

Inteligencia emocional: Negocios digitales

Mireia Cabero Jounou

PID_00220550

Índice

Introducción	5
Objetivos	10
1. Inteligencia emocional	11
1.1. Una inteligencia transversal	12
1.1.1. La inteligencia exitosa	12
1.1.2. IE: la inteligencia transversal	13
1.1.3. Talento y competencias emocionales	15
1.2. Las emociones	17
1.2.1. Qué importa de ellas	19
1.2.2. No son un misterio	24
1.3. Entrenamiento emocional	28
1.3.1. La respiración	28
2. Liderar climas emocionales	31
2.1. La relación positiva con los demás	32
3. Organizaciones felices	35
3.1. Los ocho talentos de la felicidad	37
3.2. El optimismo. Un talento de la felicidad	38
3.2.1. El pesimismo	38
3.2.2. La permanencia	39
3.2.3. La amplitud	39
3.2.4. La esperanza	39
3.2.5. La personalización	39
3.2.6. La alternativa al pesimismo: el optimismo	40
Resumen	42
Actividades	45
Ejercicios de autoevaluación	45
Solucionario	47
Glosario	48
Bibliografía	49

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.

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 emocional nace de su descubrimiento.

Reflexión personal 1.1. La persona exitosa

Piensa en una persona que consideres exitosa.

Define qué es éxito para ti y cuáles son las características que definen a esta persona.

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. La inteligencia exitosa

La finalidad de la inteligencia emocional es que la vida de las personas esté regida por una emocionalidad inteligente para poder disfrutar de una vida positiva satisfactoria, más feliz y más a la medida de quien la vive (optimización de la vida).

Según Sternberg, la construcción de vidas a la medida de las personas a quienes pertenecen tiene que ver con la inteligencia exitosa.

La inteligencia exitosa es diferente de la inteligencia académica (la que durante tantos años hemos medido, y seguimos midiendo, en las escuelas).

Estudios realizados demuestran que el éxito académico no determina el éxito en la vida ni en la profesión de las personal (Spencer and Spencer, 1993) y llegan a la conclusión de que la inteligencia cognitiva (el coeficiente intelectual) correlaciona solo con un 30% del rendimiento laboral (Sternberg, 1997).

“Si se mira a los trabajadores-estrellas y a los trabajadores medios, la inteligencia emocional tiene una incidencia dos veces mayor que el coeficiente intelectual. Para el liderazgo, la inteligencia emocional es el 90% de lo que separa a las estrellas del promedio”.

Daniel Goleman

La inteligencia exitosa combina la inteligencia analítica, la inteligencia creativa y la inteligencia práctica (Sternberg, 1988, 1997, 1999).

La persona necesita competencias analíticas para analizar, evaluar, comparar y contrastar ideas; competencias creativas para abrirse a nuevas posibilidades a las que solo puede llegar a través de la creatividad, y competencias prácticas para llevar a la práctica lo que su inteligencia creativa le ha permitido idear.

La persona con inteligencia exitosa es quien conoce sus fortalezas y áreas de mejora, capitaliza sus fortalezas y las sabe utilizar para compensar con ellas sus áreas de mejora.

Actividad 1.1. Inteligencia exitosa

Piensa en cinco retos que te hayas propuesto, ya sea en tu vida personal o profesional.

Elige concretamente cinco retos que aún no hayas conseguido y que te esté constanding conseguir.

Analiza de cada uno de ellos qué tipo de inteligencia exitosa te está faltando para conseguir el reto (analítica, creativa o práctica).

Viendo el tipo de inteligencia exitosa que te falta en todos ellos, ¿llegas a alguna conclusión?

¿Qué dicen estos resultados de ti?

En el PLAF tendrás la oportunidad de convertir este descubrimiento en un plan de acción.

Actividad 1.2. Fortalezas

Realiza el Cuestionario VIA de fortalezas personales desarrollado por un equipo de investigadores de la Universidad de Pennsylvania.

Indicaciones para acceder al test:

- Ir a la web: <http://www.authentic happiness.org>.
- A la derecha, en "Select language", seleccionar el idioma español.
- En el centro de la página, dentro de "Cuestionarios", buscar el Cuestionario VIA de fortalezas personales.
- Registrarse siguiendo el formulario que se ofrece.
- Responder el test según se vaya indicando.
- Al terminar recibiréis la información de vuestras cinco fortalezas más destacables.

En el PLAF tendréis la oportunidad de convertir este descubrimiento de vuestras cinco fortalezas en un plan de acción de utilidad.

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 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.

Reflexión personal 2. Revisión La persona exitosa

Tras la lectura del material hasta este punto y al releer las características con las que definías a la persona exitosa, ¿quisieras añadir alguna más o matizar alguna de las que estén en tu lista?

¿Qué dicen de ti las características que inicialmente escribiste?

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.

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.

“Siempre hay un juego interior en tu mente, no importa qué esté sucediendo en el juego exterior. Cuanto más consciente seas de este juego podrás marcar la diferencia entre el éxito y el fracaso en el juego exterior”.

Timothy Gallwey (2010)

Timothy Gallwey fue entrenador de tenis. Se dio cuenta de que para que la jugada del tenista fuera tal y como el tenista quería, este debía conseguir internamente que su mente generara un discurso interno favorecedor de la jugada (que le ayudara a confiar en sí mismo, a estar centrado en el juego, a potenciar su rapidez, etc.).

Las personas que se autolideran y que quieren conseguir sus objetivos (el éxito radica en conseguir lo que queremos en nuestra vida personal, profesional o social) necesitan que su mente esté a su servicio, que juegue a su favor.

Este es el trabajo de la inteligencia emocional, generar un estado interno inteligente (la jugada interna) para que se pueda conseguir un buen resultado de tenis (la jugada externa).

Esto es el autoliderazgo, liderar lo que somos y aquello con lo que contamos. A esto se refiere la inteligencia exitosa, de Sternberg.

Ejemplos de autoliderazgo

Los valores diferenciales de los deportistas de élite, en comparación con deportistas de otras categorías, son muchos en cuanto a estado físico, a técnica, pero también en lo relativo a fortaleza mental (de su mente depende en situaciones límite resistir, buscar oportunidades de éxito, o dejarse ir hacia la derrota).

Es importante que su monólogo interior (el “juego interior” de T. Gallwey) sea excelente, convincente, motivador, entusiasmador, positivo, etc.

En este sentido, podemos ver los casos de Rafa Nadal y de Michael Phelps:

Rafa Nadal y sus recordatorios en la mano

Michael Phelps y la música que escuchaba en los Juegos Olímpicos de Pekín

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.

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

Se ha definido de maneras muy parecidas la inteligencia emocional, y a continuación seleccionamos dos de ellas:

“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)

“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)

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:

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: *The Business case for emotional Intelligence*.

Lectura obligatoria

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

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

Bibliografía

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.

Actividad 1.3. Talento del futuro

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

Elige solo una subcompetencia (una de entre las subcompetencias de las cinco competencias emocionales), una subcompetencia en la que quisieras ser talentoso en el futuro.

Una vez elegida reflexiona:

¿Qué te aportaría a ti?

¿Qué aportaría a tu equipo de trabajo?

¿Qué te apasiona de ella?

¿Sobre qué de ella te gustaría saber más?

En el PLAF convertirás esta decisión de mejora en un plan de acción.

1.2. Las emociones

“Las emociones son indispensables para ser persona humana”.

Pere Darder y Eva Bach (2002)

“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.

Lecturas obligatorias

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

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. *El principito*

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:

- Saga Falabella
- Concurso infantil

1.2.1. Qué importa de ellas

Como hemos dicho, 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 le otorga un significado, construye lo que significa y 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

Enlace de interés

Matrix. “El cerebro construye la realidad”

Cita

“Hay tantas realidades como puntos de vista”.
José Ortega y Gasset

“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 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.

Enlace de interés

Vídeo Audi Emociones

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.

Las emociones están presentes en todas partes: en la publicidad, en los periódicos, en los Juegos Olímpicos, en los hospitales, en las escuelas, en las salas de reuniones de pequeñas y grandes empresas, en las comidas familiares, en el inicio y en el final de las vacaciones, etc.

Cualquier cosa que pensamos o vivimos puede emocionarnos, el cerebro humano está preparado para emocionarse a cada instante. Solo algunos trastornos neurológicos y psiquiátricos pueden provocarnos la ausencia de emoción. En el resto de los casos la persona es siempre emocionable.

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.
- 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.** Fracasas 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), Pelayo.

- **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.

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.

Enlace de interés

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

¿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.

De nuestras reacciones surgirá el estilo de persona en 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 1.4. 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

1.3.1. La respiración

“Cada emoción tiene su voz y su respiración”.

Michael McCallion

Las emociones son funciones biológicas del sistema nervioso, funciones cerebrales (Ledoux, 1999, pág. 14). Se gestan y se desencadenan en el cerebro, para el que son necesarias en su función diaria y primitiva de adaptación y supervivencia al medio.

Cita

“Lo difícil se hace fácil con la práctica”.

Desde el cerebro las emociones se manifiestan en todo el cuerpo por medio de la ramificación expansiva del sistema nervioso. Todo el cuerpo, por medio de este, recibe el impacto de la emoción gestada en el cerebro.

Para muchos es actualmente ya indiscutible que mente y cuerpo están unidos, que actúan al unísono y que el cuerpo es el actor que expresa interna y externamente lo que la mente produce.

Antes de hacer cualquier esfuerzo de regulación mental (regulación cognitiva de las emociones), es esencial hacer un esfuerzo de regulación fisiológica.

“La respiración es un recurso psicofísico muy efectivo para la relajación y el control emocional”.

L. López González (2007, pág. 177)

El sistema nervioso cuenta con una estructura periférica (externa al cerebro) involucrada en la regulación de la musculatura lisa (piel, vasos sanguíneos, ojos, paredes del intestino, vesícula biliar y urinaria), los músculos cardíacos y las glándulas. Esta rama del sistema nervioso periférico se denomina sistema nervioso autónomo (SNA).

El SNA se divide en dos sistemas separados anatómicamente: la división simpática y la parasimpática. Cada una de ellas llega a los mismos órganos del cuerpo, pero tienen efectos diferentes sobre ellos:

El SNA simpático se encarga de hiperactivar/acelerar los órganos, mientras que el SNA parasimpático es el responsable de desacelerar los órganos.

Cuando un cuerpo es activado por el SNA simpático, aumenta el flujo sanguíneo de los músculos esqueléticos, segrega mayor adrenalina, aumenta la frecuencia cardíaca y aumenta el nivel de azúcar en la sangre y el desgaste físico en general.

Cuando, en cambio, un cuerpo es activado por el SNA parasimpático, la frecuencia cardíaca disminuye, así como la frecuencia respiratoria y el nivel de activación de todos los órganos.

La respiración profunda es el medio que tenemos más a nuestro alcance para pasar de la sobreactivación del sistema nervioso autónomo simpático a la reducción de actividad del sistema nervioso autónomo parasimpático. Por tanto, la relajación a través de la respiración se concreta en relajación corporal y mental.

La respiración profunda tiene el propósito de obtener la mejor oxigenación posible y eliminar el máximo de CO₂ posible.

Cita

“El aliento es el mejor amigo del hombre”.
Ludwig Schmi

“Hay una estrecha relación entre respiración y actividad mental. La manera como respiramos refleja nuestros miedos, nuestras inseguridades, incertidumbres y dudas. En ella se refleja nuestro grado de serenidad o ansiedad. Así, en momentos de estrés se hace rápida y corta. En cambio, cuando estamos tranquilos resulta más profunda y pausada.

La importancia de respirar bien para alcanzar un bienestar personal ha sido objeto de estudio y trabajo por parte de múltiples tradiciones a lo largo de la historia de la humanidad. Desde muy antiguo en Egipto, China, Japón, India y Tíbet se usaban las terapias y ejercicios basados en la respiración. Casos como este lo son el Zen en Japón, el yoga de la India o el Tai Chi Chuan de China”.

L. López González (2007, pág. 182)

El ciclo respiratorio tiene cuatro fases (López González, 2007, págs. 178-180):

1) **Inspiración.** Se trata de introducir aire en los pulmones inspirando por la nariz. La finalidad es llenarnos de oxígeno.

2) **Apnea respiratoria.** Son 2 o 3 segundos (la mitad de una inspiración) de retención del aire dentro de los pulmones sin que se produzca ningún movimiento respiratorio.

3) **Expiración.** Expulsar el aire de los pulmones expirando por la boca; el tiempo debe ser el doble de una inspiración. Esta parte de la respiración es la que aporta relajación.

4) **Apnea respiratoria.** Son 2 o 3 segundos (la mitad de una inspiración) sin que se produzca ningún movimiento respiratorio, para iniciar de nuevo el ciclo.

Durante la realización de las respiraciones profundas la persona puede dirigir su mente hacia lo siguiente:

- la autoobservación de la respiración,
- la autoobservación de la distensión del cuerpo o
- la concentración en la frase que se respira (explicado en la actividad 1.5).

Actividad 1.5. Respiración profunda

Se trata de entrenar desde hoy mismo hasta el último día del seminario la respiración profunda unas cuantas veces al día, tal y como está explicada en las cuatro fases del ciclo respiratorio.

No importa la hora del día, ni la posición corporal, lo que importa es seguir las cuatro fases de la respiración durante aproximadamente cinco minutos para poder comprobar sus efectos en nuestra corporalidad y en nuestra mente.

En cuanto dominéis las cuatro fases, pensad en una frase que os ayude a la relajación e id repitiéndola mentalmente mientras practicáis la respiración profunda.

En el PLAF tendréis la oportunidad de introducir la respiración profunda en vuestro día a día de manera pausada.

Cita

“La vida no es medida por el número de respiraciones que tomamos, sino por los momentos que nos hacen contener la respiración”.

Anónimo

2. Liderar climas emocionales

“Sabemos que los mayores talentos solo acudirán a una empresa con un entorno laboral positivo. Una empresa debe cuidar el reconocimiento para que sus trabajadores se sientan útiles. Así se cultiva el talento”.

Javier Ayuso, director general de Unique

El Dr. Ben-Shahar afirma que aquellas empresas que se interesan más en la salud emocional de su personal son las que mayores posibilidades de éxito tienen porque son *happy companies*.

En el 2013 en la edición en línea de *The Times* se publicó esta noticia en su sección de clasificados:

“Se busca directivo que traiga felicidad. Es un requisito para el puesto creer que la gente puede ser motivada por algo que no sea dinero”.

El puesto era de director de la Felicidad, con un salario de 80.000 libras al año (unos cien mil euros aproximadamente) para trabajar en un proyecto, el Movimiento de la Felicidad, del Center for Economic Performance de la London School of Economics. Se trata de una figura que ahora comienza a emerger en muchas empresas.

La mayoría de los que se dedican a ello resumen su trabajo así: “Conseguir que las relaciones con los clientes sean más suaves, evitar desacuerdos desagradables y coordinar el trabajo del equipo de manera que no haya agendas sobrecargadas”. Otros se definen a sí mismos como una especie de “director de las quejas”.

Ser un *happy manager* requiere:

- Ser una persona con conocimiento y competencia en inteligencia emocional, tanto en su dimensión intrapersonal (inteligencia emocional para tener una mejor relación consigo mismo, más positiva, posibilitadora y harmónica), como en su dimensión interpersonal (para tener una mejor relación con los demás, más positiva, posibilitadora y harmónica) y vital (relacionarse mejor con la vida, especialmente con las adversidades).
- Ser una persona dinámica que aproveche sus fortalezas para ejecutar acciones con liderazgo, comunicación, motivación y autoridad moral; que mantenga una coherencia entre lo que hace, dice y es.
- Que sepa equilibrar el rendir con el disfrutar; es más, que desde el disfrutar active el rendimiento de sus colaboradores. Para ello, es importante cono-

cer con qué las hace disfrutar, y qué sentido y motivación encuentran en su tarea profesional.

El papel de un *happy manager* es importante en la medida en que entendemos que el compromiso y el rendimiento de los trabajadores de una organización no solo dependen de los beneficios económicos, ni del salario flexible, sino que dependen también del clima laboral de la organización y de la humanidad de esta.

Richard Branson, creador del emporio Virgin, afirma que su principal lema empresarial es “¡Venga, vamos a divertirnos!”.

Enlace de interés

Leading with emotional intelligence in the workplace

Actividad 2.1. Diversión

Elige un compañero o compañera con quien formar pareja de trabajo.

La actividad va en doble dirección: tú eres el responsable de tu compañero/a y a su vez él o ella es el tuyo.

Cuando hagáis de empleado, explicad a vuestro responsable exactamente cuál es actualmente vuestro trabajo, y cuando hagáis de responsable, interesaos por qué es lo que más le divierte al otro y lo que menos le divierte.

Pensad conjuntamente, para el beneficio de ambos, qué fórmula realista existiría para que pueda aumentar la diversión de uno y otro en vuestro lugar de trabajo.

En el PLAF tendrás la oportunidad de convertir en un plan de acción tu fórmula.

2.1. La relación positiva con los demás

A continuación recogemos sugerencias propias de la inteligencia interpersonal que facilitan una relación con los demás positiva, posibilitadora y harmónica:

- Reconocer al otro como una persona igual que yo, respetarla y tenerla en consideración.
- Tener voluntad de conocer al otro y comprenderlo, observando, escuchando y preguntando, en vez de desinteresarse.
- Tener empatía.
- Aceptar que somos diferentes y que las diferencias enriquecen y nos acercan, o nos enriquecen y nos separan.
- Aceptar con naturalidad las emociones negativas que sentimos por el otro; son normales, fruto de las diferencias entre unos y otros.
- Resolver de la mejor manera las emociones negativas que sentimos por el otro (tratando de analizarlas para poderlas comprender).

- Observarnos a nosotros mismos cuando estamos con el otro y darnos cuenta de lo que nos está sucediendo y cómo reaccionamos especialmente cuando la relación con el otro es conflictiva; teniendo presente que el otro ve nuestras reacciones y se comporta con nosotros en función de estas.
- Preguntarnos desde qué emoción nos relacionamos con el otro; en caso de que sea negativa, tratar de comprender el porqué de esta emoción.
- Ante un conflicto preguntarnos qué estamos haciendo nosotros para sostener el conflicto. Los conflictos son cosa de dos y nosotros también ponemos de nuestra parte.
- Tener y mostrar voluntad resolutiva (resolver dificultades) y no culpabilizadora (culpar por las dificultades).
- Priorizar el diálogo antes que la imposición.
- Tolerar los errores de los demás. A los demás les sucede lo mismo que a nosotros, están en camino de aprender a hacer las cosas de la mejor manera, pero no siempre lo consiguen.
- Priorizar la cooperación a la competición. En la cooperación priorizamos el beneficio y el bienestar comunes antes que la lucha por el poder; en la competición priorizamos ganar nosotros, y a veces incluso que el otro pierda.
- Valorar a los demás por lo que son, por sus valores y principios, más que por lo que han conseguido o por lo que tienen.
- Comunicar a la otra persona sus cualidades, sus fortalezas y lo que valoramos de ella.
- Felicitar y reconocer virtudes, talentos, buenos resultados, etc.
- Aprovechar lo que el otro tiene de valioso para desarrollarlo en nosotros y mejorar como personas.
- Mostrar agradecimiento.
- Sentir el deseo de disfrutar con los otros, de compartir y construir juntos.
- Abrirse al otro, a quien es, a sus costumbres y a su experiencia.
- Abrirse al otro para compartir lo que somos, nuestras costumbres, nuestra experiencia (mostrando lo que tenemos ganas de mostrar de nosotros).

- Comunicarse con naturalidad, con autenticidad. Mostrarnos tal como somos hace que encontremos personas que nos valoren por lo que somos y que todo sea más sencillo.
- Sentir afecto por los demás.
- Practicar la compasión sin humillación ni pena.
- Potenciar la generosidad y el altruismo ante el egocentrismo.
- Acompañar a los demás en sus procesos emocionales, comprendiéndolos, respetando sus ritmos emocionales, permitiendo que expresen sus emociones, intentando encajarlas cuando estas van en contra de nosotros y defendiéndonos cuando sea preciso.
- Mostrarnos confiables. Nos mostramos como personas de confianza cuando transmitimos que no queremos hacer daño al otro y que estamos dispuestos a escuchar sus necesidades y, si podemos, a ayudarlos.
- Ser una aportación de tranquilidad, bienestar y alegría para el otro. Si somos consumidores de la alegría y del bienestar de los demás, debemos también ser productores de alegría y bienestar.
- Comunicarnos con el otro desde la positividad, el buen humor y la amabilidad.
- Vivir con los demás, no para los demás.
- Poner límites cuando el otro los sobrepasa y atenta contra nuestra dignidad y nuestros derechos.
- Ser asertivo. La asertividad es la habilidad que permite expresar sentimientos, opiniones y pensamientos en el momento oportuno, y de manera que podamos defender nuestros derechos sin atacar los de los demás.
- Criticar constructivamente actos y actitudes del otro, no quien es ni sus emociones (tiene derecho a sentir lo que siente, aunque nosotros quizá sentiríamos algo diferente en la misma situación).

Actividad 2.2. Nuevas acciones

Del listado de acciones para tener relaciones positivas con los demás, piensa en tres que podrías llevar a término para mejorar la relación con un compañero o compañera con quien sientas que necesitas mejorarla.

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. El optimismo. Un talento de la felicidad

Este talento de la felicidad tiene que ver con el modo que tenemos de observar. Su contrario es el pesimismo.

3.2.1. El pesimismo

El pesimismo no solo no ayuda a tener una vida placentera y disfrutarla, sino que tiene otras repercusiones:

- en la salud (hace disminuir las defensas del sistema inmunológico y en consecuencia aumentan las enfermedades crónicas);
- en la autoimagen y autoestima (la persona no se considera suficientemente capaz de hacer frente a las dificultades y cambiar las cosas);
- en las relaciones sociales y afectivas (las personas se sienten menos que los demás, y los demás –que de alguna forma lo perciben– tienden a separarse), y
- en el rendimiento profesional (producimos con menor motivación y no aprovechamos nuestro potencial).

¿De dónde surge el pesimismo? De la impotencia. Es natural que ante determinadas situaciones nos sintamos impotentes. La impotencia es la percepción de que mi potencia personal (física, mental, de conocimiento, etc.) no es suficiente en comparación con la potencia que la circunstancia me pide.

Cuando esto sucede se activa, puntualmente, el pesimismo; pero los momentos pesimistas no hacen a la persona pesimista.

El pesimismo se instala en la persona cuando su percepción de no ser potente es una tendencia de pensamiento constante.

Bernard Weiner, en la teoría de la atribución, comparó personas exitosas con personas que no lo fueron y llegó a la conclusión de que lo más importante es el conocimiento de las causas del éxito y del error.

Según Weiner, las pautas explicativas tienen estos componentes: permanencia, amplitud, esperanza y personalización.

3.2.2. La permanencia

Considerar que la causa del contratiempo es algo permanente y que persistirá. Las personas que tienen tendencia a pensar que los contratiempos son permanentes suelen utilizar expresiones como *siempre, nunca, todo o nada*. En cambio, el optimista pone su atención en la circunstancialidad del contratiempo. La circunstancialidad se expresa con expresiones del tipo *por el momento, esta vez, últimamente*, etc.

3.2.3. La amplitud

Hay personas que cuando viven un contratiempo extrapolan este contratiempo específico al resto de su vida y son capaces de declarar ante tal extrapolación que toda su vida es un desastre. En este caso se sienten lidiando contra una amplitud omnipresente y universal.

3.2.4. La esperanza

Un contratiempo permanente y generalizado a toda la vida extensa tiene una consecuencia previsible en la persona: la falta de esperanza.

3.2.5. La personalización

Es el nivel de culpabilidad (no de responsabilidad) que nos atribuimos de los contratiempos que nos han sucedido. La personalización es interna cuando nos culpamos a nosotros y externa cuando culpamos a los demás o a las circunstancias.

Las personas con tendencias pesimistas suelen recurrir a ambas personalizaciones, y ante todas ellas sienten falta de potencia para vencerlas.

3.2.6. La alternativa al pesimismo: el optimismo

William James dijo a principios del siglo XX que la revolución más importante de nuestra generación era el descubrimiento de que las personas, cambiando las actitudes internas de su mente, podían modificar los aspectos externos de sus vidas.

De la mirada y actitud con las que miramos la vida dependerá cómo nos sentiremos en general, es decir, nuestra tendencia emocional.

El optimismo es una manera general de ver el mundo y es promotor de estados de ánimo positivos y duraderos.

Martin Seligman estudió el efecto del pesimismo y del optimismo en deportistas de élite. A un grupo de nadadores de competición les dieron resultados erróneos y negativos de su última carrera cronometrada.

En aquellos nadadores en quienes predominaba el estilo pesimista su rendimiento posterior resultó afectado; por el contrario, a los nadadores con estilo optimista el resultado no solo no les afectó, sino que fue una motivación para mejorar.

A parte de estos, existen otros resultados del efecto del optimismo en el rendimiento de las personas. Por ejemplo, se estudió el rendimiento de un grupo de agentes de seguros sin experiencia. Los que tenían tendencia al optimismo tuvieron hasta un tercio más de ventas que los de estilo pesimista (Seligman y Schulman, 1986).

Pensar y actuar de manera optimista promueve una actividad cerebral generadora de endorfinas, conocidas como opiáceos naturales.

Las endorfinas pueden ser hasta veinte veces más potentes que los medicamentos antidolor; promueven la calma, el bienestar y el humor; ralentizan el proceso de envejecimiento; potencian la función del sistema inmunitario, y reducen la presión sanguínea.

El optimismo es la tendencia a pensar que las cosas acabarán saliendo bien (no perfectamente, bien).

Para inspirar en nosotros el optimismo podemos:

- identificar el sentido y la importancia que tiene para nosotros que una cosa en concreto vaya bien, con la finalidad de activar en nosotros la motivación, la implicación y el compromiso;

- visualizar el resultado positivo de nuestro esfuerzo, creyendo en nosotros y sintiendo que nos lo merecemos;
- identificar los recursos con los que contamos para hacer frente al reto;
- aceptar que puede no ir bien, y
- asumir estas consecuencias sin que el miedo al error nos paralice.

Actividad 3.1. Llenar la botella

Es conocido por todos la metáfora de ver la botella medio llena o medio vacía. Pues bien, nos inspiraremos en este ejemplo visual para realizar la siguiente actividad.

Piensa en dos contrariedades o adversidades (no graves, pues ante la gravedad el optimismo requiere otras soluciones) y busca de cada una de ellas todo aquello que sumaría para ver la botella medio llena, es decir, todo aquello positivo con lo que contamos y que nos puede ayudar.

Al terminar, piensa en qué otras cosas podrían estar a tu favor y sumarían dentro de esta botella medio llena, pero necesitas trabajártelas o producirlas.

¿A qué conclusión llegas? En el PLAF tendrás la oportunidad de convertir este trabajo en un plan de acción.

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 la inteligencia exitosa.

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.

Han sido muchos los adjetivos que se han colocado delante del término *manager* (*project, community, product, etc.*); actualmente estamos en un momento en el que los adjetivos que preceden al *manager* ya no son solo técnicos, son también actitudinales. Este es el ejemplo del *happy manager*, el responsable de generar felicidad en el equipo a través de la mejora de las relaciones entre ellos.

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 quienes 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 optimismo.

El optimismo no es más que una manera de vernos a nosotros mismos y de ver el mundo desde la convicción y la confianza de que puede irnos bien. Esta forma de mirar permite un conjunto de actitudes y acciones que acaban facilitando, precisamente, que las cosas vayan bien.

Actividades

PLAF

1. Inteligencia exitosa. ¿Cuál de las tres inteligencias exitosas (del modelo de Sternberg) más me está faltando aplicar actualmente a mis retos?

¿Qué me está faltando para poder aplicarla?

¿Qué estoy necesitando para poder aplicarla?

¿Dónde puedo encontrar esto que estoy necesitando?

2. Fortalezas personales. ¿Qué cinco fortalezas personales son las que más destacan en ti? De cada una de ellas busca un par de situaciones en las que podrías aplicarlas más y concreta de cada una de ellas dos acciones que indiquen cómo las llevarás a la práctica ya hoy mismo.

3. Talentos del futuro. ¿Qué cambios necesitas hacer en ti para poder desarrollar el talento de esta competencia emocional?

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

¿Cómo te imaginas haciéndolo estos cambios?

4. Relajación profunda. ¿En qué situaciones concretas quieres integrar la respiración profunda? ¿Qué esperas conseguir?

5. Diversión. ¿Qué decides hacer con tu fórmula para divertirte mejor en el trabajo?

¿Qué decides aplicar, y en qué situaciones, y qué decides no aplicar?

6. Llenar la botella. Piensa en ti mismo como si fueras una botella que quieres llenar; solo la puedes llenar con todo aquello que eres, tienes y haces que es positivo. Haz el listado de todo lo que meterías.

Todo este contenido de tu botella es todo aquello a lo que puedes recurrir de ti mismo para sentirte con fortaleza ante las adversidades.

¿En qué situaciones adversas te será de utilidad tener presente todo el contenido de tu botella?

Dibuja tu botella.

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, inteligencia exitosa.

2. Organiza los siguientes conceptos por medio de una redacción de máximo diez líneas: liderazgo emocional, diversión, rendimiento, *happy manager* y relaciones positivas.

3. Organiza los siguientes conceptos por medio de una redacción de máximo 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, optimismo, pesimismo y forma de mirar.

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 en la inteligencia exitosa.

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. El *happy manager*, como el nuevo modelo de liderazgo emocional, es especialista en felicidad y relaciones positivas, y pretende, entre otros, ser promotor de la diversión en el trabajo como predictor del aumento en el rendimiento y el compromiso.

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.

Uno de estos talentos, el optimismo, en contraposición al pesimismo, tiene que ver con la mirada que hacemos de las contrariedades y de las posibilidades.

Glosario

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).

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.

happy manager *m* Persona emocionalmente competente que aprovecha sus fortalezas para ejecutar acciones con liderazgo, comunicación, motivación y autoridad moral, y que sabe equilibrar el rendir con el disfrutar; es más, que desde el disfrutar activa el rendimiento de sus colaboradores.

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).

inteligencia exitosa *f* Combinación de la inteligencia analítica, la creativa y la práctica.

8 inteligencias múltiples *f pl* 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.

optimismo *m* Manera general de ver el mundo propia de quien confía en sí mismo, en la vida y en las circunstancias, y es promotor de estados de ánimo positivos y duraderos.

pesimismo *m* Manera de ver el mundo propia de quien desconfía de sí mismo y de quien se siente impotente para gestionar las adversidades.

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

Bibliografía

Bibliografía básica

Csikszentmihalyi, M. (1996). *Fluir. Una psicología de la felicidad*.

Csikszentmihalyi, M. (1998). *Aprender a fluir*. Barcelona: Kairós.

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

Seligman, M. (2004). *Aprenda optimismo*. Barcelona: Ed. DeBolsillo.

Bibliografía complementaria

Adams Miller, C. (2005). *El optimismo en acción: lecciones para vivir más feliz*. Barcelona: Ediciones Robinbo

Blanchard, K. (2003). *El consejo del jardinero. Identificar los factores que conducen al óptimo rendimiento*. Barcelona: Ed. Urano

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

Díez Alfredo (2007). *El líder interior*. Barcelona: Ed. Granica

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

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

Seligman, M. (2004). *Aprenda optimismo*. Barcelona: Ed. DeBolsillo

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

Bibliografía citada

Boyatzis, R.; McKee, A. (2006). *Liderazgo emocional*. Barcelona: Deusto Editores.

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).

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

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

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).

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

LeDoux, J. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ariel-Planeta.

López González, L. (2007). *Relajación en aula. Recursos para la educación emocional*. Barcelona: Wolters Kluwer Educacion.

Sternberg, R. J. (1997). *Inteligencia exitosa: como una inteligencia práctica y creativa determina el éxito en la vida*. Barcelona: Paidós Ibérica.

Sternberg, R. J.; Grigorenko, E. L. (2000). *Teaching for successful intelligence*. Arlington Heights, IL: Skylight Training and Publishing Inc.

Weiner, B. (1986). *An attributional theory of motivation and emotion*. Múnich: Springer-Verlag.

