones con nosotros mismos y con los demás, en nuestra inteligencia intrapersonal e interpersonal. Según el *Informe sobre la salud en el mundo* elaborado por la Organización Mundial de la Salud (OMS), publicado en 1999, la depresión estaba considerada la principal causa de incapacidad y, por tanto, uno de los mayores problemas de salud a escala mundial de absentismo laboral. Se calcula que, como mínimo, el 25% de la población mundial sufre estados depresivos a lo largo de su vida³⁰”.

“No obstante, no hace falta ir a datos científicos. Sólo tienes que fijarte en qué pasa a nuestro alrededor. Cada vez nos reconocemos menos los unos a los otros como perso-

²⁹ Ejemplo de esto son los libros de Daniel Goleman o Rafael Bisquerra antes citados.

³⁰ BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000): *Educación emocional y bienestar*, Praxis, Barcelona, p. 115.

nas. Antes era habitual el saludo incluso a personas que no conocías. A los de nuestra generación nos enseñaron a saludar cuando nos encontrábamos con un extraño, a saludar cuando entrábamos en un sitio y a despedirnos cuando salíamos. Ahora eso no se da. Somos capaces de ignorar a las personas con las que nos cruzamos; no somos capaces de reconocer a nuestros semejantes como personas. Y no te digo nada si encima llevamos puestos auriculares con música o estamos hablando por el móvil: entonces es como si no existieran³¹”.

Esta situación me sonaba un poco. Yo habitualmente suelo ir a nadar a un polideportivo cercano a mi casa. La verdad es que llevo toda mi vida yendo a hacer ejercicio de forma regular. Hace un tiempo, era normal que, al entrar en los vestuarios, todo el mundo saludara. Hoy día, eso casi no ocurre. Prácticamente todo el mundo sale y entra sin decir nada, a no ser que se encuentre con un amigo. Incluso, en mis paseos por el monte, últimamente me he cruzado con otros excursionistas que, en lugar de saludar al cruzarse nuestros caminos, bajan la cabeza y pasan sin decir nada. A mí esto me produce mucha tristeza.

—“Puedes ir a cualquier otro ámbito de nuestras vidas y verás que lo que se ha denominado inteligencia social, la que nos ayuda a relacionarnos con los demás, es cada vez más deficiente³². No tienes más que entrar en muchos espacios públicos, en muchos comercios o en muchos establecimientos de hostelería. La sensación de ser tratado más como una cosa que como una persona es cada vez mayor. El respeto hacia los demás, que antes era un valor apreciado y enseñado en nuestra sociedad, ha pasado a un segundo plano, sustituido por un individualismo narcisista que nos impide darnos cuenta de la importancia del otro en nuestras relaciones”.

“Somos animales fundamentalmente sociales. Necesitamos de los demás para poder vivir, para poder sobrevivir, pero, con el paso del tiempo, con el avance de las tecnologías de la información y la comunicación, los procesos de comunicación persona a persona, cara a cara, se están convirtiendo en procesos de relación virtuales. Y no digo nada en contra del avance de las nuevas tecnologías, ¡Dios me libre!, pero sí debemos constatar los cambios que se están produciendo en nuestra sociedad y tratar de paliar sus efectos sobre nuestra calidad de vida, sobre nuestra condición de seres humanos. Sólo piensa en cómo fue nuestra infancia y en cómo va a ser la de nuestros nietos. Las horas que van a pasar delante de una pantalla van a ser cada

³¹ GOLEMAN, Daniel (2006): *Inteligencia Social*, Kairós, Barcelona.

³² *Ibidem*.

vez más: televisión, ordenador, videoconsolas... Los espacios en los que los niños pueden jugar unos con otros son cada vez más escasos, con lo que su socialización es cada vez peor. Esto significa que desarrollan menos habilidades sociales, menos habilidades de relación”.

—“¿Y por qué no se enseña esto en las escuelas? –pregunté—. Parece lógico que, si es tan necesario el desarrollo de relaciones sociales para nuestra vida personal y también profesional, esto se enseñe desde los primeros días de escolarización”.

—“Me alegra que pienses así, porque ése es uno de los principales caminos que está tomando la inteligencia emocional: la educación emocional. En este sentido, en el sistema educativo, han sido tres los grandes pioneros: el catedrático catalán Rafael Bisquerra, Begoña Ibarrola, profesora de la Universidad Autónoma de Madrid, y José Antonio González, director de Sycom y profesor colaborador en las cátedras de Empresa Familiar y Economía Social de la Universidad de Oviedo. Un auténtico pionero está siendo el catedrático catalán que te he comentado antes”.

—“¿Rafael Bisquerra?”.

—“El mismo. Este investigador está impulsando la inclusión de la educación emocional en los desarrollos curriculares escolares. Esto comienza ya a ser un hecho y, además, Gipuzkoa está siendo pionera en este sentido”.

—“¿Gipuzkoa?”.

—“No sé por qué te extraña tanto. ¿No has oído hablar de la posibilidad de crear un territorio emocionalmente inteligente? Hay algunos artículos en la Red que así lo identifican. Te lo explico. En este territorio histórico, la Diputación Foral, desde el Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento, está haciendo un gran esfuerzo en la divulgación y desarrollo de la inteligencia emocional en varios ámbitos: el educativo, el familiar, el social-comunitario y el empresarial”.

“En el sistema educativo, gran cantidad de profesores se han formado en competencias emocionales y algunos centros ya han diseñado, para sus programas de educación, la inclusión de la educación emocional para su alumnado. No te estoy hablando sólo de la inclusión en la educación primaria y secundaria, sino también en la formación profesional y algo en la formación universitaria”.

“Además, también se están dando cursos de formación a padres y madres, a las familias en definitiva, para ir sensibilizándolos sobre la importancia de las emociones en la vida de sus hijos, en su educación y, sobre todo, en el desarrollo de la vida familiar. Estas acciones formativas, que han comenzado hace no mucho tiempo, están teniendo una acogida

extraordinaria, lo que puede hacerte ver la necesidad latente que hay en la sociedad. Este despliegue lo está llevando a cabo una consultora especializada en estos temas y está teniendo unos índices de aceptación, de satisfacción, altísimos”.

A mí me estaba sorprendiendo todo lo que estaba escuchando, pero además me estaba alegrando mucho. Que nuestro territorio sea pionero en intentar innovar en diferentes procesos sociales es algo que me llenaba de orgullo. No obstante, a mí me seguía preocupando más lo mío, así que pregunté:

—“Y la empresa, ¿qué? ¿No se está incluyendo la IE en la formación que ofrecen las escuelas de negocio o las universidades?”.

—“Soy de la opinión de que a la empresa también le ha llegado su hora y de que a las universidades y consultoras también. No obstante, vayamos por partes, porque, como siempre, en cuanto hablamos de empresa, tú quieres saber todo en muy poco tiempo”.

Con lo que me acababa de decir, me quedé callado y presté atención.

—“No existe mucha oferta en el mercado para formación de inteligencia emocional, pero lo que sí se puede apreciar es que se va incrementando con mucha rapidez. Algunas universidades, las más avanzadas, están incluyendo algunos módulos sobre inteligencia emocional en algunos másteres o como asignatura en alguna licenciatura. Lo que sí tengo entendido es que las universidades vascas están investigando sobre el tema. También tengo entendido que en la Universidad de Deusto están haciendo varias tesis doctorales sobre inteligencia emocional orientada a la empresa. Además, todo el despliegue que te estoy contando que ha realizado la Diputación Foral incluye un proyecto que lidera la propia Diputación para la evaluación tanto del propio programa como de sus impactos sociales, proyecto en el que, bajo la dirección de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), se han implicado varias universidades del Estado español y la Universidad de Illinois de Chicago”.

“Con todo esto, el convencimiento de que la formación en inteligencia emocional se debe introducir en nuestras organizaciones es tal que desde el Cluster del Conocimiento de Euskadi se está propiciando su despliegue con la concepción de que éste es un proceso de innovación en la gestión de nuestras empresas. De hecho, recientemente se ha iniciado una experiencia piloto en una empresa de la zona de Tolosa, en Gipuzkoa: se pretende desarrollar al máximo las habilidades emocionales de todos sus trabajadores, empezando por la gerencia y los cuadros directivos de la empresa”.

“Como ves, educación, familia, empresa... y no creo que tarde en entrar en la sanidad, en el ámbito de la asistencia social y en el ámbito del desarrollo personal. Son los polos de

desarrollo de esta idea. ¿Será posible un territorio emocionalmente inteligente? Yo apuesto a que sí o, por lo menos, por la mejora de la inteligencia emocional de sus habitantes y, como consecuencia, de su sociedad en general”.

—“¡Yo también apuesto por ello!”, contesté con entusiasmo.

Me estaba enganchando cada vez más a esta idea. Un territorio emocionalmente inteligente... Una empresa emocionalmente inteligente... Recordé en ese instante aquel título que tanto me había llamado la atención: *La empresa emocionalmente inteligente*. ¿A que más que un título va a ser una realidad?

¿POR QUÉ EN LA EMPRESA?

Yo, a estas alturas, ya quería centrar nuestros esfuerzos en saber por qué había una línea de investigación sobre IE que se estaba ocupando de la empresa. En definitiva, por qué se estaba hablando de la necesidad de mejorar, específicamente, la inteligencia emocional de los integrantes de nuestras organizaciones. Y, evidentemente, también quería saber cómo se podía hacer.

Esos pensamientos cristalizaron en forma de dos preguntas:

—“Xabier, ¿por qué la inteligencia emocional en la empresa y cómo se puede desarrollar en una organización?”.

—“Estoy preparado para estas preguntas”, contestó animado.

Su respuesta fue hecha con tal convencimiento y rapidez que me sorprendió. Xabier adivinó mi sensación de desconcierto ante su respuesta, así que, sonriendo, prosiguió:

—“He contestado tan resuelto porque ayer estuve haciendo unas llamadas que podrán ayudarte a solucionar esos interrogantes. Como sabes, yo estoy muy orientado al estudio de la inteligencia emocional, pero no desde la perspectiva de la aplicación en la empresa, sino desde sus preceptos teóricos. Que tú me preguntaras cómo se pueden aplicar estos principios en una compañía era algo que, debido al interés que mostraste ayer, a lo atento que has estado a todo lo que hemos hablado, era algo que se veía venir. Y, con lo interesado que parece, no vas a admitir una vaga respuesta”.

“Con todo esto, ayer me decidí a llamar a un compañero que está especializado en la aplicación de la inteligencia emocional en empresas; en definitiva, en el desarrollo de las habilidades emocionales en las organizaciones. Además, tiene una visión más holística, más in-

tegral, del concepto del trabajador, entendiendo a éste como un ser que integra razón y emoción en su comportamiento laboral y personal. Por eso, incluye en sus planteamientos el concepto de bienestar subjetivo que defiende, como te decía ayer, Rafael Bisquerra³³”.

—“Sabino, el amigo de quien te hablo, es algo mayor, pero tiene un algo especial, un carisma que atrae inmediatamente hacia él. Es una persona a la que yo, además, aprecio profundamente, ya que sin su compañía no habría podido desarrollarme profesionalmente como lo he hecho. Para mí ha sido todo un mentor emocional y profesional”.

Yo pensé en Xabier y recapacité: “Mi amigo es extraordinario –pensé– y no me lo ha podido poner más fácil. ¡Y pensar que hacía tiempo que no le veía! A veces tengo la sensación de que no prestamos la debida atención a las cosas que de verdad importan en la vida: la amistad, nuestros padres e hijos, el amor, la dedicación a los demás...”.

—“Ya me has dejado con ganas de conocerle –le dije–. Con lo bien que me lo estás poniendo y el cariño que sientes por él, que, por cierto, se te nota en la cara, me gustaría entrar ya en contacto con ese tal Sabino. ¿Cómo puedo dar con él?”.

—“Ya te he dicho que estaba preparado para tus preguntas. Se llama Sabino Fernández y aquí tienes su dirección y su teléfono. Yo ya he hablado con él y me ha comentado que está preparando un seminario sobre inteligencia emocional y empresa para uno de estos fines de semana. Los realiza para directivos y suele ir a Puente Viesgo, en Cantabria, con lo que, por lo menos, el fin de semana va a ser agradable. Le he dicho que le llamarías, así que te está esperando”.

—“Eres un artista, Xabier, y no veas lo que te agradezco todas las molestias que te estás tomando conmigo”.

—“Para eso están los amigos, ¿no? Sois dos personas a las que aprecio mucho, así que para mí va a ser todo un placer poneros en contacto. No obstante, si te parece, continuamos. Yo tengo que terminar nuestra reunión a la una menos cuarto en punto y, si podemos un poquito antes, mejor. Tengo una cita importante y quiero mirar un par de cosas antes”.

—“Pues adelante –contesté–. ¿Por qué se está hablando de IE dentro del *management*?”.

—“Porque la empresa tiene que ser cada vez más competitiva y para eso necesita desarrollar, de la mejor forma posible, uno de sus principales factores claves de éxito con los que cuenta: sus trabajadores”.

—“¿No te parece que eres muy tajante?”.

³³ BISQUERRA ALZINA, Rafael (2000): *Educación emocional y bienestar*, Praxis, Barcelona.

—“Puede parecerlo, pero lo digo desde mi más profundo convencimiento. Mira –me dijo–, el otro día estuve escuchando a Santiago García Echevarría en una jornada sobre participación en la empresa que organizó, entre otros, el Cluster del Conocimiento. En esa conferencia, este catedrático orientó la supervivencia de las empresas hacia las personas que trabajan en ellas, definiéndolas como la principal fuente de ventaja competitiva. Citaba el ejemplo de Alemania, la mayor potencia exportadora de Europa. En ese país, la participación de las personas en las empresas ha adquirido el rango de preocupación política al nivel de la presidencia del Estado³⁴”.

“La necesidad de aprovechar el conocimiento de unas personas cada vez más preparadas intelectualmente, con una tradición industrial extraordinaria y con unos niveles de calidad altísimos se convierte en factor clave de éxito para la competitividad de una empresa y hasta de un país. La nueva sociedad a la que vamos, o en la que estamos ya los países más desarrollados, es la Sociedad de Conocimiento, donde procesos tales como la innovación, la creatividad y la aportación de valor añadido van a ser determinantes para poder sobrevivir en un entorno globalizado, donde la estrategia de liderazgo en costes no va a poder ser mantenida frente a países en los que los costes laborales son infinitamente inferiores al nuestro”.

“La gestión del conocimiento y la cada vez más necesaria cultura de la innovación van a ser piedras angulares para la productividad de nuestro tejido industrial. Y, en estos procesos, la figura del trabajador como persona, entendida ésta en su totalidad, en su integridad como ser humano, va a ser determinante. Tenemos que desarrollar a las personas en todas sus potencialidades y, en este proceso, su parte emocional, su motivación, ha de ser una parte fundamental que hay que tener en cuenta”.

El semblante de Xabier estaba serio. Su discurso, que había empezado tranquilo, se había tornado más vehemente. Su convencimiento se notaba que era profundo.

—“Sé que muchos directivos de empresa tienen este discurso muy oído, muy integrado en su pensamiento, pero muy poco incorporado a su forma de actuar día a día. Sin embargo, el entorno en el que estamos trabajando cambia muy rápidamente. Creo que nunca ha habido tantas oportunidades de negocio como en estos momentos. No obstante, la incertidumbre a la que está sometido el mercado está consiguiendo aumentar la inquietud de los empresarios. De los entornos estables y predecibles en los que se movían antes las empre-

³⁴ Extraído de la ponencia de Santiago García Echevarría en la jornada sobre participación organizada por el Cluster del Conocimiento.

sas, hemos pasado a entornos en los que el caos es la realidad diaria. Y no hablo del caos como desorden, porque eso supondría la existencia de un orden. Me refiero al caos como una forma de vivir donde el equilibrio es muy inestable y casi inexistente por lo esporádica de su aparición. Y es en este caos donde trabajan ahora nuestras organizaciones. Dirigirlas desde el viejo paradigma no va a ayudarnos a aumentar nuestra productividad y a ser más competitivos. Hay que incorporar todas las mentes y todos los cuerpos de nuestras personas a ese intento de supervivencia empresarial”.

No me dejó interrumpirle. Antes de que yo lo hiciera, me dijo:

—“Las cosas van muy rápidas y nosotros estamos yendo, quizá, un poco lentos. No obstante, creo que esta conversación sobre filosofía empresarial debería tener un espacio de debate más tranquilo, con más tiempo. Además, no es a lo que tu venías, así que voy a intentar ser más concreto”.

No tenía cara de ir a ser más concreto. Su semblante no había cambiado; se le notaba concentrado en su discurso, así que intenté no distraerle.

—“Hasta ahora te he hablado desde el punto de vista de la empresa –continuó en el mismo tono emocional–, pero esto tiene su visión desde el punto de vista de las necesidades de los propios trabajadores. En estos primeros años del milenio, los desafíos a los que se enfrentan las personas dentro de las organizaciones son, entre otros, la necesidad de afrontar grandes y rápidos cambios; ser creativas con el fin de desarrollar la innovación; manejar cantidades ingentes de información; estar motivadas y comprometidas; ser capaces de trabajar eficaz y eficientemente en equipo; y, además, conciliar todo esto con su vida personal y familiar”.

“Por su parte, las organizaciones como tales deben sobrevivir en una economía global donde, como te decía, las estrategias de costes son cada vez más difíciles de mantener, con lo que deben generar valor añadido basándose en la innovación y sustentándose en capacidades de sus trabajadores como son la creatividad o el manejo y desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación³⁵”.

“Con todo esto, el utilizar mejor el talento disponible en una fuerza laboral cada vez más diversa; la identificación y selección de las personas más dotadas para la organización; la mejora en la toma de decisiones en aspectos tales como los nuevos mercados y produc-

³⁵ CHERNISS, Cary (2005): “La inteligencia emocional y la eficacia organizativa”, en CHERNISS, Cary y GOLEMAN, Daniel (eds.): *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, traducción de Miguel Portillo (2005), Kairós, Barcelona, pp. 35-46.

tos o las decisiones sobre alianzas estratégicas; la necesidad de dotar de líderes a la empresa identificando a los que denoten esa potencialidad entre los que ya trabajan en la organización; la necesidad de fidelizar a los clientes; la creciente necesidad de preparar a los trabajadores para que desempeñen trabajos en el extranjero o la difícil tarea de retener a los buenos empleados que destacan por sus habilidades en una economía de alta tecnología³⁶ hacen que la empresa se vea abocada a la utilización de las emociones, de la inteligencia emocional, para llevar a cabo estos cometidos”.

“Por esto, podemos decir que la IE influye en la eficacia organizativa en varias áreas, como son la contratación y permanencia del empleado, el desarrollo del talento y del conocimiento, el trabajo en equipo, la innovación, la productividad, la eficacia y la eficiencia, las ventas, la calidad de los servicios y la fidelización de los clientes. Sin embargo, además influye en el compromiso, en el estado de ánimo y en la salud de los trabajadores y en su bienestar en definitiva”.

“En un entorno en el que la incertidumbre, el dinamismo, la competitividad y el caos se hacen permanentes, los cambios sociales están siendo abrumadores y los paradigmas imperantes están siendo cuestionados, las personas se encuentran con muchas dificultades psicológicas y emocionales a la hora de afrontar todos estos retos³⁷”.

“Trabajar en estos aspectos dentro de la empresa, como lugar preponderante de socialización, permitirá un doble beneficio. Por un lado, la mejora de la inteligencia emocional individual permitirá a la persona una mejor relación consigo mismo y con el entorno. Por otro lado, el desarrollo de la IE en la empresa permitirá una mejor relación entre las personas que la componen y una mayor eficacia organizativa. Con ello, el estudio de la inteligencia emocional en la empresa cumple este doble cometido: la mejora de la eficacia empresarial y el desarrollo, más allá de lo puramente laboral, de las personas que trabajan en la empresa”.

“Y hablamos de la IE en la empresa como medio para conseguir este doble objetivo por varias razones. En primer lugar, porque las emociones humanas tienen su sustrato en las relaciones sociales, en su cultura. En segundo lugar, porque las emociones influyen en la manera en la que los integrantes de un equipo se relacionan y trabajan juntos. En tercer lugar,

³⁶ ZACCAGNINI, J.L. (2003): “El “Sistema Ejecutivo”: Hacia una (deseable) unificación de los procesos psicológicos”, *Actas del I Congreso Malagueño de Psicología y Logopedia*, edición de la Facultad de Psicología de la UMA, Málaga.

³⁷ SENNETT, Richard (2000): *La corrosión del carácter: Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*, Daniel Najmías (trad.), Anagrama, Colección Argumentos, Barcelona.

‘y que lo sepas’, porque la inteligencia emocional de un grupo es distinta a la suma de la IE de cada uno de sus integrantes³⁸”.

A mí ya me estaba dejando un poco “doblado” este discurso de conferenciante. Había seguido con atención su exposición y estaba muy de acuerdo con el panorama que dibujaba. La incertidumbre era algo que vivíamos todos: los trabajadores y los empresarios. Y tener herramientas personales, competencias emocionales, como apuntaba Xabier, parecía algo necesario para poder afrontar todos estos retos. No obstante, yo necesitaba un poco de descanso, así que aproveché sus últimas palabras para preguntarle:

—“¿Así que las organizaciones tienen su propia inteligencia emocional?”.

—“Existen estudios que van por ese camino. El análisis del efecto de las emociones en un grupo y cómo la cultura del grupo influye en ellas es algo que se está realizando en la actualidad. Son varios los campos en los que se están desarrollando investigaciones en la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas. Como sabes, la disciplina es nueva y la ciencia debe avanzar con tiento en la mayoría de los casos. En lo que sí parece que se ponen de acuerdo los autores es en la identificación de la importancia de la inteligencia emocional en las competencias laborales³⁹. Y no trates de despistarme, que te conozco. Déjame un rato más y termino”.

Xabier continuó imperturbable.

—“Todos los procesos más novedosos en la vida de las empresas se fundamentan en las personas. El aprendizaje organizativo, la gestión del conocimiento, los procesos de cambio, la cultura de la innovación... todos ellos descansan en las personas. Puedes poner toda una serie de recursos para ellos: instalaciones, espacios de comunicación interpersonal, *intranets*... lo que quieras, pero, si tus trabajadores no quieren transmitir, compartir su conocimiento, de poco te va a servir. Tienen que querer, y esa decisión es mucho más emocional que racional. Voy a ir más lejos: ¿tu empresa está haciendo algo sobre responsabilidad social corporativa?”.

Me sorprendió su pregunta. Efectivamente, en la empresa habíamos comenzado a realizar acciones en esta dirección. Era una idea emergente sobre cómo debe ser la relación de la empresa con su entorno, con la sociedad, con sus trabajadores, y nos parecía muy interesante desde el punto de vista ético, de nuestros valores, de nuestra filosofía de empresa.

³⁸ DRUSKAT, Vanessa Urch y WOLFF, Steven B. (2005): “Inteligencia emocional grupal y su influencia en la efectividad del grupo”, en CHERNISS, Cary y GOLEMAN, Daniel (eds.): *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, traducción de Miguel Portillo, Kairós, Barcelona, pp. 203-232.

³⁹ *Ibidem*.

—“Sí –contesté–. Hemos empezado hace poco y con unas acciones muy concretas destinadas a la localidad en la que tenemos la fábrica y orientadas hacia la mejora de la calidad de vida de nuestros trabajadores”.

—“No me extraña que lo estéis haciendo. Tenía oído que sois una empresa puntera, no sólo en facturación, sino también en vuestros valores”.

Me alegró oír esto. Me “hinché” un poco de orgullo y seguí más atento aún.

—“Como sabes, una orientación de la responsabilidad social corporativa es la interna, la dirigida hacia los propios integrantes de la empresa, a los trabajadores, vamos. El desarrollo de las personas más allá de la faceta profesional o el derecho a estar bien dirigidos figuran entre las necesidades de las personas. Y esto no sólo es una opinión mía, sino que también es parte de los resultados de una investigación que la Universidad de Deusto ha realizado para la Diputación Foral de Gipuzkoa y que ha visto la luz hace poco. En una serie de entrevistas a expertos en responsabilidad social corporativa, algunos de ellos señalaban que la utilización de la inteligencia emocional podía verse como una forma de actuación socialmente responsable en la empresa”.

Era todo muy interesante, pero yo no podía más. Pedí permiso para excusarme un momento. Tenía que hacer algo que “nadie más que yo podía hacer”. Aproveché también la excursión al baño para refrescarme un poco la cara. Estaba siendo una mañana dura, muy intensa a cuanto contenidos, con muchos conceptos nuevos. ¿Quién me iba a decir a mí que en dos días iba a tener una visión tan completa de la inteligencia emocional y de sus posibles relaciones con la empresa?

La rápida evolución de los mercados, la incertidumbre en la que vivimos, la necesidad vital de aprovechar el mejor recurso que tenemos (nuestros trabajadores), la necesidad de ser más competitivos... Todo esto me decía que teníamos que hacer algo para mejorar nuestras organizaciones; mejor dicho, YO tenía que hacer algo para mejorar las relaciones en mi empresa, para poder aprovechar y desarrollar todo el potencial sin usar que teníamos. Me consideraba un líder empresarial y la comprensión y regulación de mis propias emociones y las de mis trabajadores era algo necesario para potenciar ese liderazgo.

El recuerdo de la última reunión que tuve, llena de emociones negativas que redujeron nuestra eficacia en la toma de decisiones; el entender ahora que, en aquella misma reunión, yo fui el primero en sucumbir a la emoción de enfado que sentí y que me impidió “gobernarla”; la reacción de mi hijo la noche anterior; la sensación de tranquilidad y de ser bien atendido que tuve al entrar esta mañana en el despacho de Xabier... Todas estas experien-

cias, después de estos dos días, me llevaban a pensar que la mejora de la inteligencia emocional en mi empresa podía traernos grandes beneficios a corto o medio plazo.

Xabier se había cansado de decirme que la educación emocional, el desarrollo de este tipo de inteligencia, dura toda la vida, pero que su capacidad de mejora se da en cualquier momento de nuestra experiencia vital.

Sentía muchas ganas de saber más acerca de las competencias emocionales, de cómo se podía poner esta idea en marcha dentro de mi empresa. Tenía el teléfono de Sabino Fernández en la cartera y pensaba llamarle ese mismo día. Mi intuición me decía que estaba por el buen camino, así que decidí seguir adelante.

—“Entonces, Xabier, ¿me dices que llamando a tu amigo podré desarrollar la inteligencia emocional en mi organización?”.

—“No. Lo que te digo es que él te explicará si se puede hacer y cómo hay que hacerlo. Se trata de procesos relacionados con la innovación en la gestión, con procesos de cambio. Tengo el convencimiento de que cualquier acción formativa seria, de calidad, puede mejorar la conciencia emocional de las personas. Entender la fuerza de las emociones en nuestros comportamientos es algo que es fácil de comprender. La unión de razón y emoción como nuevo paradigma de pensamiento es ya una realidad a la vista de los nuevos descubrimientos científicos. No obstante, para iniciar este proceso de cambio con éxito, creo que tienes que tener presentes algunas consideraciones previas”.

“Mira –me dijo–, de lo que estamos hablando es de procesos de innovación en la gestión. Nuestras empresas están necesitadas de la innovación para sobrevivir, y qué mejor que innovar en los procesos propios del *management*. De esta forma, los cambios afectarán a todas las personas que trabajan en la empresa y no sólo a una parte de ellas, a un departamento o proceso productivo concreto. Los factores emocionales están en el centro de la gestión de las personas”.

—“Pero los procesos de cambio son largos, difíciles, y necesitan la implicación de toda la organización. ¿No es cierto esto?”.

—“Efectivamente –contestó–. Además, en la implantación de ese proceso de cambio te vas a encontrar con personas entusiastas, reacias e indecisas. A la vista de esto, de su complejidad, pero también de su necesidad de implantación, mis consejos son los siguientes: en primer lugar, debes vincular el programa de formación a una necesidad concreta de tu empresa y asegurarte de que el máximo ejecutivo, una persona con poder y autoridad, esté comprometido con el proyecto y lo lidere. En ese sentido, estos dos puntos, por tu cara de in-

terés, parece que los tienes resueltos: reconoces la necesidad y eres un alto ejecutivo comprometido con el proyecto”.

Sonreí. No pensé que se me notaba tanto el entusiasmo.

—“En segundo lugar –continuó–, es conveniente que la consultora que contrates tenga la autonomía y los recursos necesarios para poder llevar a cabo un plan efectivo en sus resultados. Para eso tienes que asegurarte de que el programa esté fundamentado en una sólida investigación y de que sus estándares de calidad sean altos, por lo que tienes que supervisar el programa de alguna forma”.

“Para terminar, mi último consejo es que lo implantes en toda la organización. Empieza por la dirección, el equipo directivo, continúa por los mandos intermedios y termina con todos los trabajadores. Y no te olvides de asegurarte de que las personas que van a implantar el programa cuenten con las habilidades emocionales necesarias”.

—“ ¡Pues no pides nada! ”.

—“Estamos hablando de la puesta en marcha de una innovación organizativa profunda y, como tal, tiene que pasar por las fases de exploración, cambio, adaptación e institucionalización⁴⁰. Es un esfuerzo que merece la pena si estás convencido de ello. No obstante, como te comentaba antes, tengo la convicción de que cualquier intervención mejora la inteligencia emocional de las personas. Cualquier intervención sería, insisto. Por ponerte un ejemplo, la ikastola de Tolosa Lazkorain ha formado a todo el equipo directivo y a todos sus trabajadores (educadores) en el desarrollo de la inteligencia emocional y sus distintas habilidades. Esto les ha abierto un nuevo horizonte más allá de la consecución de la ‘Q’ de plata de la EFQM (European Foundation for Quality Management) y ha estimulado un proceso sin precedentes de motivación, participación e implicación de todas las personas que configuran la plantilla y la comunidad educativa, incluyendo las familias y el alumnado”.

“De todas formas, espero que hables con Sabino, que es el experto en la puesta en práctica de la inteligencia emocional en las empresas”.

—“No te preocupes. Nada más salir de aquí le llamo por teléfono”.

Ví que Xabier se levantaba. Se le notaba en la cara que ya estaba pensando en la reunión que tenía a continuación y se veía cómo se estaban tensando sus facciones. Es curioso

⁴⁰ CHERNISS, Cary y CAPLAN, Robert D. (2005): “Puesta en práctica de programas de inteligencia emocional en organizaciones”, en CHERNISS, Cary y GOLEMAN, Daniel (eds.): *Inteligencia Emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Miguel Portillo (trad.), Kairós, Barcelona, pp. 35-46.

darte cuenta de lo preparados que estamos para percibir los estados de ánimo de los demás, para ser empáticos, creo que dicen ahora, y lo útil que resulta esta cualidad para las relaciones humanas.

No obstante, Xabier tenía prisa y yo no podía seguir con mis pensamientos.

—“Me temo que tenemos que despedirnos ya —me dijo—. La hora se me está echando encima y yo no tengo mucho más que contarte. Lo que me queda es la duda de si he sabido trasmitirte lo fundamental de este constructo llamado inteligencia emocional y de su aplicación en la empresa”.

—“Puedes estar tranquilo, Xabier. He encontrado respuesta a todas mi preguntas y ya has puesto los cauces necesarios para que pueda resolver las que han surgido de esta ‘formación intensiva’. Lo que siento es que haya terminado”, le dije con emoción.

“Reencontrarte —continué—, volver a estar contigo, me ha causado una gran satisfacción y, ahora que tengo que despedirme, estoy empezando a sentir cierta tristeza. Hace mucho tiempo que no nos veíamos y ha sido todo un placer disfrutar de nuevo de ti, de nuestra amistad”.

—“Emoción, satisfacción, tristeza, placer, amistad... ¡Veo que has aprendido más de lo que yo pensaba!”, dijo riéndose como siempre.

“¡Es una broma! —prosiguió— y, además, es mejor que sientas la alegría del reencuentro. Yo también he estado encantado de volver a verte. Y eso que no nos ha dado mucho tiempo de hablar de nuestras vidas. La vida va muy deprisa a veces y nosotros no nos damos cuenta de que debemos ir un poco más despacio. De todas formas, solucionar este problema está en nuestras manos. Mejor dicho, ¡nuestra vida está en nuestras manos!, así que, con no dejar pasar tanto tiempo sin vernos, asunto solucionado. La amistad es uno de los mejores dones que puede darnos la vida y un poco de atención hacia los amigos siempre es necesaria”.

—“Te tomo la palabra, Xabier. En cuanto esté con tu amigo, te llamo y quedamos un día para cenar, te enseño mi casa y así te cuento cómo ha ido todo con Sabino. ¿Te parece bien?”.

—“¡Me parece estupendo!”.

Estábamos ya en la puerta del despacho y la despedida no pudo ser de otra manera: nos dimos un fuerte abrazo y nos emplazamos para el mes siguiente para cenar juntos. Yo me despedí sintiendo una fuerte emoción en mi interior... Por un lado, había reencontrado a un buen amigo y, por otro, sentía cada vez más el convencimiento de la necesidad de hacer realidad, en mi organización, aquel título que me había traído hasta aquí: *La empresa emocionalmente inteligente*.

Segunda parte

UN VIAJE PARA IDENTIFICAR, COMPRENDER Y GESTIONAR LAS EMOCIONES: “DESARROLLO DE COMPETENCIAS EMOCIONALES”



EL MOSAICO EMOCIONAL

Levo escuchando en distintas escuelas de formación profesional que ahora muchas empresas ya no les solicitan el alumno que tenga el mejor expediente académico, sino que buscan determinados perfiles de personas, además de dicho expediente académico.

Asimismo, en muchísimas ocasiones he escuchado quejas con respecto a bastantes profesionales, directivos, técnicos y trabajadores y os puedo asegurar que el 90% de las quejas siempre tiene que ver con carencias o limitaciones en lo que ahora se llaman “competencias emocionales”. El gran problema de muchos trabajadores no es su falta de preparación técnica (profesional), sino sus actitudes, su motivación, su interés y su forma de sentir y pensar.

Nosotros, las personas que configuramos las empresas y organizaciones, tenemos que ser conscientes de que somos dueños de una *gran fábrica*, nuestro cerebro, y de que cada día contamos con más información científica más experimentada en cuanto a su funcionamiento.

Esta gran fábrica produce tres clases de productos: pensamientos, emociones y conductas.

Cada uno de nosotros es su único propietario y nuestro éxito o fracaso y nuestra eficacia y eficiencia dependerán principalmente de estos tres productos manufacturados.

¿Qué podemos esperar de un profesional que tiende a producir en su fábrica pensamientos negativos o incluso destructivos? ¿Un mando intermedio que genera emociones negativas en su entorno laboral puede llegar a motivar a su equipo de trabajo? Si un directivo tiene habitualmente una conducta agresiva y dominante, ¿será capaz de transmitir confianza y desarrollar un liderazgo participativo?

Se han llevado a cabo muchos cursos en las empresas sobre cómo hay que motivar, desarrollar habilidades útiles, liderar grupos de trabajo, etc., pero ¿realmente estos cursos han llegado al corazón de las personas y han recurrido a ellos para conseguir cambios en los demás, cuando primero deberían hacer cambios en ellas mismas, generando así entornos emocionales favorables para que los demás cambien?

En las empresas se nos llena la boca al decir que las personas son el valor más importante que tenemos, pero al mismo tiempo, quizá, muchos de nosotros tenemos que reconocer que es un valor al que tenemos poco en cuenta y en cuyo desarrollo personal y profesional hemos invertido muy poco tiempo y esfuerzo, centrándonos básicamente sólo en su desarrollo técnico.

La inteligencia emocional va mucho más allá de ser una teoría sobre los sentimientos y las emociones humanas. Está constituida por un conjunto de competencias que configuran lo que nosotros mostramos en el dibujo del inicio de este capítulo, el mosaico emocional.

Puedo decir que, en el fondo, cuando hablamos de un directivo, mando o trabajador y lo describimos como una persona cualificada y que todos deseáramos que trabajara en nues-

tra organización o departamento, es la persona que reúne ese conjunto de las seis habilidades nombradas en el mosaico.

Preguntaos si os gustaría contar con una persona que:

- tuviera conciencia de sí misma, aceptando sus posibilidades y limitaciones;
- regulara adecuadamente sus emociones y fuera capaz de afrontar con calma situaciones difíciles y adversas;
- fuera una persona autónoma, con confianza en sí misma, positiva, responsable y automotivada;
- tuviera una clara conciencia social de los demás, de la empresa y del entorno;
- supiera manejar las relaciones personales, favoreciendo el trabajo en equipo, la cooperación, la negociación y la resolución de conflictos;
- supiera mantener una buena armonía y equilibrio emocional;
- tuviera una vida privada y laboral básicamente feliz.

Éste es el perfil de una persona que configura el modelo de desarrollo de la inteligencia emocional.

Por tanto, podríamos decir que, en el ámbito laboral, la inteligencia emocional es el conjunto de competencias (comportamientos, emociones, actitudes y conductas) desarrolladas adecuadamente que todas y cada una de las personas que configuramos una organización debemos aprender a usar a lo largo de nuestra vida.

A través de los distintos capítulos del libro iremos comentando qué es cada competencia y cómo podemos desarrollarla.

Las personas son la asignatura pendiente de las empresas y ahora disponemos de un marco de referencia práctico y útil para su desarrollo: nos lo aporta la inteligencia emocional. Con esto no queremos decir que hemos encontrado la panacea, pero sí una buena herramienta que, si la aplicamos adecuadamente en las organizaciones, nos puede aportar bastantes ventajas y beneficios en lo que respecta a la competitividad.

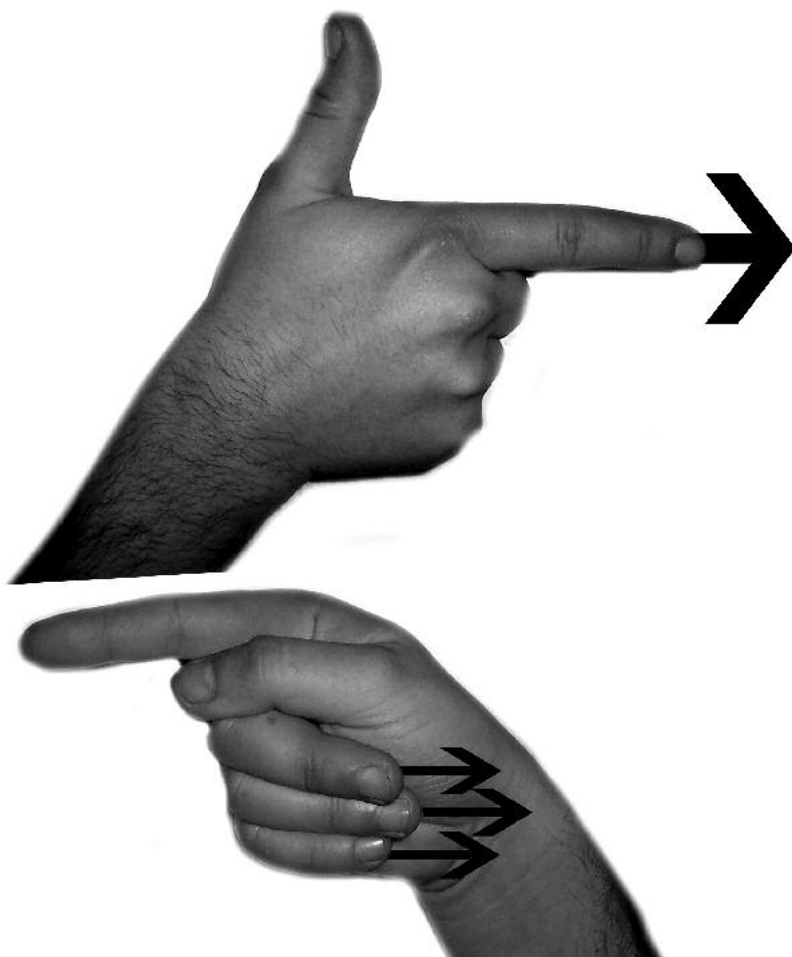
Como conclusión de todo lo que acabamos de exponer, queremos puntualizar cuatro aspectos importantes:

- Primero: la inteligencia emocional está constituida por un conjunto de competencias emocionales que son básicas para que una persona tenga éxito y sea eficaz en el trabajo y en la vida personal.

- Segundo: cada una de las competencias emocionales se puede desarrollar a través de toda la vida, aunque su desarrollo es lento.
- Tercero: la carencia en una persona de alguna de sus competencias emocionales dificulta el desarrollo de sus competencias laborales.
- Cuarto: es necesario utilizar un sistema de formación en inteligencia emocional adecuado y específico (el sistema clásico no sirve), ya que se trata de influir en el cambio de paradigmas, actitudes, emociones y conductas.

En los tres capítulos siguientes hablaremos de las tres primeras competencias, que corresponden al área de lo que llamamos “inteligencia intrapersonal”.

1. LA INTELIGENCIA INTRAPERSONAL: UN VIAJE HACIA EL CORAZÓN DE LAS PERSONAS



¿ Nunca has visto a una persona gritando diciéndole a otra: “¡Que no me grites!”? A veces una madre corrige a su hija gritándole, agitándola y diciéndole: “¡No seas una histérica!”. Y es frecuente encontrarse con personas insultando a los demás porque antes las han insultado a ellas.

A las personas nos es más sencillo darnos cuenta de los errores que cometen los demás que darnos cuenta de nuestros propios errores.

En las empresas invertimos mucho tiempo y esfuerzo en lograr mejorar o cambiar la conducta, los viejos hábitos y las actitudes de los demás, pero muy poco tiempo y esfuerzo en darnos cuenta de nuestros propios hábitos y cambiarlos.

Recuerdo que ya hace muchísimos años fui a la Universidad de Zaragoza a hacer mi primer curso de liderazgo. Llegué tarde por el tráfico y el profesor ya había empezado. Cuando percibió mi presencia, me preguntó mi nombre y, después, me formuló otra pregunta: “José Antonio, ¿a qué vienes a este curso?”. Con firmeza, le contesté: “A hacer un curso de liderazgo y aprender a ser un buen líder”. El profesor guardó silencio, me miró fijamente y de nuevo me hizo una pregunta: “¿Un líder de quién?”. Yo contesté rápidamente: “Aprender a ser un buen líder para las personas de mi organización”. El profesor de nuevo guardó silencio y, mirándome fijamente a los ojos, me dijo: “¿Y ya sabes ser un buen líder de ti mismo?”. Me callé y torcí la cabeza, pero dentro de mí, durante todo ese curso y durante otros muchos que he hecho, me hago las mismas preguntas: “¿Seré capaz de transmitir confianza sin tenerla en mí mismo?”, “¿Seré capaz de motivar sin estar motivado?” y “¿Seré capaz de ilusionar sin estarlo yo?”.

Otro viejo profesor de esos pocos que pasan a ser lo que llamamos “maestros” en nuestra historia personal, en uno de sus cursos, nos dijo: “Con mucha frecuencia, cuando nos dirigimos a los demás, extendemos nuestro brazo, cerramos fuertemente el puño y estiramos nuestro índice para acusar y una metralla de palabras se dirige a los fallos que observamos en las demás personas. Sin embargo, quiero que seáis conscientes de una cosa. Fijaos en mi puño y en mi dedo acusador. El índice apunta a los demás, pero hay otros tres dedos aplastados por el índice que me apuntan a mí mismo”.

En aquel momento recordé muchas reuniones en mi empresa, cada uno con nuestro dedo acusador, pero sin ser conscientes de esos tres dedos que apuntan hacia dentro.

La parte de la inteligencia emocional que llamamos intrapersonal es esa parte que nos permite reflexionar con serenidad sobre nosotros mismos, sobre nuestra forma de pensar, sentir y comportarnos, facilitándonos tener un conocimiento de nosotros mismos y desarrollando habilidades emocionales que nos ayuden a ser consecuentes y eficaces.

La inteligencia intrapersonal es el primer viaje de la inteligencia emocional, sin el cual no es posible hacer el segundo, el de la inteligencia interpersonal, el viaje hacia los demás. Tenemos poca costumbre de intentar producir cambios en nosotros mismos, pero merece la pena, aunque con esto no queremos decir que sea sencillo.

En otra ocasión tuve la oportunidad de hacer varios cursos, sobre temas predecesores de lo que hoy llamamos inteligencia emocional, con una organización internacional de Estados Unidos llamada SMI. Uno de sus principales autores, Paul Meyer, en uno de sus cursos decía: “Para afrontar el día a día en la vida y el trabajo, tener éxito, triunfar y sentirse importante para uno mismo y para los demás, es importante desarrollar cinco clases de valentía que expongo a continuación:

- **Valentía para enfrentarse a uno mismo:** aceptar tus puntos fuertes y débiles y detectar tus áreas de mejora personal y profesional.
- **Valentía de tener aspiraciones:** no conformarse con lo malo conocido, sino querer progresar, mejorar y cambiar aquello que nos perjudica y nos hace daño.
- **Valentía para correr riesgos:** nos podemos equivocar con los cambios, afrontando los problemas del día a día. Tenemos que asumir los posibles errores como parte del trabajo y como oportunidad para el aprendizaje.
- **Valentía para comenzar ahora mismo:** dejar de continuar diciendo ‘Ya lo haré mañana, la próxima semana o después del verano’. Si tienes claro lo que hay que hacer, ¡hazlo! Empieza ahora mismo.
- **Valentía para establecer valores:** tener criterios propios, unos principios adecuados que garanticen mi conducta coherente y respetuosa conmigo mismo y con los demás”.

En una ocasión vi en la televisión el anuncio de un banco que ofrecía, al abrir una libreta, un edredón. Habían pensado que una persona que vive 80 años 25 de ellos se los pasa en la cama, y el edredón era de tal calidad que te ofrecía 25 años (garantía) de sueño agradable (calidad).

Aquel anuncio a mí me hizo pensar en otra cosa: ¿y cuántos años de nuestra vida y aparte de los de sueño pasamos trabajando? Los edredones en las empresas no funcionan tan bien, pero pienso que este viaje que vamos a realizar hacia la inteligencia emocional nos puede ayudar a que todos esos años sean una inversión en el tiempo interesante, saludable y beneficiosa.

Te invito a recorrer conmigo, en los capítulos siguientes, cada una de las seis competencias que configuran la inteligencia emocional en el mundo laboral, a que descubras lo que cada competencia te puede aportar a ti, seas directivo o trabajador, a tu entorno laboral, al presente y al futuro de tu empresa.

El viaje empieza desde ti mismo.

Capítulo 4

Desarrollo de la primera competencia emocional: "conciencia de uno mismo"



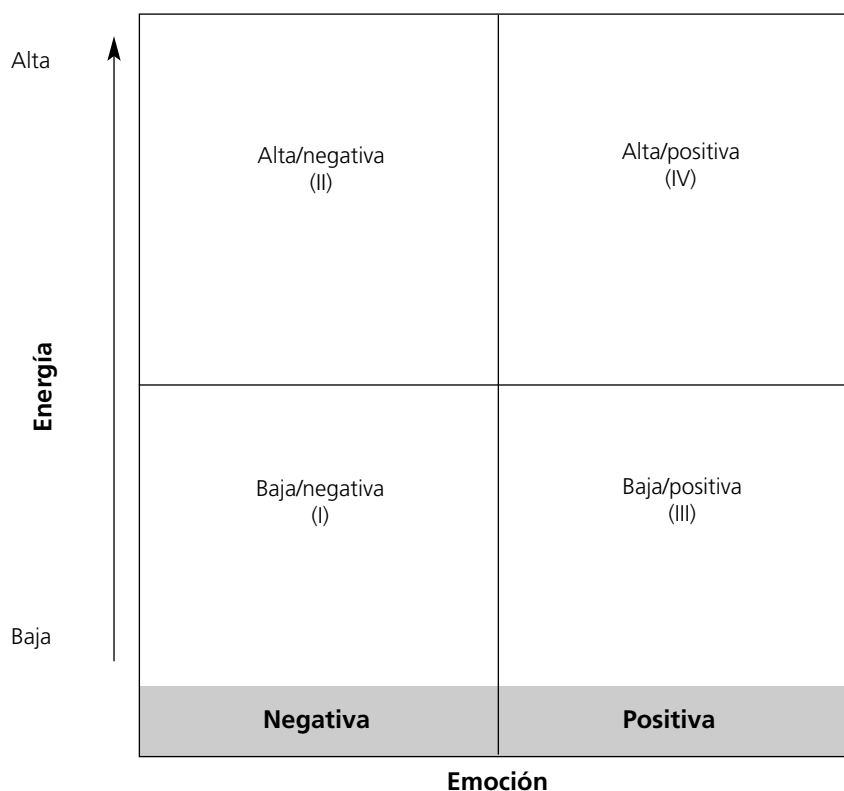
LA REJILLA EMOCIONAL

La rejilla emocional es una técnica que nos permite identificar nuestro estado emocional, así como la emoción y emociones que estamos sintiendo. El origen de esta idea la hemos sacado del libro *El directivo emocionalmente inteligente*, de David R. Caruso y Peter Salovey. Para comprender nuestro continuo devenir, tenemos que tener en cuenta estas dos variables: el nivel de energía interior que tenemos (alta, regular o baja) y la clase de emoción que estemos sintiendo (positiva o negativa).

Según estas dos variables, configuramos la rejilla emocional que aparece en el cuadro 1.

Según la conjunción de estas dos variables, podemos configurar estos cuatro cuadrantes:

Cuadro 1



- **Cuadrante I. Energía baja/emoción negativa.** En este eje emocionalmente negativo nos dominan la tristeza, el malestar, la nostalgia y hasta la depresión. Nos cuesta movernos, pensar, tomar decisiones, resolver problemas.
- **Cuadrante II. Energía alta/emoción negativa.** Sentimos enfado, ansiedad, somos poco tolerables, nos molesta casi todo y tenemos tendencia a perder fácilmente el control.
- **Cuadrante III. Energía baja/emoción positiva.** Nos sentimos relajados, tranquilos, nos cuesta trabajar, movernos, actuar.
- **Cuadrante IV. Energía alta/emoción positiva.** Estamos alegres, activos, ilusionados y hasta eufóricos. Son los días en los que generamos un alto nivel de rendimiento, iniciativa, etc.

Según estos criterios señalados, las emociones más frecuentes en cada uno de los cuadrantes son las que aparecen en el cuadro 2.

Cuadro 2

Alta ↑ Energía	Agresividad Enfado Ansiedad Rencor Malestar (II)	Euforia Entusiasmo Esperanza Alegría Ilusión (IV)
	Desgana Tristeza Frustración Depresión (I)	Paz interior Sosiego Tranquilidad Relajación (III)
Baja	Negativa	Positiva
	Emoción	

Cada uno de nosotros tenemos tendencia a frecuentar más alguno de estos cuadrantes. Es importante identificar dónde nos encontramos cada día y aún más importante es hacer una buena gestión de cada uno de ellos.

- Cuando estamos en el cuadrante I, conviene identificar y saber el porqué de ello, las causas que lo provocan, aceptar esa situación emocional, la tristeza o la falta de energía e intentar no permanecer mucho tiempo en este estado, ya que puede generar una cierta adicción.
- Cuando estamos en el cuadrante II, tenemos que controlar nuestros impulsos, nuestras emociones, no dejarnos invadir por el enfado, respirar profundamente, contar hasta diez, hacer ejercicio, expresar de forma adecuada nuestras emociones negativas y cuidar nuestras relaciones.
- Cuando estamos en el cuadrante III, tenemos que comprender que no todos los días son iguales y que nuestro rendimiento va a ser lento. No obstante, también es recomendable que de vez en cuando bajemos a este nivel para relajarnos, renovar nuestra energía y descansar.
- Cuando estamos en el cuadrante IV, estamos en esos días en los que nos sentimos llenos de energía, de ilusión, de vida. Es importante aprovecharlos y estimular este cuadrante, con pensamientos positivos, con humor, con relaciones positivas, con confianza en nosotros mismos, automotivándonos y manteniendo una actitud positiva y saludable. No debemos estar dispuestos a hacer del día a día una fotografía perfecta del pasado.

Esta rejilla emocional nos puede ayudar a comprender mejor, emocionalmente hablando, a cada una de las personas que trabajan o se comunican con nosotros día a día.

La editorial Empresa Activa tiene publicado un libro titulado *La Caja*. Tal vez sea uno de los libros que más veces he recomendado leer tanto a empresarios como a trabajadores. La caja es sinónimo de "autoengaño" y el libro viene a decir que, cuando nos engañamos a nosotros mismos, en ese momento cometemos un acto de traición y nos metemos en la caja. La caja del autoengaño nos protege y nos ayuda a sobrevivir.

¿Conoces a alguna persona en tu organización que utiliza todo tipo de mecanismos para demostrar que nunca se equivoca? ¿Has escuchado frases como "Siempre nos equivocamos los demás"? A veces nos encontramos diciendo "Pero ¿cómo es posible que sea el único

que no se da cuenta?". Existen personas que tienen una imagen de sí mismas tergiversada y que han perdido la capacidad de darse cuenta de ellas mismas. Cuando una persona pierde esa capacidad, no solamente se desconcentra y se equivoca, sino que también desconcentra y equivoca a su entorno, arremete contra él.

¿Tan difícil es asumir los propios errores, aceptar las limitaciones? Parece ser que hemos sido educados en un ambiente en el que aceptar un error era sinónimo de fracaso personal. Asimismo, podemos afirmar que el error ha sido y es tanto en nuestra vida personal como en la profesional una oportunidad de aprendizaje, de innovación. Las emociones desempeñan en todo esto un papel fundamental, haciéndonos tender a ocultar o a no reconocer aquellas cosas que nos producen miedo, inseguridad, que son una amenaza para nosotros.

En nuestras empresas, tenemos tendencia a ser poco conscientes de las emociones, de lo que estamos sintiendo en cada momento. Tengo un amigo que me dice que, cuando llega a trabajar a su empresa, su cara se transforma. Bloquea todas sus emociones, las deja para más tarde, aunque no es (todo ello) cierto del todo, ya que la emoción de la agresividad es la que utiliza habitualmente. "Hoy hay que tener cuidado con... Está enfadado", "Algo le pasa a... en casa. Lleva una temporada que no hay quien le aguante". Son bastantes las personas que no solamente son víctimas de sus propias emociones, sino que también hacen que sus compañeros de trabajo lo sean.

¿QUÉ ES LA CONCIENCIA DE UNO MISMO?

Es la competencia emocional que nos permite, por un lado, tener una imagen realista, no equivocada, de nosotros mismos y, por otro, ser conscientes de las emociones que sentimos en cada momento, lo que nos permite hacernos responsables de sus consecuencias. Es la competencia emocional más básica de todas y, cuando ella falla, también lo hacen todas las demás. Tenemos que darle mucha importancia.

Ser conscientes de nosotros mismos no conlleva una imagen simple, sino que debe ser una imagen realista de nosotros mismos, lo que a su vez implica la imagen que los demás tienen de nosotros. La autoimagen debe incluir los puntos fuertes que poseemos, pero también los puntos débiles, teniendo en cuenta estos puntos débiles como áreas de desarrollo y mejora personal. Los sistemas de calidad y de procesos que tenemos en nuestras organizaciones serán insuficientes hasta que no incluyan también áreas de mejora personal, es de-

cir, áreas de mejora en el interior de las personas. Tenemos que aprender a sentir, a identificar lo que sentimos en cada momento. A lo largo de un día de trabajo, nuestros cambios emocionales suelen ser muchos y significativos, nuestras emociones suelen llegar siempre antes que los pensamientos y muchas veces nuestros pensamientos suelen llegar demasiado tarde, por lo que en ocasiones nos solemos arrepentir.

Por tanto, una persona con conciencia de sí misma es una persona que no culpa a los demás y asume las consecuencias de sus emociones. Acepta sus propias emociones y no pierde el tiempo en justificarse o culpabilizar y agredir a los demás.

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS QUE CONFIGURAN EL MARCO DE LA CONCIENCIA DE UNO MISMO?

Son cinco las competencias específicas que, desarrolladas adecuadamente, nos convierten en una persona con conciencia de sí misma.

Primera: toma de conciencia de las propias emociones

O, lo que es lo mismo, ser capaz de darse cuenta de lo que estoy sintiendo en cada momento. Supongamos que he llegado a mi trabajo a las nueve de la mañana cuando debería haberlo hecho a las ocho y media, pero he tenido una avería en el coche. Este hecho me ha enfadado mucho y llego muy nervioso. Si no soy consciente de ello, es muy posible que mi relación con los demás sea de enfado y hasta agresiva. Este enfado no sólo se queda en mi trabajo, sino que posiblemente también lo traslade a mi casa. Tomar conciencia de nuestras propias emociones nos ayuda a comprendernos mejor y a tratar mejor a los demás y, de esta forma, a conseguir que las emociones adversas no nos perjudiquen y a poder contagiar las emociones cuando son positivas, como la ilusión, el humor, la esperanza o la tranquilidad.

Cuando en una organización las emociones son tenidas en cuenta, sus integrantes se comprenden y respetan, surge un buen clima, cooperan y trabajan en equipo.

Segunda: identificar las propias emociones

La identificación de las propias emociones conlleva el ser capaces de nombrar a cada una de las emociones que sentimos. No es una labor sencilla, ya que no existen sólo las emo-

ciones sencillas y muchas veces están mezcladas unas con otras. Pueden llegar a alcanzar el número de unas quinientas emociones aproximadamente.

Cuando siento esto que estoy sintiendo, es decir, si identifico que estoy enfadado, es importante que sepa cómo se comporta mi cuerpo, cómo siento el enfado, la respiración, el sistema nervioso, el muscular, el tono de voz, etc. y cómo he de gestionar el enfado. A esto es a lo que llamamos "conciencia de uno mismo". No podemos dejar de sentir cada una de las emociones, pero lo que sí podemos hacer es lograr que no tengan consecuencias negativas para mí ni para los demás. Todo depende de la gestión que hagamos de ellas.

Tercera: lenguaje emocional

En las organizaciones se habla muy poco de las emociones, no se las nombra, y esto es un error; es importante tener un lenguaje emocional rico. Las emociones a través de la historia de la humanidad han tenido un poder de adaptación al entorno mucho más rápido que el pensamiento y continúa siendo así hoy día. Las emociones son una ayuda. Cada emoción tiene un código que hoy ya entendemos. El poder de descodificarlo nos capacita para la lectura positiva de cualquier tipo de emoción. Las emociones, a veces, es cierto que pueden llegar a ser tan intensas que pueden bloquear el pensamiento racional y ello tiene consecuencias nefastas. La inteligencia emocional trata de hacer una gestión integral de las emociones; por ello es importante manejar su lenguaje.

Cuarta: identificación de los puntos fuertes y débiles propios

La inteligencia múltiple ha dejado claro que ya no podemos hablar de torpes o inteligentes, sino que es importante reconocer el conjunto de habilidades que sobresalen en mi persona y que conformarán la base de la autoestima y de la confianza personal y, al mismo tiempo, las cualidades poco desarrolladas que formarán, a su vez, parte de mi desarrollo progresivo. Por ejemplo, yo, personalmente y durante muchos años, me comporté como una persona totalmente desordenada, caótica, y no hice nada por mejorar dado que había incorporado a mi mente la creencia de que yo era así y no podía cambiar. Con el tiempo me di cuenta de que realmente yo no era así, sino que aún no tenía desarrollada mi competencia del orden. Me puse manos a la obra y hoy puedo decir que soy una persona bastante ordenada.

Las personas podemos cambiar y mejorar mucho más de lo que pensamos y ello es cuestión de poner en marcha los aprendizajes adecuados.

Quinta: fiabilidad y adaptabilidad personal

Es la consecuencia de la conciencia de uno mismo. Seré una persona fiable si soy consecuente conmigo mismo y seré capaz de adaptarme mejor si la imagen que tengo de mí mismo es auténtica y veraz. La fiabilidad y la adaptabilidad son las que nos darán la capacidad de adaptarnos a los continuos cambios, a las circunstancias y vaivenes del día a día.

UN CASO PARA EL ANÁLISIS

Javier es el jefe de producción de una empresa metalúrgica. Está sometido a una fuerte presión de trabajo y cuenta con una plantilla muy irregular: la media de edad es superior a los 48 años y tiene mucha experiencia acumulada, pero también muchos prejuicios, viejos hábitos y formas obsoletas de hacer las cosas. El resto de la plantilla es muy joven, con muy poca experiencia y hábitos de trabajo adecuados. Duran muy poco en la empresa y argumentan que Javier es muy duro y apenas los forma.

Emocionalmente, Javier lo está pasando muy mal, no delega y se carga de trabajo. Está casi siempre de mal humor y su salud empieza a resentirse. La emoción que predomina habitualmente en él es el enfado y cree que, si no está enfadado, las cosas no salen. No mantiene reuniones porque piensa que las veces que las ha mantenido no han servido para nada. El entorno emocional es agresivo, hostil.

¿Puede hacer algo Javier ante esta situación?

¿Es bueno que continúe así?

¿Qué emociones puede sentir Javier habitualmente?

¿Cómo se está gestionando la presión del trabajo?

¿Sería interesante que Javier detectara qué consecuencias tiene su constante enfado como líder?

¿Qué emociones pueden estar sintiendo las personas jóvenes y las mayores de su equipo?

¿Qué se puede hacer emocionalmente en esta situación?

En las empresas en ocasiones no se puede hacer nada ante lo que sucede, no se puede disminuir la presión, ya que es una parte esencial del trabajo, pero sí es importante que busquemos las estrategias más adecuadas y versátiles ante ciertas situaciones.

Emocionalmente, Javier se puede llegar a sentir muy estresado y sufrir severamente las consecuencias. Debe movilizar sus recursos emocionales y buscar nuevas formas de afrontar los pro-

blemas, de responder ante la inexperiencia de los jóvenes y ante los hábitos antiguos de los más mayores. El manejo de las emociones, su identificación y su lectura le pueden ayudar a ello. La estrategia no es utilizar los conocimientos técnicos, ya que a Javier le sobran, sino desarrollar sus propias habilidades emocionales y conseguir manejar sus propias emociones y las de los demás.

¿QUÉ ESTRATEGIAS ÚTILES PODEMOS UTILIZAR PARA EL DESARROLLO DE LA CONCIENCIA DE UNO MISMO?

A continuación describimos pequeñas y sencillas estrategias que, si las utilizamos de vez en cuando, nos pueden ayudar a aumentar nuestro grado de conciencia de nosotros mismos.

Estrategia 1: relajación emocional

Siéntate cómodo en la silla, cierra tus ojos y recuerda una ocasión del pasado, lo más cercana posible y dentro del trabajo que realizas habitualmente, en la que hayas sentido intensamente una emoción positiva o negativa:

- ¿Qué hecho externo a ti (acontecimiento) o interno (recuerdo, pensamiento, etc.) provocó en ti esa emoción?
- ¿Qué emoción has sentido? Nómbrala, reconócela y descríbela.
- ¿Qué cambios provocó esa emoción en tu cuerpo (ritmo cardiaco, subida del tono de voz, respiración, movimiento nervioso, etc.)?
- ¿Qué tipo de comportamiento sueles tener cuando sientes esa emoción: de huida (miedo, inseguridad, etc.), de ataque (ira, rabia, etc.), etc.?
- ¿Qué consecuencias tiene esto que sientes para ti y para el trabajo que desarrollas? ¿Y para las personas que trabajan a tu lado?

Si las consecuencias que observas no son satisfactorias, tenemos que encontrar estrategias y métodos adecuados, pero esto lo vamos a dejar para el capítulo siguiente.

Estrategia 2: visión objetiva de uno mismo

En las empresas a veces existe la posibilidad de aplicar un análisis de 360 grados para ver qué cosas fallan. Sin embargo, yo te propongo una técnica mucho más sencilla.

Coge un folio en blanco y divídelo en dos partes. En la parte de arriba de la derecha escribe “Lo que me gusta de mí y pienso que me ayuda en mi trabajo” y en la parte izquierda escribe “Lo que me gusta menos de mí y pienso que me perjudica en mi trabajo”.

No respondas a ello de una sola vez. A lo largo de la semana, vete observándote y respondiendo a ello. Al cabo de una semana, coge otro folio en blanco y escribe “Las áreas de mejora que conviene que empiece a trabajar son...” y rellénalo en función de las cosas positivas y negativas que has escrito antes.

Elige a algunas personas que te conozcan de las que trabajen contigo y con las que tengas confianza para que te ayuden. Dale una copia de las hojas que has rellenado sobre la conciencia que tienes de ti mismo y pídeles que te observen durante una semana. Después de esa semana, indícales que lean con atención lo que tú has escrito sobre ti mismo y que hagan lo siguiente:

- Subrayar las cosas que ellos han observado también y que tú has puesto en tu hoja (ya sean positivas o negativas).
- Tachar las cosas que tú has puesto en tu hoja con las que ellos no están de acuerdo y que no observan en ti.
- Escribir las cosas (tanto positivas y negativas como áreas de mejora) que ellos han observado en ti, pero que tú no has percibido.

Es importante que tú estés dispuesto a hacer lo mismo con ellos. La opinión sincera de las personas que trabajan con nosotros no sólo puede enriquecer y facilitar nuestro grado de conciencia de nosotros mismos, sino también puede proporcionar mucha información sobre las áreas de mejora que se deben desarrollar y sobre su priorización.

Estrategia 3: interiorización del proceso emocional

Es importante que tengamos interiorizado el proceso y aprendidos los pasos en los que se producen las emociones:

1. Hecho u acontecimiento interno y/o externo.
2. Sentimos una emoción cualquiera.
3. Se produce un cambio en nuestro organismo (en todos los casos y diferente según la emoción).

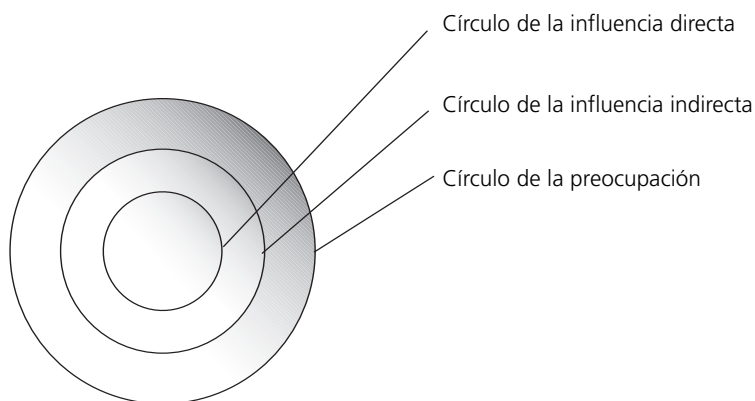
4. Respondemos con una conducta bien pasiva (huida, miedo, etc.), bien agresiva (ira, ataque, etc.) o bien asertiva (comprensión, etc.) y afrontamos la situación de manera adecuada o no.

Más adelante veremos la gran utilidad de conocer los pasos del proceso emocional.

Estrategia 4: uso adecuado de los círculos de influencia

Es conveniente que no desperdiciemos la energía y la fuerza mental y emocional que tenemos que utilizar para desarrollar nuestro trabajo. Vamos a dibujar, como hace S. Covey en su libro *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, los tres círculos de influencia (véase el cuadro 3).

Cuadro 3 Los círculos de influencia



Es necesario que seamos conscientes de cómo utilizamos los tres círculos de nuestro poder de influencia.

- Existen profesionales que básicamente centran toda su energía en el círculo interior, de influencia directa. Se centran en el ámbito de su responsabilidad, asumen compromisos y trabajan para resolver los problemas de los cuales ellos son los responsables directos.
- Otros están centrados en el círculo intermedio, el de influencia indirecta. Están más pendientes de observar y juzgar a los demás, bien a los de su mismo nivel jerárquico, bien

a los de nivel superior o bien a las personas de su equipo. Tienen recetas para todo y son expertos en darse cuenta de cómo los demás tendrían que hacer bien su trabajo. Sin embargo, ignoran que al apuntar con el dedo hay tres dedos que los señalan a ellos.

- Los últimos se centran en el círculo exterior de las preocupaciones, es decir, de los problemas que no podemos solucionar ni directa ni indirectamente. Hay personas que pasan mucho tiempo en este círculo dando vueltas, exigiendo recursos o soluciones imposibles, viendo dificultades en todo aquello que con esfuerzo deseamos poner en marcha.

Todos recorreremos estos tres círculos, pero es importante que seamos conscientes de ello y que principalmente cada profesional de la empresa esté centrado y asuma su responsabilidad en su círculo de influencia directa. Si esto fuera así, las cosas podrían mejorar bastante.

Estrategia 5: uso adecuado de los juicios de valor

Nuestro cerebro emocional da respuestas muy rápidas y muy intensas con gran carencia de información, pero nos ayuda a posicionarnos rápidamente ante la realidad. Acabamos de conocer a alguien y ya hemos hecho un juicio de valor positivo o negativo. Los juicios de valor, al ser emitidos con falta de información, nos pueden dar una visión equivocada de las personas y debemos cortar con ellos. A continuación exponemos las pautas que es bueno que tengamos en cuenta para no cometer errores de los que después nos podamos arrepentir:

- Un juicio de valor es una percepción temporal y subjetiva que nos da una información rápida para afrontar una situación.
- Tenemos, por tanto, que analizar su significado y valor, aceptar otros juicios de valor diferentes al nuestro y hacer un análisis de todo.
- Debemos permitir que puedan ser modificados o afianzados según vamos teniendo una información más objetiva y realista.
- Hay que detectar el componente emocional del juicio de valor y esperar un tiempo para afianzarlo.
- Tenemos que evitar en todo caso los prejuicios y poner etiquetas a las personas.

UNAS PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN PERSONAL

Te invito a reflexionar, amigo lector o amiga lectora, sobre este capítulo de la conciencia de uno mismo, haciéndote estas preguntas:

- ¿Habitualmente eres consciente de las emociones que sientes ante las distintas situaciones que se te presentan?
- ¿Sueles asumir las consecuencias de tus propias emociones y lograr que las personas que trabajan cerca de ti no sean las víctimas?
- ¿Conoces tus puntos fuertes y débiles?
- ¿Aceptas tus emociones y no haces a otros responsables de ellas?
- Cuando sientes una emoción, ¿la expresas o la reprimes?

El viaje hacia dentro de ti continúa.

Capítulo 5

Desarrollo de la segunda competencia emocional: "regulación emocional"



EL TAICHI EMOCIONAL

Constantemente estamos sintiendo emociones, fuera y dentro del trabajo, y tenemos que ser muy conscientes de las consecuencias positivas y negativas que tienen en nosotros mismos y en los demás.

Emocionalmente hablando, existen tres clases de personas:

- 1. La persona represiva (negativa).** Lo que hace es reprimir las emociones que siente, no las expresa, principalmente por miedo a hacer daño y por querer caer bien a todos los demás. Sólo expresa las emociones agradables, aún en el caso de que tenga que fingir simplemente para agradar. No expresa el enfado por miedo a los demás, lo que le genera muchos problemas. Además, su fuerza reprimida (las emociones que reprime y no expresa) la somatiza en las partes de su cuerpo más delicadas o vulnerables y con el tiempo eso puede dar lugar a dolencias o enfermedades psicosomáticas.
- 2. La persona impulsiva (negativa).** Expresa al exterior las emociones, pero sin ningún tipo de control y sin cuidar las formas de expresión; puede llegar a ser muy agresiva, hasta dañar física o psicológicamente. Las expresa con el fin de atacar, dominar, exigir y culpabilizar a los demás. No tiene conciencia de las emociones ni las siente como suyas. Las emociones las causan los demás y ellos son los responsables de sus emociones. Generan muchos conflictos en las relaciones, pierden el control emocional fácilmente y las consecuencias suelen tener resultados muy negativos o adversos.
- 3. La persona regulada (positiva).** Expresa al exterior las emociones, pero cuida las formas de expresión. Como decía Aristóteles, “enfadarse es muy fácil, pero enfadarse con la persona adecuada, con el tono adecuado y en el lugar adecuado no es tan fácil”, pero pensamos que esto es lo adecuado. La persona que regula sus emociones cuando expresa cualquier emoción tiene siempre en cuenta el respeto que los demás se merecen y tiene claro que no merece la pena agredir a los demás aunque ellos la agredan y se dice a sí misma que “la violencia genera violencia”.

¿QUÉ ES LA REGULACIÓN EMOCIONAL?

Es la expresión adecuada de las emociones propias, consiguiendo que te ayuden y te faciliten la relación con los demás y que sean beneficiosas para nosotros mismos.

La regulación emocional es un aprendizaje continuo a través de toda la vida y nos permite sentirnos cada día más dueños de nosotros mismos, afrontando las situaciones emo-

cionales adversas con inteligencia y siendo así mucho más eficaces resolviendo los problemas y comunicándonos con los demás.

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS QUE CONFIGURAN LA REGULACIÓN EMOCIONAL?

Para aprender a regular las emociones propias se requiere desarrollar una serie de habilidades emocionales específicas que sintetizamos en las siguientes:

Primera: expresión adecuada de las emociones

Es importante expresar bien las emociones y para ello es importante ser consciente de lo siguiente:

1. ¿Qué emoción estoy sintiendo ahora, en este momento? ¿Cuál es su nombre (miedo, ansiedad, alegría, etc.)?
2. ¿Qué suelo hacer y cuál es mi comportamiento frecuente cuando siento esa emoción?
3. ¿Qué consecuencias positivas o negativas tiene esto para mí y para la relación que mantengo con los demás?
4. Si las consecuencias son positivas, ¿está bien? ¿Es bueno continuar?
5. Si las consecuencias son negativas, ¿qué otra forma de expresión puedo utilizar que me aporte mejores beneficios?
6. En la próxima ocasión que sienta esta misma emoción, ¿cómo la voy a expresar y a regular?

Ésta es una de las formas que podemos utilizar para aprender, poco a poco, a regular nuestras emociones. Es decir, podemos dejar de ser bien personas reprimidas o bien personas emocionalmente impulsivas.

Todo líder tiene que estar afrontando continuamente situaciones que exigen regular sus emociones, mantener el control y la calma.

Segunda: toma de conciencia de los procesos emocionales

Es importante que conozcamos cada uno de los pasos que configuran cualquier tipo de proceso emocional.

Pasos:

1. Aparece un estímulo bien externo (hecho o acontecimiento) o bien interno (recuerdo del pasado, etc.) que nos estimula emocionalmente.
2. Generamos un pensamiento por medio del cual enjuiciamos el acontecimiento.
3. Sentimos una emoción o conjunto de emociones como consecuencia de ese pensamiento.
4. Se produce un cambio fisiológico en nuestro organismo (ritmo cardiaco, respiración, sudoración, etc.).
5. Como consecuencia de lo anterior, manifestamos una determinada conducta.

Por tanto, el proceso emocional es el siguiente: ACONTECIMIENTO → PENSAMIENTO → EMOCIÓN → CAMBIO FISIOLÓGICO → CONDUCTA.

Conocer e identificar nuestros procesos emocionales es importantísimo y necesario para aprender a regular, como veremos más adelante.

Tercera: capacidad de regulación emocional y control de la impulsividad

Con cierta frecuencia, los líderes tenemos que afrontar situaciones muy intensas y adversas de modo que, si no las regulamos, nuestras propias emociones provocan conductas demasiado agresivas e impulsivas, con pérdida de un control inteligente de éstas.

Los pasos del proceso emocional que genera una conducta impulsiva o agresiva son los siguientes:

1. Aparece un acontecimiento o hecho que nos sorprende, adverso y negativo, inesperado.
2. Genera un pensamiento automático irreflexivo que no controlamos.
3. Dicho pensamiento produce una emoción de alto grado de intensidad que no identificamos.
4. Sufrimos una alteración psico-corporal fuerte que no somos capaces de regular.
5. Terminamos con una conducta muy agresiva y hasta violenta que aumenta el grado de conflicto y genera una alteración negativa en el entorno altamente significativa.

Cuando hablemos de estrategias, veremos cómo se puede aprender a regular esta impulsividad.

Cuarta: tolerancia a la frustración

La emoción de la frustración la podemos sentir con cierta frecuencia. Es la sensación de fracaso, de impotencia, de sentirnos derrotados, sin recursos para alcanzar los objetivos o para resolver los problemas. Si esto se repitiera una y otra vez, generaría un comportamiento desmotivador y nos pondríamos como objetivo hacer el mínimo esfuerzo posible. Se rompe la ilusión y desaparece la esperanza hacia el futuro.

Las emociones de frustración se producen por una mezcla de razones, provenientes, por una parte, de las personas y, por otra, del entorno laboral y de las situaciones que estamos viviendo:

- En el ámbito de las personas, generamos frustración si se dan estas circunstancias:
 - Somos demasiado exigentes, perfeccionistas.
 - No aceptamos los propios errores.
 - Tenemos algunos pensamientos "irracionales", que asimilamos y que alcanzan poder en nuestras vidas.
 - Utilizamos con mucha frecuencia el pensamiento rumiativo, es decir, damos vueltas a los problemas, generando preocupaciones y exagerando muchas veces la realidad.
 - Somos demasiado rígidos y no aceptamos los cambios, somos poco flexibles.
- En el entorno laboral:
 - Hecho negativo del pasado que nos hace pensar o continuar pensando lo mismo.
 - Grado de exigencia elevado con recursos insuficientes.
 - Entornos de trabajo emocionalmente negativos y adversos.

Quinta: habilidades de afrontamiento

Si tenemos un martillo para resolver todo tipo de problemas, pretenderemos resolverlo todo a base de martillazos. Los líderes necesitamos una buena caja de herramientas para utilizar la más adecuada en función del tipo de problema que se nos presente.

En el apartado de estrategias, vamos a presentar la caja de herramientas para afrontar lo siguiente:

- Pensamientos irracionales.
- Pensamientos rumiativos.
- Ansiedad.

- Frustración.
- Impulsividad.
- Reducción de la carga emocional.
- Estrés crónico.

UN CASO PARA EL ANÁLISIS

Mario es un líder que hace doce años ejercía como médico en el mismo servicio del que actualmente es jefe. Es una persona muy trabajadora, le encanta su trabajo como médico y siempre en su fuero interno quiso ser el mejor. Es una persona muy exigente consigo mismo y con los demás, le cuesta aceptar los errores y hay una serie de situaciones que le perturban mucho; por ejemplo, no soporta a las personas poco responsables. Pierde el control emocional y, en ocasiones, cuando las cosas no suceden como él las tiene previstas y está alterado emocionalmente, tiene que reprimir sus impulsos, de modo que finalmente otra persona ajena al problema sufre las consecuencias. Ello hace que el clima laboral esté en general un tanto crispado, pendiente del estado emocional del jefe. Hay días en los que, cuando llega a casa, está insoportable y en ellos su pareja o algunos de sus hijos o amigos pueden ser las víctimas. Aunque le cuesta expresar sus emociones, es consciente de que emocionalmente sufre y cualquier cosa en casa, sobre todo la falta de orden, le altera.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué opinas de Mario desde el punto de vista emocional?
- ¿Con qué emociones tiene más dificultades?
- ¿Qué pensamientos le hacen perder fácilmente los nervios?
- ¿Qué habilidades consideras que Mario no tiene aún desarrolladas?
- ¿Qué puede hacer para ser más tolerante con los errores propios y ajenos?
- ¿Qué crees que puede hacer para no perder el control cuando se enfrenta a situaciones adversas?
- ¿Piensas que Mario es así y que así continuará siendo?
- ¿Qué consecuencias puede tener todo esto para sus relaciones familiares?
- Ponte en su lugar. Si tú fueras Mario, ¿qué plan desarrollarías para mejorar tu conducta ante las adversidades?

ESTRATEGIAS QUE SE DEBEN UTILIZAR PARA LA REGULACIÓN EMOCIONAL

Exponemos a continuación el conjunto de estrategias que se deben utilizar.

Estrategias generales

Primera: aprender a manejar el proceso emocional

Pasos:

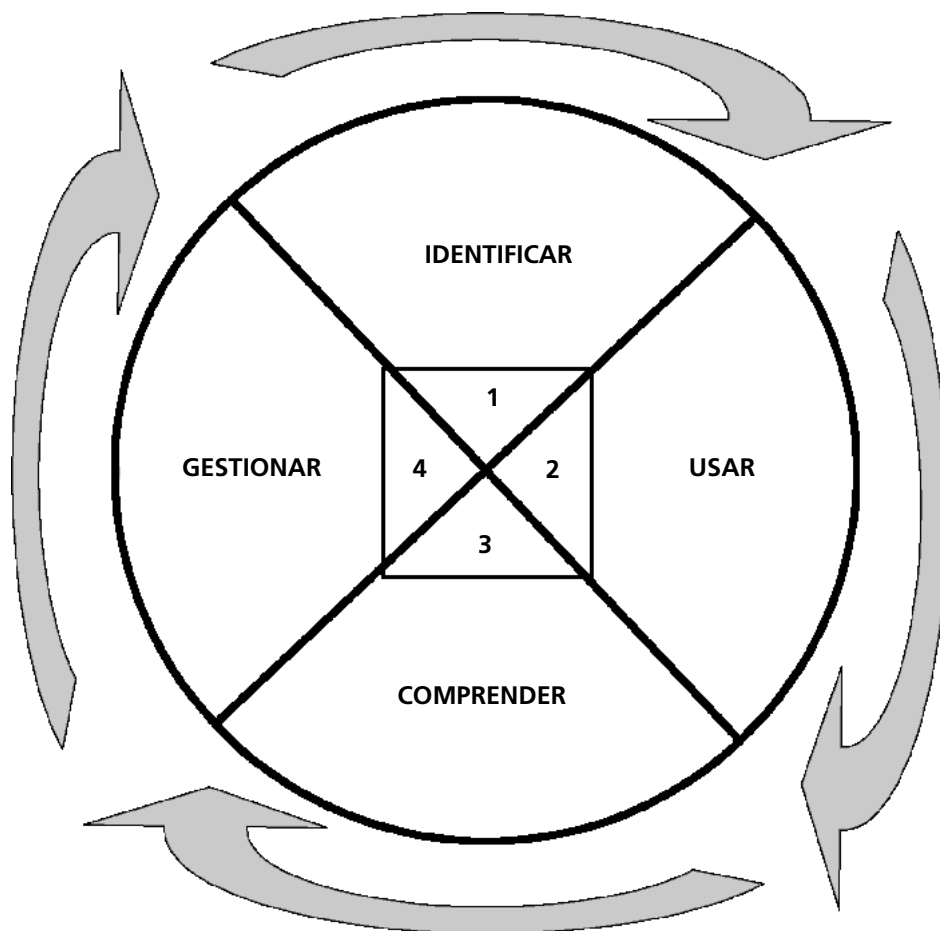
1. Identifica los acontecimientos (internos y externos) que provocan el inicio del proceso. ¿Qué está ocurriendo dentro o fuera de mí que emocionalmente me está afectando?
2. Date cuenta de qué pensamiento se produce como consecuencia del acontecimiento. ¿Qué pienso yo con respecto a este acontecimiento?
3. Sé consciente de la emoción que se genera en ti e identifícala de la manera más concreta. ¿Qué emoción estoy sintiendo y cómo se llama?
4. ¿Qué cambios fisiológicos estoy experimentando? ¿Cómo reacciona mi cuerpo ante la presencia de esta emoción y qué cambios corporales estoy experimentando?
5. ¿Qué tipo de conducta pongo en marcha: pasiva, agresiva o asertiva? ¿Cuál es mi conducta más habitual?
6. ¿Qué consecuencias derivan de mi proceso para mí? ¿Y para el entorno?
7. ¿Estoy satisfecho? Si no es así, es importante que busque nuevas estrategias.

Segunda: la rueda de la regulación emocional

Una vez que manejes el proceso emocional, es importante que interiorices un esquema mental que puedas tener en cuenta siempre que surja una situación en la que te alteres emocionalmente (véase el cuadro 4).

1. **Identificar:** date cuenta lo antes posible de la emoción que estás sintiendo y ponle mentalmente nombre.
2. **Usar:** ¿qué conducta pones en marcha ahora que estás sintiendo esa emoción y qué consecuencias tiene eso para ti y para los demás?
3. **Comprender:** si puedes, busca el porqué o las causas que han provocado esta emoción; comprende las razones que emocionalmente te alteran.

Cuadro 4



- 4. Gestionar:** si las consecuencias son insatisfactorias para ti, no es bueno que continúes haciendo lo mismo. Revisa “el uso” y cambia las formas de comportamiento emocional; modifica tus formas de relacionarte ante las situaciones. Busca e identifica estrategias que pueden serte útiles y beneficiosas. Ten paciencia y date tiempo y mucho ánimo; no cambiamos de repente y el mero hecho de saberlo de momento es suficiente, pero vete practicando tu nueva conducta.

Estrategias para regular los pensamientos

Tercera: aprende a controlar y canalizar tus pensamientos irracionales

Todos a veces utilizamos creencias irracionales que dificultan nuestro bienestar emocional. Dichas creencias pueden ser las siguientes:

- "Tengo que ser querido y aceptado por todas las personas del equipo".
- "Tengo que ser perfecto como líder".
- "Las personas con las que convivo o trabajo tienen que ser perfectas".
- "Puedo tener poco control de lo que sucede".
- "Es más fácil evitar las dificultades que afrontarlas".
- "El desacuerdo y el conflicto deben ser evitados a toda costa".
- "Las personas no cambian".
- "En los hospitales no hay recursos para motivar a las personas".
- "Para poder hacer algo, tienen que cambiar las leyes".
- "La culpa de todo la tienen los directivos y los servicios centrales".
- "No se pueden expresar los sentimientos".
- "Soy muy impulsivo. ¿Qué le voy a hacer? Soy así".
- "Las reuniones no sirven para nada".
- Etcétera.

Ante las creencias irracionales, es importante seguir una estrategia.

- Estrategia

1. Identificar y ser consciente de las creencias que usamos.
2. Cambiar la creencia irracional por una racional o adaptativa.
3. Tener cuidado durante un tiempo con cómo utilizo la nueva creencia racional.
4. Es normal que de vez en cuando vuelva a la irracional.

Cuarta: pensamiento rumiativo

El pensamiento rumiativo es una forma de pensar (y hasta de comportarse) negativa, repetitiva, exagerando los problemas y previendo consecuencias catastróficas. Estos pensa-

mientos son más frecuentes de lo que pensamos y puede haber entornos emocionales en los equipos de trabajo que los estén facilitando.

Generan desánimo, desmotivación, provocan sentimientos de impotencia y hasta estados depresivos.

Es importante:

- Identificarlos lo antes posible.
- No estar dispuesto a seguir con ellos.
- Cambiarlos y sustituirlos por pensamientos positivos y frases más saludables.

Quinta: diálogos interiores

Son prácticamente lo mismo que los pensamientos rumiativos. Es el diálogo con nosotros mismos; nos preguntamos y nos respondemos. Los llamamos “diálogos internos”.

Son los diálogos positivos que mantenemos con nosotros mismos los que tenemos que aprender a utilizar.

Estrategias emocionales y corporales

Sexta: descarga emocional

Se produce cuando alguien te está generando una fuerte emoción de enfado o agresividad y estás a punto de perder el control emocional.

- Estrategia

Retírate de la situación y vete a un lugar privado en el que puedas realizar la descarga emocional de una de estas tres maneras:

1. Ponte de pie y tensiona totalmente tu cuerpo, como si fueras una estatua de piedra, al tiempo que respiras profundamente. Estate unos segundos tensionado y conteniendo la respiración, después expulsa todo el aire a la vez, relaja todo el cuerpo y encógelo. Haz esto entre diez y doce veces y vuelve a enfrentarte con la situación. La podrás afrontar mucho mejor.
2. Imagínate que eres un karateka que está en un combate. Agita alternativamente tus brazos y piernas, dando golpes al aire. Haz este ejercicio durante tres o cuatro minutos mientras respiras (inspirando y expulsando el aire) una y otra vez. Te sentirás emocionalmente menos tenso.

3. Coge un cojín y proyecta en él todo tu enfado, dándole puñetazos o sacudidas contra algo.

Séptima: disminución de la carga emocional

Es una buena estrategia cuando vamos acumulando cansancio, ansiedad o estrés por la presión del trabajo y nos estamos empezando a sentir mal e irascibles. Esta estrategia nos sirve para disminuir la tensión emocional y continuar trabajando relajados y tranquilos. Puedes hacerlo de tres maneras:

1. Siéntate en una silla con los pies apoyados en el suelo y los brazos sobre los muslos. Cierra los ojos y respira lenta y profundamente, metiendo el aire por la nariz, reteniéndolo y expulsándolo muy lentamente por la boca. Haz esto mismo entre diez y doce veces.
2. Haz lo mismo que en el punto anterior, pero tapándote en cada respiración un orificio de la nariz. Ve alternando durante diez o doce veces, metiendo el aire por un orificio y expulsándolo por el otro.
3. A esta estrategia la llamamos "cámara lenta" y nos sirve para cuando nos comunican que tenemos que ir a un lugar de ambiente emocionalmente alterado. Dirígete a ese lugar como si fueras a cámara lenta, despacio, dándote mensajes de "Voy a estar tranquilo, controlaré mi tono de voz y no me voy a alterar".

Octava: afrontar situaciones negativas, agresivas o difíciles totalmente imprevistas

El objetivo es lograr que ese entorno no te contagie y termines siendo parte del problema. Para ello es importante mantener la calma emocional.

1. Cuando percibas esa situación, dite a ti mismo: "¡Calma! ¡Tengo que mantener la calma!".
2. Respira relajado.
3. Visualiza un lago que nunca se altera, cuyas aguas están serenas, y dite a ti mismo: "Soy ese lago".
4. Controla el volumen de tu voz y los movimientos de tu cuerpo.
5. Trata de apaciguar el entorno con palabras adecuadas, transmitiendo mensajes positivos y tranquilizadores.
6. Repite una y otra vez: "¡Calma, calma...!".

Novena: estrategia para afrontar el estrés crónico

Cuando estás sometido a una presión de trabajo muy alta y continua, no son suficientes las estrategias anteriores.

Para afrontar el estrés crónico, te proponemos la siguiente estrategia:

1. Dedícate a ti, a lo que te haga disfrutar y te genere bienestar, entre media y una hora diaria como mínimo tres días a la semana.
2. Comunica a tu entorno que durante ese tiempo nadie te puede molestar y apaga el móvil.
3. Dedícate en cuerpo y alma a esa actividad, disfrutándola, viviéndola con intensidad.
4. Elige un *hobby*, aquello que te guste que no te estrese.
5. Cumple con ello por lo menos durante tres meses seguidos; crea una necesidad de ello.

Décima: control emocional de tu cuerpo

En situaciones adversas, nuestro cuerpo pierde el control y la respiración y el ritmo cardiaco se alteran, produciendo sudoración, temblores, etc. Si no hacemos algo por controlarlo, perdemos el control de la situación. Para ello, podemos usar varias estrategias:

- Si estás acalorado, bebe un vaso de agua fría, a base de pequeños sorbos.
- Si te estás moviendo muy deprisa y de manera nerviosa, siéntate y relájate; por el contrario, si estás sentado, levántate y muévete, expresando tu malestar con palabras, brazos y piernas.
- Si tienes tu cuerpo alterado, no te enfrentes a la situación. Busca un tiempo fuera, haz otra cosa, cámbiate de lugar, habla con alguien que te pueda calmar... Cuando controles tu cuerpo, enfréntate a la situación.
- A veces, el que está alterado puede ser el otro. Para eso podemos hacer lo siguiente:
 - Trata de calmarle transmitiéndole tu calma.
 - Escúchale y ayúdale a expresar su malestar.
 - Dale la parte de razón que tenga.
 - Ayúdale a buscar alternativas adecuadas una vez que esté calmado.
 - No obstante, a veces, a pesar de hacer todo esto, no se calma. Entonces, piensa que seguro que le ha pasado algo que no tiene nada que ver contigo. No prosigas, deja la solución a este problema para otro momento e invítale a tomar algo o a hablar de otro tema.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN PERSONAL

En el cuadro 5 te exponemos una serie de preguntas que, como líder, pueden facilitarte una reflexión sobre ti mismo con respecto al desarrollo de esta competencia.

Cuadro 5 **Cuestionario**

Basándote en los criterios que se exponen a continuación, rodea con un círculo la cifra que más se ajuste a la idea que tienes de ti mismo como líder.

Criterios

1 = No, a mí nunca me ocurre esto.

4 = Con mucha frecuencia me ocurre esto.

2 = Alguna vez me ocurre esto.

5 = Casi siempre me ocurre esto.

3 = Con cierta frecuencia me ocurre esto.

Preguntas

- Tiendo a reprimir y a no expresar las emociones que pienso que pueden molestar a los demás.

1 2 3 4 5

- Expreso de manera impulsiva las emociones y con frecuencia me siento culpable por el daño que los demás reciben por ello.

1 2 3 4 5

- Con frecuencia pierdo el control corporal y me altero demasiado emocionalmente.

1 2 3 4 5

- Hay situaciones, pensamientos y/o personas que me hacen perder el control de mis emociones.

1 2 3 4 5

- Me consideran una persona impulsiva y agresiva.

1 2 3 4 5

- Cuando las cosas se tuercen y hay dificultades, no logro mantener la calma necesaria para afrontarlas.

1 2 3 4 5

- Padezco con frecuencia de ansiedad y estrés excesivo.

1 2 3 4 5

Nota: en las preguntas que has contestado con la puntuación 3 ó 4, ten cuidado y reflexiona. Analiza estas preguntas con detenimiento; posiblemente ello te ayude a darte cuenta de que puedes mejorar como líder. Recuerda que a partir de ahora un punto débil es un área de mejora personal, un potencial interno que aún no has desarrollado.

CONCLUSIÓN FINAL

Podemos aprender a regular nuestras emociones, pero es importante que seamos conscientes de las dificultades que se nos pueden presentar.

La principal dificultad es nuestro aprendizaje emocional previo. Tenemos que ir despacio y ser persistentes, lo cual nos va a llevar tiempo, pero el fruto que vamos a recoger lo merece.

Visualízate una y otra vez viéndote como la persona que ya sabe controlarse y afrontar las situaciones adecuadamente.

Visualízate en lo alto de una montaña celebrando el éxito de todos los beneficios que vas a recoger a lo largo de la vida.

La vida, fuera y dentro del trabajo cotidiano, es un viaje sin retorno y tendremos momentos emocionalmente duros y adversos que afrontar. Lleva tus alforjas con estrategias que te hemos ofrecido, aplícalas una y otra vez, aprendiendo de los errores cuando los vuelvas a cometer, y...

¡Feliz viaje!

Capítulo 6

Desarrollo de la tercera competencia emocional: "autonomía emocional"



LA PIRÁMIDE DE LA AUTONOMÍA EMOCIONAL

Con frecuencia nos encontramos en nuestras empresas con personas descontentas, desanimadas, insatisfechas con lo que hacen, con lo que desarrollan. Personas que pasan el tiempo quejándose, poniendo pegasa a todo y culpando a los demás de todo. Este fenómeno lo encontraremos en todos los lugares de la estructura. Es como si las personas fueran obligadas a trabajar y el lugar de trabajo fuera nefasto.

Cuando hablamos con los trabajadores, a veces nos comunican que están desmotivados, que nadie en la empresa les ofrece reconocimiento, de forma que llegan a sentirse menos números. Los de las empresas privadas se quejan de la inseguridad laboral, de los contratos basura, etc. y los funcionarios se quejan de la falta de promoción interna, del nulo o escaso reconocimiento personal, de que da lo mismo hacer las cosas bien o mal, etc.

Con esto no queremos decir que, efectivamente, no haya casos en los que la situación laboral sea difícil, pero sí queremos dejar claro que tenemos una tendencia generalizada a pensar y sentir que disfrutar en el trabajo depende exclusivamente de los demás. Los demás son los que me tienen que motivar, animar, cuidar, etc. Y, cuando hablamos con los directivos, en ocasiones suelen decir: “¿Y a nosotros quién nos cuida y nos motiva?”.

La inteligencia emocional pretende, por medio del desarrollo de esta competencia, hacernos entender que la principal razón y argumento que a cualquier persona le ayuda a estar a gusto, disfrutar y sentirse realizada en su trabajo, sea cual sea, está dentro de nosotros. Los sistemas de reconocimiento, incentivos, etc. suelen funcionar en las personas que ya están motivadas e incentivadas. En el caso de personas no motivadas, los incentivos suelen interpretarse negativamente o simplemente como un derecho del que hasta ahora se les ha privado y que en sí mismo no tiene ninguna fuerza motivadora. La conducta de cada profesional puede ser muy distinta y hasta contrapuesta. Todo ello depende del grado de desarrollo de lo que vamos a llamar “autonomía emocional”.

¿QUÉ ES LA AUTONOMÍA EMOCIONAL?

La autonomía emocional es la competencia emocional que nos permite sentirnos dueños y responsables de nosotros mismos, de nuestros pensamientos, de sentirnos automotivados en el trabajo que desarrollamos y en nuestra vida.

¿Qué ocurre cuando una persona tiene autonomía emocional?

- Confía en sí misma.
- Mantiene una actitud positiva.
- Se hace responsable de su trabajo.
- Se motiva a sí misma y mantiene una actitud crítica ante las cosas que no comprende o cuestiona.
- Busca y pide ayuda cuando lo necesita.

Es una persona emocionalmente madura, definiendo la madurez como el resultado de la integración del pensamiento, la emoción y la acción. En una palabra, es una persona consecuente consigo misma.

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS QUE CONFIGURAN LA AUTONOMÍA EMOCIONAL?

Primera: autoestima o confianza en uno mismo

Es la experiencia interna que nos permite darnos cuenta de que, tanto personal como profesionalmente, tenemos valor, merecemos la pena. En sí es muy sencillo, pero en realidad existen bastantes personas y profesionales con un bajo nivel de autoestima.

Existen tres máscaras que reflejan, de manera distinta, una baja autoestima:

- **La máscara del impostor.** Es el profesional que nunca admite ningún error, todo lo que hace es perfecto, nunca se equivoca y la responsabilidad siempre está en los demás. Sus emociones dominantes serán el orgullo (negativo), la intolerancia y la soberbia.
- **La máscara del rebelde.** Es la persona que protesta por todo, se queja constantemente, está casi siempre en desacuerdo y está constantemente a la búsqueda de ser el centro de atención. Es una conducta inmadura. Protesta, pero no aporta soluciones. En las reuniones de trabajo, en la solución de problemas, etc., nos puede llegar a "volver locos". Es una persona en la que predominan las emociones de ira, enojo, agresividad e inseguridad.
- **La máscara del perdedor.** Es la persona que rodea su vida de una falsa bondad; decir sí a todo y a todos. Carece de opiniones propias, es muy vulnerable y tiene una gran falta de asertividad. Las emociones predominantes son el miedo, la vergüenza y la inseguridad.

Las personas que sufren una baja autoestima tienen los siguientes rasgos:

- Exagerada actitud crítica.
- Hipersensibilidad a la crítica.
- Indecisión en la toma de decisiones.
- Deseo desmesurado de complacer.
- Tendencia al desánimo y a la depresión.

¿Cómo afecta todo esto a nuestra empresa?

También es cierto que en nuestras empresas contamos con personas con un buen nivel de autoestima, cuyas características son las siguientes:

- Tienen principios y valores claros.
- Actúan y toman decisiones.
- Confían en sí mismas y en los demás.
- No se dejan manipular.
- Disfrutan y se relajan en el momento adecuado.
- Son sensibles a las impresiones ajenas.

Segunda: actitud positiva

La actitud es una postura ante la vida, ante el trabajo, ante las oportunidades, ante la adversidad.

Básicamente, existen dos actitudes: la actitud positiva y la negativa. No podemos decir que las personas seamos positivas o negativas, pero sí que en todas las personas existe una inclinación hacia lo positivo o lo negativo. Vamos a presentar dos tipos de tendencias en las personas en el ámbito de las actitudes:

- Tendencia al pesimismo: las palabras que utiliza la persona tienen connotaciones negativas; busca constantemente el fallo, la dificultad, todo aquello que imaginariamente puede ocurrir, desmotiva, desanima, desilusiona... Es un auténtico aguafiestas. Siempre se queja de algo.
- Tendencia al optimismo no inteligente. No es capaz de soportar situaciones negativas y huye de ellas. Una forma de tener problemas es ignorarlos, no afrontarlos. Reemplaza

toda posible tensión desagradable por falsas emociones de alegría y humor. No acepta los fracasos y siempre los convierte en ventajas.

Tercera: autorresponsabilidad

Es asumir el compromiso que tenemos con nosotros mismos, enfocar el trabajo desde nosotros mismos y ser consecuentes con nuestros actos. Pasamos a veces demasiado tiempo buscando excusas, echando balones fuera. La persona que es responsable piensa, siente y se comporta de forma coherente, madura. Conoce el límite y el alcance de sus acciones.

Cuarta: automotivación

Nos movemos por motivaciones internas, por motivos que dependen de nosotros mismos, y no tenemos una dependencia del entorno. Es la motivación por actitud. Es la persona que no necesita ser motivada por nadie, sino que ha desarrollado la capacidad de motivarse a sí misma. Existen para ello cinco fuentes de automotivación:

- **Primera fuente: uno mismo.** La mejor fuente de automotivación somos nosotros mismos, nuestras actitudes y formas positivas de pensar y sentir. Las personas automotivadas son generadoras de pensamientos y emociones positivos, generan bienestar en su entorno y hacen agradable su trabajo y el trabajo de los demás.
- **Segunda fuente: contar con un "equipo A".** Es una fuente muy importante, sobre todo para tiempos de adversidad. El "equipo A" es un pequeño grupo de personas que son tus incondicionales, los que nunca te van a fallar y dejar de lado frente a las mayores adversidades. El efecto tiene que ser recíproco. Hay que cultivarlo y cuidarlo y es muy importante para la vida.
- **Tercera parte: contar con un mentor emocional.** Un mentor emocional es como Jesús de Nazaret para un católico. Son personas o pensadores cuya forma de pensar te anima, te motiva, te ayuda. Acudimos a ellos bien personalmente, si existen, o bien los buscamos con la lectura de sus libros. Conviene tener siempre estas fuerzas de referencia sobre todo frente a las adversidades. Podemos preguntarnos: "Si mi mentor emocional estuviera en esta difícil situación ante la que estoy yo, ¿cómo actuaría?". Puede ser en ocasiones muy oportuno.
- **Cuarta parte: entorno motivador.** La temperatura, la luz, los sonidos, los colores, los muebles, etc. nos pueden estimular o desmotivar. Tenemos que ser conscientes de ello

y los líderes tienen un alto grado de responsabilidad en ello, creando entornos motivadores para las personas y los equipos de trabajo.

- **Quinta fuente: trabajar en función de metas.** Trabajar en función de metas es la mejor forma de hacer realidad nuestros sueños. Las personas que trabajan con metas están siempre llenas de ilusión y tienen fe y esperanza en el futuro.

Quinta: análisis crítico

La creatividad y la innovación en las empresas son cada día más importantes. No obstante, todo ello tiene que partir de un análisis crítico sobre lo que hacemos y cómo lo hacemos. El pensamiento crítico negativo, que rechaza todo aquello que se mueve o cambia, bloquea el pensamiento creativo, pero una actitud positiva, que cuestiona lo que sucede y propone un cambio en la forma de hacer las cosas, se convierte en algo cada día más necesario.

Sexta: buscar y solicitar ayuda

Tenemos que diferenciar claramente entre buscar ayuda y generar dependencias:

- La persona dependiente no confía en sus posibilidades; pretende que los demás hagan las cosas que le corresponde hacer a ella.
- La persona que busca y solicita ayuda es consciente de sus limitaciones. Solicita ayuda y no la exige cuando carece de recursos o posibilidades. Es capaz de identificar la necesidad de apoyo y sabe acceder a los recursos o a las personas que se los pueden prestar. La persona que pide ayuda no se siente capaz de todo y solicita el apoyo de los demás.

Séptima: aprender a fluir

Surge cuando un profesional logra o convierte el trabajo que desarrolla en una fuente de placer y bienestar, cuando una persona trabaja fundamentalmente porque le gusta y disfruta del trabajo que desarrolla. La persona que ha aprendido a fluir tiene las siguientes características:

- Tiene claras sus metas y las vive como retos personales no impuestos.
- Tiene un equilibrio entre los desafíos, el grado de dificultad de los proyectos y las capacidades y habilidades personales.

- No tiene miedo al fracaso y mantiene un alto grado de entusiasmo y seguridad.
- Se distorsiona el sentido del tiempo.
- La actividad se vuelve en sí misma una fuente poderosa de motivación.

Las personas que fluyen son aquellas que afrontan los retos difíciles con entusiasmo y mantienen un alto grado de motivación ante todo tipo de adversidades.

Octava: ser capaz de afrontar los contratiempos

A través de la vida laboral ocurren, desgraciadamente, con más o menos frecuencia contratiempos, muy severos a veces, que es conveniente saber afrontar y superar. Los contratiempos son adversidades que pueden producirse en la propia empresa (disminución del trabajo, crisis puntuales, situaciones adversas, etc.) o personales (proceso psicológico de separación, muerte o enfermedad de un ser querido, pérdida económica importante, etc.).

Es importante que conozcamos el proceso por el que pasamos cuando sobreviene una adversidad.

Pasos del proceso

• Paso 1: negación

Negamos la realidad durante un tiempo. La negación es importante para que nos sintamos capaces de afrontar el contratiempo.

• Paso 2: ira o rabia

Poco después aflora en nosotros la emoción de ira o rabia. ¿Por qué me tiene que pasar a mí esto?

• Paso 3: tristeza

Una vez que pasa la ira, aparece la tristeza. El humor y la alegría son la forma de disminuir la intensidad de lo que nos pasa.

• Paso 4: aceptación

Con el tiempo asumimos la situación, nos adecuamos a ella y empezamos a aceptarla. Empezamos a adecuar nuestra conducta en función de la nueva situación.

UN CASO PARA EL ANÁLISIS

Un técnico muy cualificado, trabajador y responsable, Aitor, suele presentar con mucha frecuencia problemas relacionados con el cumplimiento de las fechas de entrega de los proyectos que desarrolla. Tiene tendencia a ser muy perfeccionista y cuida en exceso todo tipo de detalles. Tiende a pensar que siempre le queda algo por hacer y eso le genera mucha ansiedad. Últimamente todo esto se ha agravado, ya que le han comunicado que su madre sufre de Alzheimer y esto no lo ha asumido, lo que le ha desestabilizado por completo. No sabe qué hacer y vive todo con mucha angustia, lo que repercute seriamente en el rendimiento de su trabajo.

Preguntas para la reflexión:

- ¿Qué descripción harías de Aitor, repasando las últimas competencias?
- ¿Qué puede hacer Aitor para afrontar esta situación lo más positiva y relajadamente posible?
- ¿Cómo podría la empresa abordar esta situación?
- ¿Cuáles serían los pasos por los que Aitor debería pasar para afrontar la enfermedad de su madre?

ESTRATEGIAS ÚTILES PARA EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE AUTONOMÍA EMOCIONAL

La autonomía emocional, al igual que el resto de las competencias, se puede desarrollar; al fin y al cabo, es la consecuencia del aprendizaje mental que cada uno desarrollamos. Podemos aprender a mejorar nuestras actitudes, asumir mejor nuestras responsabilidades, automotivarnos o pedir ayuda.

A continuación revisaremos algunas de las estrategias que puedes utilizar para el desarrollo de la autonomía emocional.

Estrategia 1: mejorar la autoestima de uno mismo

“El diario emocional”. Durante tres meses, haz el diario de tu vida laboral.

- Escribe cada día dos cosas que hayas hecho y que te hagan sentir orgulloso e importante.

- El día que al finalizar el trabajo creas que no ha ocurrido nada adecuado para ser escrito, no escribas nada; sólo repasa las cosas que has escrito hasta ese día desde el principio.
- Cuando tengas un mal día, deja por escrito las cosas positivas.
- Pide a otros que te sugieran cosas positivas que observen en ti, acéptalas y valóralas.

Si durante tres meses mantienes tu compromiso, tu autoestima mejorará. ¡Ánimo!

Estrategia 2: actitud positiva

Puedes utilizar esta estrategia si tienes tendencia al pesimismo, si te desanimas fácilmente.

"Afortunadamente...". Cuando surge cualquier dificultad o problema, es importante que reconstruyas una frase que empiece por la palabra *afortunadamente*.

- "Afortunadamente, no me ha pasado nada a pesar de haberse averiado mi coche".
- "No funciona mi ordenador... Afortunadamente, tengo un montón de cosas atrasadas que hoy puedo adelantar".

Son muchos los ejemplos que podríamos poner, pero es importante que dentro de lo posible antepongas las cosas positivas a los hechos negativos. Tenemos que convertir las dificultades en una fuente constante de aprendizaje.

Estrategia 3: autorresponsabilidad

Pequeño cuestionario.

Somos conscientes de que a veces nos resulta difícil asumir nuestra propia responsabilidad. Te animamos a que respondas al siguiente cuestionario:

- ¿Qué sueles hacer a veces para evitar tu responsabilidad?
- ¿Qué mecanismo de defensa sueles utilizar (frustración, culpabilidad, etc.)?
- ¿Cuándo fue la última vez que has aceptado un error y qué fue lo que ocurrió?
- ¿Qué ventaja tendría para ti asumir mejor tu responsabilidad?

Estrategia 4: automotivación

La estrategia que te aconsejamos para aumentar tu nivel de automotivación es la siguiente:

- ¿Qué tipo de pensamientos positivos puedes decirte a ti mismo cuando llegues a tu lugar de trabajo para animarte y fortalecerte?
- ¿Con qué personas del trabajo o de la familia podrías contar si las cosas te fueran mal?
- ¿Conoces personas o autores a los que podrías acudir para estimularte?
- ¿Qué puedes hacer en tu lugar de trabajo para que sea un lugar saludable y motivador?
- ¿Qué sueños deseas hacer realidad y estás haciendo algo por conseguirlo?

Estrategia 5: actitud crítica

Haz la siguiente reflexión:

- ¿Te consideras una persona crítica, rígida y aferrada al pasado?
- ¿Te da miedo lo novedoso, lo desconocido?
- ¿Qué cosas de tu entorno laboral te molestan y te gustaría cambiar porque te perjudican?

Estrategia 6: buscar una reflexión

Busca una reflexión sobre los siguientes puntos:

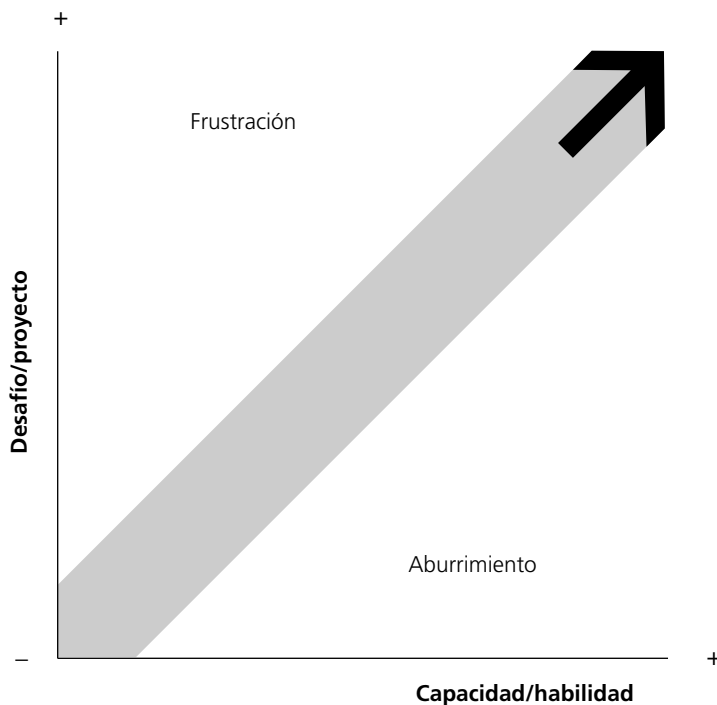
- ¿Qué supone para ti pedir ayuda?
- ¿Qué tipo de miedo te da utilizarla?
- ¿Eres consciente de lo que necesitas?
- ¿Qué puedes hacer para acostumbrarte a pedir ayuda?
- ¿Diferencias claramente pedir ayuda de depender de alguien?
- ¿Qué ventajas tiene para ti que en ocasiones pidas ayuda?

Como puedes ver, en el cuadro 6, si te exiges más de la cuenta, generas frustración, pero, si te exiges menos, lo que surge es el aburrimiento. La armonía es el fluir.

- ¿Cuál es tu situación actual en el trabajo?
- ¿Qué puedes hacer para que surja el fluir?

Recuerda que, cuando fluimos, consideramos el trabajo como una fuente de placer, de disfrute, y el tiempo parece que transcurre más rápido. Es algo que egoístamente te interesa.

Cuadro 6



Estrategia 7: contratiempos

Si estás pasando por un contratiempo, es importante que tengas en cuenta los pasos del proceso y los asumas:

- Paso 1: negación. Es normal que te niegues a asumir la situación; vas a necesitar algún tiempo para ello.
- Paso 2: ira. Esta situación ha afectado a tu vida y a tu ritmo de trabajo, y es normal que estés enfadado. Acude a alguien de confianza que te permita expresar tu ira.
- Paso 3: tristeza. Relájate y desahógate con alguien, llora si lo necesitas, busca que alguien te escuche, te anime y confíe en ti.
- Paso 4: aceptación. Acepta las limitaciones, pero siempre descubre las ventajas que te aportan. Aprende de ello; es muy positivo para ti.

Estrategia 8: cultiva emociones positivas

Todos generamos emociones; unas son saludables y positivas, mientras que otras son nocivas y hasta destructivas. Evita las segundas, pero siembra en su lugar en tu entorno emociones positivas:

- **Alegría:** disfrutando y celebrando fiestas, cumpleaños y logros importantes.
- **Humor:** sonríe a menudo, cuenta un chiste, relájate.
- **Gratitud:** agradéceselo a las personas que se lo merecen.
- **Generosidad:** dando algo más de aquello que nos corresponde por ley, cooperando y ayudando a quien lo necesite.
- **Paciencia:** enfréntate a las adversidades con calma; vas a necesitar tiempo.
- **Ilusión:** pon ilusión a las pequeñas cosas que haces cada día.
- **Esperanza:** es la puerta que abre el futuro; colabora para que tu empresa mejore y progrese.

Frente a estas emociones, hay otras que, si las gestionamos mal, nos pueden hacer mucho daño:

- **Ansiedad:** no intentes hacer todo a la vez, organízate mejor, prioriza, relájate, respira profundamente de vez en cuando, utiliza técnicas (taichi), no la fuerza bruta.
- **Frustración:** no te impongas metas imposibles, reflexiona sobre lo que te hace sentir frustración.
- **Odio:** a veces esta emoción no se puede evitar; analiza el odio sin necesidad de dañar o agredir a la persona, ya que eso puede volverse en tu contra.
- **Miedo:** acepta e impulsa los aspectos positivos de tener miedo; éste nos hace ser más prevenidos, nos ayuda a no correr riesgos innecesarios; a veces es bueno que te angusties.
- **Monotonía:** no caigas en su rutina, haz las cosas con ilusión, haz de tu trabajo una realidad más satisfactoria.
- **Rabia:** utilízala para afrontar las dificultades, conviértela en amor propio, en orgullo sano.
- **Tristeza:** cuando tengas motivos para ello, siéntela, compártela; tienes todo el derecho del mundo a sentirla.
- **Agresividad:** canalízala y exteriorízala, acéptala, muévete, haz ejercicio, agótate físicamente.
- **Amor:** ama la vida, el trabajo, las pequeñas cosas que haces, a tus clientes y a toda la sociedad; el amor es el sentimiento que impulsa tu autonomía tanto personal como laboral.

Y, PARA TERMINAR, UNA REFLEXIÓN PERSONAL

- ¿Cómo percibes tu autonomía emocional? ¿Puedes mejorarla?
- ¿Estás satisfecho con tu grado de autoestima y autoconfianza?
- ¿Son positivas tus actitudes y te hacen sentir bien, al tiempo que te ayudan a conseguir tus metas?
- ¿Te cuesta asumir responsabilidades y utilizas frecuentemente mecanismos de defensa?
- ¿Te sientes capaz de enfrentarte a ti mismo?
- ¿Pides ayuda si la necesitas?
- ¿Disfrutas de tu trabajo?
- ¿Sabes afrontar los contratiempos?
- ¿Eres una persona que genera emociones positivas?

El viaje hacia tu interior ha terminado, el camino que has recorrido te puede ayudar a conocerte mejor y espero que:

- la conciencia de ti mismo te haya enriquecido;
- veas más sencillo aprender a regular tus emociones; y
- tu autonomía personal te aporte un buen grado de confianza y seguridad para afrontar el día a día, en tu trabajo y en tu vida.

El viaje continúa...

2. LA INTELIGENCIA INTERPERSONAL: UN VIAJE HACIA LOS DEMÁS



CREANDO SINERGIAS Y ALIANZAS

En su libro ya citado, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, S. Covey habla del hábito de “comprender primero y luego ser comprendido”. En este hábito hace una síntesis de casi todas las habilidades que en la inteligencia interpersonal tenemos que desarrollar.

En primer lugar tenemos que desarrollar una gran sensibilidad en las empresas para darnos cuenta de que en muchísimas ocasiones, cuando nos comunicamos con los demás, los fallos que encontramos no se dan en “lo que decimos”, sino en “cómo lo decimos”. En la comunicación, la principal fuerza del lenguaje no radica en la palabra, sino en el lenguaje no verbal que utilizamos: gestos, tono, ritmo, expresiones gestuales... Es importante escuchar lo que no decimos o nos dicen, lo que decimos o nos quieren decir, sea ello un proceso consciente o inconsciente.

Las quejas en comunicación se suelen centrar en el cuidado de las formas; no en el hecho de habernos llamado la atención, sino en el hecho de haberlo hecho de una forma poco correcta.

Para que se produzca un buen encuentro con los demás, ante todo debemos “comprender al otro” o, lo que es lo mismo, darnos cuenta de lo que piensa, nos quiere comunicar, siente y hace. Esto parece fácil en sí mismo, pero no lo es. Requiere que le escuchemos activamente, es decir, con interés y con respeto. Asimismo, vez requiere que nos pongamos en su lugar y que identifiquemos lo que piensa y siente. Cuando se produce este proceso, las personas se sienten comprendidas, tenidas en cuenta y valoradas, lo que genera en ellas una predisposición a la colaboración, al trabajo en equipo.

Dentro de las empresas es importantísimo cultivar esta habilidad, puesto que el fruto de la no comprensión es un clima laboral negativo, la desmotivación, el ir a trabajar con la vacía razón de “no me queda más remedio”.

No obstante, ¿es suficiente comprender? S. Covey, un autor al que respeto muchísimo, nos dice que no, que la comprensión es la primera parte y la mitad del hábito de la comunicación eficaz. ¿Cuál es la segunda parte? La segunda parte consiste en que me comprendan a mí, en desarrollar una serie de habilidades como “la asertividad”, “el *feedback*”, “la crítica constructiva”. Las personas que sólo comprenden, pero no logran ser comprendidas, son blandas, no alcanzan resultados, puede que a corto plazo den otra imagen, pero pronto todo esto se desmorona. Existen otras personas que, cuando se comunican con los demás, quieren “ser comprendidas” sin antes “comprender”. Esto es absolutamente imposible y en este caso sólo funcionan la imposición, la exigencia y el autoritarismo. Ser comprendidos nos exige

hablar claro y con sinceridad, pero también con respeto, sobre lo que pensamos, sentimos y estamos dispuestos a hacer y comunicar.

Quisiera terminar la introducción a esta parte de la inteligencia emocional, la inteligencia interpersonal, expresando lo que yo entiendo por un mensaje inteligente, que responde a las siguientes preguntas:

- **Qué:** qué es lo que quiero transmitir y que llegue al otro.
- **Para qué:** cuál es su finalidad, qué impacto deseo que alcance en el otro.
- **Cómo:** cómo lo quiero transmitir, cuál es el medio que considero más oportuno (verbal, escrito, etc.).
- **Por qué:** cuáles son las razones por las que pienso que es necesario transmitirlo.
- **A quién:** qué persona o personas son los destinatarios.
- **Supervisión:** qué voy a hacer para verificar que el mensaje ha llegado a la persona y al lugar adecuados y he conseguido el impacto deseado.

Nuestros mensajes, que al fin y al cabo son mensajes de comunicación e información que utilizamos, dentro de las empresas tienen que ser mensajes emocionalmente inteligentes y “emocionalmente inteligentes” significa que tienen que lograr movilizar a las personas a desarrollar acciones positivas y eficaces.

Capítulo 7

Desarrollo de la cuarta competencia emocional: "conciencia social"



EL RADAR SOCIAL

En la primera competencia vimos el gran significado e importancia del desarrollo de la conciencia de uno mismo, pero ¿es suficiente? Tenemos que trabajar juntos en proyectos comunes, gestionar nuestras diferencias, llegar a acuerdos, convivir durante muchas horas, días, meses y años juntos. La base fundamental para lograr que el entorno social sea adecuado es que cada profesional desarrolle su propia conciencia social. Algunos lo llaman activar nuestro radar social, aquél que nos permite tomar conciencia de que las demás personas también piensan, sienten, se comportan y tienen obligaciones, pero también derechos.

¿Conoces personas en tu organización a las que les cuesta ponerse en el lugar de los demás y tienen serias dificultades de comprender a los otros? Son personas egoístas, egocéntricas y muy poco sensibles para entender y darse cuenta de qué nos pasa a los demás: sólo piensan en ellas mismas y su objetivo es exclusivamente su bienestar. Se sienten dueñas de su trabajo, propietarias, y están convencidas de que pueden hacer lo que les venga en gana; nadie se puede meter ni cuestionar lo que ocurre.

Esta conciencia social es lo que se llama “empatía”.

¿QUÉ ES LA CONCIENCIA SOCIAL?

Es la competencia de la inteligencia emocional que nos permite advertir, comprender y entender los sentimientos, las necesidades y los problemas que las personas de nuestro entorno laboral tienen. Ello nos permite responder a los demás en consecuencia, cooperar, hacerles ver que les hemos comprendido, que los tenemos en cuenta, que los respetamos.

Para llegar a desarrollar esta competencia, tenemos que aprender a manejar estrategias adecuadas de comunicación, a manejar no sólo el lenguaje verbal, sino también el lenguaje no verbal.

Una de las habilidades que principalmente tenemos que desarrollar es la habilidad de percibir en los demás lo que están sintiendo, cómo se encuentran emocionalmente. Percibimos más fácilmente las emociones en los demás que en nosotros mismos, principalmente por medio de los gestos de la cara y el movimiento corporal.

Es importante identificar cómo se sienten emocionalmente las personas que trabajan en nuestra organización y darnos cuenta de las emociones que en el día a día sienten, que pueden ser muy cambiantes, no sólo de un día para otro, sino también dentro del mismo

día. Ello, como veremos, puede facilitarnos mucho nuestra relación con los demás y nos permite, por un lado, comprender sus estados de ánimo y, por otro, identificar las consecuencias que nuestra conducta puede tener en los demás. La persona que ha desarrollado su conciencia social es sensible y cuida sus formas de comunicación con los demás; es consciente de que, a veces, nuestro comportamiento puede llegar a molestar y a hacer daño a los demás.

Podemos percibir emocionalmente cómo las personas llegan a trabajar, cómo se sienten trabajando y cómo suelen terminar. Ello nos da muchísima información, bien positiva, si las emociones que percibimos son sanas, o bien negativa, si las emociones que percibimos son negativas y adversas.

El radar social nos permite definir el clima laboral, el bienestar subjetivo de las personas durante el trabajo, y ello es importante, puesto que las consecuencias no se esperan.

Las ventajas de la empatía emocional son las siguientes:

- Nos permite conocer y comprender a los demás.
- Facilita muchísimo la comunicación.
- Es una forma importantísima de expresar interés por una persona.
- Genera un clima de confianza y cercanía.

La persona que ha desarrollado su conciencia social tiene claras tres cosas cuando se relaciona con los demás:

- Comprende: tiene en cuenta lo que piensan y sienten los demás.
- Legítima: hace ver a los demás que tienen derecho a sentirse como se sienten, admite sus emociones y las tiene en cuenta.
- Llega a acuerdos: confronta e intercambia información y sentimientos, dialoga y mantiene una actitud tolerante y consecuente con ella misma y con los demás.

La falta de empatía genera en las personas unas reacciones frías y la sensación de sentirse tratadas como números.

Una empatía emocional hace que hagamos nuestros los problemas de los demás, suframos por ello y padezcamos lo que se llama "dolor empático".

Existen distintas clases de empatía:

- **Empatía de consejo.** Esta situación se produce cuando comprendemos los sentimientos de los demás, de los otros, y nos dedicamos a darles nuestro consejo, a decirles qué es lo que tienen que hacer. Con ello se consiguen escasos resultados; es poco eficaz. Cuando la utilizamos, conviene decir “Si yo estuviera en tu lugar, esto sería lo que haría”. Dejar al otro la libertad de hacer o no hacer es diferente a decirle lo que tiene que hacer.
- **Empatía emocional.** Ésta es la empatía por medio de la cual nos ponemos en lugar del otro y comprendemos lo que siente y lo que le pasa y le permitimos sentirse en una relación de confianza y expresarnos todo lo que siente. Al sentirse comprendido por nosotros, se libera de las emociones internas que tiene detenidas, que le han dificultado sentirse bien. No espera nada de nosotros y el mejor regalo que le podemos hacer es la comunicación. No obstante, deseo expresar la diferencia entre comprender al otro y darle la razón y estar de acuerdo con él. A veces es posible que no estemos de acuerdo con él a pesar de comprender lo que siente y le pasa, y es bueno explicárselo: “Comprendo lo que te pasa, pero no pienso ni siento como tú”.
- **Empatía profesional.** La empatía profesional nos permite ponernos en el trabajo en el lugar de los demás y de los clientes. Nos ayuda, una vez que los comprendemos, a actuar consecuentemente; es decir, la empatía profesional nos tiene que conducir a la acción, a ofrecer el mejor servicio, a resolver el problema de un compañero, a trabajar por el cliente. La falta de empatía profesional genera un gran malestar en las empresas. La empatía profesional nos permite iniciar y mantener conversaciones y expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en la comunicación verbal como en la no verbal, y demostrar a los demás que se ha llegado a un compromiso. Cuando alguien se siente escuchado y comprendido por nosotros, su actitud tiende a ser positiva, tolerante y cooperadora. En una organización en la que la empatía no funciona adecuadamente, aparecen conductas egoístas, individualistas, incomprensivas y no cooperadoras. Como habitualmente escuchamos, “aquí cada uno va a lo suyo”.

DESARROLLO DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS DE LA CONCIENCIA SOCIAL

Las competencias específicas que configuran la conciencia social son las siguientes:

Primera: identificar y comprender las emociones ajenas

Es muy importante que las personas que trabajamos juntas en las empresas seamos capaces de identificar y comprender las emociones ajenas lo antes posible; es decir, que seamos capaces de detectar rápidamente los sentimientos y emociones que las personas de nuestro entorno sienten y de comprender su significado e importancia.

La forma más rápida de identificar las emociones ajenas se produce por medio del lenguaje no verbal del rostro. En muchos casos, ver la cara de alguien suele ser suficiente para darnos cuenta de la emoción que está sintiendo. Después, es importante utilizar el lenguaje verbal y preguntarle por lo que le pasa, como señal de interés por ella. Cada persona es distinta y unas tenemos más sensibilidad que otras para identificar emociones ajenas, pero nos podemos entrenar para ello.

Detectar lo que sienten los demás es muy útil y valioso y nos puede ayudar mucho en nuestras relaciones interpersonales, siendo importantísimo en los lugares de trabajo. Un momento muy oportuno para demostrar nuestra sensibilidad para identificar las emociones ajenas es el momento del saludo de los "buenos días".

Segunda: respeto por los demás

Es necesario que las personas se sientan respetadas y la mejor forma de conseguirlo es tener en cuenta las emociones que sienten en cada momento. Yo me siento respetado si alguien tiene en cuenta mis emociones, lo que estoy sintiendo, bien mi tristeza, porque tengo un ser querido muy enfermo, o bien mi alegría, porque he tenido anoche mi primer hijo nieto, o bien mi frustración, porque algo me ha salido mal.

Cuando nos sentimos comprendidos por los demás, eso nos da tranquilidad, sosiego, y estamos más predispuestos a dar lo mejor de nosotros mismos. El respeto sin comprensión emocional no es posible, porque el respeto se tiene que generar en una base de confianza hacia el otro.

Tercera: comunicación expresiva y emocional

No solamente es necesario identificar y comprender las emociones de las demás personas, sino que además tenemos que expresar de manera sincera y clara lo que pensamos que están sintiendo. Cuando se lo comunicamos es cuando se produce el diálogo emocional.

Tenemos que compartir e intercambiar emociones porque ello facilita la relación y la solución de los problemas. Es oportuno que, con respeto y confianza, yo pueda expresar a las personas lo que estoy sintiendo y también lo que pienso que ellas sienten.

Cuando estamos en una reunión afrontando una situación de difícil solución, es necesario que seamos conscientes de las distintas emociones que las personas sienten y manifiestan, ya que ellas son piezas claves de las soluciones. Las distintas soluciones tienen que ser sentidas, porque las soluciones sentidas salen con fuerza para ser ejecutadas. Las decisiones no sentidas salen ya muertas y extinguidas.

Cuarta: escucha activa

La empatía sin escucha no es posible. Para comprender a los demás, es importante dejarles hablar, invitarles a que exterioricen sus sentimientos, preguntarles, interesarse por sus cosas, tenerlos en cuenta.

El día en el que alguien me hizo caer en la cuenta de que escuchar a alguien es un acto por medio del cual el otro percibe que lo respeto y que es muy importante para mí me di cuenta del gran valor y significado de la escucha.

Una vez, una persona me dirigió el siguiente piropo: "Sé que, cuando estoy contigo, tienes muy poco tiempo, pocos minutos, pero en ese poco tiempo me haces sentir que estás conmigo en cuerpo y alma y tengo la sensación de que tienes todo el tiempo del mundo".

El tiempo se puede medir por la cantidad o por la intensidad. La intensidad es lo que genera esa gran sensación de bienestar.

Quinta: ser capaz de regular las conductas ajenas emocionalmente alteradas

A lo largo del día se producen en las personas muchos cambios emocionales y en las empresas es difícil que pase un día sin tener que afrontar la conducta de alguna persona emocionalmente alterada, enfadada, triste, con ansiedad, etc. Esta competencia nos permite afrontar esta situación con calma y con tranquilidad, sin alterarnos nosotros.

Ya hemos dicho que las emociones son contagiosas y, ante una situación emocionalmente adversa, caben dos posibilidades:

- Que la situación adversa me contagie a mí.
- Que yo controle la situación y poco a poco la situación se relaje.

Todo ello depende de la respuesta que yo dé a esa situación, de mi conducta, de mi comportamiento, de qué estrategias utilizo.

A continuación estudiaremos algunas estrategias para regular estas situaciones.

UN CASO PARA EL ANÁLISIS

Alberto es un directivo que cuenta con el apoyo de cinco líderes. Su despacho está situado en la tercera planta y los lugares de trabajo de los otros líderes con sus respectivos equipos están en la segunda y la primera planta. Alberto es una persona muy dinámica, impulsiva y creativa, pero tiene dificultades para prever y planificar. Habla mucho, es nervioso y necesita ser el centro de la atención. Los líderes se quejan de que es muy impulsivo y de que, según el día que tenga, tienen que estar subiendo y bajando escaleras en el momento que él quiere y desea. Son llamados para muchas cosas, muchas de ellas innecesarias, y todos ellos consideran que es imposible planificarse porque su jefe les destroza todas sus planificaciones; tienen que estar a su completo y exclusivo servicio. Para nada les escucha y parece ser que la empatía de Alberto deja mucho que desear. Ello genera un clima emocional tenso, molesto, y en ocasiones se oye decir que es muy difícil trabajar con ese jefe. No existen reuniones planificadas, sino que las reuniones se realizan cuando Alberto quiere.

- ¿Qué emociones está creando Alberto?
- ¿De qué se quejan sus líderes?
- ¿Qué habilidades tendría que desarrollar más Alberto?
- ¿Qué te parece y qué opinas del radar social que utiliza?
- ¿Podrías exponer en una hoja de papel la estrategia que debería seguir Alberto para salir de esta situación?
- ¿Tiene que ver este caso con alguna situación cercana a ti?

ESTRATEGIAS ÚTILES PARA EL DESARROLLO DE LA COMPETENCIA DE LA CONCIENCIA SOCIAL

Exponemos a continuación algunas de las estrategias que aplicaremos para el desarrollo de la conciencia social.

Estrategia 1: identificación de las emociones ajenas

Pon en marcha esta estrategia y practícala continuamente durante 15 días en el momento de llegar al lugar de trabajo y hablar con las personas que trabajan contigo:

- Fíjate lo mejor posible en la expresión de su cara cuando te saludan.
- Presta atención ahora a las caras que expresan alguna emoción que no es habitual.
- Por los gestos y tonos de voz que percibes, ¿qué emoción crees que está sintiendo esa persona?
- Si tienes confianza con ella, pregúntale y dile lo que percibes de ella. Esto te ayudará mucho a comprender y desarrollar tu capacidad de percepción emocional.
- Y ahora que eres consciente de las emociones que esa persona está sintiendo hoy, ¿de qué manera es oportuno que te comuniques durante el día de hoy con ella?

Nota: puedes hacer lo mismo cuando llegues a tu casa con los miembros de tu familia. Te lo agradecerán mucho.

Estrategia 2: facilita la empatía en los demás

Cuando estés en una situación emocionalmente molesta, enfadado, triste, frustrado, es oportuno lo siguiente:

- Identifica lo antes posible lo que pasa.
- Si consideras que ello puede tener consecuencias para tu relación con los demás (trabajo, familia, etc.), es importante que, de manera sincera, les hagas saber lo que te está ocurriendo.
- Pídeles ayuda o apoyo e indícales que, si observan que en algún momento te pasas, te lo comuniquen.
- Agradéceles su colaboración.

Estrategia 3: comunicación expresiva

No solamente es importante ponerse en la piel del otro y comprenderlo (empatía), sino que también es importante que el otro sea consciente de que nos damos cuenta de ello y de que puede contar con nosotros. Para ello podemos hacer lo siguiente:

- Dejar que el otro nos explique y nos cuente lo que piensa y siente.
- Escucharle con mucho interés.
- Expresarle con nuestras palabras lo que hemos percibido en él.
- Ofrecerle nuestra ayuda y posible colaboración.

- Que se dé cuenta no sólo de que comprendo lo que le pasa, sino también de que lo apoyo y lo tengo en cuenta.

Estrategia 4: situaciones emocionalmente alteradas

Cuando te encuentres con personas emocionalmente alteradas (enfadadas, frustradas, etc.), es conveniente hacer lo siguiente:

- Respira muy lenta y profundamente.
- Dite mentalmente: "Calma. Calma. Tranquilidad".
- Controla tu tono de voz.
- Pregunta con voz relajada a la persona y permítele que se desahogue, escúchala y deja que se libere de su emoción expresándola.
- Trata de tranquilizarla, de calmarlo.
- Si te cuesta conseguirlo, invítale a hacer algo (tomar un té, dar un paseo, etc.).
- Cuando esté calmada es cuando es bueno que afrontéis el problema; nunca antes.

Estrategia 5: la orientación al servicio, al cliente y a la organización

La conciencia social en una empresa sería insuficiente si sólo la usáramos para comprender emocionalmente a las personas de nuestra organización. Tiene que llegar más lejos. Es muy importante conseguir otras direcciones de la conciencia social:

- Orientarla hacia el servicio que tenemos que conseguir, crear una conciencia social colectiva, desde la dirección general hasta el conjunto de los trabajadores, y hacer que la orientación de cada uno sea hacia el servicio. Hay que lograr que la razón de ser y hacer de cada día sea dar el mejor servicio.
- Orientación al cliente. Hay que hacer que exista una conciencia social y todas y cada una de las personas que configuramos la empresa ofrezcamos lo mejor de nosotras a nuestros clientes, que se sientan orgullosos de nosotros y que logremos cultivar en los corazones emociones como la alegría, la confianza, la satisfacción, la generosidad, etc.
- Orientación a la propia organización. También tiene que llegar aquí la conciencia social y, principalmente, me refiero a las organizaciones públicas. La propia organización

tiene que ser algo amado y querido por todas las personas que la componen, respaldada y bien tratada en el día a día por sus trabajadores.

- Es la responsabilidad social corporativa.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN

Ahora que llegamos al final del capítulo, quiero que te formules las siguientes preguntas:

- ¿Sueles identificar fácilmente las emociones que sienten las personas en tu entorno laboral?
- ¿Piensas que las emociones que sienten las personas durante el trabajo les ayudan o perjudican en su desarrollo?.
- ¿Es bueno exteriorizar y comunicar a los demás lo que piensas que están sintiendo?
- ¿Es fácil para ti escuchar a los demás?
- ¿Mantienes la calma ante situaciones en las que las personas están emocionalmente alteradas?

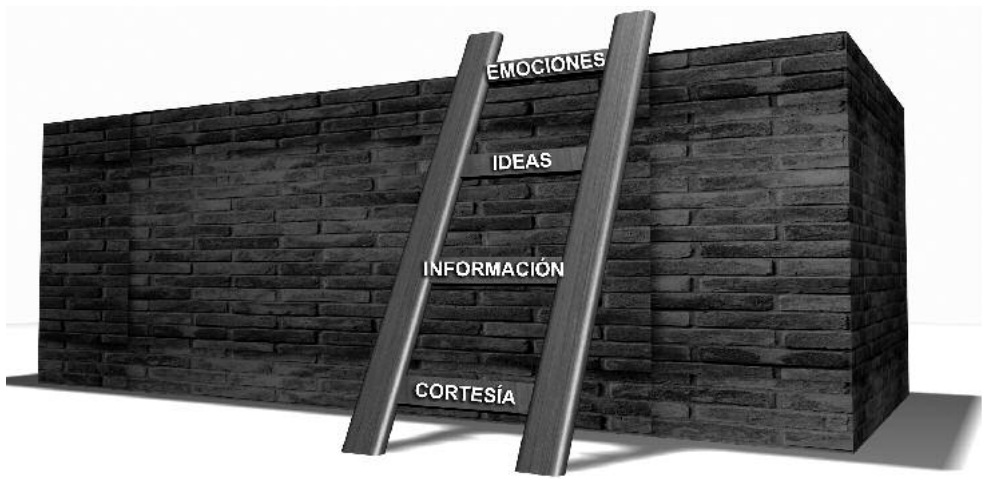
CONCLUSIÓN FINAL

La conciencia social no solamente nos ayuda a ponernos en el lugar de los demás, sino que también nos permite darnos cuenta de las consecuencias que nuestra conducta tiene en el corazón y en la mente de los demás. Nos permite ser sensibles al sufrimiento y al dolor ajenos y darnos cuenta que nuestros actos pueden causar daño y dolor en los demás. Y, en el caso de que ello ocurra, es oportuno que utilicemos una palabra que no remedia lo que ocurrió, pero que siempre ayuda a aliviar el dolor: *¡Perdón!*

El viaje continúa. La aventura de encontrarse con los demás es apasionante. ¡Disfrútalo!

Capítulo 8

Desarrollo de la quinta competencia emocional: "gestión de las relaciones"



LA ESCALERA DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES

El éxito o fracaso de las personas que tienen responsabilidad sobre otras personas en las empresas no radica en los resultados que obtienen del trabajo directamente realizado, sino de los logros y resultados que obtengan el conjunto y cada una de las personas que constituyen el equipo. Es decir, su éxito radica en el éxito de los demás; es como el éxito de un entrenador de fútbol. Una responsabilidad importantísima es gestionar las relaciones interpersonales en el equipo. Tenemos que cultivar el entorno laboral para que se generen un buen clima y una buena atmósfera emocional para que las personas se sientan a gusto.

El respeto, la información y la comunicación ágil y fluida logran que la energía de las personas esté orientada a la calidad del servicio y a la satisfacción del cliente. Es frecuente escuchar frases que reflejan algo así: “Me supone muchísimo desgaste ir a trabajar, no por la dificultad del trabajo como tal, sino por el deterioro de las relaciones interpersonales entre compañeros de trabajo y/o jefes con los que llevamos trabajando muchos años”. Como consecuencia de todo esto, tenemos a veces elevados índices de absentismo laboral, de desmotivación, de monotonía y de rutina en el trabajo de cada día. Si no cuidamos las relaciones interpersonales, surgirán juegos psicológicos que se repiten una y otra vez, desgastes emocionales agotadores y entornos emocionales altamente irrespirables.

Es importante que desarrollemos una buena gestión de las relaciones interpersonales, pero para ello es necesario que desarrollemos una serie de habilidades que sean garantía de ello.

¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES?

Es un conjunto de competencias concretas y específicas que nos permiten crear, gestionar y mantener unas relaciones interpersonales sanas, positivas y saludables con las personas con las que trabajamos día a día.

¿CUÁLES SON LAS COMPETENCIAS ESPECÍFICAS QUE CONFIGURAN LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES?

Exponemos a continuación breves resúmenes, que nos permiten memorizarlos fácilmente e interiorizarlos, sobre las estrategias que podemos utilizar para el continuo y constante desarrollo de estas competencias.

Primera: escucha activa

1. Cuando estés escuchando a alguien:

- Mírale a los ojos.
- Déjale hablar sin interrupciones.
- Hazle preguntas relacionadas con el tema.
- No cruces los brazos ni las piernas.
- Evita obstáculos físicos entre ambos.
- Haz alguna señal con la cabeza de aprobación o, si es por teléfono, emite algún sonido como "Sí" o "De acuerdo".
- Si el otro habla demasiado, haz pequeñas síntesis, exponiendo lo que te quiere decir, y hazle preguntas sobre los temas de los que quieras hablar, concretos y específicos.
- Inclina ligeramente la cabeza hacia delante.

2. Ten cuidado y evita, mientras escuchas, los filtros que hacen que no escuchemos lo suficiente (y procura darte cuenta de los filtros que está utilizando la persona que escucha):

- Filtro del quién: no escuchamos con el mismo interés a todas las personas; los estereotipos nos pueden dificultar la escucha.
- Filtro del qué: hay personas que sólo escuchan las palabras y no escuchan su significado emocional (los tonos, las expresiones, los gestos, etc.) A veces el componente emocional tiene más significado que la palabra.

Recuerda: escuchar a una persona le hace sentirse bien e importante y es una forma sencilla de ganarse su confianza.

Segunda: 'feedback'

Es necesario utilizar el *feedback* (comunicación de ida y vuelta) cuando es importante asegurarse y tener la garantía de que la comunicación llega con la claridad y veracidad suficiente a la otra o a las otras personas y que consigue los resultados esperados.

Para que exista *feedback*, hay que hacer lo siguiente:

- Transmitir el mensaje en un lenguaje claro y sencillo para el emisor.
- Utilizar el medio de comunicación más adecuado (oral, escrito, electrónico, etc.).
- Comprobar y verificar si ha llegado a la persona adecuada en el momento adecuado y con la claridad necesaria.
- Utilizar el *feedback* abierto (no de preguntas si/no), de modo que el receptor nos explique con sus palabras el mensaje recibido.

Recuerda: utilizar el *feedback* habitualmente puede ayudar a evitar muchos problemas, dificultades y errores.

Tercera: asertividad

La conducta asertiva nos permite mantener una comunicación sincera, directa y centrada en los componentes de interés:

- Expresa abierta y directamente al transmisor:
 - Lo que verdaderamente piensas.
 - Lo que deseas que ocurra.
 - Lo que no te gusta o agrada.
- Céntrate sólo en aquello que es relevante; excluye todo lo que no sea relevante.
- Respeta a la persona y nunca agredas o dañes su autoestima.
- Exígele respeto y no permitas que te agreda.
- Déjale claro y hazle saber que tu único objetivo es llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes.
- Deja claro aquello que no estás dispuesto a tener que negociar (utilizando la repetición una y otra vez de lo mismo).
- Intenta intercambiar cuantas más posibles variantes mejor.
- Nunca regales nada; cuando cedas en algo, pide algo a cambio.
- Si el otro está muy alterado y no eres capaz de calmarlo, piensa que le ha pasado algo que no tiene nada que ver contigo y deja la negociación para otra ocasión.

Cuarta: crítica constructiva

Tenemos que transmitir a veces malas noticias, mostrar que hay cosas que no nos gustan y que no estamos dispuestos a permitir. Es importante que cuidemos las formas.

- Cuida mucho las formas.
- Nunca critiques a la persona como tal; céntrate en los hechos.
- Informa a la persona con precisión y objetividad de las cosas que han ocurrido y no te gustan.
- Haz la crítica cuando estés tranquilo y relajado; si estás emocionalmente alterado, retrasa la crítica (pero lo menos posible).
- Mantén un tono de voz firme y seguro, pero no agresivo.
- Explica tu malestar emocional, pero sin hacerle sentir culpable.
- Déjale claro los límites y las consecuencias de sobrepasarlos.
- Si la persona sobrepasa los límites, cumple el castigo que le has comunicado; no seas benévolo.
- Haz un seguimiento del acuerdo tomado.
- Da la crítica en privado, nunca en público.

Recuerda: cuando las cosas van bien, es importante reconocer, pero, cuando van mal, hay que comunicarlo y dar a entender que no vamos a continuar admitiéndolas.

Quinta: gestión de los conflictos

Los conflictos son situaciones que surgen y se presentan y son señales de que algo no está funcionando de manera adecuada y conveniente. Por tanto, tenemos que intervenir y tratar de resolverlos.

A continuación exponemos las distintas estrategias que se pueden utilizar, en función de la clase y estilo del conflicto.

Estrategia A: imposición

Ejercer nuestra autoridad, dar una orden. Esto es importante en los conflictos que sobrepasan la tolerancia. Hay faltas y errores que no podemos admitir. Hay personas a las que tenemos que hacer saber que, si algo no se corrige, tienen que asumir las consecuencias.

Estrategia B: evitación

Para conflictos cuyas consecuencias son leves y pasajeras; en ocasiones es bueno evitar el conflicto y no intervenir, ya que puede ser peor.

Estrategia C: acomodación

Son situaciones y conflictos con los que tenemos que contar y no se pueden evitar ni resolver. Tenemos que hacer lo posible, aceptándolos, para que nos ocasionen el menor daño posible.

Estrategia D: colaboración

El conflicto afecta a la mayoría del grupo y el líder da su colaboración, sus ideas y sus sugerencias, pero se muestra el derecho a la decisión. Son conflictos en los que se prevé que va a ser muy difícil llegar a acuerdos.

Estrategia E: cooperación

El conflicto afecta a todos y es importante una decisión en función de la opinión de la mayoría (no del consenso). En este caso, el líder puede ser uno más o abstenerse, pero tiene que dejar claro que la decisión que surja tiene que ser aceptada y apoyada tanto por los que la han votado como por los que no.

Estrategia F: negociación

En ocasiones es importante negociar: "es el intercambio de ideas y argumentos, entre dos o más personas que no pensamos y/o sentimos lo mismo, cuyo objetivo, por ambas partes, es llegar a un acuerdo beneficioso para ambas partes". Los criterios que hay que seguir son los siguientes:

- Ten claro lo que no es negociable.
- Busca todas las posibles variantes que puedas.
- Cede en aquello que es para ti poco importante y muy importante para el otro.
- Nunca regales nada; pide siempre algo a cambio.
- Ve cerrando acuerdos y escríbelos.

Recuerda: en algunas ocasiones es mejor no negociar que negociar, pero por norma es aconsejable negociar, siempre que la no negociación perjudique más que la propia negociación.

Sexta: delegación

Cuando se está demasiado implicado y comprometido emocionalmente en la situación o el problema, es aconsejable delegar la negociación en una persona que esté fuera o más alejada del problema y que posea suficiente autoridad para ello.

Séptima: trabajo en equipo

Para que un equipo de trabajo funcione y sea eficaz, el líder tiene que cuidar mucho las siguientes funciones básicas, las cuales, si no se dan, dificultan y entorpecen "el trabajo del equipo en equipo":

Primera: clima de confianza entre los miembros que componen

Si en el equipo existe desconfianza, no se exponen los problemas, se ocultan, se justifican y se camuflan. Se genera confianza:

- Con personas informadas.
- Celebrando cumpleaños.
- Celebrando logros y éxitos.
- Divirtiéndonos juntos.
- Etcétera.

Segunda: afrontar los problemas y conflictos abiertamente

Hay que afrontar los problemas y conflictos de la manera más realista y objetiva posible. Hay que generar debates, evitar los enfrentamientos personales y limar las diferencias.

Tercera: objetivos claros, bien definidos y compartidos

Todo el equipo tiene que tener objetivos comunes y compartidos por todos sus miembros, así como objetivos individuales. Tenemos que sentirnos solidarios.

Cuarta: funciones y responsabilidades individuales, pero solidarias y comprometidas

Nadie es dueño de su parcela de responsabilidad y los demás miembros del equipo pueden y tienen que exigir y pedir cuentas si las cosas no están funcionando, ya que la falta de responsabilidad individual perjudica al bien común.

Quinta: orientado a resultados

Todos tenemos que estar orientados a los resultados, no a defender el estatus, a lograr exclusivamente resultados personales e individuales.

Octava: gestión del cambio

Los cambios hay que asumirlos, preverlos, planificarlos, gestionarlos y controlarlos.

Los criterios que aconsejamos tener en cuenta son los siguientes:

1. Analizar los pros y los contras.
2. Implicar a las personas desde el principio.
3. Tener por escrito una planificación.
4. Respetar las distintas fases del cambio:
 - Sensibilización e información.
 - Planificación de las acciones y del proceso.
 - Caos y desconcierto que va a provocar; cuenta con él.
 - Manejo de las emociones que lo obstaculizan y cultivo de las emociones que lo hacen posible y lo impulsan.
 - Resultados previstos.
 - Estrategias previstas a los obstáculos que se produzcan.

Novena: desarrollo de las personas

Tenemos que asumir la responsabilidad del desarrollo, formación y mejora continua de las personas del equipo:

- Detectar e identificar las necesidades de formación de las personas del equipo.
- Buscar los recursos formativos adecuados.
- Facilitar la formación.
- Evaluar los resultados de la formación.
- Verificar el impacto de la formación en los resultados obtenidos.

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES EMOCIONALES ESPECÍFICAS PARA EL DESARROLLO DE LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES

Las competencias específicas que la competencia "gestión de las relaciones" nos propone desarrollar son las siguientes:

Estrategia 1. Dominio de las habilidades sociales básicas

Para la inteligencia emocional, las habilidades básicas son las siguientes:

- Escucha activa: capacidad que nos permite comprender, entender y respetar a los demás.
- Sensibilidad: capacidad de darnos cuenta de que muchas veces la forma en la que nos comunicamos es más importante que lo que queremos transmitir.
- El lenguaje verbal y no verbal: el uso adecuado de la palabra y la comprensión del lenguaje no verbal es una de las habilidades claras.
- El ser capaz de ser comprendido: expresar con claridad lo que pensamos, sentimos y esperamos.

Estrategia 2. Afrontamiento de los juegos psicológicos

Los juegos psicológicos son conflictos y choques en las relaciones interpersonales que ocurren de manera inconsciente una y otra vez, deterioran las relaciones interpersonales, disminuyen el rendimiento y crean climas laborales adversos, agresivos y/o conflictivos que es importante que sepamos afrontar y resolver.

Estrategia 3. Asertividad

Es la capacidad que nos permite afrontar la realidad con confianza y seguridad. Hablando claro expresamos lo que pensamos y sentimos, respetando a los demás y exigiendo que ellos, a su vez, nos respeten.

Estrategia 4. Crítica constructiva

En ocasiones tenemos que corregir conductas o comportamientos no adecuados y es importante que seamos capaces de utilizar estrategias adecuadas. La clave de la crítica no está solamente en hacerla, sino en acertar en la forma de hacerla.

Estrategia 5. Comportamiento prosocial y de cooperación

Tenemos que estimular constantemente la cooperación, el trabajo en equipo, y enfocar la energía hacia el bien común. Crear un entorno de cooperación y desarrollar un auténtico trabajo de equipo es fundamental y básico.

Estrategia 6. Desarrollo del poder de influencia

Tenemos que ser conscientes del poder de influencia que tenemos en las personas y en el equipo y es algo que se puede desarrollar, que da pie a que podemos desarrollar un equipo efectivo.

Estrategia 7. Creación y desarrollo de relaciones interpersonales saludables

Es una de las mayores responsabilidades.

Para crear y desarrollar en la unidad de trabajo un clima laboral saludable, de buenas relaciones, es importante saber qué es aquello que influye en ello.

Existe una escalera que llamamos “escalera de las relaciones laborales”, constituida por cuatro peldaños, y que es importante que los líderes conozcan.

Escalera de las relaciones interpersonales

• Primer peldaño: la cortesía

Hay que crear un clima de respeto y de cortesía donde las personas se saludan, se llaman por su nombre, se interesan unas por otras como personas, se dan las gracias, etc.

Es el peldaño básico y fundamental de las relaciones que hay que cultivar y tiene que estar presente en los lugares de trabajo.

• Segundo peldaño: la información

El manejo inteligente de la información; ésta debe ser fluida, ágil, digerible y puntual y debe llegar a donde tiene que llegar en el momento adecuado.

Tenemos que cuidar los distintos canales de información:

- La información oral: entrevistas, reuniones, teléfono, etc.
- La información escrita; cartas, boletines, *e-mail*, Internet, etc.

• **Tercer peldaño: las ideas**

Constantemente estamos resolviendo problemas en los cuales nos encontramos con diferencias en la forma de ver y afrontar los hechos. Tenemos que buscar herramientas útiles que permitan llegar a acuerdos, encontrar soluciones y tomar decisiones. Quiero recordar que la diversidad en la forma de pensar enriquece los equipos, siempre que seamos capaces de hacer una gestión inteligente de ello.

• **Cuarto peldaño: las emociones**

Las personas somos diferentes y nuestras reacciones emocionales pueden generar muchos conflictos. Tenemos que generar emociones emocionalmente saludables donde:

- se puedan cultivar emociones sanas y positivas como la ilusión, la curiosidad, la esperanza, la generosidad, la tranquilidad, la paciencia, etc.; y
- podamos gestionar y analizar emociones nocivas y destructivas como la frustración, el rencor, los celos, la ansiedad, la inseguridad, etc.

Estrategia 8. Adaptación al cambio

Los cambios son cada día más rápidos y continuos. Tenemos que entrenar a las personas del equipo para que puedan adaptarse adecuadamente.

Para ello es importante lo siguiente:

- Prever los cambios.
- Dar suficiente formación e información.
- Planificarlos.
- Apoyar.
- Utilizar planes de acción adecuados.

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN PERSONAL

Exponemos a continuación una serie de preguntas que pueden facilitarte una reflexión sobre ti mismo con respecto al desarrollo de esta competencia.

Preguntas:

- ¿Me cuesta trabajo darme cuenta de las emociones que sienten los demás e identificarlas?
- Cuando surgen conflictos en el equipo de trabajo, ¿no sé cómo reaccionar?
- ¿Tengo tendencia a ser a veces autoritario y agresivo como líder?
- ¿Tiendo a ser inseguro y me cuesta afrontar los problemas, evitándolos en lo posible?
- ¿Hablo demasiado y no escucho?
- ¿No critico o critico sólo cuando estoy emocionalmente acalorado?

UN CASO PARA EL ANÁLISIS: ¿QUÉ ES LA GESTIÓN DE LAS RELACIONES?

Javier es un líder que se ha hecho cargo de un equipo en el que hasta este momento ha trabajado como profesional. Es un equipo de 22 personas, muchas de las cuales llevan trabajando juntas más de diez años; por una parte hay mucha sabiduría y experiencia, pero por otra hay bastantes conflictos y vicios. El clima laboral es negativo, las relaciones interpersonales están bastante deterioradas y, además, una de las personas del equipo se ha quejado porque no le han nombrado jefe, porque en el fondo piensa que ella lo podría hacer mejor. Hay mucha carga de trabajo y el equipo está sobresaturado, no hay cultura de trabajo en equipo y la agresividad se respira en el ambiente:

- ¿Cómo se puede estar sintiendo Javier?
- ¿Qué es lo que tiene que evitar Javier?
- ¿Qué podría hacer Javier para producir un cambio en su equipo?
- ¿Qué conflicto piensas que se ha podido producir al ser nombrado Javier líder?
- ¿Puede hacer algo Javier para no quemarse?
- ¿Qué harías tú en su lugar?

CONCLUSIÓN FINAL

Tenemos que desarrollar un hábito de comunicación eficaz que podamos aplicar continuamente en el trabajo. Es el siguiente: PRIMERO COMPRENDER Y LUEGO SER COMPRENDIDO.

- PRIMERO COMPRENDER significa:
 - Utilizar la escucha activa.
 - Utilizar la conciencia social.
 - Utilizar la empatía.
 - Utilizar la crítica constructiva.
- LUEGO SER COMPRENDIDO significa utilizar el comportamiento asertivo en lugar del pasivo o el agresivo.

Recordemos que, antes de ser comprendido, es necesario comprender, pero al mismo tiempo también necesitamos lo segundo.

Este hábito puede ayudarte en la andadura como líder del día a día. Puede hacer realidad tu viaje. ¡Feliz viaje!

Capítulo 9

Desarrollo de la sexta competencia: "habilidades de vida y bienestar"



LA RUEDA DE LA VIDA

No podemos convertir el trabajo en un fin, sino en un medio, en un valioso recurso que nos tiene que ayudar a que nuestra vida sea satisfactoria y de calidad. Por ello, pensamos que es importante sintonizar, armonizar y coordinar bien la vida laboral y la vida personal. No tienen por qué chocar, sino más bien complementarse, ayudarse mutuamente. El trabajo nos tiene que aportar recursos y medios para nuestra vida personal, pero también nos tiene que aportar recursos y la energía que necesitamos para nuestra vida laboral del día a día.

QUÉ SON “HABILIDADES DE VIDA Y BIENESTAR”

Para que nuestra vida sea de calidad y logremos un sentimiento de satisfacción, necesitamos desarrollar una serie de habilidades que nos permitan disfrutar y encontrar un sentido verdadero a nuestra vida. Si no lo conseguimos, pronto aparecerán conflictos, depresiones y hasta enfermedades.

En el dibujo del principio de este capítulo, “la rueda de la vida”, hemos querido expresar la metáfora de comparar la vida con una rueda que podemos ir rotando. Una rueda compuesta por varios ejes, todos simétricos y sincronizados los unos con los otros. Cuando descuidamos alguno de ellos o varios, la rueda se vuelve asimétrica, se pincha fácilmente. Si sólo cuidamos el eje del trabajo y descuidamos nuestra salud, ¿qué consecuencias puede tener? ¿Y qué importancia tiene cuidar el entorno familiar, emocional, etc.?

Lograr una armonía en el cuidado y atención de cada uno de estos ejes, tener claros cuáles son nuestra misión, nuestra visión y nuestros valores personales nos puede ayudar mucho a sentir la vida con más intensidad, a darle un sentido y a darnos cuenta del valor que la vida tiene en sí misma y del valor que yo apporto a la vida, al entorno, a los demás.

¿Cuáles son las competencias específicas que configuran esta competencia?

Primera: enfocar la vida en función de metas

Los seres humanos tenemos una gran capacidad, un potencial ilimitado, de generar una gran cantidad de sueños y deseos; es decir, de generar la necesidad de hacerlos realidad. Y la forma más operativa y eficaz es seleccionar aquellos sueños y deseos que consideramos más importantes y valiosos y convertirlos en realidad. La forma de hacerlo es convertir estos sueños y deseos en metas personales. Una meta es el compromiso personal de hacer realidad un sueño o deseo para una determinada fecha.

¿Qué es al fin y al cabo la felicidad? Es el logro progresivo de metas personales, valiosas y predeterminadas. No solamente nos hace feliz el logro de las metas, sino que muchas veces disfrutamos mucho más del esfuerzo ilusionante de conseguirlas.

Existe un solo lugar donde el éxito está antes de la palabra *trabajo* y es en el diccionario. En la vida real, el éxito es la consecuencia de un trabajo inteligente, constante y en muchas ocasiones sacrificado. El camino del éxito para nosotros consiste en proyectar nuestra vida en función de metas, y estas metas tienen que englobar todo el desarrollo como personas que somos:

- Metas materiales (tener).
- Metas laborales (hacer).
- Metas personales (ser).

Entonces es cuando la vida rueda con armonía y genera bienestar.

Segunda: desarrollar planes de acción

Es posible que en ocasiones nos pongamos metas complejas, extensas en el tiempo. Es importante entonces tener por escrito planes de acción, es decir, un método que nos permita identificar paso a paso cada una de las acciones que tenemos que desarrollar para alcanzarlas.

Tercera: introducir mejoras continuas en cada eje de la rueda de la vida

Es importante reflexionar sobre cómo funciona cada uno de los seis ejes de la rueda de la vida, identificar los puntos fuertes y débiles y poner en marcha áreas de mejora personal con respecto a los siguientes aspectos:

- Nuestra salud: ¿nos cuidamos lo suficiente?
- Bienestar emocional: ¿estamos a gusto y satisfechos con nosotros mismos?
- Familia: ¿tengo que mejorar en mis relaciones familiares?
- Entorno laboral: ¿estoy a gusto?, ¿tengo que mejorar en algo?
- Entorno social: ¿en el entorno social, donde vivo y con mis amistades, estoy a gusto, disfruto, estoy integrado?
- Ámbito espiritual: ¿soy coherente con mis creencias espirituales?

UN CASO PARA EL ANÁLISIS

Igor es un pequeño empresario de 49 años que lleva trabajando unos 27 años. Ha conseguido tener una pequeña empresa competitiva y rentable. Para ello trabaja de sol a sol, lleva sin vacaciones muchos años y su familia se ha “resignado” a vivir sin él. Desde el punto de vista de la salud, a los 43 años ha sufrido un infarto y le han recomendado firmemente que no se estrese. Empieza a estar preocupado porque los resultados de sus análisis de la tensión, el colesterol y el azúcar son altos. El fin de semana lo emplea en terminar todo lo que durante la semana ha dejado pendiente. Le cuesta mucho delegar y planificar.

¿Qué tendría que hacer Igor para empezar a desarrollar y sincronizar con su trabajo como empresario las habilidades de vida y bienestar?

¿Qué estrategias útiles nos ayudan a desarrollar esta competencia?

Primera estrategia: organiza tu vida en función de metas

Planifica, organiza y no solamente anotes en tu agenda los compromisos laborales; comprométete con el uso inteligente de tu tiempo personal. Implicate con tu familia en metas ilusionantes, disfruta, cuida tu vida personal.

Busca un pequeño espacio de tiempo diario si es posible o, como mínimo, tres días a la semana para ti, para hacer y disfrutar durante media hora o una hora de cosas que te gusten. Que tu mundo no sea el mundo exclusivo del trabajo.

Segunda estrategia: desarrolla planes de acción

Como te decía, si las metas son largas en el tiempo y complejas, te recomiendo que las escribas y las planifiques. Esto te va a ayudar mucho a conseguirlas. Para ello te aportamos la siguiente estrategia:

1. ¿Cuál es la meta y para cuándo quieres conseguirla?
2. Con respecto a esta meta, ¿cuál es tu situación actual?
3. ¿Qué beneficios esperas alcanzar por medio de esta meta?
4. ¿Con qué obstáculos te vas a encontrar posiblemente?
5. ¿Qué solución vas a poner a cada uno de los obstáculos que acabamos de identificar?
6. ¿Qué recursos vas a necesitar para alcanzar y, si no los tienes, cómo los vas a conseguir?
7. ¿Qué apoyos vas a necesitar y cómo vas a contar con ellos?

8. ¿Qué emociones vas a tener que gestionar a través del tiempo para que no te desanimas en momentos difíciles?
9. ¿Qué posibles emociones vas a tener que cultivar para animarte en el camino?
10. ¿Qué pasos de acción (escribelos) vas a poner en marcha para alcanzar esta meta?
11. ¿Qué sistema de evaluación vas a establecer para verificar si vas por el camino y la forma adecuados?
12. ¿Cuándo vas a empezar (día, mes, año)?

Tercera estrategia: la rueda de la vida

La rueda de la vida es una herramienta gráfica que te permitirá identificar los "baches" que está experimentando tu vida. Evalúate desde un nivel bajo (1) al más alto (10). Coloca un punto en cada radio de la rueda y conecta los puntos mediante una línea curva. ¡Los puntos bajos causan los "baches" y son las áreas en las que deberías fijar metas para mejorar! Utiliza la rueda de la vida periódicamente para identificar áreas donde necesites fijarte metas.

Cuadro 7

INDICADORES/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Física										
1. Poseo buena salud	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Realizo un chequeo médico regular	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Hago ejercicio físico regularmente (tres horas a la semana)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Tengo un buen control de mi peso	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Mi dieta y mi nutrición son las adecuadas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T1. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Mental										
1. Mantengo una actitud mental positiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Utilizo mi imaginación creadora	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Dedico parte de mi tiempo a la lectura	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Mi formación es la adecuada	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Tengo una autoimagen positiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T2. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

INDICADORES/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Personal										
1. Cuido a mis amistades	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Tengo tiempo suficiente de ocio	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Reposo y descanso lo suficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Me cuido y me cultivo lo suficiente	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Estoy integrado e implicado en mi comunidad/sociedad	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T3. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Familiar										
1. Me siento bien con mi familia	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Ayudo y me siento ayudado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Predico con el ejemplo	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Sé perdonar y perdono	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Me siento querido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T4. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Financiera										
1. Mis ingresos son suficientes y adecuados	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Estoy al día en pagos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Tengo un seguro que garantiza mi futuro	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Realizo un presupuesto anual y me ajusto a él	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Invierto adecuadamente mi dinero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T5. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Carrera/laboral										
1. Me gusta lo que hago	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Soy una persona productiva	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Mis relaciones laborales son buenas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Coordino bien mis metas personales con las de la empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. Me satisface mi plan de carrera	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T6. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

INDICADORES/PUNTUACIÓN	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Espiritual										
1. Soy consecuente con mis creencias	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2. Gozo de paz interior	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3. Dedico tiempo a la reflexión	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4. Dono dinero a causas benéficas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5. La vida tiene sentido	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
T7. Puntuación global que otorga	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

PREGUNTAS PARA LA REFLEXIÓN FINAL

Es importante que ahora, cuando estamos a punto de terminar esta competencia, te hagas alguna pregunta que te ayude a reflexionar con calma y serenidad:

- ¿Mantengo en armonía mi vida personal y laboral?
- ¿Doy suficiente importancia y valor a mi salud?
- ¿Tengo cosas que cambiar con respecto a mi forma de trabajar y concebir el trabajo?
- ¿Identifico metas para las cosas y las áreas de mi vida que son importantes?
- De continuar como hasta ahora, ¿cómo va a ser mi vida y mi salud dentro de cinco, diez o quince años?
- ¿Qué cambios podría introducir en mi vida y qué valor añadido supondrían para mí y los míos?
- ¿Me siento a gusto conmigo mismo?

Tienes toda la vida por delante y ante ti todas las oportunidades y recursos que necesitas para sentirte bien emocionalmente.

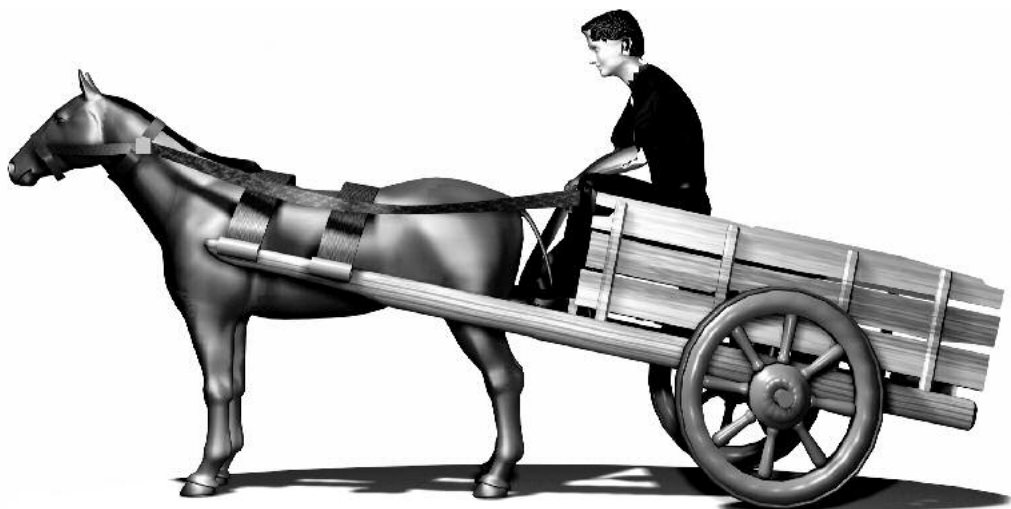
¡El viaje continúa!

Tercera parte

UN VIAJE HACIA EL ÉXITO EMPRESARIAL Y EL BIENESTAR SOCIAL

Capítulo 10

El viaje hacia el éxito y bienestar social La gestión del conocimiento y de las emociones



**COGE CON ENERGÍA, CONFIANZA Y SEGURIDAD LAS RIENDAS
DE TU ORGANIZACIÓN Y CONVIERTE TU EMPRESA
EN UNA EMPRESA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE**

Cuando me he puesto a escribir este último capítulo, he entrado en el viejo desván de los recuerdos de mi feliz infancia, en el grato recuerdo que guardo de mi abuelo Zacarías. Era el lechero del pueblo; se encargaba todos los días, en su viejo carro y con su caballo (“el Lucero”), de recoger la leche de todos los vecinos y transportarla a la central lechera que se encontraba en otro pueblo cercano.

Hace poco he leído en uno de los libros del psiquiatra argentino Jorge Bucay el símil que hace con un dibujo de un carro con dos caballos. No voy a dar la misma interpretación que Jorge Bucay, sino que voy a hacer una interpretación que me facilite explicar lo que deseo transmitir en este capítulo.

El “carro” para las empresas de hoy representa todos los recursos con los que cuentan (humanos, tecnológicos o materiales) o, si lo deseáis, todos aquellos recursos que componen la parte de recursos de un modelo en un proceso de calidad.

El “cochero” representa los recursos intelectuales con los que se cuenta: la misión, la visión, los valores, el plan estratégico, los sistemas de calidad, etc.

¿Y qué significado tienen los “caballos”? ¿Es posible que con un buen cochero y un buen carro, sin caballos, alcancemos los objetivos que nos hemos marcado? ¿Qué función tienen los caballos?

Los caballos, amigo lector, son las emociones. Las emociones son las que mueven, movilizan a la acción, hacen que las cosas sucedan.

Para que las cosas sucedan en las empresas, tiene que haber una buena armonía entre el cochero, el carro y los caballos. Ninguno de los elementos por sí mismo es suficiente, pero cada uno de ellos es necesario, fundamental. Tal vez, hasta ahora se ha dado excesivo valor al carro y al cochero, pero muy poco a los caballos.

Si las emociones son los caballos, es conveniente que estén bien alimentados y adecuadamente entrenados. Los caballos suelen ser salvajes y se pueden desbocar, pero puede que estén mal alimentados y les cueste moverse. El cochero debe saber cuándo debe acelerar y cuándo debe descansar, es decir, debe dirigir bien las riendas de los caballos.

Una empresa emocionalmente inteligente ha alcanzado una buena armonía en emociones como la alegría, el humor, la ilusión, la valentía, la resistencia, la curiosidad, etc. Del mismo modo, debemos tener cuidado con otras emociones que nos pueden generar conflictos, como la ansiedad, la crispación, la agresividad, la ira, los celos, la frustración y el estrés.

Las buenas emociones las podemos cultivar haciendo que nuestros lugares de trabajo sean lugares a los que a las personas les guste ir y de esta forma estén dispuestas a dar lo mejor de sí mismas.

Si eres directivo o empresario, yo te pregunto: además de interesarte por el carro y el cochero, ¿te consideras un buen cultivador de emociones?, ¿cuidas y animas a los caballos de tu empresa?

Quisiera terminar haciendo un repaso a las cualidades que según algunos de los estudios más sobresalientes a escala mundial han realizado líderes como M. Luther King o Indira Ghandi:

- **Pasión:** han puesto muchísima pasión, entusiasmo, energía en todo lo que hacen.
- **Paciencia:** han superado con paciencia –regulación emocional– todas y cada una de las adversidades.
- **Persistencia:** ante fuertes adversidades no se han sentido frustrados; han insistido. Cuando los caballos tienden a estar motivados, se encuentran con entusiasmo, resisten ante los obstáculos. No obstante, los caballos se pueden desbocar y generar fuertes grados de ansiedad, frustración, desconcentración... Las emociones, en todos los lugares y momentos de nuestras empresas, han de ser identificadas y tenidas en cuenta; son energías muy poderosas. Los que dirigimos empresas y organizaciones tenemos que ser buenos vendedores de emociones positivas, generadores de entornos emocionalmente inteligentes e insistir una y otra vez hasta alcanzar nuestros objetivos.
- **Enfoque:** han sabido siempre cuál era su objetivo y han logrado hacer partícipes de él a todos sus seguidores.
- **Motivación inquebrantable:** nunca se han desmotivado y ante todas las adversidades nunca han perdido la ilusión, la fe y la esperanza.

¿Son estas personas seres especiales? ¿Qué podemos aprender de ellas?

El viaje, el tuyo y el mío, *el nuestro*, continuará; nos encontraremos algún día en algún lugar del camino.

Te deseo un viaje **emocionalmente inteligente**.

Es un viernes de primavera y atardece en Puente Viesgo. El curso en el que has participado, amigo lector, ha terminado. Espero que en tu mochila lleves experiencias y vivencias interesantísimas. Te agradezco desde las emociones más profundas y sinceras tu compañía en este tramo del camino. Gracias. El viaje para ti y para mí continúa y nos veremos de nuevo si vemos que algo nos interesa compartir. Yo me quedo hasta mañana por la tarde en Puente Viesgo para inundarme de su paisaje y de esta primavera que empieza a explotar por todas partes. Mañana visitaré el Valle del Pas; quiero perderme por esos parajes llenos de silencio y de añoranza del pasado. El domingo jugaré al golf con unos amigos y el lunes volveré al trabajo, al quehacer del día a día.

Ahora que estoy solo, paseando por las calles de Puente Viesgo, recuerdo con mucha tristeza, cuando paso por el puente sobre el río, las últimas noticias sobre el cambio climático y me pregunto cómo es posible que hayamos llegado tan lejos. ¿Nos ayudará esto a despertar en el interior de los seres humanos la emoción del amor a la vida, a toda clase de vida? Aún suenan en mi interior los disparos del estudiante de Virginia y los asesinatos en Irak, que han pasado a ser una rutina diaria. Esto me genera la esperanza de que quizá si las personas, fuera y dentro del trabajo, aprendiésemos a valorar las emociones en nosotros y en los demás, algo importante podría cambiar. Tú y yo, amigo lector, que ya sabes y crees que la inteligencia emocional se puede desarrollar a través de toda la vida, estamos poniendo nuestro granito de arena.

Suerte en tu viaje hacia dentro de ti y al encuentro con los demás.

Agradecimientos

A José Ramón Guridi, de la Diputación Foral de Gipuzkoa, porque, además de haber aceptado escribir su prólogo, leyó el borrador de nuestro libro y detectó y corrigió cantidad de errores mientras tomaba el sol en Canarias. Gracias por ser el promotor y el autor de muchas realidades que contamos en el libro.

A Joseba Amondaraín y Nagore Manzano, de la Diputación Foral de Gipuzkoa, los valientes y sacrificados trabajadores en la sombra, de temas administrativos y de gestión del desarrollo, de un gran proyecto de inteligencia emocional.

A Mónica Moso, directora del Cluster del Conocimiento, por la confianza ofrecida a los autores.

A Olga Gómez, del Cluster del Conocimiento, por estar llena de ilusiones y ser una persona muy eficaz, que en este momento está disfrutando de las emociones de tener su primer hijo, así como a Begoña Seijas y a Iker Atxa, también del Cluster, por su gran entrega y apoyo a todo el equipo de SYCOM.

José Antonio González Suárez y Rogelio Fernández Ortea

Bibliografía

- GOLEMAN, Daniel: *La inteligencia emocional*, Editorial Kairós.
- GOLEMAN, Daniel: *La práctica de la Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós.
- GOLEMAN, Daniel: *La inteligencia Social. La nueva ciencia de las relaciones humanas*, Editorial Kairós.

Son tres libros importantes de inteligencia emocional, pero densos e intensos. Son para leer despacio. Aconsejados para las personas que están interesadas en profundizar en el tema de la inteligencia emocional.

- COVEY, Stephen R.: *Los 7 hábitos de las personas altamente eficaces*. Editorial Paidós. Es un libro denso, pero de fácil e interesante lectura. Es un libro complementario de todo lo que hemos visto hasta ahora.
- MORGADO, Ignacio: *Emociones e Inteligencia Social: Claves para una alianza entre los sentimientos y la razón*, Editorial Ariel.

Es un libro reciente escrito por un neurólogo donde explica en un lenguaje asequible y sencillo los fundamentos neurológicos de la Inteligencia Emocional. Un gran libro para comprender la parte científica de la Inteligencia Emocional.

- BUCAY, Jorge: *El camino de la autodependencia*, Editorial Grijalbo Mondadori.
- BUCAY, Jorge: *El camino del encuentro*, Editorial Grijalbo Mondadori.
- BUCAY, Jorge: *El camino de las lágrimas*, Editorial Grijalbo Mondadori.
- BUCAY, Jorge: *El camino de la felicidad*, Editorial Grijalbo Mondadori.

Estos cuatro libros son de una lectura muy fácil y son interesantes con respecto al desarrollo personal, centrándose en la inteligencia emocional.

- FERNÁNDEZ BERROCAL, Pablo: *Desarrolla tu Inteligencia Emocional*, Editorial Kairós.

Es un libro sencillo y divulgativo de la inteligencia emocional.

- THE ARBINGE INSTITUTE: *La caja*, Colección Empresa Activa, Ediciones Urano.

Un libro sencillo, muy fácil de leer y que nos da muchas pautas con respecto a los errores que podemos cometer en nuestras relaciones con los demás.

- COVEY, Stephen R.: *El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza*, Editorial Paidós.

Después de varios años y ajustándose a la sociedad actual, Covey ha escrito este nuevo libro, ya que considera que ser efectivos como personas y organizaciones ya no es una opción, sino que es cuestión de sobrevivir en el mundo de hoy día.

- GOLEMAN, Daniel: *Emociones destructivas*, Editorial Kairós, 2003.
El presente libro se enfrenta con uno de los grandes problemas de la humanidad. Daniel Goleman documenta un diálogo entre el Dalai Lama y un selecto grupo de eruditos budistas, psicólogos occidentales, neurocientíficos y filósofos, reunidos para dilucidar, comprender y combatir las emociones destructivas.
- HUNTER, James C.: *La Paradoja: un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo*, Empresa Activa, 1999.
La paradoja es la mejor motivación para el cambio que he leído jamás. Estamos enseñando estos principios a más de mil empleados nuestros. Un relato absorbente y divertido sobre el crecimiento personal y la auténtica autoridad del liderazgo, que desafía al lector a abordar las obligaciones morales del poder.
- BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie: *Liderazgo Emocional*, Editorial Deusto.
- CARUSO, David R. y SALOVEY, Peter: *El directivo emocionalmente inteligente*, Editorial Algaba Ediciones.
Estos dos últimos libros son claves para comprender el liderazgo desde la perspectiva de la inteligencia emocional.
- BOYATZIS, Richard y MCKEE, Annie: *Liderazgo Emocional* (traducción de *Resonant Leadership*).

PÁGINAS 'WEB' RECOMENDADAS E 'E-MAILS' DE INTERÉS

- www.clusterdelconocimiento.com: página web del Cluster del Conocimiento.
- www.sycomcentral.com: página web de nuestra organización.
- <http://blog.eitb24.com/inteligenciaemocional>: SYCOM colabora en un blog creado por EITB sobre inteligencia emocional. Todos los días se publican artículos sobre este tema para empresas, educación, familias y desarrollo personal. Os animamos a entrar y colaborar con nosotros aportando vuestros comentarios. Es una página web a la que se le puede sacar un gran provecho.
- jgonzalezsuarez@terra.es: e-mail personal de José Antonio González para cualquier duda que tengáis.
- Rogelio@sycomcentral.com: e-mail personal de Rogelio Fernández.

KUDEAKAKETA



LA EMPRESA EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Las emociones no solamente están presentes en la vida diaria de las empresas, sino que también tienen un gran poder de influencia positivo o negativo en todos los procesos racionales, como la toma de decisiones, la solución de problemas, la dirección de personas, la motivación, etc.

Hoy, gracias al desarrollo de la inteligencia emocional, ya sabemos que se pueden aprender a gestionar positivamente las emociones y que los profesionales que integramos las organizaciones podemos desarrollar estrategias y habilidades emocionales que nos faciliten, por una parte, resolver mejor los problemas y, por otra, gozar de un nivel más elevado de bienestar subjetivo.

Este libro pretende ofrecer a los empresarios, directivos y trabajadores una información sencilla, básica y suficiente sobre lo que es la inteligencia emocional y cómo se puede desarrollar.

EZAGUTZAREN CLUSTERRA



Gipuzkoako Foru Aldundia
Diputación Foral de Gipuzkoa

Berrikuntzarako eta Jakintzaren Gizarerako Departamentua
Departamento para la Innovación y la Sociedad del Conocimiento



CLUSTER
CONOCIMIENTO

Agrupación del Conocimiento en Gestión Empresarial
Enpresa Kudeaketarako Ezagutzaren Cluster Elkartea

www.portaldelagestion.com