

CBS

Colegio Bautista Shalom



Psicología

Quinto BACL

Primer Bimestre

Contenidos

LAS EMOCIONES

- ✓ CATEGORÍAS BÁSICAS DE LAS EMOCIONES.
- ✓ ¿QUÉ PRODUCE NUESTRO MEDIO (A NIVEL FISIOLÓGICO)?
- ✓ SITUACIÓN Y DURACIÓN DE LAS EMOCIONES.
- ✓ EMOCIONES Y ACTIVACIÓN FISIOLÓGICA.
- ✓ PSICOLOGÍA POSITIVA.
 - EMOCIONES POSITIVAS Y RENDIMIENTO
 - EMOCIONES POSITIVAS Y LA SALUD
 - PROMOCIÓN DE LAS EMOCIONES POSITIVAS

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- ✓ ANATOMÍA DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL BÁSICO.
- ✓ CONCIENCIA DE LA EMOCIÓN.
- ✓ SIGNIFICADO DE LAS EMOCIONES EN LAS EMPRESAS.
- ✓ DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMOCIONES BÁSICAS, BASADAS EN REACCIONES FÍSICAS Y MANIFESTACIONES PSÍQUICAS.
- ✓ RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES EN SÍ MISMO (AUTOCONOCIMIENTO) Y EN LOS DEMÁS (EMPATÍA).
 - EMPATÍA Y COMUNICACIÓN. PRIMERA "APTITUD SOCIAL" DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.
 - APTITUDES SOCIALES DE LA EMPATÍA.
 - EL DESARROLLO DE UNA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EFICAZ.
 - LAS PREGUNTAS, PARA GENERAR EMPATÍA.
- ✓ IDENTIFICACIÓN DE LAS PROPIAS EMOCIONES Y DE LAS DE OTROS, BASÁNDOSE EN SEÑALES FÍSICAS Y PSÍQUICAS ACOMPAÑANTES.
 - CONOCER Y MANEJO DE LAS EMOCIONES.

NOTA: conforme vayas avanzando en tu aprendizaje del curso tu catedrático(a) indicará la actividad a realizar. Sigue sus instrucciones.

LAS EMOCIONES

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

Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea.

Se interpreta como un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

En el ser humano **la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones,** actitudes y creencias

sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta

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



En los primeros meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados. Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comportamentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

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

CATEGORÍAS BÁSICAS DE LAS EMOCIONES

- ✓ **MIEDO:** anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.
- ✓ **SORPRESA:** sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- ✓ **AVERSIÓN:** disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- ✓ **IRA:** rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- ✓ **ALEGRÍA:** diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- ✓ **TRISTEZA:** pena, soledad, pesimismo.

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

- ✓ **MIEDO:** tendemos hacia la protección.
- ✓ **SORPRESA:** ayuda a orientarnos frente a la nueva situación.
- ✓ **AVERSIÓN:** nos produce rechazo hacia aquello que tenemos delante.
- ✓ **IRA:** nos induce hacia la destrucción.
- ✓ **ALEGRÍA:** nos induce hacia la reproducción (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
- ✓ **TRISTEZA:** nos motiva hacia una nueva reintegración personal.





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

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar como en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial. Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás. Aunque las expresiones también varían un poco en función de la cultura, el sexo, el país de origen, etc. Las mujeres tienen más sensibilidad para captar mejor las expresiones faciales o las señales emotivas y esta sensibilidad aumenta con la edad. Otro ejemplo son los rostros de los orientales, especialmente los japoneses, son bastante inexpresivos, pero es de cara a los demás, porque a nivel íntimo expresan mejor sus emociones.

Las **expresiones faciales** también afectan a la persona que nos está mirando alterando su conducta. Si observamos a alguien que llora nosotros nos ponemos tristes o serios e incluso podemos llegar a llorar como esa persona. Por otro lado, se suelen identificar bastante bien la ira, la alegría y la tristeza de las personas que observamos. Pero se identifican peor el miedo, la sorpresa y la aversión.

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

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

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

- ✓ Temblor.
- ✓ Sonrojarse.

- ✓ Sudoración.
- ✓ Respiración agitada.
- ✓ Dilatación pupilar.
- ✓ Aumento del ritmo cardíaco.

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

¿QUÉ PRODUCE NUESTRO MEDIO (A NIVEL FISIOLÓGICO)?

Cuando nos encontramos ante un estímulo que nos provoca miedo o temor, nuestro cuerpo reacciona activándose, de manera que estemos a punto para cualquier reacción de lucha o huida que sea preciso a fin de protegernos, ya que nuestro impulso más básico es el de la supervivencia.

La activación se produce de la siguiente manera:

- ✓ El lóbulo frontal de la corteza cerebral por la acción del hipotálamo activa la glándula suprarrenal.
- ✓ La glándula suprarrenal descarga adrenalina.
- ✓ Las pupilas se dilatan
- ✓ El tórax se ensancha
- ✓ El corazón se dilata, aumenta la provisión de sangre.
- ✓ Se produce un aumento de la tensión arterial.
- ✓ Los músculos se contraen.
- ✓ El hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.
- ✓ La piel palidece.
- ✓ Los bronquios se dilatan para aumentar el volumen de oxígeno.
- ✓ En casos extremos la vejiga urinaria se vaciará.

Las emociones son conocidas por todos nosotros, pero no por ello dejan de tener complejidad. Aunque todos hemos sentido la ansiedad o el nerviosismo, no todos somos conscientes de que un mal manejo de estas emociones puede acarrear un bloqueo o incluso la enfermedad. Estas son algunas de las situaciones y reacciones fácilmente identificables que se producen habitualmente en los seres humanos:

- ✓ Temor a perder la vida o amenaza de un resultado negativo. Reaccionamos luchando, huyendo, manteniendo la situación de alerta o paralizándonos.
- ✓ Confrontación de intereses son nuestros semejantes. Reaccionamos con ira o enojo.
- ✓ Pérdida de un ser querido. Reaccionamos con tristeza y empatizamos con las personas que nos apoyan.
- ✓ Celebración de un éxito o enamoramiento. Reaccionamos con exaltación.
- ✓ Esfuerzo ante un desafío. Reaccionamos con satisfacción y alegría.
- ✓ Ante personas que necesitan nuestra ayuda. Reaccionamos de manera rápida y altruista aún a riesgo de nuestra seguridad.

En todos los casos estas reacciones nos ayudan a afrontar mejor esas situaciones. Para explicar más profundamente los cambios que experimentamos, vamos a centrarnos en el miedo que por ejemplo sentimos ante una situación de peligro en la que puede estar en juego nuestra propia vida.

A **nivel cognitivo**, es decir, en lo que concierne a nuestra capacidad de comprensión, juicio, memorización y razonamiento, el miedo puede hacernos perder la capacidad de controlar nuestra conducta haciendo que reaccionemos de manera similar a otras especies menos evolucionadas como los reptiles. Es decir, reaccionaremos tratando de decidir si tenemos más posibilidades de sobrevivir luchando, huyendo o quedándonos paralizados. Esta manera de reaccionar, este “programa”, reside en la amígdala, en la parte más profunda de nuestro cerebro. En este órgano “emocional” no tenemos conciencia ni capacidad de decisión y además en él quedan registrados los sucesos que hemos vivido y las sensaciones que hemos percibido lo que hace que no nos olvidemos de lo que nos ha pasado y tratemos de evitarlo en un futuro.

En lo que se refiere al **nivel fisiológico** y dependiendo de la conducta que vayamos a desarrollar ante la situación, se activarán una serie de respuestas procedentes de diferentes sistemas: tensión muscular, presión arterial, ritmo respiratorio, temperatura periférica, sequedad en la boca etc. que nos prepararán de diferente manera según la respuesta.

A **nivel subjetivo**, es decir, dependiendo totalmente del individuo, experimentaremos una serie de sensaciones físicas, intensas, desagradables y descontroladas que junto con los cambios cognitivos y algunos pensamientos sobre el peligro y sus consecuencias harán que tengamos una experiencia de terror única e imborrable.

Ya hemos analizado cada una de las tres respuestas que se producen. La suma de todas ellas es lo que provocará nuestro comportamiento, ya sea lucha, huida o paralización, en las mejores condiciones para salvar la vida e intentar no volver a vernos en una situación similar de peligro. Por otra parte, hay reacciones emocionales que se producen ante situaciones que no hemos vivido todavía, es decir, cuando las anticipamos o las imaginamos. Un claro ejemplo es lo que sentimos cuando vemos alguna escena en alguna película, leemos algún texto o recordamos o pensamos en algún suceso.

El tono hedónico, es decir, el placer que experimentamos o la sensación agradable o desagradable son “la sal de la vida”. Es algo esencial para la memoria, para la toma de decisiones, para nuestros juicios y razonamientos, para nuestra conducta, nuestras relaciones sociales y nuestro bienestar ya que:

- ✓ Las experiencias emocionales son las más valoradas. Como curiosidad, existen más de 15.000 palabras en inglés para definir estados emocionales.
- ✓ Los recuerdos que conservamos son mayoritariamente emocionales.
- ✓ Necesitamos tensión emocional para decidir.
- ✓ Decidimos muchas veces de manera emocional.
- ✓ Las emociones nos preparan, nos motivan y nos guían.

Hay otra serie de términos y conceptos muy relacionados con este tema como, por ejemplo, **los sentimientos**. Éstos son más duraderos que las emociones, que son temporales y están más vinculados a la reflexión. No suelen estar relacionados con sensaciones físicas intensas, son más suaves y no ponen en marcha comportamientos de manera inmediata. Para comprenderlo mejor, podemos hablar de la reacción emocional de miedo ante una serpiente que hemos visto en el campo mientras que hablaríamos de sentimiento de miedo hacia las serpientes, algo más general y no vinculado a una situación determinada.

Otro concepto es el **estado de ánimo**. Un sinónimo podría ser la “vivencia emocional” y como los sentimientos, suele ser más intenso y más prolongado que la emoción. Suele usarse mucho la expresión, al hablar de una persona que tras una pérdida importante se encuentra deprimido y tiene episodios frecuentes de tristeza. El estado de ánimo contrario sería el alegre.

El término **afectividad** englobaría todos los anteriores, incluidas las emociones, y es el término más genérico de todos.

Finalmente, hay que distinguir entre un estado emocional y una característica inherente a un individuo. No es lo mismo estar nervioso o ansioso por el examen que vamos a tener hoy que ser nervioso. El primer caso es una situación temporal que finaliza cuando lo hace el examen y sin embargo en el segundo, hablamos de un rasgo de la personalidad que acompaña al individuo en diferentes situaciones y a lo largo de su vida.

SITUACIÓN Y DURACIÓN DE LAS EMOCIONES

Las emociones suelen estar asociadas a estímulos desencadenantes, es decir, una situación como hablar en público, puede producirnos ansiedad o un peligro para nuestra supervivencia, miedo. Sin embargo, la reacción emocional también puede estar asociada a una representación mental de dicho estímulo sin que este se haya llegado a producir.

Las emociones, como reacciones temporales, finalizan cuando lo hace el estímulo. Son intensas al principio y a medida que la situación se aleja en el tiempo, van disminuyendo. Sin embargo, hay personas que tienden a provocar estados emocionales muy frecuentes, de gran intensidad y duración. De manera consciente o no mantienen entonces un estado de ánimo que permanece a pesar de que la situación inicial ha desaparecido, lo que puede tener un alto coste para la salud por agotamiento de recursos. Por otro lado, la forma de reaccionar está asociada a la importancia que le damos a la situación que la ha provocado. De manera más técnica, nuestra reacción emocional es directamente proporcional a nuestra valoración cognitiva.

EMOCIONES Y ACTIVACIÓN FISIOLÓGICA

Como hemos comentado anteriormente la activación fisiológica es la manera que tiene nuestro cuerpo de reaccionar ante determinadas situaciones: sudar, ponernos colorados, que nos tiemblen las manos...todas son reacciones normales y en absoluto perjudiciales para la salud.

Las activaciones fisiológicas más intensas son las que se producen ante situaciones de alarma, ya sean amenazas físicas o amenazas sociales. Sin embargo, hay veces que nuestro sistema reacciona, no sabemos muy bien por qué y nos asustamos precisamente por esta reacción. La falta de información y un nivel de activación elevado pueden hacer que algunas personas presten demasiada atención a estos cambios fisiológicos y sufran trastornos de pánico. Por ejemplo, una persona teme las reuniones sociales porque le molesta que los demás puedan observar que se pone colorada. Como consecuencia, su reacción fisiológica es mayor que la de otra que no le da importancia a su rubor, es decir, se ruboriza aún más. Cuanto más tiempo dedique a prestar atención al color que toma su rostro, mayor será su intensidad.

En resumen, se produce una situación de alarma, real o imaginada y nuestro cuerpo reacciona. La intensidad de la reacción depende de cada persona y nunca es patológica, es decir, no es una enfermedad. Aquellas personas que reaccionan activándose más, es porque necesitan más recursos para afrontar la situación. El peligro sobreviene cuando nuestra reacción, en lugar de ser temporal, se mantiene en el tiempo. Esas personas que a veces conocemos como "aceleradas", tienen un gasto energético muy elevado y no descansan, lo que a la larga sí puede afectar a su salud. Un ejemplo muy claro es el de una persona que está estudiando ocho horas para aprobar una oposición de la cual depende su futuro. Mantener esta situación de presión durante mucho tiempo, puede provocar tensión en el cuello o en la espalda y derivar después en problemas musculares.

PSICOLOGÍA POSITIVA

En las últimas décadas ha surgido un movimiento dentro de la psicología que critica que durante años esta disciplina se haya centrado más en los aspectos negativos del comportamiento que en los positivos. Es un hecho que se ha estudiado mucho más el miedo o la ansiedad que la felicidad o la satisfacción a pesar de que todos los tipos de emociones son importantes para la adaptación de las personas a su día a día. Este movimiento ha supuesto que se estudien los factores de protección para la salud y no sólo los de riesgo, es decir, aquellas emociones y formas de comportarnos que hacen que afrontemos mejor las situaciones negativas. En algunas ocasiones supone únicamente un cambio de nomenclatura. Por ejemplo, se intenta hablar más de "práctica regular de actividad y ejercicio físico" en lugar de hacerlo de "sedentarismo". En otras, lo que se ha hecho ha sido ampliar el campo de estudio a la resiliencia o capacidad del individuo para superar situaciones traumáticas, la personalidad resistente o las fortalezas del ser humano.

La psicología positiva se ha centrado especialmente en el estudio del bienestar de las personas y las emociones positivas lo que ha favorecido un incremento del uso y desarrollo de conceptos como la eudaimonía, que traducido del griego significa "felicidad" o "estado de plenitud" y también de fortalezas como la curiosidad, la persistencia, el interés por conocer, la vitalidad, la bondad, la gratitud, la creatividad, el humor, entre otras...

Repasando un poco algunos conceptos de los que se ha hablado anteriormente, podemos hablar de afecto positivo como un estado placentero, pero siempre relacionado con el medio, es decir, con lo que nos rodea. Este afecto positivo genera sentimientos como la felicidad, la alegría o el entusiasmo. La emoción positiva, sin embargo, es más temporal y también más intensa y está relacionada con una determinada situación cuyas consecuencias hemos valorado como buenas o propicias para nuestros intereses.

La felicidad entonces se produce, no sólo porque el éxito nos hace felices sino también porque el afecto positivo, esa buena relación con lo que nos rodea, nos conduce a pensar, sentir y actuar de una manera que promueve la construcción de recursos y la consecución de objetivos. También las emociones positivas como el interés o la esperanza juegan un papel muy importante en las conductas de análisis de la situación o el manejo de la realidad lo que hace que construyamos internamente recursos más duraderos que además amortiguan el impacto de las emociones negativas.

EMOCIONES POSITIVAS Y RENDIMIENTO

Todas las emociones, negativas y positivas, tienden a poner en marcha comportamientos que se consideran adaptativos y que están relacionados con la situación que vivimos. Así, por ejemplo, con el fin de sobrevivir desarrollamos conductas como el ataque, la huida o la paralización ante situaciones de peligro o conductas como el enfado o el apoyo ante una determinada situación social.

Hasta el momento, se han estudiado más las consecuencias de las emociones negativas en nuestro rendimiento que las positivas. Se sabe que niveles muy bajos o niveles muy altos de ansiedad pueden provocar problemas para activar nuestros procesos cognitivos, es decir, problemas de concentración, de memoria o dificultades para tomar decisiones que tienen consecuencias en nuestro rendimiento. Por el contrario, niveles medios de ansiedad están relacionados con un mejor funcionamiento.

Hasta hace poco, en el ámbito de la psicología de las organizaciones, la mayoría de los estudios se centraban en la relación entre estrés laboral y pérdida de rendimiento. Sin embargo, en los últimos años se está incorporando también el estudio de la satisfacción laboral y las consecuencias en los trabajadores. De manera análoga sucede en los campos de la salud, la educación y el deporte donde se están incrementando los estudios del bienestar físico, psicológico y social en lugar de centrarse en la enfermedad y sus aspectos negativos y también la relación que existe entre rendimiento y satisfacción del alumno o del deportista.

Ya hemos comentado que fortalezas como la curiosidad, el interés por el conocimiento, la vitalidad, el compromiso o la inteligencia emocional ayudan a conseguir un mayor rendimiento y crecimiento personal. Todas estas fortalezas se pueden aprender y entrenar de manera que conseguir mejorarlas hará que se mejore no sólo el bienestar personal sino también el clima social en cualquier organización.

EMOCIONES POSITIVAS Y LA SALUD

La literatura científica señala que aquellas personas que tienden a expresar emociones positivas suelen alcanzar un mejor estado de salud. Esto se puede explicar de la siguiente manera:

- ✓ Las experiencias placenteras hacen que prestemos menos atención a las posibles amenazas y reduce en general la posibilidad de desarrollar sesgos cognitivos, es decir, interpretaciones erróneas de la realidad. Estos sesgos son la base de las emociones negativas con lo que dichas experiencias disminuyen los malos efectos sobre la salud mental y física, los desórdenes emocionales o los trastornos físicos asociados.
- ✓ Los afectos positivos están asociados a respuestas biológicas, es decir, un estado afectivo caracterizado por sensaciones de entusiasmo y alerta está relacionado con un fortalecimiento del sistema inmune que hará que existan menos posibilidades de desarrollar enfermedades.
- ✓ Los afectos positivos potencian conductas y estilos de vida saludables como la tendencia al auto cuidado de la salud, los buenos hábitos alimentarios, la actividad física y una mayor actividad social y de ocio.
- ✓ Las emociones y las actitudes positivas están relacionadas con el desarrollo de una buena red social y vínculos interpersonales más fuertes. Este efecto social del afecto positivo es interactivo, es decir, influye en el grupo ya que el apoyo social mutuo favorece la mejor salud de todos los miembros.

Por otro lado, las personas que gozan de buena salud tienden a experimentar más emociones positivas y menos negativas que quienes han perdido la salud y el bienestar. Es prioritario en este caso promocionar las emociones positivas y trabajar en el entrenamiento del manejo de las emociones para conseguir una mejora general de la salud.

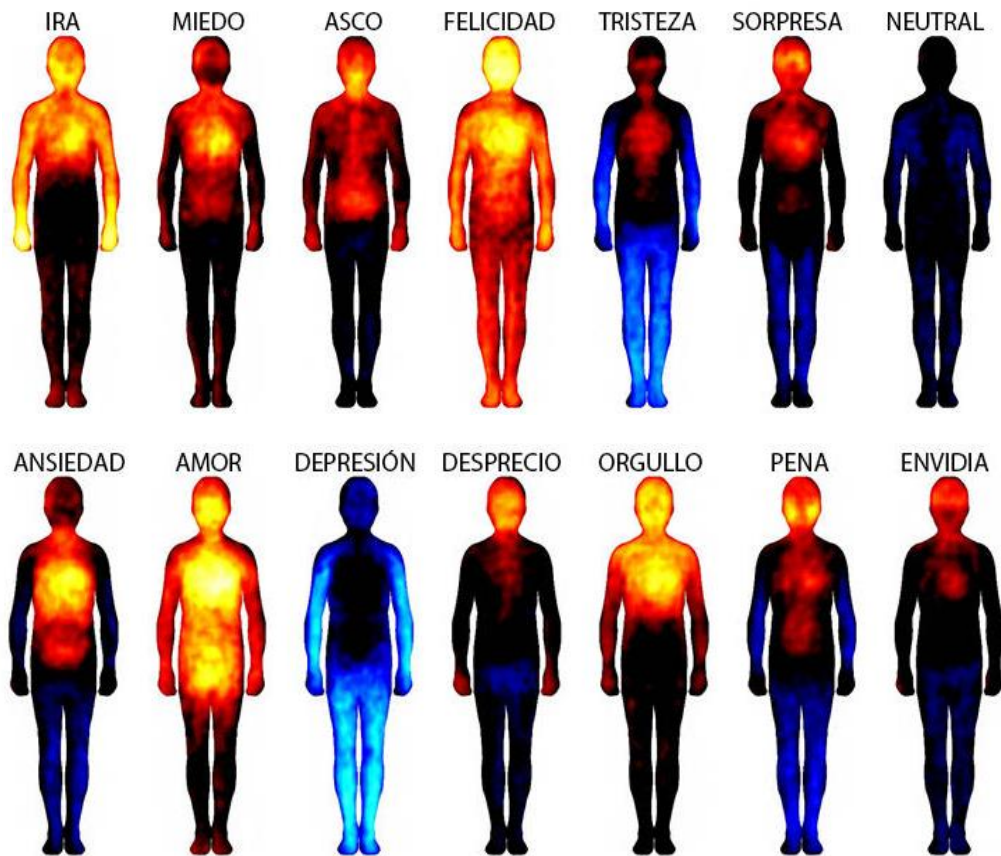
Finalmente, hay que llamar la atención sobre la confusión que puede existir entre emociones positivas y conductas impulsivas. No deben confundirse ya que por ejemplo un atracón de comida, un exceso de alcohol o de sustancias psicoactivas pueden aumentar el riesgo de sufrir un accidente o tener alguna otra consecuencia negativa para la salud.

PROMOCIÓN DE LAS EMOCIONES POSITIVAS

Una reunión social cargada de chistes y de buen humor suele ser placentera ya que además de tratarse de una experiencia agradable hace que por un momento nos olvidemos de nuestros problemas o les restemos importancia y nos relajemos. Aunque con la risa tensemos muchos músculos faciales, también relajamos muchos otros que tendemos a forzar cuando vivimos situaciones estresantes. También está demostrado que la presencia e interacción de payasos con niños que se encuentran hospitalizados por enfermedades graves o crónicas tiende a mejorar el ánimo de los pequeños pacientes lo que puede ser muy beneficioso para manejar el estrés que produce una larga hospitalización. Cualquier emoción producida por el humor, la música u otra técnica tiene también efectos positivos en pacientes de cualquier edad con cualquier dolencia.

Las emociones positivas y la inteligencia emocional han dejado de ser sólo una moda. Cada vez existen más estudios de calidad sobre su aplicación en diversos ámbitos como la salud, la educación, las organizaciones o el deporte. Estas investigaciones también se han preocupado de fomentar el hecho de que la promoción de las emociones positivas no sea utilizada únicamente de manera puntual, sino que se introduzca en el desarrollo cognitivo-emocional de los niños y se potencie tanto en el colegio como en las escuelas para padres.

Uno de los principales inconvenientes con el que se encuentran padres y educadores es el no saber cómo llevar esta introducción a la práctica. A pesar de los debates científicos y académicos sobre la eficacia de estos programas, muchos han optado por la utilización de diversos trabajos divulgativos sobre inteligencia emocional.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

De la misma manera que se reconoce el **CI (cociente intelectual)**, se puede reconocer la **Inteligencia Emocional**. Se trata de conectar las emociones con uno mismo; saber qué es lo que siento, poder verme a mí y ver a los demás de forma positiva y objetiva. En más de una ocasión nos habremos preguntado por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o historia personal, reaccionen frente a problemas de manera inteligente, creativa y conciliadora, por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras la habilidad para relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia, por qué algunos triunfan, aunque no sean los más inteligentes.

El estudio de los sentimientos y las emociones desde hace más de una década gana cada día numerosos seguidores, no solo de la intelectualidad. Bajo el modelo de la Inteligencia Emocional (IE) se pretende significar todo un conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta.

Inicialmente la respuesta fue, que algunos individuos tenían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy sabemos que el nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la *Inteligencia Emocional*, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad. A diferencia del CI que ya tiene un siglo de aplicación, la IE es un concepto reciente, pero a pesar de ello y debido a los experimentos realizados, se puede decir que la IE resulta en ocasiones más decisiva que el CI. Diversos países como Estados Unidos, México y España han avanzado en el estudio de la inteligencia emocional y actualmente poseen centros de estudios con base en la consultoría, asesoría, investigación y postgrado.

El tema de la inteligencia emocional sale a luz en la sociedad norteamericana ante determinadas problemáticas sociales, especialmente en el sector educativo, la violencia en la escuela hizo reflexionar a muchos sobre lo que estaba pasando, de cómo las emociones llevaban a muchos escolares al borde del abismo, fuera de lo racional, acabando con sus propias vidas y la de los demás. Evidentemente faltaba algo en estos que les impedía lograr un equilibrio interno y relaciones sociales adecuadas, en otras palabras, no poseían inteligencia emocional. Desde entonces los sentimientos y emociones fueron ganando en importancia por su implicación en todos los ámbitos de la vida.

La **Inteligencia Emocional** es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada.

Características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:

- ✓ Poseer suficiente grado de autoestima.
- ✓ Ser personas positivas.
- ✓ Saber dar y recibir.
- ✓ Empatía (entender los sentimientos de los otros).
- ✓ Reconocer los propios sentimientos.
- ✓ Ser capaz de expresar los sentimientos positivos como los negativos.
- ✓ Ser capaz también de controlar estos sentimientos.
- ✓ Motivación, ilusión, interés.
- ✓ Tener valores alternativos.
- ✓ Superación de las dificultades y de las frustraciones.
- ✓ Encontrar equilibrio entre exigencia y tolerancia.

Se considera al psicólogo de la Universidad de Stanford, Lewis Terman como el principal creador del test para determinar el CI. Millones de personas han sido clasificados mediante este tipo de test. Esto ha conducido durante varias décadas, a la suposición de que la gente es inteligente o no lo es. Es una forma de pensar que todavía impregna amplias capas de nuestra sociedad la idea de que la inteligencia es una capacidad genética e innata y que poco se puede hacer para cambiar las cosas, es decir que el destino de las personas se halla de antemano determinado por el CI.

Para Daniel Goleman la *Inteligencia Emocional*, es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera más adecuada en el terreno personal y social. Incluye, por tanto, un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental. Justo las cualidades que configuran un carácter con una buena adaptación social.

El psicólogo W. Mischel hizo un experimento con niños de 4 años: les daba un caramelo y les decía que tenía que irse un momento, pero que debían esperar a que él volviera antes de comérselo, si lo hacían así, él les daría otro caramelo como premio. El tiempo que permanecía fuera era tan sólo de 3 minutos. Había niños que no esperaban y se comían el caramelo. Posteriormente hizo un seguimiento de los niños y observó que los que no se habían comido el caramelo, eran más resistentes a la presión, más autónomos, más responsables, más queridos por sus compañeros y mejor adaptados en el medio escolar que los otros. Es importante que sepamos que, todas las personas nacemos con determinadas características especiales y distintas o diferentes a las de otras personas, pero muchas veces la manera que tenemos de comportarnos o de enfrentarnos a los retos de la vida son aprendidos. Desde pequeños podemos ver como para un niño no está tan bien visto llorar y expresar sus emociones como en una niña, además a los varones se les exige ser más valientes, seguros de sí mismos. También podemos observar cómo, según las culturas, las mujeres son menos valoradas, tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo cual es el origen de opresiones y malos tratos. Todo esto lo adquirimos sin darnos cuenta ya desde el momento en que venimos al mundo: nos comportamos como nos han "enseñado" a comportarnos. Quererse a uno mismo, ser más generoso con los demás, aceptar los fracasos, no todo depende de lo que hemos heredado, por lo que hemos de ser capaces de seguir aprendiendo y mejorando nuestras actitudes día a día, aprender a ser más inteligentes emocionalmente, en definitiva, a ser más felices.

Los conceptos de inteligencia se han desarrollado durante los últimos cien años. El Coeficiente intelectual (CI) se remonta a 1900 en que Alfred Binet comienza a examinar a niños franceses; en 1918 se efectúa la gran primera administración de exámenes de CI a soldados norteamericanos durante la primera guerra mundial y no es hasta 1958 en la que Davis Wechsler desarrolló el WAIS (la escala de Wechsler de inteligencia adulta). También a lo largo de todo ese tiempo fueron surgiendo otros términos que hacían referencia a algunos factores en el plano de las emociones que intervienen en el éxito de una tarea como lo fue el concepto de inteligencia social acuñado por el psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

Para Thorndike, además de la inteligencia social, existen también otros dos tipos de inteligencias: la abstracta - habilidad para manejar ideas- y la mecánica- habilidad para entender y manejar objetos. Otro antecedente cercano de la Inteligencia Emocional lo constituye la teoría de 'las inteligencias múltiples' del Dr. Howard Gardner (1983), de la Universidad de Harvard, quien plantea que: las personas tenemos 7 tipos de inteligencia que nos relacionan con el mundo. A grandes rasgos, estas inteligencias son:

1. **Inteligencia Lingüística:** Es la inteligencia relacionada con nuestra capacidad verbal, con el lenguaje y con las palabras.

2. Inteligencia Lógica: Tiene que ver con el desarrollo de pensamiento abstracto, con la precisión y la organización a través de pautas o secuencias.
3. Inteligencia Musical: Se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos.
4. Inteligencia Visual - Espacial: La capacidad para integrar elementos, percibirlos y ordenarlos en el espacio, y poder establecer relaciones de tipo metafórico entre ellos.
5. Inteligencia Kinestésica: Abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como el de los objetos, y los reflejos.
6. Inteligencia Interpersonal: Implica la capacidad de establecer relaciones con otras personas.
7. Inteligencia Intrapersonal: Se refiere al conocimiento de uno mismo y todos los procesos relacionados, como autoconfianza y automotivación.

Esta teoría introdujo dos tipos de inteligencias muy relacionadas con la competencia social, y hasta cierto punto emocional: la Inteligencia Interpersonal y la Inteligencia Intrapersonal. Gardner definió a ambas como sigue:

“La Inteligencia Interpersonal se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado...”

Y a la Inteligencia Intrapersonal como “el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta...”

La frase inteligencia emocional fue acuñada en 1900 por dos psicólogos de Yale llamados Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, para describir cualidades tales como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción en una forma que mejora la calidad de vida. Otro autor, Albert Mehrabian, incluye además las habilidades como: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

El más destacado promotor del concepto de inteligencia emocional es Daniel Goleman quien publicó un best seller en octubre de 1995 titulado *“La inteligencia emocional”* y más tarde, en 1998, otro llamado *“Inteligencia emocional en la empresa”*. Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general. Este autor define la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

Aunque el “boom” del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación”.

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los tests de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual...”. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales -como las calificaciones y los títulos, no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”. En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo. Este hallazgo condujo a cambios radicales

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una “competencia” es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral, Este enfoque

ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "Gestión por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos.

A Cuba, el tema llegó para quedarse, ha sido el motivo de publicación de diversos investigadores, por ejemplo, el lic. en Psicología Israel A. Nuñez Paula, plantea que la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor y, que la carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional.

Uno de los objetivos fundamentales de la I.E es poner de relieve las limitaciones del denominado coeficiente intelectual. Un estudio neuropsicológico realizado en estudiantes y profesionales con un C.I por encima de la media mostraban un pobre rendimiento académico o profesional, Se trata de personas impulsivas, ansiosas, desorganizadas y problemáticas, con escaso control de sus impulsos límbicos.

Los déficits emocionales no los registran los tests que miden el Coeficiente Intelectual (CI). Sabemos que un estudiante con evaluaciones excelentes es idóneo para alcanzar una buena evaluación académica pero esa nota no dice nada acerca de cómo ese sujeto enfrentará la vicisitud de la vida. Estos tests se basan en una noción restringida de la inteligencia, al evaluar solamente las habilidades lingüísticas o matemáticas, sin tener en cuenta el amplio abanico de habilidades y destrezas provenientes de la IE.

A pesar de ello, nuestras escuelas siguen insistiendo en el desarrollo de las capacidades académicas en detrimento del dominio y pericia de las habilidades emocionales o rasgos del carácter que son tan decisivos para la persona. Los defensores de la I. E no desvalorizan la importancia de poseer un buen CI, pero sostienen que no es el único factor que indica la capacidad del sujeto humano, ya que existen toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones y que determinan en un gran porcentaje el éxito de una tarea.

La medida de la inteligencia emocional se expresa con un cociente, el EQ. Los investigadores sugieren que las personas que tienen el EQ alto tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un EQ bajo. El EQ Map Profiles y el Organizational EQ Map Profiles son dos instrumentos homologados según las normas norteamericanas y válidas a los efectos estadísticos, que sirven para medir la inteligencia emocional y otras dimensiones de la inteligencia humana en el trabajo. Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

1. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
2. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

En su primer libro, Goleman (1995) se lamenta de que "Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica...". Es notable lo que se ha avanzado, en la investigación de la inteligencia emocional en los diferentes ámbitos de la vida: educación, salud, familia y empresa. Pero antes de detenernos en la esfera de esta última, conviene que, para comprender mejor la importancia del tema, conocer el extraordinario mundo -biológico y psicológico- de las emociones.

ANATOMÍA DEL APRENDIZAJE EMOCIONAL BÁSICO

CONCIENCIA DE LA EMOCIÓN

En estos estudios se ha determinado que cuando el animal se enfrenta a un estímulo sensorial potencialmente dañino, reacciona con una respuesta autonómica, endocrina y somática que lo prepara para enfrentar en mejor forma este peligro.

El tipo de estímulo al que responde es en parte innato y en parte aprendido. Luego que el estímulo sensorial impresiona al receptor correspondiente, la señal llega al tálamo y desde allí a la "amígdala", principal núcleo involucrado en la adquisición de la "respuesta emocional básica" (REB) y el almacenaje de la información primitiva. La amígdala, a su vez, tiene conexiones con las áreas del tronco cerebral comprometidas en el control del gasto cardíaco, la respiración, la vasodilatación y la reacción de miedo. Por estudios de lesión se ha determinado que la corteza cerebral primaria sensorial no es necesaria para la adquisición de esta REB, aunque colabora en el procesamiento de estímulos complejos.

El "hipocampo", área comprometida en la "memoria declarativa", no es importante en la identificación del estímulo; sólo colabora en la identificación del entorno en que este ocurre. De este modo, el aprendizaje emocional es mediado por un sistema que puede operar independientemente de nuestra conciencia. Este sistema, subcortical, madura precozmente en el desarrollo, antes que el hipocampo, por lo que eventos traumáticos infantiles pueden generar conductas emocionales en la adultez, sin que tengamos conciencia de su origen. Por otra parte, variaciones funcionales en la vía prefrontal-amigdalina podrían hacer más difícil para algunas personas cambiar su conducta emocional. Entonces, ¿Cuál es el mecanismo que permite a especies más evolucionadas tener conciencia de las emociones? Por estudios en pacientes con lesiones cerebrales, se ha determinado que la corteza parietal e insular sería clave en la percepción de los estados emocionales, siendo el hemisferio cerebral derecho dominante en este sentido. Estas regiones procesan la información que llega de las diferentes regiones del cuerpo (incluso visceral), completándose el ciclo.

Los pacientes con lesión parietal derecha presentan emociones y sentimientos inapropiados sobre su estado de salud, ofreciéndonos el espectáculo de una mente privada de la posibilidad de sentir el estado corporal actual.

La integración de las emociones al ámbito concienical tiene la ventaja de permitir modular la REB, agregándole elementos cognitivos. El sustrato biológico en el que se basan nuestras habilidades emocionales es de carácter neurológico. Pero teniendo en cuenta que el cerebro es muy plástico y adaptativo, puede asumir un continuo aprendizaje. Por tanto, el vasto y complejo continente de la vida emocional que afecta a los diversos estados de nuestra vida interior y de nuestras relaciones sociales, debe ser explorado con la finalidad de que nuestras emociones sean más inteligentes.

SIGNIFICADO DE LAS EMOCIONES EN LAS EMPRESAS

Es necesario, antes de adentrarnos en el papel que juegan las emociones en una empresa, destacar que existe dentro de esta un término que es necesario analizar con el tema que nos ocupa, y es el relacionado con la inteligencia organizacional.

Llamada indistintamente inteligencia corporativa o inteligencia empresarial, Orozco un destacado autor cubano, estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la inteligencia empresarial y precisa que es: Una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica. Asimismo, describe o prevé hechos y procesos tecnológicos, de mercado, sociales y presenta tendencias. De igual modo usa bases de datos, redes, información de archivos, herramientas informáticas y matemáticas y todo lo necesario para captar, evaluar, validar, analizar información y llegar a conclusiones.

La inteligencia organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, etc.) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la inteligencia organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que, en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.

Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria.

Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender

rápidamente. De acuerdo con estos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en este sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia. Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la inteligencia corporativa depende de la inteligencia humana. Ahora, en busca del éxito que necesita todo trabajador y que repercute significativamente en los objetivos organizacionales, quedó demostrado por Goleman que la superioridad técnica e intelectual tiene poca importancia.

Diferentes autores han abordado el tema de la inteligencia emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Daniel Goleman son los más aceptados y con los que particularmente comparto. Por eso, en toda la explicación siguiente me apoyo en este autor.

Según este investigador, su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones. Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que "...el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para un desempeño laboral sobresaliente...". En base a estos resultados, de más de 500 empresas, Goleman escribió el libro *"Inteligencia emocional en la empresa"*.

En una entrevista realizada en 1999 a este famoso ex periodista del The New York Times, en Argentina, donde lanzaría en una feria su espléndido libro *"Inteligencia emocional en la empresa"*, afirmó que: la aptitud emocional es algo así como una meta habilidad que determina cómo podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto, lo cual es cierto, no existe conducta humana sin que esté presente una emoción, y el manejo positivo de las mismas facilita en gran medida el éxito en las tareas que emprendemos.

Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados. Goleman afirma: los ingresos de una empresa crecen un 2 % por cada 1% de mejora en ese ambiente emocional y que el clima de una empresa depende hasta en un 70% de las acciones de su líder. Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que "La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad.

La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía. Asegura este norteamericano, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa. Otro libro escrito por este excelente investigador fue, *"El líder resonante crea más"*, en el que plantea que los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones, que la principal misión de estos es la de alentar, persuadir, motivar, escuchar y alentar la resonancia. Ciertamente el nuevo modelo por el que aboga el liderazgo de este siglo debe tener en cuenta los aspectos emocionales.

El liderazgo no debe apoyarse tanto en la autoridad como en el arte de las relaciones. Para el autor del libro *"La inteligencia Emocional"*, los dirigentes que no tienen éxito soportan mal la presión de trabajo y generalmente están de mal humor y con ataques de cólera, mientras que los triunfadores son empáticos, serviles y respetuosos, tanto con sus subordinados como con sus jefes. La falta de inteligencia emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales. Es preciso aclarar que este tipo de inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente. Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión "La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace".

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional. Este científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito

en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama competencias emocionales. Se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

Los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, han estado presentes desde hace años en las ofertas de programas de capacitación de directivos. Un análisis de estos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en inteligencia emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Sin embargo, en los primeros libros publicados sobre el tema, a mediados de los años noventa, no prevalecía este enfoque.

Las habilidades emocionales rara vez aparecen aisladas y para que un individuo alcance una actuación notable en el trabajo o en la sociedad necesita dominar y aplicar un amplio número de competencias emocionales, definidas estas como el grado de destrezas que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades, tanto sensitivas como intelectuales. La Competencia Emocional en sí es la muestra de hasta qué punto una persona ha sabido y ha podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana.

La Inteligencia Emocional comprende una serie de habilidades que el Dr. Daniel Goleman caracteriza como genéricas, jerárquicas e interdependientes. En otras palabras, cada una requiere de las otras para desarrollarse, se sirven de base unas a otras y son necesarias en distintos grados según los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan." Esencialmente, la Inteligencia Emocional proporciona a las personas capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales contraproducentes, muchos de ellos inconscientes, los cuales boicotean sus relaciones (personales, familiares, sociales) y calidad de vida. Reconoce que una persona posee una inteligencia emocional determinada por cualidades como: autocontrol, empatía, entusiasmo, persistencia, motivación, destreza, autoconciencia y confianza. Es decir, que para alcanzar cierta inteligencia emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, se extiende más allá de esto, es necesario ponerlas en práctica en aras de lograr determinadas competencias emocionales.

Las personas que muestran una buena competencia emocional disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se siente más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden. Por consiguiente, las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo).

Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa. En su libro, "Trabajando con inteligencia emocional", Goleman identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey y Mayer (1990).

Estas capacidades son:

Área 1. Autoconciencia (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

1. Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
2. Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
3. Autoconfianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

Área 2. Autorregulación (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

1. Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
2. Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
3. Conciencia (compromiso consigo mismo): asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
4. Adaptabilidad: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
5. Innovación: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y situaciones.

Área 3. Motivación (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

1. Impulso hacia el logro: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.

2. Compromiso: alinearse con las metas del grupo u organización.
3. Iniciativa: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
4. Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

Área 4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

1. Comprensión de los otros: percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
2. Desarrollo de los otros: estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
3. Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
4. Diversificación: cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
5. Conciencia política: ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Área 5. Habilidades sociales (inducir respuestas deseadas en los otros):

1. Influencia: idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.
2. Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
3. Manejo de conflictos: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
4. Liderazgo: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
5. Catalizar el cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
6. Construir lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
7. Colaborar y cooperar: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
8. Trabajar en equipo: ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

Estas competencias emocionales se concretan en cinco habilidades esenciales a desarrollar, ellas son:

1. Autoconciencia.
2. Autocontrol.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. habilidades sociales.

La capacidad de conocimiento de uno mismo nos capacita para establecer contacto con los propios sentimientos, diferenciarlos entre ellos con objeto de orientar nuestra conducta. Esta capacidad de reconocer nuestros sentimientos es la piedra angular de la IE. Su verificación se obtiene mediante la introspección subjetiva que nos permite seguir con atención nuestros sentimientos. Las personas que poseen una mayor comprensión y una más clara certeza de sus emociones saben dirigir mejor sus propias vidas.

La conciencia de uno mismo es una habilidad que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias del momento. Hay que tener la habilidad para saber tranquilizarse y desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza o la irritabilidad. Las personas que carecen de estas habilidades se enfrentan constantemente con tensiones desagradables que desestabilizan y atormentan su estado interior. Quienes tienen esta habilidad se recuperan más rápido de los reveses de la vida.

El autocontrol emocional nos da la capacidad de demorar la gratificación momentánea y sofocar la agresiva impulsividad. Este dominio y gobierno propio nos hace más productivos y eficaces en las empresas que acometemos.

La motivación y emoción tienen la misma raíz latina, MOTERE, que significa MOVERSE'. La motivación es una fuerza que nos impulsa, nos da energía para emprender las metas que nos propongamos. En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso. Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Iaccocca, expresó en una ocasión: "nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente, una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos". Para mejorar la automotivación, es necesario pensar que se es capaz para encontrar distintas salidas a un problema, sentir que se posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. Hay que estar seguros de las propias posibilidades y pensar que lo que se está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación.

Otra habilidad importante señalada por la IE es la Empatía, una de las destrezas de don de gente, como lo son también la bondad, la habilidad para entender una situación social, por ejemplo. La empatía puede definirse como la

posesión de sensibilidad psíquica para detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Esta habilidad emocional es esencial para las relaciones sociales y el mundo laboral. Es idónea para el liderazgo y la eficacia en los contactos interpersonales.

La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación. Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir cómo se sienten realmente. Hay quien es diestro para controlar sus propios sentimientos, pero en cambio es inepto para adivinar los trastornos emocionales ajenos. Las lagunas de nuestra habilidad emocional pueden superarse mediante el esfuerzo y el positivo interés por nuestros colaboradores.

Las habilidades sociales junto con la empatía, hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio. Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, cómo se comportan cuando están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera de lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

Al dirigir un grupo, deben combinarse de la mejor manera los cinco elementos de la Inteligencia Emocional. Sólo así el que comanda al grupo será un líder sobresaliente. Por ejemplo, un concepto erróneo muy extendido es considerar a los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, éstos pueden ser una experiencia positiva, generadora de nuevas ideas o soluciones y catalizadora de cambios. Porque el conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se lo maneja. El buen manejo del conflicto es ahorro de tiempo; aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas.

No es casualidad que este sea el último componente de la Inteligencia Emocional, ya que los demás elementos combinados dan como resultado unas mayores Habilidades Sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionando.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional.

Según Goleman, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

El estudio de las emociones pudiera parecer algo etéreo, sin embargo, numerosas investigaciones sustentan el enorme significado que tienen las emociones para la vida de las personas. Pero ¿cómo podemos apropiarnos de las habilidades emocionales para bien personal y de la empresa? En la teoría esto es fácil de entender, pero llevarlo a la práctica requiere del esfuerzo y compromiso de cada uno de los sujetos implicados.

En los Seminarios, según el origen etimológico de la palabra, las personas adquieren información básica -con algún ejercicio práctico- respecto al origen y al alcance de la Inteligencia Emocional, además de aprender las 5 Habilidades Prácticas. Mientras que, en los Talleres, se aprenden en profundidad cada una de las 5 Habilidades Prácticas, participando de las dinámicas de grupo y de los ejercicios que acompañan el desarrollo de cada una de las Habilidades.

DESCRIPCIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LAS EMOCIONES BÁSICAS, BASADAS EN REACCIONES FÍSICAS Y MANIFESTACIONES PSÍQUICAS

La emoción es un estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de una situación externa, y que puede traducirse en gestos, risa, llanto.

La palabra emoción significa moverse en latín. Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognocitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano. Nuevas investigaciones cerebrales sugieren que la verdadera medida de la inteligencia humana no es el C.I sino las emociones. El avance en la investigación de las funciones del cerebro y de sus respectivas conexiones neuronales, ha permitido un mejor conocimiento de su interacción con las diferentes estructuras y áreas cerebrales que gobiernan nuestros estados de ánimo.

Goleman afirma que existe toda una ventana neurológica de oportunidad, puesto que, el circuito prefrontal del cerebro que regula cómo actuamos con respecto a lo que sentimos probablemente no madura hasta la mitad de la adolescencia.

La IE considera que los impulsos son la energía de nuestras emociones que intentan expresarse en la acción. Quienes están a merced de sus impulsos y no saben controlarlos muestran una débil voluntad, y viven interiormente perturbados.

La IE parte del supuesto de que la herencia genética nos ha dotado de unas sensaciones emocionales que determinan en parte nuestro temperamento. No obstante, las funciones cerebrales relacionadas con la actividad emocional son tan flexibles y adaptables que permiten superar los defectos de nuestra voluntad y mejorar nuestro carácter. Nuestras emociones se integran en el sistema nervioso en forma de tendencias automáticas. Es así, que nuestras decisiones y nuestras acciones dependen tanto de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. Nuestras reacciones ante determinadas situaciones no son solo fruto de un juicio racional, sino también de emociones en forma de impulsos de acción automática. Cada emoción dispone al cuerpo a un tipo distinto de respuestas fisiológicas, tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales y las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos, por ejemplo, en el caso del miedo, la sangre se retira del rostro, lo que explica la palidez y la sensación de quedarse frío y fluye a la musculatura esquelética larga -como las piernas, por ejemplo- favoreciendo así la huida. Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada.

Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada. Mientras tanto, la felicidad consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible. En este caso no hay un cambio fisiológico especial salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos. Estas predisposiciones biológicas a la acción son moderadas por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural, por ejemplo, la pérdida de un ser querido produce tristeza y aflicción, pero la forma en que expresamos esa aflicción es moldeada por nuestra cultura, por ejemplo, cada cultura tiene una categoría diferente de seres queridos por los cuales llorar.

El modelo de la IE afirma que tenemos por un lado una mente racional, que es la capacidad consciente de pensar, deliberar y reflexionar, y por otro lado una mente emocional que es más impulsiva e influyente que la mente racional.

La IE destaca la perenne y fecunda tensión entre estas dos mentes, aunque a menudo están coordinadas, en este caso la clase de reacción a una situación dada es de tipo lenta y gracias a esta coordinación es que podemos apreciar, por ejemplo, cuando entramos a un local si las personas que le esperan lo hacen con agrado o no. En esta clase de reacción primero tiene lugar el pensamiento para conducir al sentimiento, por tanto, la cognición juega papel clave en la determinación de qué emociones serán provocadas, es decir, después que hacemos una evaluación es que se produce una respuesta emocional adecuada. Pero, cuando de forma desbordada irrumpen las pasiones, el equilibrio puede romperse y la mente emocional puede bloquear y paralizar a la mente racional provocando una reacción de tipo rápida. Este rápido modo de percepción asimila las cosas de inmediato, como un todo, reaccionando sin tomarse el tiempo necesario para un análisis reflexivo, también los elementos vividos pueden determinar esa impresión.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia. Esta clase de reacción nos impulsa a responder a acontecimientos urgentes sin perder tiempo, evaluando si debemos responder o cómo

debemos responder. El sentimiento precede o existe simultáneamente con el pensamiento. En la evolución esta rapidez giró en torno a decisiones de supervivencia, por ejemplo, si un excursionista en un camino ve por el rabillo del ojo una forma larga y curvilínea en el suelo, él saltará fuera del camino antes de darse cuenta de que era solo un palo con forma de culebra. Luego, se calmará. Su neocorteza recibirá el mensaje unos milisegundos después de su amígdala y regulará su respuesta primitiva. Sin estos reflejos emocionales, que son raramente conscientes, pero terriblemente poderosos, nos sería muy difícil funcionar.

Para la comprensión de lo anterior se debe tener presente que los elementos de una emoción son tres:

1. Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
2. El estado de ánimo consiguiente.
3. La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa...

Cuando usted dice: 'fulano me engañó', emana una emoción resultado de un hecho externo. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con esta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo. Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado. Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió.

Los terapeutas cognitivos, como Aaron Beck, Albert Ellis y Donald Meichenbaum, insisten, por eso, que en muchas circunstancias son los pensamientos los que determinan los sentimientos. Pero también es cierto que las respuestas emocionales, en su mayoría, se generan inconscientemente. Freud tenía razón cuando describió la conciencia como la punta del iceberg mental. Tanto la mente racional como la emocional operan en colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento. Cuanto más intensa es la mente emocional, menos eficaz es la mente racional, y viceversa. Continuamente las personas buscamos circunstancias que despierten emociones y la mayoría de las veces no tenemos el control sobre ellas y por otra parte pueden avasallar nuestra conciencia. Finalmente, cuando aparecen pueden convertirse en importantes motivadores de conductas futuras ya sea inmediatas o a largo plazo, pero también pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones se revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y obviamente, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

Lo más adecuado para el sujeto es que exista un equilibrio, en el cual, la emoción influye en las operaciones de la razón y ésta ajusta y filtra las operaciones procedentes de las emociones.

Cuando se produce una pérdida de control de las emociones, se desencadena en el sistema límbico del cerebro, específicamente de la amígdala, una reacción antes de que la información llegue al neocortex o área del cerebro pensante. La función del sistema límbico es importante en la vida emocional, ya que está ligado con los afectos y las pasiones y asume el control antes de que la parte del cerebro pensante haya tomado una decisión. Con ello se destaca que el sistema emocional puede actuar sin la participación del neocortex, albergando recuerdos e impresiones y efectuando respuestas, de las que no somos plenamente conscientes.

Ambas estructuras constituyen el centro de gravedad de los conflictos y los acuerdos entre el corazón y la cabeza, entre los sentimientos y los pensamientos. Esta conexión es básica para tomar decisiones inteligentes en la vida emocional. La interrelación del sistema límbico con el neocortex o área pensante del cerebro constituye el núcleo neurobiológico de la IE.

En concordancia con los hallazgos en animales, el daño bilateral de la amígdala en el ser humano provoca un defecto significativo en el control ejecutivo y una conducta social inapropiada (desinhibida). El coeficiente intelectual no se altera mayormente.

El regulador del cerebro para los arranques de la amígdala parece encontrarse en el otro extremo de un circuito más importante de la neocorteza, en los lóbulos prefrontales que se encuentran exactamente detrás de la frente. La corteza prefrontal parece entrar en acción cuando alguien siente miedo o rabia, pero contiene o controla el sentimiento con el fin de ocuparse más eficazmente de la situación inmediata, o cuando una nueva evaluación provoca una respuesta totalmente diferente... esta zona neocortical del cerebro origina una respuesta más analítica o apropiada a nuestros impulsos emocionales, adaptando la amígdala y otras zonas límbicas.

La memoria, localizada en el área frontal del cerebro, puede ser afectada por estados de ansiedad o de cólera, perturbando su capacidad de retener en la mente datos esenciales para el desempeño de nuestras tareas. Cuando estamos emocionalmente perturbados solemos decir ¿no puedo pensar bien?

El cerebro externo o neo-cortex tiene a su cargo la importante función del pensamiento y el razonamiento intelectual. Pero, aunque muchos saben que este cerebro está compuesto de dos hemisferios cerebrales, muchos también ignoran que el hemisferio izquierdo maneja la lógica y todo lo relacionado con ella, mientras que el hemisferio derecho tiene que ver con la emoción y también con los sentimientos negativos como los miedos, las culpas y el resentimiento.

Sin embargo, esto no significa que una persona con hemisferio izquierdo dominante -la lógica- no tenga emociones negativas como miedos o culpas. Es necesario aclarar esto, porque se tiende a pensar que las personas "lógicas" sólo tienen sentimientos y emociones en permanente equilibrio. Todas las personas tienen un hemisferio dominante; algunas pueden ser extremadamente lógicas (hemisferio izquierdo), y otras por el contrario pueden ser extremadamente emocionales (hemisferio derecho).

Por supuesto que el equilibrio pasa por la función conjunta de ambos hemisferios, pero -y éste es el problema- casi todos "manejan" inconscientemente, todo el tiempo, el hemisferio izquierdo o el hemisferio derecho. Antes de determinar si una persona es hemisferio izquierdo o derecho, es necesario conocer brevemente las cualidades de cada uno.

En oriente llaman al hemisferio izquierdo "El día", porque para las personas con este hemisferio dominante, todo es claro bajo la luz de la razón; en cambio al hemisferio derecho lo llaman "La noche", porque tiene que ver con la intuición, con lo que se siente, y no se puede explicar a la luz de la razón. Sin embargo, para la educación occidental, las personas con hemisferio izquierdo dominante han sido hasta hace muy poco tiempo valorizadas como genios.

Del mismo modo las personas con hemisferio derecho dominante, donde están presentes emociones y sentimientos, han sido desvalorizadas.

A la luz de recientes estudios e investigaciones, se sabe que una persona con hemisferio derecho dominante, y por lo tanto con una personalidad tendiente a demostrar sus emociones, tiene más posibilidades en áreas que requieren gran creatividad. Los ejecutivos de grandes empresas en el mundo son personas con dominio de ambos hemisferios; es decir son lógicos y emocionales, y la emoción -no hay que olvidarlo- complementa perfectamente a la razón. El trabajo sincronizado de ambos hemisferios logra una perfección que permite a las personas vivir mejor, con experiencias positivas de gran plenitud.



RECONOCIMIENTO DE LAS EMOCIONES EN SÍ MISMO (AUTOCONOCIMIENTO) Y EN LOS DEMÁS (EMPATÍA)

Esta es la primera aptitud de la Inteligencia Emocional (IE). Parte de que, si usted no logra conocerse bien a sí mismo, a estar consciente de cuáles son sus fortalezas y debilidades, aprende a identificar sus estados de ánimo y las consecuencias que estos pueden tener en su comportamiento, difícilmente podrá controlar sus reacciones y utilizarlas productivamente. Tampoco podrá comprender bien el comportamiento de los que le rodean, identificar sus sentimientos y emociones, ni podrá actuar con efectividad en sus relaciones interpersonales todo lo cual resulta esencial en el trabajo de dirección.

También se utiliza la expresión "auto-evaluación" porque, muchas de las aptitudes que deben "auto-conocerse", requieren la utilización de instrumentos en los que debemos evaluar cómo estamos.

Los especialistas utilizan frases de personalidades célebres para enfatizar el significado del auto-conocimiento. Entre las más utilizadas esta una de Einstein, que dijo "Conocer a bien a los otros es inteligente, conocerse bien a sí mismo, es sabiduría". Podrían citarse otras, pero la que el autor de este trabajo considera más completa- que no es citada en los libros sobre inteligencia emocional- es la que expresa el escritor italiano Valerio Manfredi en su novela "Alexandros. El Hijo del Sueño". Cuenta Manfredi que, Alejandro Magno, de regreso de una de sus campañas, visita la ciudad Delfos y, fascinado, se detuvo ante el santuario de Apolo y contempló las palabras esculpidas en letras de oro que pronunció Sócrates que decían: "Conócete a ti mismo". Crátero, que lo acompañaba, le preguntó "¿Qué significa esto, en tu opinión?", Alejandro respondió:

"Es evidente. Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea."

No sólo los especialistas en IE le conceden esta importancia. La "autoevaluación" es la primera de las habilidades

gerenciales que proponen Whetten y Cameron en su documentado libro *"Developing Management Skills"*. La consideran el punto de partida para el desarrollo de un trabajo gerencial efectivo. Peter Drucker, en su trabajo *"Automanagement"*, también la considera como la primera habilidad que debemos desarrollar, no sólo los directivos. Charan y Bossidy, en su bestseller *"El Arte de la Ejecución en los Negocios"*, incluyen *"Conócete a ti mismo"*, entre lo consideran que son las *"Siete conductas esenciales de un líder de la ejecución"*.

EMPATÍA Y COMUNICACIÓN. PRIMERA "APTITUD SOCIAL" DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El autoconocimiento, el autocontrol y la automotivación proporcionan la posibilidad de utilizar, de "forma inteligente", los sentimientos propios. Son las que determina el "dominio de uno mismo". Covey, en *"Los Siete Hábitos de la gente Altamente Efectiva"* (1998), aunque con otro sistema de aptitudes, le llama a esta etapa la *"Victoria Privada"*. Las restantes dimensiones y aptitudes de la Inteligencia Emocional (IE) son las que, en palabras de Goleman, determinan "el manejo de las relaciones".

Percibir lo que otros sienten, sin decirlo, es la esencia de la empatía. Rara vez el otro nos dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, nos lo revela por su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autocontrol. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. La empatía es nuestro radar social. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada. La falta de oído social conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que elimina la afinidad, plantea Goleman.

La empatía requiere, cuando menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

APTITUDES SOCIALES DE LA EMPATÍA

Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en la empatía, Goleman señala las siguientes:

1. Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
2. Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
3. Conciencia política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

También incluye: Ayudar a los demás a desarrollarse (que se analizará en otro capítulo) y Aprovechar la diversidad. Seleccionamos las tres anteriores porque son las que expresan los tres planos en que pueden desarrollarse las interacciones en el mundo laboral: las relaciones con las personas; los intercambios con clientes (externos e internos) y; el sistema de relaciones dentro de una organización.

Según Goleman, las personas dotadas de la aptitud de Comprender a los demás:

1. Están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar.
2. Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
3. Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.

Las dotadas de la aptitud de Orientación hacia el servicio.

1. Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.
2. Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
3. Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.
4. Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.

Las personas dotadas de la aptitud de Conciencia política.

1. Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.
2. Detectan las redes sociales cruciales.
3. Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes y competidores.
4. Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.

EL DESARROLLO DE UNA CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN EFICAZ

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

Las técnicas que propone Weisinger para lograr comunicarnos con eficacia son las siguientes:

1. Exteriorización. Transmitir con claridad al otro lo que pensamos, sentimos y queremos.
2. Asertividad. Defender nuestras opiniones, ideas y necesidades, al mismo tiempo que respetamos las de los demás.
3. Atención dinámica. (escucha activa o empática). Escuchar de verdad lo que dicen los demás, no sólo sus palabras, sino sus sentimientos y emociones. (La "escucha empática", le llama Covey).
4. Crítica. Compartir, de forma constructiva, nuestras ideas y sentimientos sobre las ideas y actos de otra persona.
5. Comunicación de equipo. Comunicarnos en una situación de grupo.

Según Weisinger, el elemento esencial de estas técnicas, aquel que garantiza su eficacia, es la "sensibilidad", de modo que antes de comentarlas en profundidad propone analizar primero el papel primordial que desempeña esta en una comunicación eficaz.

En temas anteriores vimos que, para aumentar nuestra inteligencia emocional, debemos desarrollar una elevada autoconciencia, lo cual implica examinar cómo valoramos las cosas, sintonizarnos con nuestros sentidos, conectamos con nuestros sentimientos, aprendemos a percibir nuestras intenciones y prestamos atención a nuestros actos. En el plano de nuestras relaciones con otros aplicaremos muchas de las técnicas aprendidas, pero a diferencia de lo que vimos antes, ejerceremos nuestra conciencia hacia afuera, hacia otras personas, y nos sensibilizaremos ante su situación. Cuando utilizamos la inteligencia emocional para comunicarnos con los demás, prestamos especial atención al efecto que causa nuestra comunicación sobre sus sentimientos, pensamientos y comportamientos y la ajustamos en la manera correspondiente para que, de esta forma, nuestra sensibilidad se convierta en una de nuestras capacidades.

Una aclaración:

Lo que Weisinger define como "sensibilidad", es lo que Goleman, Covey y otros denominan "empatía". En ese plano debemos relacionar lo que propone con el enfoque de otros autores. Un ejemplo que comenta Weisinger. Supongamos que nuestro jefe tiene un ego exagerado, pero, aun así, queremos hablar con él sobre su arranque en una reunión, en la que calificó de "necia", nuestra propuesta. Como es natural, no mencionaremos ninguno de los defectos de su carácter, que hubieran causado su arranque, porque podríamos herir su ego. Nuestra conciencia sobre su comportamiento nos conduce, en primer lugar, a reconocer su ego y, por ello, iniciaremos la conversación haciendo referencia a su conciencia sobre sí mismo: "*Pedro, siempre me ha impresionado tu capacidad de mantener la compostura en las reuniones*". A continuación, mencionaremos nuestro problema: "*No sé si estás consciente de ello, pero en la reunión de ayer parecías muy enfadado cuando dijiste que mi idea era una necedad. ¿Estabas enfadado por algo que dije? Me sentí mal, porque pensé que me había equivocado en algo*".

Al aplicar nuestra sensibilidad (empatía) observaremos el efecto que ésta tiene sobre Pedro. ¿*Tenemos la impresión de que se está poniendo nervioso?* Si es así, deberemos ceder ligeramente y preguntarle: "¿Te va bien que hablemos de ello ahora?". Al advertir nuestra sensibilidad hacia sus emociones, Pedro se sentirá más seguro y, al ser consciente de que percibimos sus sentimientos, la comunicación será más productiva.

Una forma de aprender a utilizar nuestra sensibilidad es preguntándonos cómo responderíamos en una situación determinada y cuál sería la mejor forma de que alguien nos dijera algo. Otro modo de aprender a utilizar la sensibilidad, aunque más problemático, es el método de ensayo y error. Si le decimos a Pedro: "*Tu arranque fue innecesario e insultante*", nos daríamos cuenta de que no estamos siendo todo lo sensibles que deberíamos ser y la experiencia nos serviría de lección para el futuro. Para el desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz, Weisinger propone los siguientes comportamientos y técnicas:

- a- La exteriorización.
- b- La asertividad.
- c- La atención dinámica.
- d- Manejo de la crítica.
- e- La comunicación en equipos.

a-La exteriorización

La comunicación implica un intercambio bilateral. Intentamos entender a la otra persona y ésta a su vez nos intenta entender y ambos deseamos transmitir nuestro mensaje. En algunas ocasiones, la mejor manera de poner en marcha este proceso es expresando con claridad lo que pensamos, sentimos y creemos, el término que utiliza Weisinger para esto es "exteriorización". Estas expresiones, generalmente, se inician con: "Yo considero que ..."; "Creo que esta propuesta...".

No obstante, a veces podemos sentir temor de compartir nuestros pensamientos, ideas o sentimientos en el trabajo. Tememos que rechacen nuestras ideas, que revelen nuestro desconocimiento. La exteriorización conlleva cierto riesgo; debemos escoger con cuidado qué es lo que queremos revelar, cuándo y dónde deseamos hacerlo, tampoco debemos olvidar el tipo de relación que mantenemos con la persona ante la que exteriorizamos la información. Weisinger, propone seis formas de exteriorización con las que nos sentiremos cómodos, que se resumen a continuación.

- ✓ Reconocimiento de nuestras afirmaciones como propias. Nuestras expresiones están basadas en experiencias personales que tenemos. Pero, también debemos reconocer que otros pueden tener experiencias diferentes que, por tanto, son válidas para ellos. Es lo que otros especialistas denominan "legitimidad" de los pensamientos.
- ✓ Un comentario. En talleres sobre "Comunicaciones" utilizamos la imagen de un mujer cuya edad los participantes estiman de manera muy diferente, (joven-vieja) lo que nos ayuda a comprender que nuestras percepciones no necesariamente coinciden con las de otros.
- ✓ Afirmaciones basadas en los sentidos. En temas anteriores vimos que nuestros sentidos: la vista, el oído, el olfato, el gusto y el tacto, son las fuentes de toda nuestra información sobre el mundo. Utilizamos estos datos para documentar las afirmaciones que exteriorizamos y, de esta forma, los demás podrán ver la situación desde nuestro punto de vista y comprender por qué hacemos cierta afirmación. Con esto, dejamos claro que reconocemos que no estamos en poder de la verdad absoluta, sino que solo estamos interpretando los datos que tenemos.
- ✓ Afirmaciones interpretativas. Revelan lo que pensamos o creemos en un momento determinado: "Creo que es hora de irse", "No creía que te interesara". Implica que hemos tenido en cuenta cierta información, antes de emitir nuestra información: "Debemos terminar a las cuatro", "Antes no me habías preguntado". Con esto, sugerimos al receptor que es posible cambiar nuestra interpretación si tenemos otra información nueva.
- ✓ Afirmaciones de sentimiento. Expresan lo que sentimos ante algo que nos dicen o nos hacen. En una negociación: "Don Diego, nos sentimos incómodos, porque no se han considerado nuestras propuestas". Revelan el impacto que han tenido en nosotros lo que nos dicen. Con esto, no atacamos a la persona sino al problema, como plantean Fisher y Ury en su estrategia de negociación "basada en principios". Revelar nuestros sentimientos es la mejor táctica para enfrentar "trucos" en una negociación.
El uso de afirmaciones de intención. Al revelar nuestras intenciones, damos a conocer nuestros deseos a otra persona. Con esto, se hace más transparente el intercambio. Es una práctica de los negociadores expertos.
- ✓ Afirmaciones de acción. Informan acerca de lo que hemos hecho, haremos o estamos haciendo y dejan constancia de lo que podríamos hacer, en caso de que la otra persona no sea consciente de ello. En el contexto de la IE estas afirmaciones son muy importantes porque permiten a los demás saber que nos preocupamos de cómo perciben nuestros actos y del efecto que puede causar en ellos cualquier malentendido.

b-La asertividad

Es la técnica que nos permite defender nuestros derechos, opiniones, ideas y deseos, mientras, al mismo tiempo, respetamos los de los demás. A diferencia de la agresividad, que ignora las necesidades ajenas, y de la pasividad, que ignora nuestras necesidades, el asertividad es una forma emocionalmente inteligente de satisfacer nuestras necesidades, porque tiene en cuenta nuestros pensamientos, ideas y sentimientos y también los de los demás, de forma que resulte beneficioso para ambas partes.

Se expresa a través de las palabras que empleamos y de la forma en que las utilizamos, así como del lenguaje corporal. A continuación, un resumen de los consejos que propone Weisinger, para utilizar el asertividad con eficacia.

- ✓ Documentemos nuestra posición con datos importantes. Recordarle a nuestro jefe, las ocasiones anteriores en que hemos cumplido sus exigencias.

- ✓ Manifestar que entendemos la posición de la otra persona. Le hacemos saber a nuestro jefe que estamos conscientes de su urgencia, pero que tenemos una idea diferente de cómo satisfacerla.
- ✓ Usar la repetición. Es la técnica del "disco roto", que plantean los especialistas en negociación, cuando la otra parte no quiere entendernos, es decir, que no son empáticos con nosotros.
- ✓ Utilicemos afirmaciones basadas en los sentidos. Cuando la otra persona no acepta nuestra posición, ni siquiera cuando la reiteramos y sigue intentando hacernos cambiar de opinión. "Me siento exasperado, enfadado o frustrado". Son emociones poderosas y, al oírlas, nuestro jefe sabrá que debe adoptar otra estrategia.
- ✓ Documentemos las razones que nos llevan a adoptar nuestra posición. Fundamentar por qué nuestra posición es razonable y qué hay de poco razonable en la actitud de la otra parte.
- ✓ Esforzarnos por alcanzar nuestro compromiso. Nuestra meta es que las dos partes estén satisfechas con la solución. No vamos a ceder en nuestra posición, pero ofrecemos algo para que nuestro jefe se sienta complacido con el resultado. (Esta técnica lo que plantea es "negociar" la forma en que vamos a satisfacer las necesidades de ambas partes, sin renunciar a las nuestras).

Para complementar lo que decimos con un lenguaje corporal que refuerce nuestro asertividad, se propone lo siguiente.

- ✓ Colocarnos en el lugar más propicio. Situarnos a corta distancia de la persona, sin acercarnos demasiado para que no se interprete como agresiva nuestra actitud. Manifestar nuestro convencimiento manteniéndonos erguidos, bien sea sentado o de pie. Nos inclinaremos hacia la otra persona mientras hablamos, para sugerir nuestro interés y que la otra persona acepte nuestra posición y, finalmente, mantenga un contacto visual directo, para expresar decisión.
- ✓ Nuestra expresión facial debe ser congruente. Debemos sonreír cuando estemos satisfechos, fruncir el ceño cuando estemos irritados o confundidos.
- ✓ Controlar el tono de voz. Es fácil que, en una situación frustrante o irritante, elevemos el tono de voz. Debemos esforzarnos por controlarlo, hablar con voz convincente (pero no intimidatoria) y no dudar al hablar. Queremos parecer lo más racionales y seguros posibles.

c-La atención dinámica

Es lo que otros autores llaman "escucha activa", o "escucha empática", como le llama Covey en *"Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva"* (1998). Weisinger se concentra en lo que denomina *"nuestros filtros personales"* que *"esconden y a veces transforman información que deberíamos obtener, y que nos impiden que percibamos el sub-texto emocional de las afirmaciones de una persona"*.

En general, los filtros son creados por nuestros pensamientos, ideas y sentimientos. Cuando están activados influyen sobre la cantidad y tipo de información que oímos. Identifica cuatro tipos de filtros: el filtro de la predilección; el filtro "quién"; el filtro "hechos" y; los pensamientos "de distracción".

El filtro de la predilección

En las situaciones que desencadenan ira y ansiedad tendemos a oír sólo lo que nos interesa. En unos casos oír sólo lo mejor que tiene que decir una persona; en otros, lo peor, porque por alguna razón queremos que la situación sea peor de lo que ya es. Para "desactivar" este filtro Weisinger propone que, para saber si tendemos a escuchar sólo lo bueno o lo malo, después de una discusión, volvamos a nuestro despacho y analicemos y escribamos todo lo que nos han dicho, intentar recordar toda la conversación en la secuencia correcta. También, anotar la impresión que nos causó en todo momento: "Tenía un aspecto agresivo", "Parecía comprensivo". Al revisar esto tendremos una mejor perspectiva de lo que en realidad se comunicaba, el lado "bueno" y el lado "malo".

El filtro "quién"

Nos impide oír lo que se nos dice, porque prestamos demasiada atención a quién nos lo dice. Es decir, lo que sabemos o creemos saber de la persona que habla no nos permite escuchar el mensaje. En situaciones de este tipo, en las que sabemos que tenemos un concepto preconcebido ("efecto halo", le llaman algunos) del que habla debemos decirnos a nosotros mismos que prestaremos atención a todo lo que diga y que pensaremos de forma abierta e imparcial.

El filtro de los hechos

A veces lo único que oímos son los hechos y no percibimos ningún mensaje emocional. Si sólo escuchamos los hechos, es fácil pasar por alto alguna información valiosa que nos transmiten los sentidos. Cuando alguien nos dice

“Ya sé que debemos cumplir el plazo, pero ahora me siento abrumada”. Si nos centramos en los “hechos” (cumplir el plazo) quizás no reconozcamos la angustia de la persona, su desesperación es una súplica para encontrarle una solución. Al no oír el contenido emocional que nos comunica, no logramos responderle de una forma eficaz. Para desactivar este filtro, debemos aplicar nuestros conocimientos sobre la naturaleza de las afirmaciones de sentimiento y, si alguna persona las emplea, debemos tomar nota de qué emoción expresa.

El filtro de pensamientos que distraen la atención

A todos nos ha pasado que, en algunas reuniones, nos distraemos y no prestamos atención a lo que se dice. El orador habla muy lento, o muy rápido, o de cosas que no nos interesan y, entonces, “desconectamos”. Una forma de mantener la atención es tomar notas porque, al hacerlo, tenemos que prestar atención. También utilizar nuestra reacción de relajación, que nos permite mantener la calma. Si aun así, somos incapaces de concentrarnos, en ese momento, debemos explicar a la otra persona –si es posible- que no es un buen momento para reunirnos y que buscaremos otra ocasión mejor.

d-Manejo de la crítica

La crítica es una medicina amarga, pero, aunque sea desagradable de dar o de recibir, sirve de gran ayuda. Cuando recibimos críticas somos más conscientes de la forma en que los demás perciben lo que hacemos y podemos cambiar los comportamientos que no son eficaces, con lo cual aprendemos a través de la experiencia. Al emitir una crítica, también ayudamos a la otra persona en este mismo sentido.

La crítica es difícil de dar, o recibir, porque hace que el receptor se sienta vulnerable y, además, afecta todos los aspectos de nuestro trabajo, como la calidad, la percepción sobre nuestro propio rendimiento y nuestra relación con la persona que emite, o recibe, la crítica. A causa de esto, las personas suelen estar a la defensiva cuando reciben una crítica, lo cual dificulta la labor del que la emite. La inteligencia emocional es nuestra herramienta para emitir y recibir críticas de forma constructiva, ya que nos permite aplicar la percepción que tenemos de nosotros mismos y de la otra persona, nuestra capacidad para manejar las emociones y, además, todas las técnicas de comunicación que podamos aplicar.

Wesinger nos propone algunos consejos para lograr que la crítica sea constructiva, como son:

- ✓ Hay que reconocer que la crítica puede ayudar a las personas. La clave para emitir, o recibir, una crítica es reconocer que es una forma de mejorar. El ser conscientes de esto nos ayuda a reducir la vulnerabilidad del receptor y aplacar la ansiedad del emisor y, finalmente, el objetivo de la crítica induce a las dos partes a seguir adelante.
- ✓ Asegurarse de que el lugar y el momento sean propicios. Una sesión crítica suele ser embarazosa para el receptor por lo que debe ser lo más privada posible. Además, escoger el lugar y momento más apropiado.
- ✓ Proteger la autoestima de la otra persona. Evitar las afirmaciones denigrantes, utilizar afirmaciones positivas, que reconozcan los aspectos positivos y, junto a esto, lo que debe mejorarse.
- ✓ Lo importante es mejorar. Orientar nuestra crítica hacia las formas de mejorar la situación, fomentar el deseo del que recibe la crítica de hacer las cosas lo mejor posible. Además, transmitirle nuestra confianza de que puede lograrlo y, si es necesario, la ayuda que podemos prestarle.
- ✓ Mostrar preocupación. Comunicarle que nos preocupa lo que siente y lo que piensa. Podemos preguntarle directamente por su estado de ánimo, nuestro apoyo y preocupación le indicarán que, a pesar de haber cometido algunos errores, no tenemos intención de abandonarlo y que queremos ayudarlo.
- ✓ Manejar las emociones propias. A veces, la primera reacción ante una crítica es adoptar una posición defensiva que, en ocasiones, se convierte en enfado. Ante esto, debemos manejar nuestras emociones, acudir a las técnicas que se comentaron antes como: relajación, descanso, diálogo interior constructivo, y la percepción de nuestros propios actos.

Según Weisinger, el proceso de crítica se compone de tres etapas, y debemos estar preparados para cada una de ellas, para lograr el aprovechamiento máximo del proceso. Es necesario pensar en lo que vamos a decir antes, durante y después de la crítica. A continuación, un resumen de los consejos que propone para emitir una crítica eficaz.

Antes de emitir la crítica:

1. Identifiquemos el comportamiento específico que criticamos.
2. Veamos por qué es un problema. Destaquemos qué falla, repasemos las consecuencias.

3. Pensemos en la mejor forma de presentar nuestra crítica. Empleemos nuestro conocimiento sobre el carácter del "criticado" para decidir cuál es la mejor manera de dirigirnos a él. Si estamos conscientes de que odia que lo reprendan presentemos la crítica como un problema que debe resolverse.
4. Redactemos una lista de todos los cambios posibles. Determinemos con antelación qué es lo que nos gustaría que cambiara, para poder discutirlo. En este caso, que cumpla hasta el final con sus obligaciones; o si no, que no se comprometa.

Durante el proceso de crítica:

1. Subrayemos que hablamos de nuestras impresiones. Si decimos "No cumples con tus obligaciones...", o "Eres incapaz de...", estamos afirmando que se trata de hechos indiscutibles y que es difícil, o imposible, que cambie, con lo cual reaccionarán a la defensiva. Es preferible decir "He notado que no has cumplido con... lo que me ha causado...", es decir se trata de nuestras percepciones que, por tanto, son subjetivas.
2. Demos ejemplos específicos para ilustrar el problema. Debemos asegurarnos de que utilizamos los ejemplos para ilustrar el comportamiento que debe mejorarse y no para probar que tenemos la razón.
3. Asegurémonos de que nuestro discurso es positivo. Mientras emitamos la crítica, destaquemos las cosas positivas que hace.
4. Reconozcamos la dificultad de la situación. No deseamos que el criticado sienta que ha fallado en algo que es fácil de corregir, debemos mostrarle que entendemos el porqué del problema. "Sé que el proyecto que manejas es difícil...". Al mostrarnos comprensivos es más fácil que acepte nuestras críticas.
5. Busquemos indicios sobre cuál va a ser su reacción. Prestemos atención a la expresión de su rostro, al lenguaje corporal y a cualquier otra señal que nos indique cómo va a reaccionar ante nuestro discurso. Si su expresión es de perplejidad, le preguntamos qué no entiende.
6. Comentemos las posibles soluciones. Una forma de ayudar al criticado es repasando las posibles soluciones que tiene el problema. (repasar el proceso de solución de problemas). Con esto, no se sentirá abandonado y verá que cuenta con nuestra ayuda.
7. Reiteremos las ventajas que ello supone. Al final de la conversación, expliquemos y repitamos los beneficios que obtendremos si cambia su modo de actuar. Demostrarle que nuestro único propósito es conseguir mejores resultados.
8. Finalicemos la conversación con un tono positivo. Al finalizar la conversación debemos agradecerle su atención e insistir en los beneficios obtenidos gracias a este nuevo entendimiento. También expresarle que lo apreciamos mucho, así como trabajar con él.

Después de la crítica:

1. Seguimiento. Preguntarle cómo se siente, si tiene alguna duda, o si hay algo que no comprende.
2. Eficacia de los cambios. Más adelante, intercambiar sobre la evolución y eficacia de los cambios.

Es difícil saber qué es más incómodo: si emitir o recibir una crítica. Probablemente la mayoría estamos de acuerdo en que es más difícil darla, pero más incómodo recibirla, aunque siempre sirve de ayuda nuestra capacidad para escuchar con atención, recordar cómo se controlan las emociones y utilizar las técnicas de asertividad. A continuación, un resumen de los consejos que propone Weisinger, "para obtener un resultado positivo de las críticas recibidas".

1. Reconocer que de la crítica se aprende es esencial para que la experiencia sea lo más positiva posible. Si participamos en el proceso pensando que será constructivo nos sentiremos más cómodos.
2. Escuchemos atentamente antes de contestar.
3. Sintonicemos con nuestras emociones. Lo más probable es que sintamos algunas emociones, como: vergüenza, frustración, quizá también ira. Lo primero que debemos hacer es respirar hondo varias veces. Si tenemos pensamientos negativos, sustituyámoslos por un diálogo interior constructivo (Estoy disgustado porque es duro escuchar una crítica, pero voy a mantener la calma y sacar las mejores experiencias).
4. Asumamos la responsabilidad de nuestros actos. Cuando, finalmente, respondamos, debemos asumir nuestra responsabilidad, reconocer que hemos comprendido y que tenemos áreas que debemos mejorar.
5. No adoptemos una actitud defensiva. Hagamos una lista de las razones por las que no hemos cumplido con nuestras obligaciones y mostrémonos dispuestos a aprender y mejorar con las experiencias.
6. Desactivemos los filtros de atención. Comprobemos si algún filtro puede estar limitando nuestra comprensión correcta.
7. Utilicemos las afirmaciones de exteriorización. En una situación de este tipo queremos que la otra persona sepa lo que pensamos y sentimos.
8. Apliquemos el asertividad. Especialmente útil en una situación en que la crítica no está del todo justificada y necesitamos defender nuestros derechos, opiniones y deseos.
9. Mostrarnos sensibles a los sentimientos de la persona que emite la crítica.

10. Resumamos las afirmaciones de la otra persona. Es una de las técnicas de retroalimentación, de una “escucha activa”. La utilizamos para verificar la interpretación que hacemos de lo que nos han dicho.
11. Mostrarnos dispuestos a cambiar. Lo más probable es que ambos esperemos que haya un cambio, así que debemos aclarar qué estamos dispuestos a cambiar. Para esto, debemos identificar los beneficios de los nuevos comportamientos.

e-La comunicación en equipos

El éxito en el funcionamiento de un equipo dependerá, principalmente, de la eficacia con que sus miembros se comunican entre sí. Todos hemos asistido a reuniones en las que todo fluye en forma normal y agradable, se comparten ideas, se apoyan sus miembros, se resuelven problemas. En otras ocasiones, sentimos una frustración muy grande, una persona domina la conversación, todos atacan las ideas de los demás, algunos tienen temor de decir lo que piensan, por las consecuencias que puede traerle.

Weisinger recomienda que, para lograr una mayor efectividad de la comunicación en un grupo, podemos utilizar las mismas técnicas que se plantearon para el intercambio personal como: la exteriorización, la atención dinámica (escucha activa), la técnica del proceso de análisis y solución de problemas, el asertividad y la crítica, cuando sean necesarias. Además, algunos consejos específicos como:

1. No discriminemos. Al hablar, debemos dirigirnos a todos los presentes, sin discriminaciones.
2. Evitemos las actitudes dominantes. No permitamos que una persona domine la conversación, lo que molesta e inhibe a los demás.
3. Proporcione apoyo y respuestas positivas. Reconocer los aportes de ideas y comportamientos que faciliten el trabajo del grupo.
4. Mantengamos nuestro termostato emocional a un nivel manejable.
5. Fomentemos el desacuerdo. Se trata de estimular la generación de nuevas ideas y enfoques sobre los problemas.
6. Prestemos atención a las diferentes maneras de participar y responder. Si alguien se muestra “retirado”, tratemos de incorporarlo, si otro parece disgustado, estimulemos su intervención.

f-Saber escuchar los sentimientos

El tema de la “empatía”, es decir, la capacidad de entender los sentimientos ajenos, lo abordan también otros autores de temas gerenciales. En todos los casos, lo relacionan estrechamente con la habilidad de “saber escuchar”. Al parecer es evidente que, el momento y la vía más importante para identificar los sentimientos de otra persona, es precisamente, cuando escuchamos con atención a nuestro interlocutor. El propio Goleman señala que “Saber escuchar, es la clave de la empatía”. Entre *“Los Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva”*, Covey incluye uno que denomina *“Procure primero comprender, y después ser comprendido”*. Entre otras cosas, señala que muy pocos nos situamos en lo que considera la forma más elevada de escuchar “la escucha empática”, que define como “escuchar con la intención de comprender”, lo que implica:

- ✓ Entrar en el marco de referencia de la otra persona.
- ✓ Ver las cosas a través de ese marco, como lo ve la otra persona.
- ✓ Comprender su paradigma, identificar lo que siente.
- ✓ No es simpatía, ni estar de acuerdo.
- ✓ Consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente.

Covey aclara que “empatía no es simpatía”, precisando que la simpatía es una forma de acuerdo, una forma de juicio, que a veces es la emoción y la respuesta más apropiada. Pero, “a menudo la gente se nutre de la simpatía, lo cual la hace dependiente”. La esencia de la escucha empática no consiste en estar de acuerdo; consiste en comprender profunda y completamente a la otra persona, tanto emocional como intelectualmente, incluye mucho más que registrar, reflejar e incluso comprender las palabras pronunciadas. Implica saber “escuchar” lo que dicen sus gestos, su entonación, en fin, todo su cuerpo.

Según la investigación de Mehrabian, que mencionan los textos de administración, de lo que se comunica en un intercambio cara a cara, sólo el 7% es el mensaje verbal (es decir, las palabras); el 38% viene de la entonación (cómo se dice) y el 55% proviene de los signos faciales y gestos. Conclusión, más del 90% de la información, en un intercambio, no proviene de las palabras, sino de los “mensajes no verbales”, que son realmente donde se expresan los sentimientos de las personas. Goleman plantea: “las emociones no requieren palabras”. Por estas razones, en los últimos años, diferentes especialistas le han prestado atención especial a la “escucha” de las expresiones y gestos de las personas. En un estudio realizado por una organización gubernamental que provee servicios a

empresas británicas que comercian con el extranjero, se reveló que: *hasta el 94% de la comunicación, se produce mediante lenguaje corporal*. Plantean que, una buena postura, contacto visual, sonrisas genuinas y asentimientos sinceros, pueden hacer mucho por cimentar un acuerdo o desarrollar una relación. *"Las personas de negocios tienen que ser especialmente analíticas respecto a su lenguaje corporal y las señales que emiten. Tienen que controlarse, pero sin ser mecánicos. Tienen que ser claros, precisos, pero también naturales. Suficientemente expresivos, para hacerle parecer animado e interesado en lo que dicen las personas"*, concluyen.

Según Robertson, la cara es el primer lugar donde se reflejan los sentimientos, destacando que las tres principales áreas que se alteran son: las cejas, los ojos, y la parte inferior del rostro. Plantea que, para obtener una lectura precisa de las expresiones faciales, deben observarse los rasgos distintivos de estas tres áreas. Por eso, se recomienda que la comunicación más efectiva se produzca cuando se mira directamente el rostro de nuestro interlocutor. *"Cuando exista alguna incongruencia entre lo que le dicen y las expresiones del que lo dice, préstelos más atención a las segundas que a la primera"*, recomienda.

Willingham, en *"Escúchame. Soy tu cliente"*, (1996) plantea que, una de las habilidades principales de un buen vendedor, es *"saber escuchar los gestos de sus clientes"*. Para esto, ha identificado dos tipos de gestos que pueden indicar la disposición de un cliente, los que llama "Gestos abiertos", y los "Gestos cerrados".

Los "Gestos abiertos", permiten identificar una disposición positiva, que se trata de una persona que confía en usted y que se siente cómoda en el intercambio. Entre estos gestos están: extiende los brazos al hablar, sonrisa y acercamiento, afirmación con la cabeza, muestra la palma de la mano al hablar, no se cubre la boca.

Los "Gestos cerrados", pueden expresar que la persona no se siente cómoda en el intercambio, que se está protegiendo, y que está evaluándolo a usted. Entre estos gestos señala los siguientes: cruzar los brazos; alejarse de usted (mantener distancia); desviar la mirada por encima de su hombro, en lugar de mirarlo directamente; abrazar el portafolio, contra su cuerpo; cubrirse la boca al hablar. Como antídoto, plantea que existe lo que denomina "psicología de la imitación", que consiste en que las personas, de manera inconsciente, tienen tendencia a imitar el lenguaje corporal del interlocutor. Como demostración nos dice "bostece en una reunión y verá lo que sucede". Consecuente con esto, si usted utiliza un "lenguaje corporal" abierto y positivo, propiciará que muchos de sus clientes imiten ese comportamiento.

"Saber escuchar", en el plano general que se ha enfocado, también lo reconocen Whetten y Cameron como una de las principales habilidades gerenciales. Igualmente, en las investigaciones de Mintzberg, Kotter y otros autores sobre lo que hacen los líderes, se evidencia la presencia de este comportamiento que, en todos los casos, se relaciona con el propósito de comprender mejor a los demás, interpretando adecuadamente sus sentimientos, es decir, las razones por las cuales dicen y hacen algo. Hay muchas más técnicas que se recomiendan para la "escucha de todo el cuerpo", que posibiliten el desarrollo de una relación empática. Pero hay que buscarla en bibliografía especializada. Los especialistas en IE mencionan su importancia, pero no presentan instrumentos para desarrollar estas habilidades. El trabajo que me ha resultado más interesante es el libro de A. Robertson: Saber escuchar. Guía para tener éxito en los Negocios. (1994).

LAS PREGUNTAS, PARA GENERAR EMPATÍA

Aunque Goleman no plantea explícitamente su importancia, Weisinger destaca que, una "forma directa de determinar las necesidades de la otra persona es preguntando". Otros especialistas le conceden una importancia especial a la utilización de preguntas, en la generación de empatía. Si usted no sabe escuchar, corre el riesgo de hablar de cosas que no le interesen a su interlocutor, se priva de identificar sus sentimientos. Pero, si no sabe preguntar, puede escuchar cosas que no sean las que más le interesen, para identificar esos sentimientos, o validar la interpretación que usted hace de los "mensajes no verbales".

Cuando trabajo este tema utilizo el siguiente esquema, donde se interrelacionan los procesos de "escucha activa" y las preguntas.

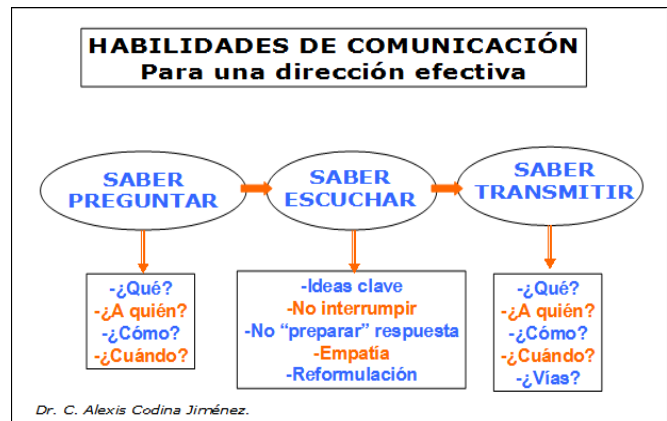
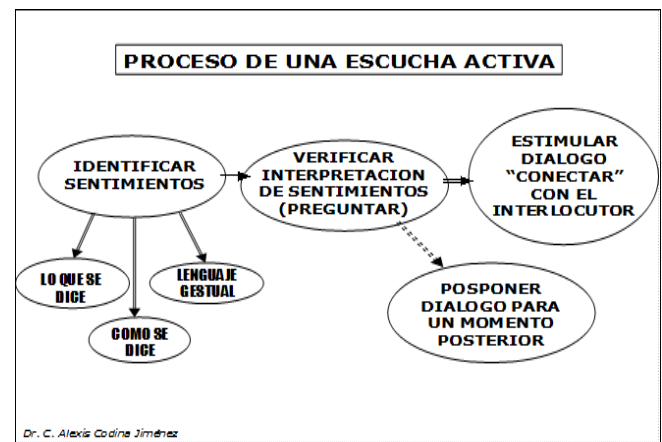
La lógica de este proceso es la siguiente:

- ✓ Lo que le dicen, cómo lo dicen y el "lenguaje gestual", si usted "sabe escucharlo", adecuadamente le pueden proporcionar pistas sobre los sentimientos de su interlocutor. Pero, usted tiene que verificar si su percepción ha sido la correcta.
- ✓ Para verificarlo, puede preguntarle a su interlocutor: "¿Te sientes incómodo con lo que te dije?"
- ✓ Después de verificar que su percepción de los sentimientos del otro es acertada, es cuando usted puede seguir la estrategia de comunicación que le resulte más conveniente para "conectar" con el otro.

Según el "folcklor", como diría Mintzberg de lo que dicen los libros, parecería que una buena comunicación empieza con la emisión del mensaje, después la escucha de lo que responde el receptor y, finalmente, alguna pregunta para verificar si nos entendieron correctamente.

Muchas evidencias hacen pensar que los dirigentes y líderes más exitosos, proceden de forma diferente, primero preguntan, después escuchan y, finalmente, transmiten. En la investigación de Kotter (2000) sobre "¿Qué hacen realmente los líderes?" se informa que conversan y preguntan mucho. A las mismas conclusiones llegó Mintzberg en su trabajo "La Alta Dirección. Mitos y realidades". Al parecer es la forma más efectiva e inmediata que tienen de informarse. Si esperan los "informes escritos" quizás sea demasiado tarde. En la investigación de Rackham (1993) sobre el comportamiento de los negociadores expertos se comprobó que preguntan y escuchan tres veces más que los negociadores "promedio".

Las preguntas juegan un papel muy importante en cualquier comunicación interpersonal. Además de permitirnos verificar informaciones que tenemos y obtener otras nuevas, puede transmitir un mensaje afectivo, hacerle sentir al receptor que tenemos interés en conocer sus ideas y sentimientos y que valoramos lo que piensa, es decir, transmiten "empatía". Es la base del método socrático de enseñanza-aprendizaje, se utilizan para promover la reflexión y la búsqueda del conocimiento.



Tres citas sobre el tema, que resultan interesantes:

1. "Si no me hago una pregunta no aprendo. La pregunta es el detonante del conocimiento". Sócrates.
2. "La curiosidad es el camino hacia el conocimiento, pregúntese todo lo que usted pueda". Einstein.
3. "Yo vivo de preguntar, saber no puede ser lujo" - "El Escaramujo", canción de Silvio Rodríguez.

No es casual que la pregunta sea uno de los instrumentos principales de la ciencia, lo que motiva al investigador a la búsqueda de respuestas. También forma parte de las técnicas que se aplican en el análisis y solución de problemas. Cuando queremos identificar las causas de un problema el "Diagrama del ¿Por qué?" puede resultarnos muy útil, consiste en repetir la pregunta ante cada causa que identifiquemos hasta que lleguemos al origen del problema. En la etapa de generar soluciones, la pregunta básica es ¿Cómo?, hacerla tantas veces como resulte necesario, para encontrar la mayor cantidad de alternativas posibles. Majaro, un especialista en técnicas de creatividad dice que "para tener una buena idea, hace falta primero tener muchas ideas". Las preguntas nos ayudan mucho para lograr esto.

Preguntar proporciona muchos beneficios entre los que se encuentran los siguientes:

- ✓ Genera en el interlocutor la sensación de que se valoran sus criterios, de que su opinión es importante para el que pregunta.
- ✓ Nos permite obtener nueva información, verificar lo que conocemos, o conocer otra forma de interpretar las cosas.
- ✓ Permite conocer lo que piensan y sienten nuestros interlocutores. Según investigaciones, mucha gente no dice lo que piensa hasta que no le preguntan, en unos casos por inhibición, en otros porque piensan que, si no le han preguntado su criterio, es porque no nos interesa.
- ✓ Orientan el intercambio en la dirección que le interesa al que pregunta.
- ✓ Mantienen activo al interlocutor.
- ✓ Contribuye a la formación del subordinado haciéndole pensar en las cosas que tiene que resolver para obtener un resultado.

El "arte de formular preguntas" es uno de los componentes principales del coaching, un sistema de trabajo jefe-subordinado que se propone para las nuevas condiciones en que se transita de la "antigua figura del gerente capataz a la del coach", según un especialista en el tema. Den Heuvel, (2004) en "Coaching con Pasión" dice que,

un buen coach, se reconoce por sus preguntas. Hacer buenas preguntas es la base del coaching. La tarea de este es estimular el crecimiento y la responsabilidad para que el colaborador actúe de forma independiente. Las preguntas que inician este proceso son, por ejemplo, ¿Qué hará? ¿Qué le resulta difícil en esta cuestión? ¿Qué hará si no funciona?

IDENTIFICACIÓN DE LAS PROPIAS EMOCIONES Y DE LAS DE OTROS, BASÁNDOSE EN SEÑALES FÍSICAS Y PSÍQUICAS ACOMPAÑANTES

CONOCER Y MANEJO DE LAS EMOCIONES

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal. Daniel Goleman explicaba que el éxito de una persona no dependía en un 100% de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional. La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

Las reglas en el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo canon: no sólo cuán inteligente, entrenado o experimentado se es, sino también cuán bien pueden manejarse a sí mismos y a los demás. Las personas con una alta inteligencia emocional no necesariamente tienen menos emociones negativas, sino que, cuando aparecen, saben manejarlas mejor. Tienen también una mayor capacidad para identificarlas y saber qué es exactamente lo que están sintiendo y también una alta capacidad para identificar qué sienten los demás. Al identificar y entender mejor las emociones, son capaces de utilizarlas para relacionarse mejor con los demás, tener más éxito en su trabajo y llevar vidas más satisfactorias.

Para conocer y controlar las emociones propias y ajenas, con el fin de obtener determinados fines, se necesita desarrollar cinco habilidades:

Conocer las propias emociones: El principio de Sócrates “conócete a ti mismo” se refiere a esta pieza clave de la inteligencia emocional: tener conciencia de las propias emociones; reconocer un sentimiento en el momento en que ocurre. Una incapacidad en este sentido nos deja a merced de las emociones incontroladas.

Manejar las emociones: La habilidad para manejar los propios sentimientos a fin de que se expresen de forma apropiada se fundamenta en la toma de conciencia de las propias emociones. La habilidad para suavizar expresiones de ira, furia o irritabilidad es fundamental en las relaciones interpersonales.

Motivarse a sí mismo: Una emoción tiende a impulsar hacia una acción. Por eso, emoción y motivación están íntimamente interrelacionados. Encaminar las emociones, y la motivación consecuente, hacia el logro de objetivos es esencial para prestar atención, automotivarse, manejarse y realizar actividades creativas. El autocontrol emocional conlleva a demorar gratificaciones y dominar la impulsividad, lo cual suele estar presente en el logro de muchos objetivos. Las personas que poseen estas habilidades tienden a ser más productivas y efectivas en las actividades que emprenden.

Reconocer las emociones de los demás: Un don de gentes fundamental es la empatía, la cual se basa en el conocimiento de las propias emociones. La empatía es la base del altruismo. Las personas empáticas sintonizan mejor con las sutiles señales que indican lo que los demás necesitan o desean.

Establecer relaciones: El arte de establecer buenas relaciones con los demás es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. La competencia social y las habilidades que conlleva, son la base del liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal. Las personas que dominan estas habilidades sociales son capaces de interactuar de forma suave y efectiva con los demás.

Actualmente son muchas las empresas que están invirtiendo mucho dinero en formar a sus trabajadores en Inteligencia Emocional. Y esto es así porque se han dado cuenta de que la clave del éxito, la clave de las ventas está en el grado en el que los trabajadores de una empresa conozcan y controlen sus emociones. Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son redes de participación. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento, la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer. Solamente los trabajadores que deciden participar, los que se comprometen voluntariamente con sus colegas, pueden crear una compañía ganadora.

El nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se realice su grado de capital intelectual y su desempeño general.



El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas automotivadas, que tienen iniciativa, deseos de esmerarse u optimismo suficiente para tomar con calma los contratiempos y los obstáculos. Ante la permanente necesidad de servir bien a compradores y clientes, y de trabajar con creatividad estable en grupos de personas cada vez más diversas, las capacidades empáticas resultan más esenciales. La demanda de inteligencia emocional no puede menos que elevarse, según las organizaciones dependan cada vez más de los talentos y la creatividad de trabajadores. La buena noticia, resalta Goleman, es que "la inteligencia emocional se puede aprender. Individualmente, podemos añadir estas habilidades a nuestro equipo de herramientas, a fin de sobrevivir en una época en la "estabilidad laboral" es incierta".

INFORMACIÓN (INCLUÍDA EN ESTE DOCUMENTO EDUCATIVO) TOMADA DE:**Sitios web:**

<http://www.bemocion.msssi.gob.es/emocionEstres/emociones/aspectosEsenciales/queSon/home.htm>

<http://www.bemocion.msssi.gob.es/emocionEstres/emocionesPositivas/home.htm>

<http://www.quo.es/ser-humano/la-ciencia-de-las-emociones>

<https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>

<https://www.psicoactiva.com/blog/que-son-las-emociones/>