

Inteligencia emocional: Negocios internacionales

Mireia Cabero Jounou

PID_00219211

Índice

Introducción	5
Objetivos	10
1. Inteligencia emocional	11
1.1. Una inteligencia transversal	12
1.1.1. Las mentes del futuro	12
1.1.2. IE: la inteligencia transversal	14
1.1.3. Talento y competencias emocionales	16
1.2. Las emociones	18
1.2.1. Qué importa de ellas	20
1.2.2. No son un misterio	26
1.3. Entrenamiento emocional	29
1.3.1. La expresión emocional	30
2. Liderazgo emocional en equipos colaborativos	34
2.1. El amor en el liderazgo	35
3. Organizaciones felices	39
3.1. Los ocho talentos de la felicidad	41
3.2. Sentirse valioso, un talento de la felicidad	42
Resumen	45
Actividades	47
Ejercicios de autoevaluación	47
Solucionario	49
Glosario	50
Bibliografía	51

Introducción

Si podemos ser mejores, simplemente seámoslo.

Las organizaciones, lo que crean y producen, y cómo lo hacen, tienen una influencia relevante en nuestra cultura y valores.

Las organizaciones son más que un espacio profesional creador, de producción, de movilización financiera y de nuevas tendencias; las organizaciones son también espacios sociales con valores, de relaciones, de oportunidades, de posibilidades e imposibilidades.

Las organizaciones se hacen gracias a sus personas, y las personas nos hacemos también en las organizaciones donde trabajamos.

Del mismo modo que los niños aprenden a hacerse mayores en la escuela, los adultos aprendemos a hacernos personas también en las organizaciones donde trabajamos (alguien que en su vida trabaje 35 años habrá estado, en total, 8 años enteros en el trabajo), aparte de en otros entornos, como el familiar y de amistades.

Las organizaciones son espacios de aprendizaje doble: aprendizaje de competencias técnicas y de competencias humanas.

El *zeitgeist* de las organizaciones, el espíritu de las organizaciones de cada época, tiene que ver con cómo concibe una sociedad el trabajo, a los trabajadores, y el sentido vital que se le da al trabajo y a la profesión.

Es una relación de ida y vuelta: la sociedad hace el espíritu de las organizaciones y el espíritu de las organizaciones hace la sociedad.

La crisis actual, financiera, social y de valores y liderazgos, nos invita silenciosamente a todos a un cuestionamiento interno; también invita a las instituciones y organizaciones, por ser uno más de los agentes sociales que generan valor, cultura y aprendizaje.

Esta parada obligatoria puede ser un punto y seguido hacia la misma dirección pero con una cultura corporativa diferente.

Cita

“Encuentra la felicidad en el trabajo o nunca serás feliz”.
Cristóbal Colón

Cita

“Tal vez estemos haciendo algo mal. Tal vez estemos dejando sin educar una parte importante de la personalidad humana, precisamente aquella que debía capacitarnos para ser felices”.
José Antonio Marina

“La escala de valores en la que vive el mundo es aquella que también determina la economía y, a su vez, determina la cultura y la esencia de la sociedad, vivimos en el antivalor del dinero y en el antivalor del cuánto es lo que vales. Esta escala de valores y el modelo en el que nos encontramos no están dando lo que tiene que dar, tenemos un continente Europeo quebrado, y un EU que va saliendo de una fuerte crisis, tenemos un planeta con desigualdades de ingresos y conmocionado ante problemas de medio ambiente (...)

Se necesita dinero, recursos, pero el modelo económico ha abusado de esta premisa que es el centro del sistema. Mientras esto sea así, cualquier cosa justifica el triunfo de los demás, cualquier cosa justifica que pasemos sobre los demás”.

Oscar Gómez, director general de la Asociación Civil Imagina México

Tras nuestro tiempo de punto y seguido en el Institut per a la Felicitat (IF), hemos decidido promover, sensibilizar e investigar un paradigma ético-social diferente: las organizaciones y las sociedades felices.

La era del bienestar y de la calidad de vida social y organizacional nos ha llevado hasta donde estamos, y no es suficiente. Hace falta un salto de mayor contundencia.

Inspirar talento individual e institucional para la felicidad.

Este es el nuevo reto ético-social de las organizaciones felices: que sean inspiradoras de talento para la felicidad de la institución, de sus equipos y profesionales; y promover que las personas que trabajen en ellas desarrollen un rol emocional dirigido a generar climas de felicidad, que se sume al rol profesional que ya tienen.

En definitiva, que las organizaciones sean un espacio de capacitación para la felicidad interna, con el consiguiente aumento del compromiso y productividad, y social, como contribución.

¿Para qué?

1) Para mejorar los resultados de la organización, por medio del aumento de dos variables influyentes: el compromiso y el rendimiento.

“Los beneficios son múltiples, desde la captación de talento a la racionalización interna del trabajo en la organización. Por este motivo, la gestión de la felicidad en el entorno laboral debe convertirse en un reto común”.

Javier Ayuso, director general de Unique

Compromiso

La felicidad facilita el aumento del compromiso profesional y personal con la organización en la que trabajamos.

La organización Engage for Success estudió en el Reino Unido el impacto que tenía el compromiso de los trabajadores en los beneficios de la organización.

El informe elabora una clasificación de las empresas británicas en la que compara el beneficio neto con el nivel de compromiso. El 25% de las empresas situadas en la parte superior del ranking presentan el doble de beneficios que el 25% de las empresas que cierran la lista; aunque hay otras variables que inciden en esta notable diferencia de resultados (hay constancia de que el compromiso es una de ellas y que influencia en las demás).

Algunos de los impactos en la organización del alto compromiso de sus trabajadores son los siguientes:

- Los consumidores recomiendan un 12% más las empresas que presentan un alto índice de compromiso por parte de sus trabajadores.
- Incrementa la productividad y la eficiencia hasta un 18%.
- Los empleados desarrollan la creatividad y aportan innovación. Hasta un 59% de los empleados comprometidos admitieron tener mayor número de ideas creativas en su trabajo.
- Estabilidad en la plantilla, con un 40% menos de rotación.
- Reducción del absentismo en un máximo de 48%, fruto de una mayor competencia en la gestión del estrés y una menor tasa de accidentes laborales.

Rendimiento

La felicidad ejerce en nosotros el efecto de un trampolín.

Al subirnos al trampolín de una piscina, este nos proyecta más lejos de donde habríamos llegado sin él.

Del mismo modo que el trampolín tiene el efecto de proyectarnos lejos, la felicidad nos facilita llegar más lejos de lo que llegaríamos con otros estados emocionales. La felicidad aumenta:

Estudio de Gallup

En el 2013 Gallup publicó el resultado del estudio The State of the Global Workplace: Employee Engagement Insights for Business Leaders Worldwide, un estudio realizado entre los años 2009 y 2012 sobre el compromiso de los trabajadores.

Cita

"I'm not a human resource, I'm a human being. Create a place where people want to shine, wherever they are, whatever they do. It's good for us, good for the employees, good for the country. Come on! Get engaged!". Engage for success

- el valor que nos atribuimos a nosotros mismos;
- la aceptación con confianza de nuevos retos y contratiempos;
- las relaciones sociales y profesionales cooperativas y productivas;
- la posibilidad de ganar más dinero;
- la flexibilidad y la creatividad ante los conflictos;
- la capacidad de relativizar;
- la tranquilidad, reduciéndose el estrés y ansiedad, y
- la posibilidad de ser mejor líder y ser mejor valorado.

Cita

“Los hombres nos olvidamos siempre de que la felicidad humana es una disposición de la mente, y no una condición de las circunstancias”.

John Locke

2) Para contribuir a un reto social

Al mundo le está pasando factura la falta de conocimiento que tienen las personas sobre cómo ser más felices. La OMS informaba de estos datos sorprendentes:

- Anualmente hay 800.000 suicidios en el mundo.
- En el 2020 la depresión y la ansiedad serán la segunda causa de incapacidad laboral en el mundo, pudiendo llegar en ese año a los 340 millones de personas afectadas.
- En el Estado español, en el 2011 la venta de tranquilizantes llegó a los 52,2 millones de envases, y un estudio de psiquiatría reveló que uno de cada cuatro pacientes en atención primaria sufren un problema psiquiátrico.

“Según los resultados obtenidos, existe una correlación positiva entre inteligencia emocional y la estabilidad emocional, es decir, cuanto mayor es la inteligencia emocional, mayor es la estabilidad emocional de la persona. Basándonos en los datos obtenidos podemos afirmar que las personas estables emocionalmente poseen además mayor autoestima, es decir, presentan una actitud más positiva con respecto a sí mismas. Además, toleran mejor la frustración ya que son capaces de controlar los estados tensionales asociados a la experiencia emocional y su propio comportamiento en situaciones adversas. Los controles conductual y emocional que componen el constructor de estabilidad emocional están directamente relacionados con la capacidad de sobreponerse a situaciones negativas, tal y como se observa en los resultados obtenidos. También podemos decir que las personas estables emocionalmente y, por tanto, con un gran control emocional y de impulsos aceptan mejor las críticas de los demás y la incertidumbre; se trataría de personas que tienden a la planificación de la acción actuando de forma eficaz, y al afrontamiento de situaciones. De forma análoga, los individuos con una alta estabilidad emocional no son personas de pensamiento rígido, inflexible sino que se adaptan a las situaciones y tienen en cuenta otras opiniones, por lo que no se trataría de personas intolerantes, aprendiendo de estas aún cuando suponen fracaso”.

M. P. Bermúdez; T. Álvarez; A. Sánchez (2003)

Las personas necesitamos entornos profesionales y sociales que favorezcan el desarrollo de talentos para la felicidad, que se pueden aprender.

Entre un 25 y un 50% de la predisposición a la felicidad depende de la genética; el resto depende de cómo hemos aprendido a serlo, y entre un 10 y un 40% de la felicidad depende de las circunstancias personales y de la relación con los demás.

Esta asignatura quiere sumarse al propósito de hacer de las organizaciones en las que trabajamos organizaciones deseables, con valor diferencial, aquellas donde los profesionales con valor y los expertos quieran trabajar.

La asignatura está organizada en tres bloques temáticos que se complementan y que se trabajan sucesivamente:

- La inteligencia emocional esencial.
- El liderazgo emocional.
- Las organizaciones felices.

Cada uno de estos bloques invita a desarrollar competencias específicas para la felicidad a través del entrenamiento sugerido en las actividades y del reconocimiento por parte de los participantes de talentos naturales para la felicidad.

En el material didáctico de cada bloque se encuentran las indicaciones necesarias para seguir fácilmente la asignatura.

En esta asignatura tienen un papel destacado el PLAF! y el PLAFS!, los planes de acción para la felicidad y la felicidad social, necesarios para aquellos que queráis tener una hoja de ruta para incrementar vuestros talentos de la felicidad; para ello, os sugerimos tener presente la conclusión del estudio realizado por el psicólogo Benjamin Gardner, del University College London: para que una actividad se convierta en un hábito que nos permita transformar de manera positiva nuestra vida, no solo se requieren 21, sino 66 días de disciplina constante.

Cita

“Hablo de sociedades inteligentes y de sociedades estúpidas. Una sociedad inteligente es la que ayuda a sus miembros para que realicen las dos grandes aspiraciones de la humanidad: el bienestar y la ampliación de posibilidades”.

José Antonio Marina

Cita

“Es curioso, cuanto más entrenamos, más suerte tenemos”.

Larry Bird, NBA

Objetivos

Nuestro reto es que los participantes certificados en este curso representen un valor diferencial para sus organizaciones, y que de entre todo lo que los distinga y los haga excepcionales haya conocimiento, competencia y sensibilidad para contribuir a su propia felicidad y a la felicidad de su organización, a través de su talento emocional.

Concretamente, los objetivos que nos planteamos son:

1. Sensibilizar en la importancia de la emocionalidad inteligente para una vida personal, social y profesional positiva, posibilitadora y exitosa.
2. Comprender la relación existente entre la inteligencia emocional, el liderazgo emocional, la generación de climas emocionales y la felicidad.
3. Conocer el nuevo concepto de la felicidad esencial y sus talentos concretos.
4. Entrenar competencias emocionales esenciales de la inteligencia emocional, del liderazgo emocional y de la felicidad personal y social.
5. Identificar los propios talentos emocionales.
6. Conseguir juntos que el espacio de trabajo del aula sea un laboratorio de ensayo de climas emocionales alineados con la felicidad, basados en la estrategia, la conciencia y el valor.
7. Diseñar individualmente un plan de acción para la felicidad personal (PLAF!) y un plan de acción para la felicidad social (PLAFS!).
8. Disfrutar del proceso de aprendizaje.

1. Inteligencia emocional

Las empresas no pueden ser ni llegar a ser sin la inteligencia de las personas.

Reflexión Personal 1.1. El líder del futuro

Eres el CEO de tu propia empresa, que tiene por misión y visión lo que más desees.

Estás en proceso de selección de tu mano derecha, “el líder del futuro”.

¿Qué características quieres que tenga la persona a quien quieres contratar que respondan al “líder del futuro” que buscas?

“Sentirse elegido es lo que llamamos nosotros tener valor en el mercado”.

Roberto Luna

La inteligencia es la capacidad (la posibilidad de hacerlo) y la competencia (hacerlo eficientemente) de gestionar todo lo que la persona es y tiene a su disposición (emoción, cognición, conocimientos, actitud, comportamiento, corporalidad y los recursos externos) con el fin de adaptarse positiva y ecológicamente (de manera sostenible, sin riesgos) a las circunstancias y de conseguir lo que quiere.

“La inteligencia es un potencial biopsicológico para procesar información que se puede activar en un marco cultural para resolver problemas o crear productos que tienen valor para una cultura”.

Howard Gardner

Gardner distingue la inteligencia de la virtud; “la inteligencia es amoral”, dice. En ello fundamenta la ética de la inteligencia, ya que si las inteligencias se desarrollan alejadas de esta, crearemos un futuro en el que nadie querrá vivir.

La inteligencia, en contra de lo que históricamente se ha creído, no nos viene dada y es inamovible, sino que es un hábito. Solo necesita un cerebro que se estimule y con capacidad para desarrollarse con normalidad.

Hemos creído erróneamente, y aún creemos, que la inteligencia de las personas solo gestiona aspectos cognitivos (conocimiento, análisis, estrategia) y externos (recursos), sin tener en cuenta todo el potencial interno (emoción, pensamiento, actitud y comportamiento) susceptible de ser gestionado y gran influenciador de todo lo demás.

“Como estudiantes nos hacen memorizar lo inimaginable. Luego nos preparan para ser profesionales productivos. Pero se olvidan de lo más básico. Así es como entramos en el mundo: sin saber gestionar nuestra vida emocional. Y si bien el éxito no es la base de la felicidad, esta sí es la base de cualquier éxito”.

Borja Vilaseca. “Dejar de querer para empezarse a amar”. *El país*, 18/01/2009

Pasada la segunda mitad del siglo XX, el psicólogo e investigador en inteligencia Howard Gardner descubrió las inteligencias múltiples (la inteligencia lógico-matemática, verbal-lingüística, corporal-cinestésica, visual-espacial, musical, naturalista, intrapersonal e interpersonal).

La inteligencia emocional nace de la suma de la inteligencia intrapersonal y la interpersonal.

Hoy, gracias a su dedicación y desempeño en la inteligencia sabemos que la inteligencia emocional es la inteligencia transversal por excelencia, y es la suma de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

En el 2011 Howard Gardner recibió el Premio Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales 2011 por mérito y atrevimiento investigador.

1.1. Una inteligencia transversal

1.1.1. Las mentes del futuro

Howard Gardner, siguiendo su línea investigadora sobre la inteligencia, estudia la mente y en el libro *Mentes líderes* expone sus descubrimientos.

“Estoy interesado en las distintas mentalidades que deberíamos desarrollar para prosperar en el mundo y para tener un mundo en el que valga la pena vivir”.

Howard Gardner

Gardner concluye que son cinco las mentalidades necesarias para el siglo XXI y, anecdóticamente, señala que Obama posee al menos cuatro de ellas:

1) **Mentalidad disciplinada.** Una mente que no responde a la capacidad de memorizar, sino a la capacidad de comprender, de discernir lo importante de lo irrelevante.

2) **Mentalidad sintetizadora.** Un referente de ello sería Charles Darwin. Su mente sintetizadora fue capaz de unir cosas que se encuentran dispersas para que juntas cobraran un nuevo sentido.

Para poder sintetizar la información, esta se debe unir de la manera más coherente con el fin de que tenga sentido y pueda ser transmisible hacia otras personas.

3) Mentalidad creativa. Esta mentalidad está personificada por Einstein en las ciencias y por Virginia Woolf en las artes.

Es la mente que genera cosas nuevas, que con el tiempo son aceptadas. Y para generar cosas nuevas es necesario dominar la disciplina sobre la que innovamos.

La ciencia cognitiva dice que cuesta alrededor de diez años dominar una profesión (no se cumple en los casos del joven Mozart y de Picasso).

Son mentes que buscan oportunidades o generan circunstancias para que las oportunidades lleguen; asumen riesgos, sin miedo, y ante los errores se preguntan: ¿qué puedo aprender de esto?

4) Mentalidad respetuosa. La mentalidad que valora prioritariamente el respeto al otro, a sí mismo y al entorno.

5) Mentalidad ética. Es la mentalidad que nos lleva a emprender acciones y comportamientos, estilos de ser y de hacer éticos, y se refleja en el modo de llevar a cabo los distintos roles (profesional, ciudadano, esposo, etc.)

“La mente respetuosa empieza a temprana edad, mientras que la mente ética requiere pensamientos abstractos que solo comienzan en la segunda década de la vida. Para las tres primeras mentes se necesita una mente disciplinada para poder sintetizar, y se necesita disciplina y síntesis antes de poder ser creativos. Aunque la creatividad es una iniciativa propia de personas jóvenes, y la disciplina y la síntesis deben surgir a temprana edad, por lo que se tiene tiempo de ser creativo”.

Howard Gardner

En el sustrato de estas cinco mentes reside la inteligencia emocional, una inteligencia transversal.

“Tan importante es ser inteligente como saber usar todo este talento”.

Howard Gardner

“La sabiduría no tiene tanto de inteligencia como de corazón”.

Peter Roseger

“Más allá de la inteligencia emocional, deberemos hablar de la inteligencia ética, que será un paso muy importante”.

José Antonio Marina

1.1.2. IE: la inteligencia transversal

La inteligencia emocional, como bien dice su concepto, aplica inteligencia (razón, análisis, valoración, búsqueda de alternativas, adaptación) a la emoción. Así pues, el objeto de trabajo de la inteligencia emocional (la intrapersonal y la interpersonal) es la emoción, tanto cuando estamos en relación con nosotros mismos, como cuando estamos en relación con los demás.

La emoción está en la base de todas las demás inteligencias (modelo de inteligencias múltiples de Howard Gardner) porque es la esencia del mundo afectivo (de los afectos) de la persona, que a su vez es eje y motor de todas las demás inteligencias.

Diríamos que la inteligencia emocional es la inteligencia que, por excelencia, gestiona a la persona y todo lo que ella es (emoción, cognición, actitud, comportamiento, motivación, etc.). Y esta persona autogestionada por sí misma (autoliderazgo) es quien desarrolla sus otras inteligencias (que gestionan cosas externas, como números, imágenes, lenguaje, etc.).

De aquí su relevancia.

“No pienso que el coeficiente intelectual no importe. Evidentemente, tiene importancia, pero no toda la que puede pensarse. Es muy importante en términos del trabajo que podemos conseguir y mantener: hace falta un coeficiente intelectual alto para ser ingeniero y quizá no tan alto para otros campos del trabajo. Pero una vez que el individuo está en el trabajo, el coeficiente intelectual es un mecanismo malo de predicción respecto a lo bien que le puede ir.

El hecho de que a alguien le vaya bien en el trabajo depende de la inteligencia emocional: si tiene confianza en sí mismo e iniciativa, si puede adaptarse bien, si está motivado, cuán bien puede percibir cómo reaccionan los demás ante él y trabajar con las demás personas de manera eficiente (ya se trate de clientes o compañeros de trabajo)”.

Daniel Goleman

Por todo ello podemos afirmar que la inteligencia emocional es la inteligencia que está en el sustrato de todas las demás, en los pilares del edificio de las inteligencias de la persona.

Sin la inteligencia emocional estas cinco mentes del futuro no podrían ofrecer el mismo rendimiento.

Tras el descubrimiento de Howard Gardner de la inteligencia intrapersonal e interpersonal, en 1990 Salovey y Mayer publican el primer artículo científico en el que se habla de la inteligencia emocional y la definen.

Será posteriormente Daniel Goleman, con su *bestseller Emotional Intelligence*, quien popularizará el término.

Cita

“La inteligencia emocional es útil en tiempos de bonanza e imprescindible en tiempos de crisis”.

Hendrie Weisinger

Primeros artículos científicos de la inteligencia emocional

http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1990%20Emotional%20Intelligence.pdf
http://www.unh.edu/emotional_intelligence/EI%20Assets/Reprints...EI%20Proper/EI1997MSWhatIsEI.pdf

La inteligencia emocional fue definida en primer momento por Salovey y Mayer como:

“Un conjunto de habilidades que hipotéticamente contribuyen a la minuciosa evaluación y expresión emocional en uno mismo y en los demás, la regulación efectiva de la emoción en uno mismo y en los demás, el uso de las emociones para motivar, planificar y hacer logros en la vida”.

Salovey y Mayer (1990, pág. 185)

“La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno mismo y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la propia acción y pensamiento”.

Salovey y Mayer (1990, pág. 189)

“La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y la habilidad para regular las emociones proviniendo un crecimiento emocional e intelectual”.

Salovey y Mayer (1997, pág. 5)

Otros autores la han definido empleando otros matices:

“La capacidad para procesar la información emocional con exactitud y eficacia, incluyendo la capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones”.

Mayer, Salovey y Caruso (2000, pág. 107)

“El uso inteligente de las emociones. De forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

Weisinger (2001)

“Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Daniel Goleman (1995)

En una encuesta nacional a trabajadores americanos se encontraron que seis de las siete competencias consideradas clave para el éxito profesional formaban parte de la inteligencia emocional (Ayers y Stone, 1999; Goleman, 1998, págs. 12-13):

- capacidad de autoaprendizaje autónomo y desarrollo personal,
- automotivación,
- autocontrol,
- persistencia,
- iniciativa y
- responsabilidad.

Enlace de interés

El Consortium for research in Emotional Intelligence at work es una institución de referencia mundial que estudia los efectos en las organizaciones del desarrollo de la inteligencia emocional de sus trabajadores.

Un artículo con ejemplos de organizaciones con inteligencia emocional es el siguiente: Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson: The Emotional Intelligence and Leadership Study

Desafortunadamente, la mayoría de estas competencias no se encuentran en programas universitarios (Boyatzis y otros, 1995; Echevarría, 2002).

“A lo largo de la próxima década el autoconocimiento y el desarrollo personal van a convertirse en herramientas muy demandadas por las empresas y la sociedad. En muchos procesos de selección se están descartando a candidatos muy cualificados por no gozar de competencias emocionales”.

Carlos Losada, director general de ESADE

Actividad 1.1. Inteligencia emocional en venta

En tu organización saben que recientemente has terminado una asignatura de inteligencia emocional y te piden que hagas un breve *speech* para toda la organización sobre qué es la inteligencia emocional, en qué situaciones tendría utilidad y qué aportaría a la organización.

Si el equipo de RR. HH., gracias a tu mensaje, acepta formar a los trabajadores en esta competencia, recibirás un bono por innovación.

Piensa detenidamente y redacta el *speech*.

Reflexión personal 1.2. Revisión El líder del futuro

Reflexiona qué características del líder del futuro has destacado y comprueba a qué tipo de mentes pertenecen (según el modelo de Howard Gardner).

¿Qué dice de ti que hayas seleccionado características de unas determinadas mentes y no de otras?

¿A qué conclusión llegas?

1.1.3. Talento y competencias emocionales

Pilar Jericó define el talento como la capacidad que nos hace alcanzar resultados extraordinarios en nuestro trabajo o en nuestra vida privada.

El uso hábil y estratégico de nuestros talentos nos ayuda a convertirnos en la mejor versión de nosotros mismos, es el *leitmotiv* del *coaching*.

A través de los talentos transmitimos al mundo nuestra autenticidad, nuestra singularidad, aquello que nos hace únicos y por lo cual podemos ser extraordinarios y exitosos en nuestros resultados, disfrutando de ello (el amor y la pasión son fundamentales para el desarrollo del talento).

Algunas ideas destacables sobre el talento:

- “Podemos poner cerebro pero sin amor no hay talento”, Pilar Jericó.
- “El talento no entiende de títulos sino de acciones, debe ser visible y objetivo”, Roberto Luna.
- “El talento es el camino a la excelencia”, Roberto Luna.

Lectura obligatoria

<http://blogs.elpais.com/laboratorio-de-felicidad/2013/05/claves-para-desarrollar-nuestro-talento.html>

Enlace de interés

Entrevista a Pilar Jericó sobre el talento

<http://www.rtve.es/alacarta/videos/la-aventura-del-saber/aventura-del-saber-pilar-jerico/2044296/>

La fórmula del talento según Jericó:

motivación (pasión y amor por lo que hacemos)

+

saber cómo (competencia)

+

constancia (hábitos)

+

recursos

Aplicando esta fórmula al talento emocional observamos que necesitamos motivación para mejorar emocionalmente, competencia emocional, la repetición de buenos hábitos emocionales y recursos para llevarlos a la práctica.

No hay secreto para la motivación, la repetición y la búsqueda de recursos, sino que cada persona gestiona en sí mismo estos tres elementos.

Sí hay secreto, en cambio, en el ámbito de las competencias emocionales.

Varios autores han hecho sus propias clasificaciones con su propio distintivo. Uno de los modelos más completos es el de Rafael Bisquerra, de la Universidad de Barcelona.

La competencia emocional, según Bisquerra, es la suma de conocimientos, capacidades y habilidades dirigidas a aprender a ser, aprender a convivir y aprender a vivir.

“El conocimiento es considerado competencia cuando se moviliza a la práctica dando lugar a acciones observables y evaluables”.

Boyatzis (1982)

Las competencias emocionales nos facilitan:

- una relación positiva con nosotros mismos y con nuestras emociones (competencias emocionales intrapersonales),
- una relación positiva con los demás (competencias emocionales interpersonales) y
- una relación positiva con las circunstancias (competencias de vida y bienestar).

Las competencias emocionales se clasifican, por lo tanto, en competencias personales, competencias sociales y competencias de vida.

Lecturas obligatorias

La conciencia emocional
La regulación emocional
La autonomía emocional
La competencia social
Competencia para la vida y el bienestar

Actividad 1.2. Talento del futuro

a) Lee con detenimiento las “Recetas” del artículo de Pilar Jericó y los artículos de las cinco competencias emocionales de Rafael Bisquerra.

Elige en qué subcompetencia quisieras ser talentoso en el futuro.

- ¿Qué te aportaría a ti?
- ¿Qué aportaría a tu equipo de trabajo?
- ¿Qué te apasiona de ella?
- ¿Sobre qué de ella tienes más ganas de saber?

b) Visualízate a ti mismo dentro de unos meses con este talento emocional adquirido de una manera satisfactoria.

Para una correcta visualización, es importante tener los ojos cerrados, estar en una posición cómoda y relajada, respirar profundamente y permitir a la mente que vaya creativamente con la imaginación configurando imágenes.

Localiza dos o tres imágenes en las que te veas a ti mismo llevando a la práctica de manera satisfactoria esta competencia.

Recréate en la visualización. Fíjate en cómo te sientes, en todo aquello en lo que te sientes ahora más capaz, en cómo te ven ahora los demás, en todo lo que consigues fácilmente ahora, etc.

Mientras te recreas en la visualización, pregúntate al personaje de la visualización (tú mismo):

- ¿Qué ha sido lo que más me ha ayudado a lograrlo?
- ¿Qué actitudes me han ayudado a lograrlo?
- ¿Qué pensamientos me han ayudado a lograrlo?
- ¿Qué emociones me han ayudado a lograrlo?
- ¿Qué sugerencia te da este personaje para conseguir integrar en ti esta competencia emocional?

Realiza esta misma visualización durante siete días seguidos (no importa que día a día la visualización vaya cambiando).

Cuando te imaginas un sueño es más fuerte la imagen que la palabra.

Pasados los siete días convierte en el PLAF esta decisión de la nueva competencia emocional que desarrollar en un plan de acción.

1.2. Las emociones

“La historia de nuestra vida está relatada por la voz de las emociones que fuimos sintiendo mientras la vivíamos”.

David Visconti

“Alguna idea inicial acertada sobre la naturaleza de las emociones humanas puede extraerse de la propia etimología del término. Nuestra palabra *emoción* proviene del latín *emovere*, que significaba ‘acto de mover’; y del verbo *emotio*, que venía a significar ‘alejarse’ y ‘moverse’. De ahí los juegos de palabra ingleses actuales que parten de la raíz *motion*, moverse y emoción a la vez. Para nuestros ancestros latinos, pues, la emoción tenía algo que ver con el movimiento, con la acción”.

Dr. Josep M.ª Fericgla

“Voy a reivindicar la emoción como gran factor político. Soy muy consciente de los peligros de la emoción, pero también soy muy consciente de los peligros de carecer de ella. Desde luego, reconocemos los peligros de la emoción, sabemos y hablamos del irracionalismo, de las seducciones, pero hay que encontrar valor en el corazón de la palabra *emoción*, y esta es mi propuesta: para que haya coraje entremos en el corazón de la palabra: hay que buscar la palabra *motivo* en la palabra *emoción*. *Emovere*, *movere*, *mover*, *motivar* y *emocionar* tienen la misma raíz: movimiento, mover; mover a alguien a hacer algo. Y desde luego, si alguien quiere mover, motivar, es decir, dar motivos a mover a que alguien haga algo, es indispensable unificar los buenos argumentos también con las buenas emociones”.

Ángel Gabilondo

La emoción, por su condición de incitadora de movimiento **interno y externo** en las personas, es valorada como motor de acción.

Veamos qué dicen autores destacados sobre el concepto de emoción:

“La emoción es un estado complejo del organismo caracterizado por una excitación o perturbación que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como una respuesta a acontecimientos externos o internos”.

Rafel Bisquerra (2000)

“Un sentimiento intenso, agradable o penoso y más o menos duradero, que influye poderosamente sobre numerosos órganos, aumentando, alterando o disminuyendo su función.

Estado complejo del organismo que está caracterizado por una excitación o perturbación que puede ser fuerte. Estado de ánimo producido por impresiones de los sentidos, las ideas o los recuerdos, por las cogniciones”.

Ferran Salmurri (2004)

“Las emociones no son otra cosa que respuestas fisiológicas y conductuales múltiples y coordinadas de un mismo organismo, algunas de las cuales, como las posturas y los movimientos, resultan visibles a un observador externo y otras, como la liberación de hormonas y los cambios de frecuencia cardíaca, no lo son”.

Ignacio Morgado (2007)

“Las emociones son tanto objetivos en sí mismas (estados que deseamos conseguir o evitar) como medios que nos guían hacia estos objetivos (disposición para actuar)”.

Greenberg (2000)

“Las emociones son impulsos de aparición abrupta que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución”.

Daniel Goleman (1996)

La emoción nos da una información valiosísima de nosotros mismos, de lo que nos importa, de lo que necesitamos y de hacia dónde queremos ir.

Precisamente por cómo nos conecta con quienes somos, la emoción es una potencial enriquecedora del desarrollo personal y del autoliderazgo.

“Cualquier acontecimiento que produzca en nosotros una resonancia afectiva es importante por alguna razón”.

José Antonio Marina

“Las emociones nos dicen qué hechos son verdaderamente importantes para nuestra vida”.

Fridja

“Es con el corazón como vemos aquello que es verdadero. Las cosas esenciales son invisibles a nuestros ojos”.

Antoine de Saint-Exupéry

Reflexión personal 1.3. ¿Qué dice de mí?

Lo que nos emociona dice de nosotros que esto ahora mismo nos está importando por alguna razón.

Pon atención a estos estímulos, identifica si te emocionan y qué emoción despiertan en ti, y qué dice de ti cada uno de ellos (los que te emocionan).

Estímulos:

1)

“Perdimos nuestro hogar, lo que significa la familiaridad de la vida cotidiana. Perdimos nuestro empleo, lo que significa la confianza de servir para algo en este mundo.

Perdimos nuestro idioma, lo que significa la naturalidad de las reacciones, la simplicidad de los gestos, la expresión genuina de los sentimientos. Dejamos a nuestros familiares en los guetos polacos y nuestros mejores amigos fueron asesinados en campos de concentración y esto significa la fractura de nuestras vidas privadas (...)

Desconozco los recuerdos y pensamientos que pueblan nuestros sueños nocturnos. No me atrevo a preguntarlo, puesto que, en lugar de ello, yo también debo ser optimista.

Pero de tanto en tanto, me imagino que, al menos por la noche, pensamos en nuestros muertos o recordamos los poemas que una vez amamos (...) los refugiados nos hemos acostumbrado a desear la muerte de familiares y amigos: si alguien muere, nos imaginamos alegremente todos los problemas de los que se ha librado”.

Hanna Arendt. *Tres escritos en tiempos de guerra*. “Nosotros los refugiados”

2) Susan Boyle “I dreamed a dream”

1.2.1. Qué importa de ellas

“Ningún otro aspecto de nuestra vida mental es tan importante para la calidad y el significado de nuestra vida como las emociones”.

Standford Encyclopedia of Philosophy

Una emoción es una reacción afectiva producida en el cerebro que, según el catedrático Rafel Bisquerra, se caracteriza por un estado complejo del organismo de excitación o perturbación y predispone a una respuesta organizada.

Las emociones se generan como respuesta a acontecimientos (o estímulos) significativos para la persona, ya sean externos o internos, y pueden durar de segundos a horas.

Es decir, cuando la persona percibe un estímulo externo o interno (un recuerdo, un pensamiento, una imaginación, etc.) su cerebro lo valora en términos de “importa/no importa”.

“Todos tendemos a pensar que vemos las cosas como son, que somos objetivos, pero no es así. Vemos el mundo no como es, sino como somos nosotros o como se nos ha condicionado para que lo veamos”.

Stephen Covey

Diversas realidades

Una misma realidad, una misma vivencia, puede ser interpretada y, por lo tanto, vivida de maneras diferentes y desde emociones diferentes.

La historia de los picapedreros

“Paseo por un camino y veo a un hombre que está picando piedras. Hace muecas y sufre. Me explica que su oficio es idiota y que el trabajo muscular le perjudica.

Más allá, un segundo picapedrero parece más apacible. Golpea tranquilamente la piedra y me dice que es un oficio al aire libre y que le basta para ganarse la vida.

Un poco más allá, un tercer hombre pica piedras en éxtasis. Está radiante y sonríe. Me explica que el hecho de picar piedras lo hace muy feliz porque piensa que está construyendo una catedral.

Aquellos que tienen una catedral en su cabeza son felices.

El gesto es igual en los tres casos pero es el significado del gesto lo que los vuelve felices o desdichados”.

Boris Cyrulnik

El caso de Picasso

“Cuentan que un día Picasso se encuentra en la calle con una persona que le pregunta ¿por qué usted no pinta lo que se ve?

A lo que Picasso responde: «Yo pinto lo que yo veo, que seguramente es distinto a lo que usted puede ver»”.

Diferentes lecturas del Gran Cañón del Colorado

Supongamos que hay un individuo parado junto al borde del Gran Cañón del Colorado.

Si predomina en él la función del sentimiento, experimentará admiración, grandeza, un sentido de belleza sobrecogedora.

Si predomina la función de la sensación, verá el Cañón simplemente como es o como podría representarlo una fotografía.

Si la función del pensamiento domina su yo, tratará de comprender el Cañón desde el punto de vista de la teoría y los principios geológicos.

Si la que prevalece es la función intuitiva, verá el Cañón como un misterio de la naturaleza que posee una profunda significación cuyo sentido es parcialmente revelado o vivido como una experiencia mística.

Solo aquellos estímulos que el cerebro considere importantes provocarán una emoción, es decir: una perturbación interna (cambios neurofisiológicos imperceptibles e involuntarios, y cambios en el cuerpo perceptibles e involuntarios, como un nudo en la garganta, mariposas en el estómago); quizá una

Enlace de interés

Matrix. “El cerebro construye la realidad”

perturbación externa y visible para los demás (cambios fisiológicos como por ejemplo ruborizarse); cambios en lo que pensamos y cómo lo pensamos, y reacciones voluntarias (acciones, expresiones verbales, faciales).

Vemos que la emoción tiene un componente neurofisiológico, conductual y cognitivo; es decir, la emoción afecta globalmente a la persona.

Aunque todas las emociones afectan globalmente, cada emoción afecta de manera diferente.

La importancia de las emociones radica en que si solo nos emociona lo que nos importa, las emociones nos permiten ver qué cosas nos importan en la vida.

Spinoza decía que, si bien la razón nos uniforma, las emociones nos singularizan y nos hacen diferentes. Una de las cosas que nos diferencia es la singularidad del vínculo afectivo que tenemos con una persona, objeto o acontecimiento (por ejemplo, con un vecino de la escalera). La realidad exterior es compartida (es nuestro vecino del quinto) pero la realidad interior no (cada uno le tiene un afecto diferente).

La importancia, la relevancia y el significado que tiene esa persona para cada vecino es diferente; por lo tanto, las emociones que despertará en cada uno son diferentes.

Lo que sí que nos une a todas las personas, emocionalmente hablando, es que todo aquello referente y vinculado a nosotros mismos y a nuestro proyecto de vida es susceptible de emocionarnos (porque nos importa). De esta manera, cada vez que vemos a alguien que se ha emocionado sabemos que le ha sucedido algún acontecimiento interno o externo importante.

La importancia de las emociones se debe al hecho de que:

- Nos informan de lo que realmente es relevante para nosotros.
- Hablan de nosotros y nos dan una información valiosísima con respecto a quién somos, cómo somos y qué valoramos de la vida. Escuchar y comprender nuestras emociones es muy importante para el desarrollo del autoliderazgo.
- Motivan conductas, es decir, detrás de una conducta a menudo se esconde una emoción o una suma de emociones.
- Las emociones, según cuáles sean y su intensidad, tienen el poder de confundirnos y desestabilizarnos, y las reacciones que se derivan de ellas pueden estar afectadas por estos desajustes.

Enlace de interés

Vídeo Audi Emociones

- Detrás de reacciones violentas, asesinatos, estados ebrios, trastornos de la alimentación, etc., se esconden emociones desestabilizadoras.
- Nos ayudan a decidir y priorizar. En una cultura como la nuestra en la que es posible elegir, muchas de las decisiones vitales que tomamos están sometidas a la voz de las emociones: elegimos a nuestros amigos por las emociones que sentimos cuando estamos con ellos; elegimos la ciudad o el país donde queremos vivir por la seguridad o por la aventura que supone; cuando decidimos adónde ir de viaje no solo lo hacemos según el presupuesto, sino también según la ilusión de descubrir y de conocer; elegimos a nuestra pareja con quien compartir la vida por la admiración, la estima, la pasión, el respeto y el compromiso afectivo que sentimos hacia ella; nos separamos de la pareja por falta de las emociones necesarias para vivir juntos, etc. Las emociones a menudo marcan la trayectoria de lo que queremos y no queremos, y así vamos decidiendo con quién y con qué queremos comprometernos.
- Nos activan ante la vida, nos hacen protagonistas, y por ello vivimos conflictos, porque hay cosas que nos importan.
- Pueden llegar a afectar a nuestra salud. Las emociones negativas crónicas, de alta intensidad y difícil gestión, que sobrepasan nuestros límites de adaptación afectan a la salud y debilitan el sistema inmunológico.
- Pueden hacernos sentir la persona más afortunada del mundo o la más desgraciada.
- Según cuáles sean y según su intensidad, afectan a los procesos cognitivos (memoria, comprensión, atención, concentración, etc.).

Es importante aprender a conocer y comprender las emociones por lo poderosas que resultan en nosotros.

A continuación, os presentamos un listado de algunas emociones con sus significados¹:

⁽¹⁾Adaptación de Lazarus (1991), Mark Devon y Soler y Conangla (2004).

- **Alegría.** Sensación de activación, de fuerza, de visión positiva y energía.
- **Aligeramiento.** Una condición dolorosa incongruente con los objetivos personales que cambia a mejor o acaba.
- **Amor.** Desear o dar afecto profundo y pleno a alguien.
- **Ansiedad.** Enfrentarse a una amenaza incierta, existencial.
- **Aburrimiento.** Ausencia de excitación, de interés, de motivación.
- **Compasión.** Sentirse afectado por el padecimiento del otro y desear ayudarlo.
- **Culpa.** Transgredir un imperativo moral.
- **Envidia.** Querer lo que el otro tiene.

- **Esperanza.** Tener presente lo que puede ocurrir, pero seguir deseando, creyendo y procurando lo mejor.
- **Excitación.** Alteración del ánimo.
- **Felicidad.** Hacer progresos razonables hacia el logro de un objetivo.
- **Celos.** Resentimiento ante una tercera parte por la pérdida o amenaza del afecto de otra persona.
- **Horror.** Sentimiento de repulsión profunda por algo espantoso.
- **Humillación.** Violación de la dignidad de una persona.
- **Ira.** Una ofensa en contra de mí o de aquello mío que me disminuye el bienestar.
- **Orgullo.** Mejorar la identidad personal mediante el rendimiento, un honor, un mérito o algo deseado, conseguido por uno mismo o por alguien del grupo con el que uno se identifica.
- **Miedo.** Un peligro físico real e inminente, concreto y arrollador.
- **Repugnancia.** Estar demasiado cerca de alguien o algo indigesto.
- **Soledad.** Ausencia de afecto.
- **Tristeza.** Experimentar una pérdida irreparable.
- **Vergüenza.** Fracasar al vivir de acuerdo con el yo ideal.

A continuación, podéis ver una lista de las acciones a las que conducen las emociones²:

⁽²⁾ Adaptación de Frijda (1986), Mark Devon, Bisquerra (2000), Pe-layo.

- **Emociones de bienestar con uno mismo, la vida, los otros o algo.** Bienestar, diversión, calma, relajación, entusiasmo, felicidad, etc.
- **Emociones de aproximación afectiva a alguien o algo.** Admiración, deseo, excitación, ilusión, etc.
- **Emociones de aproximación afectiva y deseo de afiliación.** Amistad, amor, compasión, pasión, ternura, devoción, etc.
- **Emociones de alejamiento afectivo activo.** Antipatía, enemistad, animadversión, hostilidad, odio, resentimiento, etc.
- **Emociones agonísticas, de ataque y combate para la destrucción.** Enojo, rabia, cólera, ira, furia, desprecio, etc.
- **Emociones de alejamiento afectivo pasivo.** Tristeza, melancolía, pena, aflicción, desconsuelo, soledad, abatimiento, etc.
- **Emociones de alejamiento, de huida para protección.** Miedo, pánico, terror, fobia, horror, etc.
- **Emociones de paralización.** Susto, miedo, pánico, terror, fobia, horror, etc.
- **Emociones de rechazo.** Asco, etc.
- **Emociones de capacidad.** Impotencia, seguridad en uno mismo, autoconfianza, sentimiento de autoeficacia, vergüenza, etc.
- **Emociones referentes a los resultados.** Alegría, euforia, satisfacción, decepción, frustración, gratificación, etc.
- **Emociones de preocupación.** Ansiedad, angustia, preocupación, inquietud, nerviosismo, etc.
- **Emociones de relación.** Envidia, celos, vergüenza, timidez, sentimiento de inferioridad o superioridad, orgullo, prepotencia, etc.

- **Emociones depresivas.** Desesperanza, desilusión, desmotivación (por la vida), etc.
- **Emociones de atención y exploración.** Interés, motivación, etc.
- **Emociones de no atención.** Indiferencia, aburrimiento, etc.
- **Emociones de sumisión.** Resignación, sentimiento de inferioridad, etc.
- **Emoción de dominación.** Orgullo, arrogancia, sentimiento de superioridad, prepotencia, etc.
- **Emociones de interrupción.** *Shock*, sorpresa, etc.
- **Emociones de fortaleza.** Coraje, valentía, etc.

Para comprender las propias emociones es de utilidad tener presente los siguientes buenos hábitos:

- pon nombre a la emoción que sientes;
- identifica el significado de esta emoción (de qué habla la emoción y qué conducta te impulsa a tener);
- identifica el estímulo que la ha generado;
- si se trata de un estímulo interno, valora su racionalidad y adecuación;
- si no es racional ni adecuado, percátate de ello y relativiza la importancia que le has otorgado;
- valora la importancia que das al estímulo, sea el que sea;
- identifica qué lo hace tan importante y si es posible relativizarlo;
- percátate de si el estímulo es congruente o no con lo que esperabas y deseabas;
- si no lo es, cuestionate la racionalidad y la adecuación de lo que esperabas y deseabas, y relativiza su importancia;
- si la intensidad emocional es alta, pregúntate qué recursos personales puedes emplear para afrontar la emoción o el estímulo, y ponlos a la práctica;
- identifica los cambios fisiológicos que la emoción ha generado en tu cuerpo, y respira profundamente y de manera continuada si quieres relajarte;
- identifica los cambios de pensamiento y actitud que la emoción ha generado en ti;

- percátate de la conducta que estás a punto de tomar, impulsada por la emoción, valora su necesidad y sus consecuencias, y finalmente decide qué quieres hacer.

1.2.2. No son un misterio

Hoy sabemos que las emociones son respuestas afectivas rapidísimas a estímulos que nos importan y que son construidas por el cerebro por medio de un proceso neuronal involuntario, imperceptible e innato.

¿Qué hace que las personas nos emocionemos o no? Lo determina el cerebro. El cerebro primero procesa la información descodificada que le llega de los acontecimientos exteriores a través de los canales sensoriales y posteriormente la valora y le atribuye significado.

De esta valoración y significación depende que el cerebro geste o no una emoción.

Las personas no reaccionamos ante los acontecimientos por sí mismos, sino ante lo que pensamos de ellos.

Un estímulo o acontecimiento es neutro, no tiene ningún valor en sí mismo; somos las personas que lo observamos las que le atribuimos valor.

Las connotaciones que el cerebro atribuya al estímulo harán que nos emocionemos o no; dado que no todo el mundo atribuye las mismas connotaciones a los mismos estímulos, no todos nos emocionamos de la misma manera.

El proceso de emocionarse consta de dos fases consecutivas: la de la experiencia cognitiva y la de la experiencia emocional:

- La experiencia cognitiva es la fase en la que el cerebro procesa el estímulo (o el acontecimiento) y le da significado. La atribución de significado determinará si el estímulo nos emociona o no.
- La experiencia emocional es la fase que sigue a la anterior en caso de que el estímulo nos emocione. El cerebro inicia una serie de reacciones neurofisiológicas que nos llevan a perturbar el cuerpo (puede acelerarse el corazón o el sistema respiratorio, tensarse la musculatura, etc.) y emocionarnos. Es una fase que puede durar de segundos a horas, y somos conscientes de ello debido a los cambios que se producen en nuestro cuerpo y en nosotros globalmente; a veces estos cambios también los perciben los demás.

A veces la experiencia emocional es tan intensa e inundante que no podemos explicarla ni comprenderla hasta que ha pasado el tiempo suficiente para haberla elaborado.

¿Cómo es la valoración del estímulo que hace el cerebro? Las personas estamos sometidas a estímulos constantes externos e internos (lo que vemos, lo que oímos, lo que nos dicen, lo que nos hacen y lo que hacemos; y lo que pensamos y decimos).

Todo acaba convirtiéndose en un estímulo potencial que puede hacernos emocionar. Por ejemplo, nuestro cerebro acaba de procesar la noticia de que la compañía aérea con la que nos vamos de vacaciones ha suspendido el vuelo y no nos dan ninguna alternativa para irnos otro día.

De acuerdo con las aportaciones del psicólogo Richard S. Lazarus, una vez el estímulo (o acontecimiento) ha sido procesado por el cerebro, este empieza a valorarlo, por medio de dos procesos de valoración cognitiva.

La primera valoración que hace es la valoración de relevancia. Lo primero que valora es si lo que está pasando es relevante (importante) para nosotros.

En nuestro caso, el cerebro se preguntaría si es relevante para nosotros que poco antes de irnos de vacaciones nos las suspendan. Si el cerebro dice que sí es importante, el estímulo nos hará emocionar; si el cerebro dice que no es importante, el estímulo no nos hará emocionar.

Si el estímulo no es importante, el cerebro integra el estímulo en nuestro conocimiento y nos hace reaccionar (anular el hotel, los viajes que había contratado).

En este caso la reacción no tendría ningún componente emocional porque el estímulo no es lo suficiente importante como para emocionarnos.

Si el estímulo es importante, el cerebro se pregunta si este estímulo permite lograr lo que queremos. En este caso, que nos anulen las vacaciones va en contra de nuestro objetivo. Si el cerebro nos dice que no nos ayuda a conseguir lo que queremos, nos emocionaremos negativamente; si nos dice que nos ayuda a conseguir lo que queremos, nos emocionaremos positivamente.

Cuando la emoción es positiva, el cerebro hace reaccionar a la persona sin que tenga que movilizar estrategias de afrontamiento; si la emoción es negativa, el cerebro tiene que movilizar estrategias de afrontamiento a la adversidad.

Es en este segundo caso cuando el cerebro pasa a la segunda fase de valoración, en la que se pregunta si cuenta con recursos personales para hacer frente al suceso.

Enlace de interés

Toma conciencia de tu corporalidad mientras ves el vídeo.

Enlace de interés

Vídeo al respecto de cómo la importancia de los estímulos determina nuestras emociones.

En el caso del ejemplo, el cerebro se preguntaría si la persona tiene recursos para hacer frente a la anulación del vuelo y a quedarse sin viaje.

Si el cerebro responde que sí que hay recursos, la emoción será de baja intensidad.

Si el cerebro dice que no los hay, la emoción será de alta intensidad.

En resumen, aquello a lo que damos importancia, nuestros objetivos y los recursos personales son las variables determinantes que harán que un estímulo nos emocione o no, que nos emocione agradable o desagradablemente y que sea de alta o baja intensidad.

¿Qué viene después de la emoción? Las emociones provocan reacciones, actitudes, conductas. Las emociones generan necesidades, ya sea de expresarnos, de cerrarnos en nosotros mismos, de deshacernos de obstáculos, etc.

Estas necesidades se concretan en reacciones, actitudes o conductas que pueden ser visibles o no para los demás.

Una reacción puede ser quedarse en silencio durante una reunión de trabajo en la que la persona se siente decepcionada por sus compañeros, o darle un abrazo a alguien en gesto de agradecimiento.

Cuando una persona está emocionada intensamente, la parte racional de su cerebro (la parte que piensa, analiza y toma decisiones) está perturbada por la emoción, de forma que, momentáneamente, pierde capacidades para analizar más completa y serenamente qué le pasa, para saber qué quiere y para decidir qué hacer.

Este es el riesgo de las emociones de alta intensidad, ya que pueden llevar a la persona a emprender acciones nocivas contra sí misma y contra los demás por el hecho de no poder aplicar normalmente la razón a sus actos.

El órgano responsable de generar emociones es el cerebro, que coordina los componentes neurofisiológicos, cognitivos y conductuales de la emoción (Bisquerra, 2000) que afectan globalmente a la persona, a todas sus dimensiones, y la sitúa en uno de los tantísimos estados afectivos existentes en el continuo bienestar-neutralidad-malestar.

“Los sistemas del cerebro se han desarrollado a través de la evolución para tener una gran capacidad de adaptación. De manera que hay ciertos aspectos de la emoción –reacciones a las cosas que suceden en el entorno– que son fuertes y casi automáticas, y no dejan mucho tiempo para pensar. Esto en muchos casos forma parte de la adaptabilidad porque se necesita una reacción inmediata para evitar el peligro”.

Michela Gallaguer, Universidad John Hopkins

De nuestras reacciones surgirá el estilo de persona en el que nos hemos convertido y la manera como nos relacionamos con los demás.

Esta información que surge de nuestras reacciones emocionales determina cómo nos vemos a nosotros mismos, cómo nos ven los demás y cómo se relacionan con nosotros.

Después de una emoción de alta intensidad pueden venir estados de agotamiento; el cerebro y el cuerpo que se emocionan intensamente se desgastan al cabo de un rato.

Por eso son normales los estados de cansancio físico y mental y los estados de confusión posteriores a este tipo de emociones.

Dado que fisiológicamente la emoción perturba al cuerpo, las emociones de alta intensidad pueden desequilibrar el cuerpo y el sistema inmunológico y provocar enfermedades de corta o larga duración, como estrés, disfunciones del aparato reproductor, contracturas musculares, etc.

Sabiendo todo eso, puede ser una buena inversión desarrollar a conciencia nuestras competencias emocionales para gestionar mejor las emociones.

Actividad 1.3. Análisis de una emoción

Elige una vivencia emocional que hayas tenido recientemente en el trabajo y analízala según los siguientes elementos:

- **Identificación del estímulo:** ¿Qué sucedió? ¿Este estímulo era externo o interno?
- **Identificación de la relevancia del estímulo:** ¿Qué tenía de importante esto que sucedió? (si el estímulo no importa no hay emoción).
- **Identificación de la congruencia del estímulo:** ¿Esto que sucedió era congruente con lo que esperabas que pasara, o era incongruente? (si el estímulo es congruente la emoción es positiva, si es incongruente la emoción es negativa).
- **Identificación de la emoción:** ¿Qué emoción sentiste?
- **Identificación de la intensidad emocional:** En el caso de que la emoción fuera negativa, ¿qué recursos identificaste que tenías para hacerle frente a lo sucedido? (a mayor número de recursos, menor es la intensidad emocional).
- **Identificación de los cambios fisiológicos:** ¿Qué le pasaba a tu cuerpo mientras sentías esta emoción?
- **Identificación de los cambios cognitivos:** ¿Qué cosas pensabas mientras la estabas sintiendo?
- **Identificación de la actitud:** ¿Cuál fue tu actitud y tu reacción? ¿Cuál era el objetivo de tu reacción?

1.3. Entrenamiento emocional

Pilar Jericó, en su fórmula para el talento, identificaba dos elementos que otorgan sentido a los entrenamientos emocionales: la competencia y la constancia.

Un entrenamiento emocional es una rutina emocional (de corta o larga duración, dependiendo de la magnitud de la competencia que se pretende desarrollar) que tiene por objetivo aportar conocimiento del buen hábito o rutina que entrenar, aportar orden a la práctica y aportar la experiencia de probar una manera diferente de acercarnos a nuestras vivencias emocionales.

Howard Gardner, primero, y Salovey y Mayer, después, identificaron que hay dos tipos de competencias emocionales: las intrapersonales y las interpersonales.

Por ello los entrenamientos emocionales son intra- o interpersonales también.

Concretamente vamos a entrenar la consciencia emocional, una competencia propia de la inteligencia intrapersonal.

“Lo difícil se hace fácil con la práctica”.

1.3.1. La expresión emocional

Ser conscientes de lo que estamos sintiendo, de lo que nos está pasando interiormente, facilita la expresión de las emociones, la necesidad que tenemos las personas de exteriorizar lo que estamos viviendo por dentro.

No expresarlas llega a ser un factor estresante y, con el tiempo, una posible manifestación de ansiedad.

Para una vida consciente (con consciencia de las propias emociones y su consiguiente posibilidad de expresarlas positivamente, incluso las emociones más desfavorables), Branden (1995) sugiere unos buenos hábitos diarios:

- Prioriza en tu día a día atender a tus emociones.
- Persevera en el intento de comprenderte.
- Interésate por cómo vives internamente lo que sucede en tu exterioridad.
- Identifica los hechos más importantes que estás viviendo en las distintas etapas de tu vida.
- Diferencia lo que es un hecho de lo que es una interpretación.
- Date cuenta de si tus acciones están en sintonía con tus propósitos.

Expresar las propias emociones es uno de los elementos más valiosos de la comunicación con los demás porque nos permite manifestar a los demás cómo nos sentimos y permitimos a los demás poderse expresar también afectivamente.

La emoción nos ha permitido adaptarnos a las circunstancias y sobrevivir.

“Pero ¿por qué es el sistema de señales universal más importante que tenemos para informar a otros miembros de otras especies de lo que nos sucede? Me imagino que durante el curso de la evolución era útil para las personas porque podía informar a los que me rodeaban de cuándo estaba enfadado para que se alejaran, y también por mi cara de miedo cuando había algún peligro: un predador. Cuando me lo paso bien quería decir que quiero más, y cuando lo estoy pasando mal quiero que me ayuden.

Incluso ahora que en el siglo XXI tenemos unas vidas más individuales y pensamos que quizá es mejor no saber cómo se siente todo el mundo, durante toda la historia de la evolución ha sido justo lo contrario: ha sido muy útil, ya que de otra manera no existiría (...) pero es porque soy un darwinista y tengo que escribir la información que se espera de mí”.

Paul Ekman

Enlace de interés

Entrevista a Paul Ekman

Las emociones son una reacción neurofisiológica. Es inevitable que nuestro organismo no queden impactado por ellas, puesto que –tal y como explicamos en la definición– las emociones pasan por el cuerpo.

Una de las partes del cuerpo que más facilidad tiene de reflejar nuestras emociones es la cara.

Ejemplos de expresiones faciales y corporales de las emociones

Expresión del miedo: Niño histérico asustado por un títere (vídeo gracioso)

Expresión del susto: Mejores sustos

Expresión de la alegría y la satisfacción (no siempre se expresa con una sonrisa):

Guardiola llorando en el Mundial de Clubes de Abu Dhabi

Roberto Benigni goes wild at the Oscars

Expresión de la ira: John McEnroe's most famous outburst happened in Stockholm in 1984

“Las cejas que se levantan en ángulo: este es el signo más fiable de la tristeza; también se puede ver cómo las mejillas se levantan y los labios están estirados y arqueados.

En la sorpresa las cejas están elevadas, los ojos están elevados y muy abiertos, y está boquiabierta”.

Paul Ekman

Actividad 1.4. Director de teatro

“Si tu única herramienta es un martillo, tratarás a todo el mundo como clavos”.

Gordon Allport

Elige una emoción de la que no te sientas satisfecho por cómo la expresas, en general.

Vas a imaginarte que eres un director de teatro, que está en el anfiteatro de un teatro viendo el último ensayo de la obra que está dirigiendo.

En el escenario hay varios personajes, entre ellos tú, el personaje protagonista de la obra, que en este preciso instante de la representación está expresando la emoción de la que no te sientes satisfecho.

Bien, cierra los ojos e imagínate como director viéndote a ti mismo (vas a hacer un ejercicio de autoobservación).

Pon el foco visual y de atención sobre el escenario y observa a tu personaje (a ti mismo).

Visualiza con atención todo lo que está haciendo el protagonista en ese preciso instante en el que está expresando su emoción (la emoción de la que no te sientes satisfecho):

- Su expresión facial expresando la emoción.
- Su expresión verbal (lo que dice y lo que se calla, y cómo lo verbaliza).
- Su expresión corporal.
- Su finalidad mientras está expresando la emoción.
- Qué genera en los demás personajes su expresión.

Ahora reflexiona:

- ¿Qué le criticarías constructivamente de su conducta al protagonista?
- ¿Qué ideas le darías al protagonista para una mejor *performance* (expresión) de la emoción?
- ¿Qué grito le darías desde tu butaca para que el protagonista se dé cuenta de que tiene que parar su actuación porque no la está realizando como tú quieres?
- Cierra los ojos y visualiza a cámara lenta la nueva expresión emocional que quieres que incorpore tu protagonista.
- Concreta, tanto como puedas, la nueva expresión emocional que quieres tener con tu emoción a partir de ahora.

En el PLAF podrás convertir este trabajo que has hecho en un plan de acción para el cambio.

“Siembra un acto y cosecharás un hábito; siembra un hábito y cosecharás un carácter; siembra un carácter y cosecharás un destino”.

Charles Reade

“Darse cuenta de que nace el impulso antes de que se actúa, es decir, que hay un espacio entre el impulso y la acción. En casi todos nosotros este espacio es muy pequeño, pero se puede ir ampliando para adquirir esta capacidad, aunque sea en ocasiones para decir «no quiero responderte con enfado a tu enfado, o voy a hacer esto y no me va a superar la sensación de miedo».

Se puede elegir cómo es el comportamiento cuando se está emotivo. Me enfado con mi mujer: regreso del trabajo y me dice que por qué me he vuelto a olvidar de hacer la compra. He hecho la compra y está ahí, ¿por qué se enfada? ¿Cómo voy a comportarme para expresar mi enfado de forma que maximice la utilidad del enfado para ella y para mí? ¿Se puede elegir esto? El impulso natural, desgraciadamente, cuando se está enfadado, es herir a la persona con la que se está enfadada, y eso hace que se destruya todo y que las cosas vayan a peor. Lo que hay que intentar hacer es dirigir el enfado hacia la acción que ha herido, no hacia la persona como actor”.

Paul Ekman

Algunas sugerencias prácticas para **la expresión emocional** son las siguientes:

- Identifica el origen/d desencadenante de lo que estás sintiendo.
- Valora la importancia de este origen/d desencadenante.
- Otórgale la justa medida.
- Comunica a la persona adecuada, y de la mejor manera (la que tenga los mínimos efectos secundarios), lo que estás sintiendo de forma serena y eficaz teniendo presente toda la información anterior.
- Espera con paciencia la respuesta del otro.

Actividad 1.5. e-book

Toma una libreta, o abre un archivo de notas en tu dispositivo móvil; en ella recogerás diariamente, al terminar el día, el nivel de satisfacción que sientes por haber expresado tal y como determinaste la emoción trabajada en la actividad 1.4.

Puede que haya días en los que no has sentido esta emoción (ese día no habrá registro, pues).

Los días en los que sí la hayas sentido evalúa tu expresión a partir de los criterios que elegiste en la actividad del director de teatro.

Fundamenta tu autoevaluación destacando por qué razones te puntúas de esta manera.

2. Liderazgo emocional en equipos colaborativos

“El 70% de las personas que se va de una empresa lo hace por la mala relación con su jefe, y el 60% de la productividad es provocada por la calidad directiva”.

Juan Carlos Cubeiro

La colaboración es una actitud social que prioriza determinados valores (como el apoyo, la amistad, la generosidad, la equidad, el perdón y el respeto), determinadas emociones sociales (como el cariño, la confianza, la compasión, la alegría, etc.), determinadas formas de pensar la relación con los demás (“los demás son tan importantes como yo mismo”, “todos somos necesarios”, “si nos ayudamos todos ganamos”, etc.) y determinadas acciones (el respeto, la escucha, la ayuda, la empatía, etc.), y que anula determinadas conductas que le son contrarias.

Es una actitud social que se fundamenta en la competencia social (la cuarta competencia del modelo de competencias emocionales de Bisquerra).

Cuando observamos los efectos en el trabajo, el rendimiento y el clima emocional de los equipos colaborativos, entendemos por qué la colaboración se ha convertido en un reto para las personas que gestionan equipos:

- aumenta la responsabilidad individual a la vez que de equipo, con su consiguiente aumento de compromiso;
- genera una interdependencia positiva entre los miembros;
- produce un sentimiento de satisfacción y de pertenencia;
- genera una disminución de los conflictos y una mayor predisposición a comprender al otro, y
- provoca un aumento de la participación y del atrevimiento creativo.

Actividad 2.1. Valores

De este cuadro de 61 valores elige los cinco que son fundamentales en tu vida.

61 valores del modelo triaxial de valores, de Simon Dolan

Amistad	Alegría-felicidad	Austeridad
Apoyo	Autocontrol	Calma-tranquilidad
Armonía	Autoestima	Comunicación
Cooperación	Calma-tranquilidad	Consistencia
Equidad	Cariño	Contribución
Generosidad	Compasión	Determinación
Honor	Creatividad	Escuchar con atención
Humildad	Curiosidad	Éxito escolar
Igualdad	Divertir(se)	Flexibilidad
Integridad	Empatía	Influencia
Lealtad	Espiritualidad	Liderazgo
Justicia	Honestidad	Organización-orden
Mantener las tradiciones	Independencia	Perseverancia-consistencia
Orgullo	Iniciativa	Planificación
Perdonar(se)	Innovación	Pragmatismo
Relaciones familiares	Mente abierta	Protección
Respeto	Optimismo	Puntualidad
Respeto hacia el medio ambiente	Paciencia	Seguridad
Transparencia	Privacidad	Simplificar
	Salud-bienestar	Trabajador
	Ternura	

Fuente: Cabero, M. (2014)

En el PLAF trabajarás cómo convertir estos valores abstractos en quince acciones que favorezcan estimular la colaboración de tu equipo de trabajo.

Inspirar equipos colaborativos requiere un líder con valores propios de la colaboración y facilitar al equipo que integre en su forma de funcionar buenos hábitos (y competencia emocional):

- comprender sus propias emociones y las de los demás;
- utilizar sus propias emociones para el bien colectivo;
- atender las emociones de los demás empatizando con ellos;
- ser promotores de emociones positivas para el beneficio del clima emocional del equipo;
- alegrarse por los logros del otro, y
- competir con nosotros mismos, no con los demás.

2.1. El amor en el liderazgo

Geoff Aigner, experto en liderazgo y autor de *Leadership beyond good intentions. What it takes to really make a difference*, nos recuerda que “Las cosas crecen con amor”.

Cita

“Ama si quieres influir”.
Doménico Cieri Estrada

“A los gerentes les puede gustar o no la gente que conducen. Los líderes aman a la gente que lideran, les gusten o no”.

Jim Selman

“Mis jugadores y mis asociados no tienen por qué gustarme, pero como líder tengo que amarlos. El amor es lealtad, el amor es espíritu de equipo, el amor respeta la dignidad del individuo. En esto consiste la fuerza de cualquier organización”.

Vince Lombardi

La neurociencia, la psicología del desarrollo y la psicología de las organizaciones dan cada vez más evidencias de los beneficios neurológicos del amor.

La psicología positiva, con Barbara Fredrickson como representante, defiende que el amor es una de las cinco emociones positivas más poderosas.

En el segundo Congreso Internacional de Positive Psychology, Fredrickson invitó a la audiencia a reflexionar sobre el amor, desnudándolo de los tópicos con los que solemos relacionarlo (deseo sexual, lazo especial, compromiso, exclusividad, etc.).

Definió al amor como la emocionalidad propia de una relación interpersonal de intercambio de emociones positivas, marcada por el propósito de querer contribuir al bienestar del otro, por una sincronía con el otro, solidaridad con el otro, y la consiguiente creación de lazos de compromiso y responsabilidad.

El amor que ofrecemos al otro debe ser por quien es, no por lo que hace ni por lo que tiene (estas dos dimensiones de la persona, el hacer y el tener, tienen caducidad, mientras que la propia esencia de lo que somos no).

El amor que los demás se merecen es el que los valora más allá de sus logros. Este tipo de amor hacia el otro tiene un efecto empoderante, ayuda a la autoconfianza, al atrevimiento y la seguridad, así como a la resiliencia ante las adversidades.

Según Fromm, tres son los requisitos propios del amor:

- **Cuidar.** El amor nos invita a ocuparnos por el bienestar de las personas a las que queremos.
- **Responsabilidad.** Es sentir el compromiso, la disposición y la voluntad de dar respuesta a quien quiere (viene del latín *respondere*).
- **Respeto.** La capacidad para ver al otro tal y como es, teniendo consciencia de su individualidad única, de su camino único, permitiéndole ser tal y como es y elegir lo que necesite.

Cuanta más autonomía psicológica tengamos, más capacidad para aceptar y respetar al otro.

“Una pareja de tigres en estado salvaje es similar a las otras parejas de tigres que puedan existir. Pero el hombre es una criatura que se modifica profundamente en contacto con los demás hombres; no puede desarrollar sus capacidades si está solo o por sí solo”.

Samuel Taylor Coleridge

Según Corkille, el amor se manifiesta y llega al otro cuando ofrecemos lo siguiente:

- El encuentro verdadero. Se produce cuando, estando con el otro, ponemos toda nuestra atención en él, en estar presentes ante el otro. De esta presencia surge el compromiso con el otro.
- La seguridad psicológica, que se produce cuando:
 - Damos confianza, haciéndolos sentirse seguros con nosotros.
 - Somos honestos, mostrándonos auténticamente.
 - No los enjuiciamos.
 - Los respetamos.
 - Les permitimos sentir las emociones que sienten, viéndolas como legítimas (nosotros al fin y al cabo tenemos las mismas).
 - Los comprendemos empáticamente.
 - Les permitimos que elijan su dirección, sin imponerles la nuestra.

Cita

“Si no tienes una cosa buena que decir de otro, no digas nada”.

Anónimo

Eduardo Lora, colaborador de Imagina México, asegura que la felicidad en las empresas influye en cuánto pagas y en cómo de queridos se sientan los trabajadores. Está comprobado los trabajadores de aquellas empresas en las que se sienten queridos, apreciados y que tienen un buen ambiente laboral trabajan mejor a pesar de tener un salario más bajo; esto es “calidad con calidez”.

Enlace de interés

Imagina México

Actividad 2.2. Etiquetas

“Aprendemos a amar no cuando encontramos a la persona perfecta, sino cuando llegamos a ver de manera perfecta a una persona imperfecta”.

Sam Keen

Piensa en un compañero de trabajo con quien tengas una relación tensa.

1) Termina esta frase (puedes terminarla con los adjetivos o frases que necesites, no hace falta que elijas solo una): “Esta persona es...”.

2) Cada adjetivo o frase que adjetive cómo es esta persona es una etiqueta que le has colgado. Las etiquetas simplifican (y a su vez exageran y engrandecen) una característica de la otra persona, con todas las consecuencias (positivas y negativas) que esto tiene. Lista a qué tipo de relación con esta persona te lleva cada una de las etiquetas que le has colgado.

3) Objetiva cada una de las etiquetas: piensa en qué acciones o conductas visibles de esta persona se fundamenta cada una de estas etiquetas. Piensa qué necesidades podría haber tras cada una de estas acciones.

4) ¿Has tenido alguna vez estas mismas necesidades tú?

“Cuando nos enfocamos a criticar los errores de los demás descuidamos nuestro propio desarrollo. Si alguna cosa te molesta de alguien, pregúntate si tú no haces lo mismo de vez en cuando”.

Michel Tanus Cruz

5) ¿Qué cambiaría en ti ver a tu compañero como una persona que tiene estas necesidades, como algunas veces has tenido tú?

En el PLAF tendrás la oportunidad de formular nuevas etiquetas tras este proceso de trabajo hecho.

“Todo lo que nos irrita de los demás puede conducirnos a la comprensión de nosotros mismos”.

Carl Jung

“Diariamente ellos llamaban al tonto al bar donde se reunían y le ofrecían elegir entre dos monedas: una grande de 400 reales y otra menor, de 2.000 reales.

Él siempre tomaba la más grande y menos valiosa, lo que era motivo de risas para todos.

Cierto día, alguien que observaba al grupo le llamó aparte y le preguntó si todavía no había percatado de que la moneda mayor valía menos.

«Lo sé», respondió, «no soy tan tonto». Ya sé que la que cojo vale cinco veces menos, pero el día que elija la otra el juegucito acaba y no voy a ganar más monedas”.

Anónimo

Enlace de interés

Leading with emotional intelligence in the workplace

3. Organizaciones felices

“Se requieren nuevas formas de pensar para resolver los problemas creados por viejas formas de pensar”.

Albert Einstein

Aunque se ha producido material filosófico, psicológico y científico al respecto, Watson y Fordyce, pioneros en la investigación de la felicidad, apuntaban en los años treinta y setenta, respectivamente, que la felicidad es la única cosa que las personas más deseamos y de la cual menos conocimiento tenemos.

La nueva versión de la felicidad deja atrás las visiones de la felicidad más introspectivas (la felicidad se busca dentro) o materialistas (la felicidad viene del placer y de tener lo que deseamos) y supera al bienestar (estar bien con uno mismo).

“La felicidad esencial es el estado de satisfacción profunda del ser como resultado de valorar positivamente la persona en la que nos hemos convertido y la vida que hemos construido”.

Institut per a la Felicitat (Mireia Cabero y Núria Molina)

No hablamos de una felicidad que sea la suma de momentos buenos, ni de la ausencia de negatividad.

La felicidad esencial no reside en los resultados y los éxitos puntuales; reside en el sustrato, en la persona que somos y en la vida que hemos construido.

Ser, más que hacer y tener.

“El fracaso personal más grande que sufre el ser humano lo constituye la diferencia entre aquello que era capaz de ser y aquello que ha llegado a ser”.

Herbert Spencer

Estudios recientes sobre la felicidad indican que el éxito es insuficiente, e incluso innecesario, para sentir que nuestra vida es valiosa.

La Unión Europea ha definido algunos parámetros que determinan la calidad laboral. Los más importantes son la formación, la igualdad de género, la organización laboral interna y las medidas que permitan compaginar el trabajo con las responsabilidades personales.

Cita

“Intenta no convertirte en un hombre de éxito, sino más bien en un hombre de valor”.
Albert Einstein

Pero una de las premisas analizadas más importantes es la puesta en marcha de iniciativas orientadas a mejorar el estado de ánimo de la plantilla.

Por este motivo, son cada vez más las empresas interesadas en conocer los niveles de felicidad de sus empleados y hacer los cambios oportunos para mejorar su rendimiento.

El compromiso con la organización, con su misión y visión, así como con la calidad son los efectos medibles más relevantes de la felicidad del trabajador.

El compromiso es una meta que alcanzar por las organizaciones modernas que valoran el talento como activo importante para mantener la competitividad empresarial.

Diversos estudios, como los realizados por Frederick Irving Herzberg, padre de la teoría de la motivación e higiene, han demostrado que el sueldo satisface las necesidades del trabajador en el corto plazo. Rápidamente, esta necesidad satisfecha exige nuevas formas de motivación. Por ello, los planes de retribución deberían ser lo más flexibles y personalizados posible, incluyendo retribuciones económicas fijas y variables, beneficios sociales (seguros, asistencia sanitaria) y recompensas profesionales (formación, promoción y vacaciones).

Que las organizaciones, como espacio de aprendizaje no solo técnico sino también humano, se comprometieran en generar talento para la felicidad y formarles en esta especialidad sería una opción de retribución flexible.

La experiencia Coca-Cola

En el año 2010 investigadores de la Universidad de California (Estados Unidos) dirigidos por la profesora de Psicología Sonja Lyubomirsky estudiaron los efectos de la felicidad en el trabajo sobre la productividad, el optimismo, la motivación y la salud. Para ello, analizaron en un grupo de empleados de Coca-Cola España variables como las relaciones entre compañeros, entre empleados y directivos o la creatividad.

El estudio duró seis semanas y se realizó sobre trabajadores que se ofrecieron voluntarios para ser observados y para responder a unos cuestionarios.

El estudio recogió las actitudes positivas de los empleados, sobre todo en relación con el trabajo en equipo y las relaciones entre compañeros, y sus efectos sobre el trabajo.

Lyubomirsky había ya confirmado por medio de otros estudios que “La gente feliz es más productiva en el trabajo, más creativa y coopera más. También son mejores líderes y trabajan mejor en equipo. En definitiva, son mejores trabajadores (...) Además, la felicidad está también relacionada con la salud física. La gente que se declara más feliz tiene un sistema inmune mucho más fuerte, lo que hace que tome menos días libres por enfermedad y sean más longevos”.

Alqvimia

Alqvimia es un ejemplo de organización sensibilizada en la felicidad: en el auditorio de la patronal PIMEC de Barcelona se celebró el 24 de abril del 2014 el IV Forum Alqvimia de la Felicidad, con la participación de Idili Lizcano, fundador y director gerente de Alqvimia, Jaume Gurt, director general de InfoJobs, y Silvia Miró, asesora de Recursos Humanos de PIMEC.

El caso de Open English

Recientemente incorporó a su plantilla a **Alain Lager**, director de la Felicidad, un puesto cuyo objetivo es generar **una cultura de optimismo** y cooperación dentro la empresa.

Enlace de interés

Búsqueda de estudios relacionados con la felicidad
<http://www.institutodelafelicidad.com/es/search/studies>

Para Lizcano, “En las empresas hay que abrir más el corazón”, y los ponentes coincidieron en la importancia de crear el espacio en el que uno pueda ser, trabajar con entusiasmo y fomentar la felicidad en la empresa para ser más productivos.

La empresa Alqvimia sigue defendiendo que es posible y necesario un nuevo paradigma económico que se rija por una economía al servicio del ser humano, poner a la persona en el centro de la economía, hacer las cosas con consciencia y amor, ser coherentes y trabajar con entusiasmo.

3.1. Los ocho talentos de la felicidad

En el Institut per a la felicitat hemos concretado ocho talentos para la felicidad:

- 1) **Mindfulness.** Estar en el presente (en el ahora y en el aquí) con consciencia de la exterioridad y de nuestra interioridad.
- 2) **Sentido de la vida y valores.** Tomar decisiones y construir la propia vida a partir del sentido que entendemos que tiene nuestra vida y de los valores que subyacen.
- 3) **Sentirse valioso.** Sentir y reconocer el valor que tenemos como personas y relacionarnos con nosotros mismos y con los demás en coherencia con esta autovaloración y emocionalidad.
- 4) **Autoliderazgo.** Liderar lo que cada uno es (emoción, valores, cognición, actitud, corporalidad y espiritualidad) y ponerlo a nuestra disposición para conseguir nuestras metas.

El liderazgo de uno mismo es indispensable para irnos convirtiendo en las personas que queremos ser y para liderar la propia vida y dirigirla hacia donde queremos.

El autoliderazgo consciente es liderarse a uno mismo globalmente para liderar el propio proyecto de vida

El autoliderazgo pide una emocionalidad inteligente, el desarrollo de competencias emocionales.

- 5) **Liderazgo de la propia vida.** Dirigir nuestra vida, y todos sus elementos, hacia la vida que queremos vivir.
- 6) **Optimismo.** Visión positiva, esperanzadora y confiada de la vida; atendiendo las oportunidades, generando circunstancias para las oportunidades y reconvirtiendo las dificultades en posibilidades nuevas.
- 7) **Creatividad para la vida cotidiana.** Afrontar los contratiempos y las dificultades desde las posibilidades que la creatividad nos ofrece.

8) Aceptación resiliente. Competencia para salir reforzados de las dificultades importantes de la vida.

La inteligencia emocional facilita, según Marina y muchos otros autores de referencia, el logro de la felicidad de la persona, que según Marina sería la armoniosa satisfacción de tres grandes necesidades: el bienestar personal, la vinculación social y la sensación de progreso.

En el modelo de Talentos de la felicidad del IF, la inteligencia emocional es la inteligencia de Howard Gardner, que, por excelencia, acompaña a todos los talentos, está en el sustrato de todos ellos y especialmente interviene en el talento del *mindfulness*, del autoliderazgo, del sentirse valioso, de la aceptación y del optimismo.

Enlace de interés

Estudio de la vinculación entre inteligencia emocional y felicidad

3.2. Sentirse valioso, un talento de la felicidad

“La autoestima es una necesidad humana fundamental”.

Nathaniel Branden

“El amor a uno mismo es el punto de partida del crecimiento de la persona que siente el valor de hacerse responsable de su existencia”.

Victor Frankl

Erich Fromm, uno de los grandes humanistas del siglo XX, en *El arte de amar* define el primer requisito para amar:

“No se puede amar algo que no se conozca. Por lo tanto, si yo no me conozco no me puedo amar de verdad. Quizá creeré amar un simulacro de mí mismo, pero no a mí. Si no conozco a los demás, no los puedo amar verdaderamente. Aquello que crea sentir será otra cosa, otra especie de sentimiento: admiración, atracción, respeto... pero no amor. Conocer es pues una condición *sine qua non* para el amor”.

La autoestima es el amor que sentimos por nosotros mismos y que nos dispone a sentirnos competentes para el desafío de vivir y a sentirnos merecedores de felicidad.

De esta definición se extraen dos elementos fundamentales de la autoestima: la confianza personal y el respeto personal:

1) La eficacia personal. Ser eficaz es ser capaz de producir el resultado deseado. Esto no quiere decir no cometer errores, ni que no sea necesario seguir aprendiendo.

Es la convicción de que somos capaces de pensar, reflexionar y tomar buenas decisiones para dirigirnos hacia donde queremos.

La eficacia personal está fundamentada en nuestros éxitos del pasado.

“Es tan fácil tener confianza en ti mismo y disciplina cuando eres un triunfador, cuando eres el número uno. Lo que necesitas es tener confianza y disciplina cuanto aún no eres un ganador”.

Vince Lombardi

“Tener una alta autoestima es sentirse confiadamente apto para la vida”.

Nathaniel Branden

“Entre los diferentes aspectos del conocimiento de uno mismo, quizá ninguno influya tanto en la vida diaria del hombre como la opinión que este tenga de su eficacia personal”.

Bandura

2) El respeto a uno mismo. El respeto a uno mismo es la convicción de que somos importantes y merecemos legitimarnos.

“Tu vida y tú sois importantes. Respétalo. Lucha para conseguir tus más altas posibilidades”.

Nathaniel Branden

“Una persona no puede aspirar a realizar su potencial sin una saludable autoestima”.

Nathaniel Branden

La autoestima crea un conjunto de expectativas sobre lo que es posible que consigamos y lo que es apropiado para nosotros.

Estas expectativas influyen en nuestra actuación, en lo que nos permitimos y en lo que no; en lo que nos esforzamos y en lo que no.

Por ello decimos que la autoestima genera profecías que se acaban cumpliendo.

“La imagen del futuro que tiene una persona de sí misma puede pronosticar mejor lo que va a conseguir en el futuro que todas sus actuaciones del pasado”.

Paul Torrance

“Tus pensamientos son los arquitectos de tu destino”.

David O. McKay

“Los pensamientos te llevan a tus propósitos, tus propósitos a tus acciones, tus acciones a tus hábitos, tus hábitos a tu carácter y tu carácter a tu destino”.

Tyron Edwards

Confiar en nosotros mismos y en nuestras posibilidades nos facilita arriesgarnos, ser valientes, luchar, ser perseverantes; en definitiva, nos facilita tener una actitud más activa ante la vida, buscar oportunidades y generarnos nuestra buena suerte.

Reflexión personal 3.1.
¿Qué te define?

Visualiza este vídeo y al terminar responde a la pregunta que activa y pasivamente nos está lanzando la *speaker*: ¿Qué te define?

La confianza nos hace más protagonistas de nuestra vida.

“Las personas que piensan que no son capaces de hacer alguna cosa no lo harán nunca, aunque tengan aptitudes”.

Indira Gandhi

“Deja que el mundo te conozca tal y como eres, no como piensan que deberías ser. Porque más tarde o temprano te olvidarás de aparentar y cuando te olvides de ello, ¿qué harás?”

Fanny Brice

Actividad 3.1. Recuento de orgullos

- Haz un recuento de todos tus éxitos a lo largo de la vida, en todos los entornos (personal, profesional, familiar, académico, etc.).
- Al lado de cada uno de tus éxitos apunta qué cosas que tú eres facilitaron la consecución del éxito
- Por todo ello, ¿en qué crees que se fundamenta tu eficacia personal?
- Viendo todo esto que tú eres, ¿de qué te sientes merecedor?

En el PLAF tendrás la oportunidad de desarrollar un plan de acción relativo a un éxito que tienes aún por conseguir.

Ejemplo

En el siguiente vídeo de YouTube tenéis un ejemplo de generar circunstancias para que las cosas puedan suceder.

En este caso la circunstancia es la música, que le permite al chico realizar su discurso.

Enlace de interés

Luck is an attitude

Resumen

La inteligencia emocional tiene su origen en el descubrimiento de Howard Gardner de las inteligencias múltiples, descubrimiento que se diferenciaba absolutamente de la visión de la inteligencia única e innata que se tenía hasta entonces.

De las ocho inteligencias múltiples, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal fueron las que unos años más tarde dieron pie al constructo de inteligencia emocional de Salovey y Mayer.

La inteligencia emocional está en el sustrato de las otras seis inteligencias, a la vez que está en el sustrato de las cinco mentes líderes del futuro.

La inteligencia emocional es la capacidad de poner inteligencia a la vida emocional de las personas; y para poner inteligencia en las emociones ante todo es imprescindible conocer qué son las emociones, qué las hace importantes y cuáles son las competencias emocionales propias de la inteligencia emocional.

Se conocen muchos estilos diferentes de liderazgo según lo que quiera generarse en los equipos (según los valores, el estilo relacional del equipo que quiera conseguirse y según la relación con la autoridad que se pretenda).

El liderazgo emocional es uno de ellos; y tiene por finalidad que el equipo se relacione de manera interna, externa y con los retos por medio de la inteligencia emocional.

El liderazgo emocional facilita que los equipos sean colaborativos, y para que así sea es fundamental comprender el amor como una emoción posible y necesaria en las relaciones humanas profesionales.

Durante muchos años, socialmente hemos asociado la felicidad a placeres superficiales, a la consecución de logros, al éxito social o a algo que estaba en el extremo opuesto, algo que solo debíamos buscar en el interior, pero nadie nos enseñaba cómo.

Tanta superficialidad, por una parte, y tanto misterio, por otra, han provocado que la felicidad no estuviera al alcance de las personas, y menos en el entorno organizacional.

Ahora que se ha traducido el concepto a una felicidad esencial, fruto de quiénes somos y de la vida que hemos construido, la felicidad empieza a estar a nuestro alcance y se puede lograr desde los ocho talentos que se han definido y se desarrollan en el IF (Institut per a la Felicitat).

Actualmente, el nuevo paradigma ético-social de las organizaciones felices reclama introducir la felicidad esencial en las organizaciones a través de la inspiración en sus equipos y en la institución de los ocho talentos de la felicidad, uno de los cuales es el sentirse valioso.

Actividades

PLAF

1. Talento del futuro. Tienes elegida la subcompetencia sobre la que quisieras ser talentoso en el futuro.

Reflexiona lo siguiente:

¿Qué cambios necesitas hacer en ti para poder desarrollar este talento emocional?

¿Qué dos cambios son, concretamente, los que priorizas?

¿En qué situaciones aplicarás estos dos cambios que te permitirán ir adquiriendo este talento emocional?

2. Director de teatro

¿Qué reacciones concretas dejarás de tener a partir de ya mismo?

¿Qué reacciones vas a tener a partir de ya mismo?

3. e-book. Viendo los resultados de la anotación en tu *e-book*, ¿qué observas que ya tienes adquirido de la expresión de la emoción que has elegido.

¿Y qué te queda por adquirir? ¿En qué situaciones, concretamente, vas a llevarlo a término para adquirirlo?

4. Valores. De cada uno de los cinco valores elegidos concreta tres acciones que podrían ayudarte a inspirar actitudes colaborativas en tu equipo de trabajo.

Elige en total quince acciones que podrías accionar ya mismo, que sean posibles y realistas, así como cómodas para ti.

5. Etiquetas. Tras la reflexión de la actividad, piensa si necesitas reformular alguna de las etiquetas de tu compañero, o si por lo contrario las dejas tal y como están.

6. Orgullos. Elige una de las cosas de la que te sientas merecedor y concréta en un éxito que quieras lograr (de cualquier ámbito de tu vida).

Dando por hecho que "*luck is an attitude*", ¿qué de este éxito que quieres conseguir depende absolutamente de ti?

¿Con qué decisiones y acciones específicas vas a hacerte responsable de ello?

7. PLAFS! (plan de acción para la felicidad social)

De todo lo que hemos trabajado, ¿qué aportaciones quieres hacer a tu organización y a tu equipo para ser un activo de felicidad?

8. Valoración del curso.

¿Qué cinco cosas destacarías de lo que he aprendido del curso?

¿Qué cinco cosas son las mejores que he descubierto de mí?

De lo que he aprendido, ¿qué cinco cosas quiero trasladar a mi lugar de trabajo?

¿Qué puntuación le doy al curso? ¿Qué mejoraría?

¿Qué puntuación le doy a la dinámica del aula? ¿Qué mejoraría?

¿Qué puntuación le doy a los materiales? ¿Qué mejoraría? ¿Añadiría algún tema que no hemos trabajado?

¿Qué puntuación le doy a la consultora? ¿Qué mejoraría?

Ejercicios de autoevaluación

1. Organiza los siguientes conceptos por medio de una redacción de máximo diez líneas: Rafael Bisquerra, Howard Gardner, Salovey y Mayer, inteligencia emocional, emoción, inteligencia, conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y competencia para la vida, inteligencias múltiples, mentes del futuro.
2. Organiza los siguientes conceptos por medio de una redacción de máximo diez líneas: liderazgo emocional, equipos colaborativos, amar al equipo, valores y Barbara Fredrickson.
3. Organiza los siguientes conceptos por medio de una redacción de aproximadamente diez líneas: Institut per a la Felicitat, felicidad esencial, ocho talentos de la felicidad, creatividad, *mindfulness*, aceptación, optimismo, sentido de la vida, autoliderazgo, liderar la propia vida, sentirse valioso, vida valiosa y persona de valor, generar circunstancias, autoestima, eficacia personal y respeto por uno mismo.

Solucionario

Ejercicios de autoevaluación

1. Howard Gardner es la persona más destacada que ha estudiado la inteligencia humana, y en su descubrimiento de las ocho inteligencias múltiples dio pie a que Salovey y Mayer construyeran el concepto de inteligencia emocional, que trata de poner inteligencia a la emoción.

La inteligencia emocional tiene de destacable que es una inteligencia que reside en los fundamentos de todas las demás inteligencias y mentes del futuro que el mismo Gardner descubrió.

Bisquerra es uno de los autores de referencia que ha estudiado las competencias emocionales propias de la inteligencia emocional, llegando a la siguiente conclusión: son cinco las subcompetencias emocionales (conciencia emocional, regulación emocional, autonomía emocional, competencia social y competencia para la vida).

2. Son conocidos los efectos de los equipos colaborativos, efectos a varios niveles (personal y de rendimiento profesional), por lo que muchos estilos de liderazgos buscan promoverlo.

Uno de los marcos más favorecedores para la constitución de equipos colaborativos lo aporta el liderazgo emocional debido a los valores humanos en los que se fundamenta.

Barbara Fredrickson, referente en emociones positivas, ha trasladado al entorno organizacional los beneficios y las prácticas del amor (el amor por el equipo).

3. Un nuevo paradigma ético-social emerge en las organizaciones, el de las organizaciones felices, que basa la felicidad en el concepto de felicidad esencial.

Este nuevo concepto de felicidad esencial, originado en el Institut per a la Felicitat, se refiere a la emocionalidad profunda sentida por las personas al valorar como valiosa la persona en quienes se han convertido y valiosa la vida que han construido.

Esta nueva felicidad se concreta en ocho talentos: *mindfulness*, sentido de la vida, autoliderazgo, liderazgo de la propia vida, sentirse valioso, aceptación, optimismo y creatividad.

Generar circunstancias para posibilitar que suceda lo que queremos es una de las acciones que emprenden con naturalidad las personas que se sienten valiosas y se sienten merecedoras de felicidad.

La autoestima, el sentimiento de autoeficacia personal y el respeto por uno mismo son propios de sentirse valioso.

Glosario

amor *m* Emocionalidad propia de una relación interpersonal de intercambio de emociones positivas; marcada por el propósito de querer contribuir al bienestar del otro, por una sincronía con el otro, solidaridad con el otro y la consiguiente creación de lazos de compromiso y responsabilidad.

autoestima *f* Amor que sentimos por nosotros mismos y que nos dispone a sentirnos competentes para el desafío de vivir y merecedores de felicidad.

5 mentes del futuro *fpl* Mente disciplinada, mente sintetizadora, mente creativa, mente respetuosa y mente ética.

colaboración *f* Actitud social que prioriza determinados valores (como el apoyo, la amistad, la generosidad, la equidad, el perdón y el respeto), determinadas emociones sociales (como el cariño, la confianza, la compasión, la alegría, etc.), determinadas formas de pensar al respecto de la relación con los demás (“los demás son tan importantes como yo mismo”, “todos somos necesarios”, “si nos ayudamos todos ganamos”, etc.) y determinadas acciones (el respeto, la escucha, la ayuda, la empatía, etc).

eficacia personal *f* Convicción de que somos capaces de pensar, reflexionar y tomar buenas decisiones para dirigirnos hacia donde queremos.

emoción *f* Reacción afectiva producida en el cerebro que, según el catedrático Rafel Bisquerra, se caracteriza por un estado complejo del organismo de excitación o perturbación, y predispone a una respuesta organizada.

felicidad *f* Estado de satisfacción profunda del ser como resultado de valorar positivamente la persona en la que nos hemos convertido y la vida que hemos construido.

inteligencia *f* Capacidad (la posibilidad de hacerlo) y competencia (hacerlo eficientemente) de gestionar todo lo que la persona es y tiene a su disposición (emoción, cognición, conocimientos, actitud, comportamiento, corporalidad y los recursos externos) con el fin de adaptarse positiva y ecológicamente (de forma sostenible, sin riesgos) a las circunstancias, y con el fin de conseguir lo que quiere.

inteligencia emocional *f* Suma de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal.

El uso inteligente de las emociones. De manera intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados (Weisinger, 2001).

8 inteligencias múltiples *fpl* Inteligencia lógico-matemática, verbal-lingüística, corporal-cinestésica, visual-espacial, musical, naturalista, intrapersonal e interpersonal.

8 talentos de la felicidad *m pl* Sentido de la vida, *mindfulness*, autoliderazgo, liderar la propia vida, sentirse valioso, creatividad, aceptación y optimismo.

respeto por uno mismo *m* Convicción de que somos importantes y merecemos legítimos.

talento *m* Capacidad que nos hace alcanzar resultados extraordinarios en nuestro trabajo o en nuestra vida privada.

Bibliografía

Bibliografía básica

Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Ed. Paidós.

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Seligman, M. (2003). *La auténtica felicidad*. SA Ediciones.

Bibliografía complementaria

Branden, N. (1987). *Cómo mejorar su autoestima*. Barcelona: Paidós

Cabero, M. (2008). *Coaching emocional*. Barcelona: UOC

Castanyer, O. (2004). *La asertividad: expresión de una sana autoestima*. Bilbao: Ed. Desclée de Brouwer.

Gerhardt, S. (2008). *El amor maternal. La influencia del afecto en el desarrollo mental y emocional del bebé*. Barcelona: Ed. Albesa.

Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós.

Marina, J.A. (2010). *La educación del talento*. Madrid: Ed. Ariel

Riso, W. (1996). *Aprendiendo a quererse a sí mismo*. Madrid: Grupo Editorial Norma.

Weisinger, A. (2001). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara.

Bibliografía citada

Branden, N. (1995). *Los seis pilares de la autoestima*. Barcelona: Ed. Paidós.

Corkille, D. (1976). *El niño feliz. Su clave psicológica*. Barcelona: Granica Editor.

Fernández-Berrocal, P.; Extremera, N. (2002). "La inteligencia emocional en el contexto educativo: hallazgos científicos de sus efectos en el aula". *Revista de educación* (núm. 332, págs. 97-116).

Fromm, E. (2008). *El arte de amar*. Barcelona. Ed. 62.

Gallwey, T. (2010). *El juego interior del tenis*. Madrid: Ed. Sirio.

Gardner, H. (1998). *Mentes líderes: una anatomía del liderazgo*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Gardner, H. (2010). *La inteligencia reformulada. Las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Guarnieri, S.; Ortiz de Zárate, M. (2010). *No es lo mismo*. Madrid: Lid Editorial Empresarial.

Iriarte, C.; Alonso-Gancedo, N.; Sobrino, A. (2006). "Relaciones entre el desarrollo emocional y moral a tener en cuenta en el ámbito educativo: propuesta de un programa de intervención". *Revista de Investigación Psicoeducativa* (núm. 4 (1), marzo, págs. 43-64).

Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento. Construyendo compromiso*. Madrid: Prentice Hall.

