



# INTELIGENCIA EMOCIONAL

D.<sup>a</sup> Eva María Arrabal Martín



**Universidad**  
Internacional  
de Valencia

Este material es de uso exclusivo para los alumnos de la Universidad Internacional de Valencia. No está permitida la reproducción total o parcial de su contenido ni su tratamiento por cualquier método por aquellas personas que no acrediten su relación con la Universidad Internacional de Valencia, sin autorización expresa de la misma.

**Edita**

Universidad Internacional de Valencia

# Inteligencia Emocional

---

D.<sup>a</sup> Eva María Arrabal Martín

## Leyendas

---



Enlace de interés



Ejemplo



Importante

---

**abc** Los términos resaltados a lo largo del contenido en color **naranja** se recogen en el apartado **GLOSARIO**.

---

<b>CAPÍTULO 1. CONOCIENDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> .....	7
1.1. ¿Qué es la inteligencia emocional? .....	8
1.1.1. Concepto de inteligencia emocional .....	8
1.1.2. ¿Qué nos aporta la inteligencia emocional? .....	9
1.1.3. La inteligencia emocional según Daniel Goleman .....	10
1.1.4. La importancia del optimismo en la inteligencia emocional .....	16
1.2. Las emociones .....	19
1.2.1. ¿Por qué rechazamos las emociones? .....	20
1.2.2. ¿Por qué aceptar las emociones? .....	21
1.2.3. La importancia de aceptar .....	25
1.2.4. La necesidad de la resiliencia .....	27
1.2.5. Los beneficios del perdón .....	28
1.2.6. Los beneficios de la gratitud .....	30
<b>CAPÍTULO 2. TRABAJANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL</b> .....	33
2.1. Habilidades para la inteligencia emocional .....	34
2.1.1. La asertividad .....	35
2.1.2. La escucha activa .....	42
2.1.3. La autoestima .....	43
2.1.4. La empatía .....	45
2.1.5. La motivación .....	46
2.1.6. Persuasión ética .....	51
2.1.7. El trabajo de los valores .....	56
<b>CAPÍTULO 3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DENTRO DE LA EMPRESA</b> .....	61
3.1. Inteligencia emocional para el éxito .....	62
3.1.1. La inteligencia emocional en el liderazgo .....	62
3.1.2. Trabajo con equipos .....	65
3.1.3. Gestión del estrés en la empresa .....	65
3.1.4. La influencia del individuo al grupo y viceversa .....	69
3.1.5. Motivación de equipos .....	70
<b>GLOSARIO</b> .....	73
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	75





# Capítulo 1

## Conociendo la inteligencia emocional

### Objetivos

- Comprender en profundidad el amplio concepto de inteligencia emocional.
- Conocer el trabajo de Daniel Goleman y su influencia en el desarrollo personal actual.
- Comprender la función de las emociones, tanto negativas como positivas.
- Adquirir herramientas prácticas básicas para entrenar la inteligencia emocional individual y la gestión de las emociones.

### Introducción

Por fortuna, cada vez se le está dando más relevancia a la observación, comprensión y aceptación de las emociones, con el fin de que tanto el individuo como la sociedad puedan avanzar en pos de un crecimiento significativo.

Hasta hace poco, la inteligencia emocional era una gran desconocida y el terreno de la psicología se enfocaba únicamente en el trabajo del conflicto más profundo, simplemente para la supervivencia emocional. Sin embargo, en la actualidad, con la ayuda de un profesional, cualquier persona puede trabajar su mundo

emocional aunque sienta que no tiene ningún problema o patología a tratar, con la seguridad de que el trabajo de sus emociones le ayudará a ser más productiva en el trabajo, a relacionarse mejor con los demás, a enfrentarse a los conflictos emocionales que pueda experimentar a lo largo de su vida, a mejorar su comunicación o simplemente a comprenderse mejor a sí misma.

En esta unidad veremos la importancia de ser plenamente conscientes de nuestro interior, de lo que sentimos y de cómo lo sentimos, no solo para conocernos mejor, sino también para adaptarnos más satisfactoriamente a un entorno que cada vez es más complejo, violento y competitivo.

Una persona que conoce y desarrolla su inteligencia emocional se fortalece mentalmente para enfrentarse a los problemas del día a día e incluso a aquellos más profundos y trascendentales. Se verá más capacitada para ponerse objetivos más ambiciosos y creará más en sí misma y en sus posibilidades y, además, adquirirá herramientas para sortear los obstáculos mentales y emocionales que puedan surgir en su entorno. De hecho, en la actualidad la inteligencia emocional se valora cada vez más como aptitud de los líderes de las empresas.

## 1.1. ¿Qué es la inteligencia emocional?



**Figura 1.** Mujer triste con globo terráqueo.

### 1.1.1. Concepto de inteligencia emocional

Si buscásemos la época en la que comenzó a hablarse de inteligencia emocional, podríamos remontarnos perfectamente a hace 2000 años, nada más y nada menos que a la Antigua Grecia, y concretamente a Platón, que escribió lo siguiente: “Todo aprendizaje tiene una base emocional”. Desde ese momento, personas de la ciencia, la educación y la filosofía han investigado, trabajado y publicado escritos para comprobar si esto era o no realmente así.

A lo largo de toda la historia, diversas teorías han señalado la importancia de las emociones tanto en nuestra vida diaria como en nuestras decisiones y, por lo tanto, en nuestro propio destino. Sin embargo, otras también han intentado echar por tierra el pensamiento de Platón. De hecho, una creencia común durante varios milenios ha sido que las emociones no han servido para nada más que para entorpecer el crecimiento del individuo. Hasta hace poco estaba muy extendida la idea de que los sentimientos nos frenan a la hora de tomar decisiones de manera coherente y racional y de que, por lo tanto, lo mejor era separar las emociones de todo lo “realmente importante”.

Por fortuna, desde hace unos treinta años se está otorgando la importancia que merece a la conexión de las emociones con las decisiones que tomamos y se está poniendo de manifiesto lo positivo de tenerlas en cuenta. Las emociones caben en nuestra vida, son necesarias y nos sirven precisamente para seguir creciendo y llegar a crear un destino coherente con nuestros valores, tanto individuales como sociales.

Con el término “inteligencia emocional” nos referimos a la capacidad de aceptación y gestión de las emociones, teniendo en cuenta su importancia en todas las decisiones y pasos que damos en nuestra vida, aunque no seamos conscientes de ello. Es decir, hasta hace pocas décadas se pensaba que al tomar decisiones como pueden ser la compra de una casa, la elección de un trabajo o la selección del destino de nuestras vacaciones, utilizábamos solamente nuestro intelecto. Sin embargo, ahora se sabe que las emociones influyen en absolutamente todos los pasos que damos en nuestra existencia, aunque se trate de decisiones que aparentemente deban ser tomadas de manera más racional, y en la mayoría de ocasiones subestimamos esa influencia.

Por ejemplo, nos dejamos llevar por emociones cuando compramos un coche, cuando asistimos a un concierto, cuando decidimos formar una familia o cuando elegimos estudiar una carrera. Las emociones son las que nos llevan a finalizar una relación sentimental, a iniciar una guerra, a vengarnos, a perdonar, etc.

Por otra parte, se ha demostrado que una persona con un alto **coeficiente emocional** pero no tanto intelectual puede tomar mejores decisiones que otra cuyo cociente intelectual sea superior al emocional. De hecho, se conocen infinidad de casos de personas de éxito en diferentes ámbitos cuya inteligencia emocional está muy por encima de la puramente racional. Por ello, en el campo de la psicología actual se está profundizando intensamente en el desarrollo de nuevas inteligencias como la emocional, con el fin de enriquecer la vida de las personas y optimizar el resultado de sus decisiones, y acercarlas así a un estado de felicidad o estabilidad emocional, lo cual es, en definitiva, el objetivo de la psicología positiva.

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense especializado en inteligencia emocional y doctorado en Harvard, pionero en la divulgación sobre su importancia en la vida cotidiana y el ámbito laboral, la define como “la capacidad de reconocer, aceptar y canalizar nuestras emociones para dirigir nuestras conductas a objetivos deseados, lograrlos y compartirlos con los demás”.

### 1.1.2. ¿Qué nos aporta la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional bien desarrollada y gestionada nos capacita para relacionarnos con nosotros mismos y con los demás, ya que nos impulsa a dar un uso constructivo de toda la información emocional con la que contamos. Por tanto, según Daniel Goleman, es la herramienta más poderosa que tenemos, incluso por encima del cociente intelectual, para tomar decisiones de cualquier índole durante nuestra vida.

En definitiva, de nuestro cociente emocional depende en gran medida el fruto de nuestras decisiones, nuestra felicidad y, por consiguiente, nuestro destino.

En el siguiente gráfico se muestra la influencia de la inteligencia emocional en nuestras relaciones:

	Lo que sientes	Lo que haces
En ti	<b>Autoconciencia</b>	<b>Autocontrol</b>
En los demás	Empatía	Habilidades sociales

Algunos de los beneficios más relevantes que aporta gestionar adecuadamente la inteligencia emocional son los siguientes:

- Alimenta el autoconocimiento y el desarrollo personal.
- Desarrolla la capacidad de observación de las propias emociones.
- Ayuda a gestionar correctamente los conflictos y las preocupaciones.
- Desarrolla la correcta tolerancia a la frustración.
- Desarrolla la **empatía**.
- Nos ayuda a tomar mejores decisiones.
- Desarrolla la proactividad.
- Enriquece el rendimiento y la productividad en el trabajo.
- Ayuda a evitar el exceso de estrés o distrés.
- Alimenta las relaciones con los demás.
- Enriquece la capacidad de escucha activa.
- Enriquece las capacidades para liderar.
- Enriquece las capacidades para influir en los demás.
- Ayuda en el bienestar emocional.
- Minimiza la ansiedad.
- Ayuda en la depresión.
- Enriquece la motivación y fomenta el logro de objetivos.
- Mejora la calidad del sueño.

### 1.1.3. La inteligencia emocional según Daniel Goleman

Según se pone de manifiesto en el trabajo desarrollado por Daniel Goleman a lo largo de su carrera, las claves esenciales de la inteligencia emocional son las que se exponen a continuación.

### 1.1.3.1. Autoconciencia emocional

Este punto nos habla de la autoobservación y evaluación de nuestras propias emociones y sentimientos. Parece algo sin importancia o incluso evidente, pero es sorprendente lo poco que solemos conocer nuestro interior. Damos por sentadas ciertas cosas sobre nuestros propios sentimientos, pero no nos detenemos a pensar en cómo afecta nuestro estado emocional a las decisiones que tomamos mientras lo experimentamos, no tenemos consciencia de lo influyente que puede llegar a ser. A veces ni siquiera somos conscientes de cómo nos encontramos.

Por ejemplo, son frecuentes los problemas de sobrepeso por la ingesta de demasiados alimentos. A menudo, a las personas con estos problemas les sucede que, sin saber por qué, no pueden parar de comer. Un día van a un especialista y este les dice que sufren de ansiedad. En muchas ocasiones, estas personas no sabían que sufrían ansiedad o que su estado de ánimo se había deteriorado hasta el punto de influir en sus decisiones a la hora de alimentarse. La toma de conciencia en casos como estos es esencial para dominar las decisiones que se toman y el propio estado de ánimo. Solo cuando somos plenamente conscientes de cómo nos sentimos podemos aceptarlo y proceder a trabajar en ello. De lo contrario, seguiremos estancados en ese estado negativo.

En el ejemplo anterior, conocer la emoción que tenemos justamente en el momento de comer nos permite prestarnos atención a nosotros mismos y a lo que necesitamos. En este caso es la ansiedad lo que hace que comamos mal y en exceso. Un cambio de hábitos junto con algo de deporte y meditación nos ayudará a gestionar nuestras emociones y nos permitirá fluir con una solución adecuada. Si simplemente nos limitáramos a hacer una dieta estricta sin prestar atención a cómo nos sentimos, estaríamos alimentando esa ansiedad y recaeríamos continuamente en ella.

¿Y cómo podemos evaluar lo que sentimos en un momento dado? A continuación vamos a conocer una herramienta práctica que nos ayudará.

#### **HERRAMIENTA:**

Observación consciente de nuestras emociones.

Este sencillo ejercicio nos servirá para tomar plena consciencia de lo que sentimos en cada momento, pero sin juzgarlo. Para ello, seguiremos estos pasos:

1. Nos relajamos mediante varias respiraciones.
2. Nos hacemos estas preguntas: “¿Qué estoy sintiendo en este preciso momento? ¿Cómo y en qué partes de mi cuerpo lo estoy sintiendo? Si tuviese que evaluar la intensidad de ese sentimiento del 1 al 10, ¿qué nivel le pondría?”.
3. En el momento en el que hayamos localizado lo que sentimos, dónde lo sentimos y cómo lo sentimos, procedemos simplemente a observar. Para que nos resulte más sencillo hacer esta tarea, imaginaremos que salimos de nosotros mismos y que nos convertimos en otra persona que puede observar nuestro pensamiento, como si se tratase de un superpoder. Debemos limitarnos al papel de observadores, sin juzgar ni etiquetar. En ese instante dejamos de ser nuestro pensamiento para convertirnos en alguien del exterior, independiente de él. El pensamiento está en un lugar y nosotros en otro diferente. De este modo nos desapegamos de la emoción.

Limitándonos a observar, ponemos la atención en nosotros mismos, permitimos que la emoción se produzca y podemos comprenderla. Sin importar si la aceptamos o no, estaremos tomando consciencia de nosotros mismos y conociéndonos mejor.

Esta herramienta nos ayudará a practicar la introspección y nos entrenará para mirar más hacia adentro que hacia afuera.

### 1.1.3.2. Autocontrol emocional

Cuando hablamos de controlar nuestras propias emociones no nos referimos a reprimirlas, sino a aceptarlas tal y como son y, a partir de ahí, dominar su intensidad y, por tanto, la influencia que puedan tener sobre lo que hacemos. Las emociones son necesarias y hay que aceptar cada una de ellas en las circunstancias en las que sean oportunas, pero conociendo dónde se encuentran los límites para que estas sean sanas y constructivas para nuestro propio desarrollo personal.

Imaginemos que entramos en un establecimiento repleto de gente dispersa, simplemente mirando el género, y que en un punto en concreto en mitad del tumulto hay una fila ordenada de personas esperando su turno para ser atendidas en un mostrador. De repente, aparece de la nada una persona que se coloca delante de nosotros en la fila sin mirarnos. En un primer momento nos molestamos, esperamos a ver si nos mira y nos dice algo, pero no lo hace. Nuestra molestia va creciendo, pensamos que esa persona es una caradura y que está llevando a cabo ese acto con maldad. Entonces procedemos a increparle en voz alta dando por hecho que sabe lo que está haciendo. Con ello provocamos que esa persona también se moleste y comienza una discusión.

En un caso como este no estaríamos hablando de un nivel proporcionado de malestar, ya que desconocemos las circunstancias exactas que han llevado a esa persona a actuar como lo ha hecho. Quizás se encontraba despistada debido a la cantidad de gente dispersa alrededor de la fila, no se percató de quién estaba en el último puesto y se colocó en ese sitio pensando que acababa ahí. O quizá tenga problemas personales y no haya estado lo suficientemente atenta para ver que nosotros estábamos justo al final. Si pensamos de esta otra manera, nuestra reacción podría consistir en limitarnos a decirle: “Disculpe, yo soy la última persona de la fila”, tras lo cual probablemente se daría cuenta de su error, nos pediría disculpas y se colocaría detrás de nosotros. Entonces todo quedaría solucionado, sin discusión alguna.

Nuestra primera y más que probable reacción de enfado se deberá a una cadena de **pensamientos tóxicos** que hará que crezca el sentimiento negativo con respecto a la otra persona. Pero esta cadena puede ser frenada conscientemente, siempre que conozcamos nuestra capacidad para pensar como se indica en la segunda opción posible. Es decir, nosotros podemos decidir tomar el control de nuestros pensamientos y, por lo tanto, de nuestras emociones.

#### **HERRAMIENTA:**

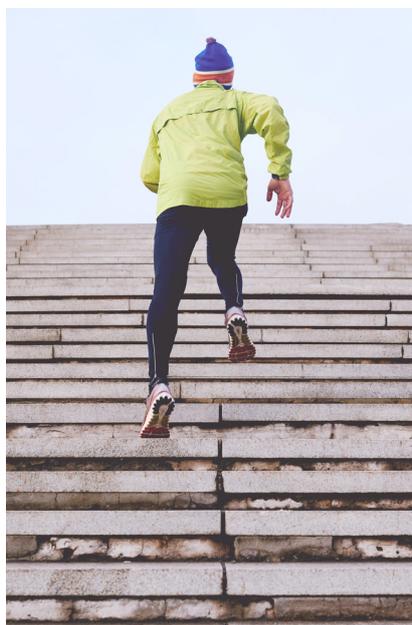
Rompiendo la cadena de pensamientos tóxicos.

Esta herramienta consiste simplemente en aprender a ser conscientes de nuestros propios pensamientos en todos los momentos en los que nos sea posible. Si la utilizamos cuando nos sintamos mal, nos resultará más fácil adquirir el hábito. Llevaremos a cabo los siguientes pasos:

1. En un momento en el que nos sentimos mal, tomaremos consciencia de cómo nos sentimos y en qué lugar de nuestro cuerpo lo sentimos.
2. Evaluaremos el nivel del sentimiento del 1 al 10, teniendo en cuenta que 1 es el nivel más leve y 10 el máximo de malestar.
3. Cuando tengamos el sentimiento localizado procedemos a observar cuál ha sido el pensamiento que nos ha llevado a sentirlo.
4. Una vez identificado el pensamiento, procederemos a cortarlo de inmediato buscando su opuesto o, en el caso de que no sea posible, otro pensamiento diferente que nos resulte positivo o agradable, aunque no tenga absolutamente nada que ver con las circunstancias que nos han llevado al primero.
5. De este modo, estaremos adquiriendo el hábito de romper drásticamente con los pensamientos negativos que nos llevan a experimentar sentimientos tóxicos que, a su vez, atraen más pensamientos perjudiciales para nosotros.
6. Cuando hayamos dominado esta herramienta, nos resultará más fácil controlar nuestros sentimientos en las interacciones con otras personas y podremos tomarnos las situaciones de una manera más constructiva.

### 1.1.3.3. Automotivación

“No es valiente quien no tiene miedo, sino quien sabe conquistarlo”. Nelson Mandela.



**Figura 2.** Hombre corriendo en tramo de escaleras.

La motivación es la gasolina que prende el fuego que hay en nuestro interior, la energía que nos lleva hacia donde deseamos estar, la razón por la que nos levantamos por la mañana para trabajar en aquello que necesitamos conseguir. Sin motivación, no llegaríamos a ningún lugar; lo complicado es hacer que dependa de uno mismo, y no de que otras personas nos impulsen.

Por norma general, acostumbramos a recibir la motivación desde fuera. Esto suele deberse a nuestra falta de autoconfianza. No sabemos hasta dónde somos capaces de llegar porque no nos atrevemos a probar por nosotros mismos, así que esperamos a que otras personas vean nuestro potencial, y solo cuando nos lo comunican nos sentimos preparados para creerlo e intentarlo. Aun así, tampoco lo creemos siempre, pero suele ser de más ayuda que las personas de nuestro entorno nos digan hasta dónde creen que podemos llegar que utilizar nuestra propia conversación interna.

Si nos detenemos a observar nuestra situación actual y nuestro entorno, veremos que, independientemente de que otras personas creen en nosotros, debemos motivarnos para trabajar en la consecución de nuestros objetivos. La mejor motivación con la que podemos contar es la propia, más genuina, potente e independiente de factores externos y, por tanto, la que nos llevará más lejos.

### **HERRAMIENTA:**

Tablero cronológico de objetivos.

Este ejercicio consiste en crear un tablero de visualización con imágenes de aquello que queremos conseguir, dispuestas en orden cronológico con el fin de evaluar con claridad el tiempo que necesitaremos para ello.

En una cartulina, dibujaremos una línea desde un extremo al otro que represente un periodo de tiempo que nos parezca realista, como por ejemplo seis meses o un año. En esta línea reflejaremos todo aquello que creamos que podremos llevar a cabo en este plazo:

- Cambiar de trabajo.
- Mejorar mis habilidades sociales.
- Perder diez kilos de peso.
- Invitar a salir a la persona que me gusta.
- Dejar de fumar.

Estableceremos una fecha límite para cada una de estas acciones. Después dividiremos la línea de tiempo en los fragmentos (meses, semanas o días) necesarios para poder reflejar cada acción en su momento.

Una vez dividida correctamente, reflejaremos cada acción por escrito con su fecha y pegaremos junto a ella una imagen, dibujo o fotografía que nos inspire esa acción. Deberán ser imágenes que nos motiven, que nos impulsen; pueden ser sacadas de internet o provenir de algún momento anterior de nuestra vida en el que hayamos logrado algo similar.

Colocaremos la cartulina donde podamos verla con frecuencia, sobre todo al levantarnos y al irnos a dormir.

Esta cartulina nos recordará nuestros propósitos en las próximas semanas o meses. El efecto será similar al de anotar todo lo que tenemos que hacer en nuestra agenda, solo que en este caso lo estaremos viendo claramente, y esto nos aportará más fuerza que el uso de la agenda.

## **HERRAMIENTA:**

Imaginación para visualizar y crear nuestro futuro.

Esta actividad es tan sencilla y divertida como imaginarnos en el futuro que deseamos. Nos haremos esta pregunta: “¿Dónde o cómo quiero verme de aquí a un año?”, y el ejercicio consistirá en imaginarnos en ese futuro, con ese logro o esa emoción.

Para hacer este ejercicio debemos imaginarnos con todo lujo de detalles en esa posición que deseamos alcanzar. Evocaremos en el momento presente absolutamente todo lo que sentiremos cuando hayamos logrado ese propósito: la emoción que experimentaremos, el aspecto que tendremos, la temperatura e incluso la ropa que llevaremos, las personas que nos acompañarán, etc.

Podemos hacer este ejercicio en cualquier momento: mientras nos duchamos, mientras nos relajamos antes de dormir o justo unos minutos antes de levantarnos. No es necesario invertir mucho tiempo en él, pero sí es recomendable hacerlo el mayor número de veces posible.

Con este ejercicio estaremos indicándole a nuestro cerebro que lo que deseamos lograr es realista y posible. Además, este lo interpretará como algo real, por lo que aumentarán las probabilidades de éxito.

### **1.1.3.4. Empatía**

La empatía es la capacidad de comprender las circunstancias y los problemas de los demás. Evidentemente, esto no significa compartir sus opiniones o el modo en el que reaccionan ante las circunstancias por las que están pasando. La empatía tiene que ver con la escucha activa, la comprensión y aceptación de la vivencia de la otra persona y la ayuda que nosotros podamos brindarle.

### **1.1.3.5. Habilidades sociales**

Las habilidades sociales son las aptitudes que nos facilitan relacionarnos con las demás personas, sus circunstancias y sus propias emociones. Las habilidades a las que se les da más importancia a la hora de establecer relaciones personales positivas y fructíferas son:

- 1.** La capacidad para expresar nuestros sentimientos a las otras personas.
- 2.** La capacidad de comprender nuestros propios sentimientos.
- 3.** La capacidad de comprender los sentimientos ajenos.
- 4.** La empatía.
- 5.** El control de nuestro propio carácter.
- 6.** La perseverancia.
- 7.** La amabilidad, la cordialidad y el respeto hacia las otras personas.
- 8.** La capacidad de ser resolutivos con los conflictos interpersonales.

### 1.1.4. La importancia del optimismo en la inteligencia emocional

El optimismo es una habilidad cuya gestión constructiva es absolutamente necesaria en la configuración de nuestro cociente emocional. Mantenernos optimistas nos ayuda a superarnos y a evolucionar en nuestro desarrollo personal.

No se otorga la debida importancia al optimismo, e incluso hay quienes piensan que es mejor ser realistas, como si se tratase de conceptos excluyentes. Sin embargo, ser realistas consiste simplemente en experimentar nuestra propia realidad y no la de otros. Mientras que para unos es posible cambiar de trabajo y comenzar a ganar más dinero, para otros no lo es, pero se trata de dos realidades igualmente válidas. Por lo tanto, siempre se puede cambiar la propia visión de la realidad para ser más optimistas y considerar la posibilidad de que las cosas sucedan de otra manera.

Una persona optimista posee más fortaleza mental para superar adversidades y lograr sus propósitos. Por lo tanto, nos conviene trabajar el optimismo para nuestro propio desarrollo.

#### **HERRAMIENTA:**

Transformando el vocabulario en positivo.

Esta herramienta nos sirve para ser conscientes de cómo hablamos con nosotros mismos y los demás. ¿Cuál es el verdadero mensaje que transmitimos? ¿Conocemos el impacto de las palabras que usamos y de nuestra forma de usarlas? ¿Qué debemos hacer para que nuestro vocabulario nos ayude a ser más optimistas?

Debemos detenernos a pensar en lo que tenemos en mente antes de hablar, con el fin de evaluar cómo hemos construido la frase en nuestra cabeza, y seguidamente cambiarla en positivo a la hora de decirla en voz alta. De esta manera estaremos creando un nuevo mensaje que nos ayudará a ser más optimistas. Veamos algunos ejemplos de frases que pueden causarnos dolor emocional o frenarnos, y cómo cambiarlas:

- “Es que tengo muy mala suerte” puede convertirse en “ya queda menos para que pase esta mala racha y comience lo bueno”, o en “lo mejor está por venir y ya estoy más cerca”.
- “No tengo tiempo para hacer lo que me gusta” puede cambiarse por “ahora mismo tengo poco tiempo, pero puedo organizarme y encontrar al menos cinco minutos al día para hacer esto que tanto me gusta”.
- “Me despidieron del trabajo y me siento fatal, me han dejado tirada” podría transformarse en “me duele el despido, pero ahora tengo tiempo para seguir formándome en mi profesión; es el único modo de crecer, y mi trabajo no me lo permitía, así que este despido me está dando una oportunidad”.

Ser conscientes de nuestro uso de las negaciones y de las palabras incorrectas nos ayudará a ser más positivos y optimistas con nosotros mismos y con los demás.

#### **HERRAMIENTA:**

Test de inteligencia emocional. (Esta herramienta está basada en el test extraído del libro *Inteligencia emocional para el liderazgo*, de Juan Carlos Zúñiga Montalvo).

Este test nos ayudará a evaluar nuestra propia inteligencia emocional, o la de alguien a quien queramos a ayudar. Responderemos a las afirmaciones marcando una de las tres opciones. Al final, podremos valorar los resultados.

AFIRMACIONES	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
Me conozco a mí mismo/a, sé lo que pienso, lo que siento y lo que hago.			
Soy capaz de automotivarme para aprender algo nuevo, estudiar, aprobar, conseguir algo que me proponga.			
Cuando las cosas me van mal, mi estado de ánimo se mantiene hasta que las cosas mejoran.			
Soy capaz de llegar a posturas razonables con otras personas, aunque tengamos opiniones opuestas o encontradas.			
Conozco cuáles son las cosas que me ponen contento/a o triste.			
Tengo conciencia de lo que es más importante en cada momento.			
Cuando hago las cosas bien, me lo reconozco a mí mismo/a.			
Cuando otras personas me provocan, soy incapaz de responder.			
Soy una persona optimista, siempre procuro ver el vaso medio lleno.			
Soy capaz de controlar mis pensamientos.			
Hablo conmigo mismo/a.			
Cuando alguien me pide que haga o diga algo que no quiero hacer o decir, me niego.			
Cuando alguien me critica injustamente, me defiendo con diálogo asertivo.			
Cuando alguien me critica justamente, lo acepto.			
Soy capaz de quitarme preocupaciones de la mente para no obsesionarme.			
Me doy cuenta de lo que sienten, dicen o piensan las personas a mi alrededor.			
Valoro las cosas buenas que yo mismo/a hago.			
Soy capaz de divertirme en cualquier circunstancia.			
Hay cosas que no me gusta hacer, pero si es necesario hacerlas, las hago.			
Soy capaz de sonreír.			
Tengo confianza en mí mismo/a.			
Soy una persona activa, disfruto haciendo cosas.			
Comprendo los sentimientos de los demás.			
Mantengo conversaciones con otras personas.			
Considero que tengo un buen sentido del humor.			
Soy capaz de aprender de los errores que cometo.			
Cuando estoy en una situación que me hace sentir tensión o ansiedad, soy capaz de relajarme y tranquilizarme para no perder el control y actuar correctamente.			

AFIRMACIONES	NUNCA	A VECES	SIEMPRE
Me considero una persona realista, pero no por ello pesimista.			
Si noto que alguien se encuentra muy nervioso/a, sé cómo calmarle o, al menos, lo intento.			
Tengo muy claras las ideas sobre lo que quiero.			
Conozco perfectamente cuáles son mis defectos y sé cómo cambiarlos.			
Tengo control sobre mis miedos.			
La soledad no me agobia, entiendo que en ciertas ocasiones es necesaria.			
Me gusta practicar deporte y compartir mis intereses con otras personas.			
Me considero creativo/a.			
Conozco cuáles son los pensamientos que son capaces de hacerme feliz, estresado/a, triste, tranquilo/a, enfadado/a u otros sentimientos.			
Me considero capaz de tolerar bien la frustración cuando no consigo lo que me he propuesto.			
Me comunico bien con otras personas.			
Soy capaz de comprender y respetar las opiniones de otras personas, aunque no coincidan con la mía.			
Identifico con rapidez las emociones de las personas que se encuentran a mi alrededor.			
Soy capaz de verme a mí mismo/a desde la perspectiva de otras personas, como un observador externo.			
Me hago perfectamente responsable de mis acciones.			
Soy perfectamente capaz de adaptarme a situaciones novedosas, aunque en algunas ocasiones me cueste.			
Me considero una persona emocionalmente equilibrada.			
Tomo decisiones firmes.			

Los valores para calcular los resultados del test son los siguientes:

- Nunca: 0 puntos.
- A veces: 1 punto.
- Siempre: 2 puntos.

**RESULTADO DEL TEST**

- Entre 0 y 20 puntos: muy bajo.
- Entre 21 y 35 puntos: bajo.
- Entre 36 y 45 puntos: medio-bajo.

- Entre 46 y 79 puntos: medio-alto.
- Entre 80 y 90 puntos: muy alto.

### SIGNIFICADO DE LOS RESULTADOS

- **Muy bajo:** la persona no comprende bien las emociones, ya sean suyas o ajenas. No se valora y no es consciente de su potencial. Debe desarrollar sus habilidades emocionales para mejorar su relación con los demás. También, y más importante, ha de trabajar su relación consigo misma.
- **Bajo:** la persona cuenta con algunas habilidades emocionales. Aun así, es necesario que las mejore mediante el desarrollo de su autoconsciencia y su autoestima, tanto por lo que es como por lo que puede llegar a ser. La persona debe aprender a identificar, gestionar y expresar todas sus emociones de la manera correcta.
- **Medio-bajo:** la persona ya es consciente de muchos aspectos de sus pensamientos y emociones, pero aun así puede y debe mejorar para una mayor eficacia en sus relaciones con los demás.
- **Medio-alto:** la persona conoce y puede gestionar sus pensamientos y emociones, así como controlar sus pensamientos negativos. Su relación con los demás es sana y está capacitada para comunicarse asertivamente.
- **Muy alto:** esta puntuación denota una alta inteligencia emocional. La relación con los demás es excelente. La persona tiene don de liderazgo y sabe dar consejos. Es consciente de sus habilidades y debilidades, reconoce sus éxitos, se comunica de manera óptima y es resolutiva en los conflictos porque cuenta con una gran empatía y **asertividad**.

## 1.2. Las emociones



**Figura 3.** Huevos ilustrados con distintas emociones.

Cuenta una antigua historia china que una vez hubo un viejo campesino pobre, pero muy sabio, que se dedicaba a trabajar la tierra junto con su hijo.

Un día, el hijo le dijo al padre con gran tristeza:

—¡Padre, qué tragedia más grande! ¡Se nos ha escapado el caballo!

—¿Por qué dices “tragedia”, hijo? Esperemos a ver qué pasa con el tiempo -respondió el padre con calma.

Pocos días después, el caballo regresó a casa del padre y el hijo, acompañado de una yegua salvaje.

—¡Padre, mire qué suerte! ¡Nuestro caballo ha vuelto y ha traído a otro más! ¡Ya tenemos dos caballos!

—Pero ¿por qué lo llamas suerte? Vamos a esperar a ver qué nos trae el tiempo de esto —respondió de nuevo el padre, otra vez con calma.

Varios días más tarde, el hijo quiso montar el caballo nuevo que había llegado a casa, pero cayó al suelo por accidente y se partió una pierna.

—¡Padre, qué desgracia! ¡Me he roto una pierna y ahora no podré trabajar! —dijo el muchacho con gran pena.

—¿Por qué dices que es una desgracia? Esperemos a ver qué nos trae el tiempo de esto —volvió a decir el padre.

Días más tarde pasaron por el lugar unos hombres del rey, que iban alistando a jóvenes para la guerra que acababa de comenzar. Llegaron a la casa del campesino y su hijo y, al ver al joven con la pierna rota, pasaron de largo a la siguiente casa. No podían llevárselo a luchar, así que se libró de ir a la guerra.

Fue en ese momento cuando el joven entendió que las circunstancias que interpretamos como “buenas” o “malas” pueden no serlo, y que solo con el tiempo veremos a dónde nos llevan o qué podemos sacar de ellas.

Este cuento tradicional nos habla de valores como la paciencia, la aceptación de las circunstancias adversas y la serenidad ante lo que nos ocurre. Nos indica que no tenemos control sobre todo lo que nos sucede, pero sí respecto a cómo reaccionamos o nos sentimos ante dichas circunstancias.

### 1.2.1. ¿Por qué rechazamos las emociones?

Cuando hablamos de rechazar emociones, realmente nos referimos a las emociones negativas, a las que no nos gustan.

Existe una idea errónea, que hoy en día incluso se ha denominado “tiranía de la felicidad”, que consiste en el rechazo más absoluto de toda emoción que nos haga sentir deprimidos, tristes o desmotivados. Esta forma de ver las emociones nos hace sentirnos obligados a encontrar la manera de estar siempre felices, alegres, motivados, etc. Pero si llevamos esta idealización de la felicidad a extremos o dejamos de prestar atención a las emociones negativas, lo único que conseguimos es tapar con parches aquello a lo que deberíamos poner solución y que quizás se nos está enquistando. Podríamos estar escondiendo problemas graves y profundos que nos provocarían un estancamiento continuo, sin poder avanzar.

Esta idea se resume en una frase del tipo: “Si estar triste no te aporta nada, ¿por qué no trabajas en ti mismo/a para estar alegre?”. En principio, todos queremos estar alegres, es normal; pero ¿qué pasaría si estar tristes en un momento dado, concreto y pasajero, nos sirviera para algo positivo más adelante? ¿Y si estar deprimidos nos sirviese como señal de que tenemos que hacer algo con nuestra situación actual? ¿Son realmente negativas las emociones que percibimos de este modo? ¿Verdaderamente no nos sirven para nada?

Existe una parte de verdad en todo esto de procurar el bienestar emocional con la psicología positiva, y es muy útil si se usa de la manera adecuada. Siempre debemos crecer, evolucionar y buscar nuestro bienestar. Sin embargo, también tiene cierto toque tiránico que nos ciega ante lo que a veces hay más adentro de nosotros. No es tan sencillo como que, si tenemos depresión, solo debemos trabajar para encontrarle la parte positiva a la vida; debemos ir mucho más allá para poder encontrar la salida real a esa depresión.

### 1.2.2. ¿Por qué aceptar las emociones?

Si imaginamos el caso ficticio (puesto que sabemos que no sería posible) de una persona adulta de edad avanzada que jamás haya tenido un conflicto o una situación traumática que le haya generado una depresión o ansiedad, preocupación, tristeza, etc., ¿cómo creemos que sería esa persona en la actualidad? Nos referimos a su personalidad, a su capacidad de resiliencia, de sobreponerse y, en definitiva, de encontrar la manera de desarrollarse y ser feliz. ¿Realmente podría una persona ser feliz si no ha conocido jamás la infelicidad o la desmotivación? La respuesta es que no. Las emociones negativas nos ayudan a reconocer las positivas, y estas últimas pueden buscarse solo después de pasar por situaciones que nos generen las primeras. Podría decirse que las emociones negativas y positivas son el *yin* y el *yang* de un todo: unas no pueden existir sin las otras, es el equilibrio natural, por lo cual no hay razón para aborrecer las emociones negativas. Lo ideal es trabajar para acercarse más a la zona de las emociones positivas, pero aceptando que las negativas van a estar ahí y llegarán cuando sean necesarias, como reacción natural ante lo que nos pasa y no podemos controlar. Las emociones positivas debemos buscarlas nosotros, pero sin tapar o eliminar las otras, porque nos dan señales e incluso nos sirven para tomar decisiones vitales en determinados momentos.

Por ejemplo, muchas personas que pasan por una situación de depresión de repente son conscientes de que han de cambiar de forma radical en algún aspecto de sus vidas que las hace infelices: buscar otro trabajo, poner fin a una relación tóxica que lleva años alargándose, etc.

Por tanto, en estos casos la depresión tiene utilidad. Un estado de depresión será siempre negativo si se mantiene en el tiempo, si no se trabaja; sin embargo, si sirve para que nos demos cuenta de que algo falla y podemos solucionarlo y así salir de la depresión, se tratará de una señal que nos llegó porque no estábamos haciendo absolutamente nada. Podemos considerar ciertas emociones o circunstancias emocionales como señales que nos indican que tenemos que hacer algo.

Es imposible quedarnos estancados toda la vida en la parte positiva, sin permitir que la parte negativa se interponga en nuestro camino en algún momento. Nada es totalmente bueno o totalmente malo; la clave siempre está en cómo lo interpretamos nosotros, que somos quienes utilizamos ese tipo de etiquetas. Con frecuencia, algo que interpretamos como “malo” puede hacernos ver aspectos que antes no veíamos y que nos hacía falta ver. Por ello, podríamos referirnos a las emociones como “agradables” o “desagradables” de un modo más objetivo y esclarecedor. Que algo sea desagradable no significa que sea malo, y que algo sea agradable no significa necesariamente que sea bueno.

Para adentrarnos en profundidad en el funcionamiento y la misión de las emociones, en primer lugar debemos preguntarnos qué son exactamente. Las emociones son una serie de estados afectivos que se disparan en nuestro organismo de manera automática y compleja, para adaptarlo y reaccionar ante cualquier estímulo que recibamos.

Según los sociobiólogos, las emociones nos sirven literalmente para nuestra propia supervivencia y la de nuestra especie, y son esenciales para superar los momentos más difíciles de nuestras vidas.

Todos hemos oído alguna vez que cuando una madre se percató de que la vida de su hijo corre peligro, es capaz de segregarse altísimos niveles de adrenalina con el fin de utilizar su propia fuerza para salvarlo. Algunos expertos han llegado a comentar que sería capaz de levantar un camión si viera que este está sobre su hijo. ¿Qué es lo que lleva a una madre a comportarse de esta manera sobrehumana? La emoción de ver que su hijo puede morir.

Existen otros ejemplos de historias verdaderamente épicas protagonizadas por personas que, llevadas por una fuerte emoción de empatía, han sido capaces de salvar su propia vida, la de alguien a quien amaban o incluso la de un desconocido.

En definitiva, según Daniel Goleman, el cociente emocional es más importante que el intelectual para nuestra supervivencia.

#### 1.2.2.1. El miedo

Nuestro primer impulso es rechazar el miedo, algo totalmente lógico y normal. Pensamos que si no lo sintiéramos, seríamos capaces de hacer todo aquello que realmente deseamos, e incluso nos parece que las personas exitosas, aquellas que consiguen todo lo que desean, no tienen miedo. Pero nada más lejos de la realidad.

Absolutamente todo el mundo siente miedo en diferentes momentos de sus vidas. Incluso aquellas personas que logran grandes propósitos experimentan un miedo profundo acerca de los pasos y las decisiones que toman durante el camino hacia el éxito.

No solo es imposible eliminar el miedo, sino que este puede convertirse en una gran herramienta para fortalecernos emocionalmente y crecer. El miedo puede ayudarnos a recapacitar y a tomar mejores decisiones. Puede servirnos para frenar la impulsividad que nos empuja a cometer errores de los que arrepentirnos toda la vida. Todos cometemos errores de los que podemos aprender, pero el miedo, bien encauzado, puede ayudarnos a dar mejores pasos durante el camino y a lograr el éxito con más garantías.

El problema en sí no es el miedo, sino el exceso de este o su gestión inadecuada. Pero si trabajamos nuestro interior, podemos acompañarnos de ese miedo y pedirle consejo, sin depender totalmente de él para decidir.

La clave, pues, no es eliminar los miedos, sino gestionarlos para reducirlos. Tengamos en cuenta que, desde la prehistoria, el miedo nos ha salvado de una muerte segura, puesto que gracias a él nos defendemos o huimos del peligro. Por lo tanto, los miedos son necesarios para nuestra evolución. Solo debemos enfocarnos en la eliminación de los denominados miedos irracionales.

#### **HERRAMIENTA:**

Esta herramienta es tan sencilla como alimentar nuestra imagen y nuestra hambre de lograr el propósito que deseamos, manteniendo siempre esta emoción positiva por encima de los miedos. De esta manera, el impulso hacia la meta será más fuerte que lo que nos pueda frenar.

Podemos conseguirlo mediante visualizaciones diarias, en las que nos imaginemos felices por haber conseguido nuestro propósito. También podemos comprometernos públicamente ante nuestros amigos y familiares a hacer lo que sea necesario para lograr nuestro objetivo.

### **HERRAMIENTA:**

Identificando a nuestro saboteador.

En ocasiones ocurre que, a causa de nuestros miedos más profundos, vamos dejando pasar el tiempo y evitamos cumplir nuestros objetivos. Cuando ha transcurrido demasiado tiempo, nos arrepentimos de no haber sido lo suficientemente valientes para actuar. Es decir, nos autosaboteamos, quedándonos paralizados o inmóviles ante un sueño o propósito que deseamos lograr. Pero ¿podemos superar a nuestro saboteador interior para avanzar? A continuación veremos cómo.

En primer lugar, imaginaremos que aquello que nos sabotea tiene vida propia, aunque sepamos que en realidad somos nosotros mismos. Para tener control sobre el saboteador, imaginaremos, pues, que es un ser que está dentro de nosotros, y crearemos una imagen mental de ese ser que nos molesta a la hora de hacer cosas. ¿Cómo lo imaginamos? ¿Cómo es físicamente? ¿Tiene algún color peculiar? ¿Cuál es su tamaño? Aquí nos dejaremos llevar totalmente por nuestra creatividad: nuestro saboteador interior será tal como nosotros queramos y sintamos. Podemos imaginar a un personaje de animación, hacerlo inteligente, espabilado, atontado, tramposo, débil, etc. Para facilitar este proceso de creación, nos ayudaremos de lápiz y papel para dibujarlo.

A continuación, cerraremos los ojos y efectuaremos tres respiraciones profundas. Imaginaremos una situación en la que tengamos la oportunidad de hacer algo, por pequeño que sea, y no lo hagamos; así seremos conscientes de lo que ese saboteador que hemos creado nos dice en esos momentos. Pueden ser frases como estas:

- No vas a poder hacerlo.
- Es demasiado difícil.
- Ahora no tienes ganas, estás mejor durmiendo.

Sea lo que sea, lo escribiremos en una hoja de papel a modo de lista. Así seremos conscientes de una manera más constructiva de qué es lo que nos decimos para frenarnos y evitar llevar a cabo nuestros objetivos.

Este simple ejercicio nos permitirá identificar los momentos exactos en los que actúa el saboteador, con el fin de tomar las riendas.

Después de realizar este ejercicio podremos ayudarnos de la imagen que hemos creado para darnos cuenta de que en realidad es un ser mucho más pequeño y, por lo tanto, con menos fuerza que nosotros mismos. Tenemos poder sobre ese ser, podemos ridiculizarlo, reírnos de él y ver que estamos por encima.

Seguidamente, cuando tengamos conciencia de los momentos en los que el saboteador nos frena, podremos contrarrestar las frases tóxicas que nos diga con otras como las siguientes:

- Aunque estoy aterrorizado/a, sé que lo voy a conseguir.
- A pesar de mis inseguridades, valgo lo suficiente para poder hacerlo.
- Aunque ahora mismo podría no dar este pequeño paso, lo voy a hacer y después lo voy a celebrar.

Este ejercicio, que se realiza como un juego, nos ayudará a fortalecernos frente a los obstáculos que nosotros mismos nos imponemos a causa de los miedos que nos paralizan.

### 1.2.2.2. La ira



**Figura 4.** Palma de una mano con una boca que grita.

La ira es una reacción natural ante ciertas circunstancias que interpretamos como amenazas, y se basa en utilizar la agresividad como defensa. En niveles razonables, esta emoción es necesaria para la supervivencia. Sin embargo, cuando aflora de forma habitual y nos convierte en personas irritables y con un sentimiento constante de frustración ante ciertas situaciones que no somos capaces de gestionar, es necesario tomar consciencia del problema para comenzar a trabajarlo.

Se trata de un sentimiento que aparece de manera habitual en personas controladoras que, ante ciertas circunstancias, no pueden mantener ese control, por lo que el desconcierto y la falta de garantías en cuanto a cómo saldrán las cosas desembocan en frustración y, por lo tanto, en ira. No obstante, es posible reconducir la emoción de ira hacia otra más constructiva. A continuación aprenderemos algunas herramientas que nos ayudarán a gestionarla.

#### **HERRAMIENTA:**

La herramienta básica para comenzar a gestionar la ira es construir el hábito de la meditación. Podemos elegir el tipo de meditación que más se adapte a nuestro gusto: yoga, taichí, *mindfulness*, etc. Cualquier tipo de meditación nos ayudará a controlar nuestras emociones en general y los momentos de frustración en particular.

#### **HERRAMIENTA:**

Otra herramienta útil consiste en crear el hábito de adquirir conciencia y control sobre nosotros mismos cuando nos encontremos en una conversación que se esté tornando violenta o acalorada. Si percibimos que la otra persona está alzando la voz y se pone agresiva, en ese mismo instante debemos ser conscientes de lo que estamos pensando y evaluar si lo que vamos a decir y cómo vamos a decirlo contribuirá a solucionar el problema. Si la respuesta es que no, deberemos reformular la frase antes de decirlo, manteniendo siempre la calma, independientemente de que la otra persona eleve su enfado. También deberemos prestar atención a

lo que esté diciendo esa otra persona, ya que con frecuencia la razón de que aumente su ira es que hemos dejado de escucharla. Para que este ejercicio sea más productivo, deberemos trabajar la asertividad.

### 1.2.2.3. La frustración

La frustración es el sentimiento negativo que produce el hecho de no satisfacer un deseo. Como sentimiento puntual, todos lo hemos sentido alguna vez en nuestra vida, lo cual es perfectamente natural.

Podemos sentirnos frustrados de manera puntual si, por ejemplo, planeamos hacer un viaje en una fecha determinada y finalmente tenemos que anularlo porque enfermamos y no podemos salir de la cama, y nos es imposible retrasarlo porque tenemos que reincorporarnos al trabajo.

También puede llegar a ser un sentimiento constante debido a un hecho en concreto que se ha mantenido en el tiempo o que no hemos sabido gestionar en el momento adecuado.

Imaginemos que hemos invertido mucho tiempo y dinero en estudiar una carrera universitaria, y al acabarla nos encontramos trabajando en un puesto que nada tiene que ver con ello. Llevamos diez años en el mismo lugar, sin esperanza de ascenso ni cambio porque, por alguna razón, nos ha sido imposible lograr nuestro empleo soñado. Como podemos ver con este ejemplo, la frustración continua provoca infelicidad y depresión.

Sin embargo, independientemente de las circunstancias que nos rodeen, existen dos posibles actitudes. Por un lado se encuentran las personas que toleran la frustración y que, por lo tanto, tienen una elevada inteligencia emocional que les permite mantener el equilibrio cuando experimentan situaciones frustrantes. Por otro lado se encuentran las personas con baja tolerancia a la frustración, cuyo problema reside en que habitualmente experimentan esta sensación en diferentes circunstancias. No se trata necesariamente de un sentimiento de frustración continuo en el tiempo, sino de algo que suelen sentir en diferentes momentos y por diferentes razones, pero de manera habitual.

Según Daniel Goleman, la habilidad para gestionar la frustración es sin duda una de las más importantes. A continuación veremos algunas herramientas que nos ayudarán a lograrlo.

#### **HERRAMIENTA:**

Ser conscientes de la necesidad de ser perseverantes en todo.

Nos sentimos frustrados porque el pensamiento predominante hasta el momento de tomar consciencia de que hemos fallado o perdido algo era el de la necesidad de que todo saliera bien. Por lo tanto, podemos hacer una pausa en estos momentos en concreto, justo cuando vemos que lo que deseábamos no ha salido como queríamos, para ser conscientes, aceptarlo y pensar que podemos repetir el intento si está en nuestras manos, tantas veces como sea necesario hasta lograrlo.

En el caso de que la posibilidad de intentarlo más veces no esté en nuestras manos, será necesario trabajar la aceptación. Saber que si algo sale mal podemos intentarlo de nuevo nos libera de la carga y la responsabilidad de tener que hacerlo todo bien. Debemos ser conscientes de que la mayoría de las personas que han logrado grandes cosas tuvieron que perseverar hasta lograrlas. Las cosas no tienen por qué ni suelen salir a la primera.

### 1.2.3. La importancia de aceptar

Por lo general, el concepto de aceptar tiene bastante “mala prensa”. Solemos entender que aceptar es resignarse a algo que no podemos cambiar ni controlar de ninguna manera, nos guste o no, nos haga sufrir o no. Hay una parte de verdad en ello, pero lo tomamos de forma tan literal que acabamos provocando el efecto contrario: nos resistimos.

Para la filosofía budista, aceptar algo es el arma más poderosa y eficaz para acabar con el sufrimiento, puesto que tarde o temprano todos, sin excepción alguna, sufrimos en alguna medida.

De este modo, aceptar no significa resignarnos y rendirnos, sino fluir con lo que es para encontrar la paz. Esta paz será lo que nos permita crecer y desarrollarnos.

Por ejemplo, practicamos la aceptación cuando decidimos perdonar. Este acto no nos obliga a soportar una situación no deseada, sino que nos permite encontrar nuestra paz interior para ser capaces de pasar página y retirarnos, si así lo vemos conveniente, de ese lugar o estado que nos hizo sufrir. Aceptar lo pasado y perdonar nos ayuda a avanzar en nuestro camino, aunque sea desechando esa situación o individuo de nuestras vidas. Aceptar no significa ser débil o cobarde, sino preferir la paz para allanar el camino.

De hecho, hay situaciones que no podemos modificar o controlar hasta que las aceptamos de manera consciente. En ocasiones ocurre que no podemos cambiar una situación precisamente porque nuestra resistencia nos hace sentirnos como si nos diéramos golpes contra un muro. Somos capaces de vivir durante largo tiempo estancados en ese estado, y solamente cuando nos demos cuenta de que si aceptamos todo cambia estaremos preparados para fluir con lo que es.

Podemos ver un claro ejemplo de ello en las personas que se sienten solas e intentan por todos los medios conocer a alguien para estar en pareja. Pueden llegar a experimentar ansiedad por la soledad, a sentir que no son correspondidas y que son desafortunadas en el amor. De repente, un día encuentran a alguien con quien compartir su vida y, de manera paradójica, se convierten en una especie de imán para los demás. Lo que ha ocurrido es que al encontrar pareja, estas personas han dejado de vivir en el estado de resistencia a la soledad en el que se encontraban. Ahora que fluyen, su energía es diferente y, por lo tanto, sus circunstancias cambian.

También puede hacerse el camino inverso: aceptar la propia soledad como algo que también puede ser bueno y, al hacerlo, acelerar ese proceso de conocer a alguien sin ansiedad, sin juicios sobre uno mismo, sin prisas.

Cuando aceptamos es cuando podemos ver las soluciones a nuestras circunstancias, pero tenemos que desprendernos de la resistencia para que eso ocurra. De hecho, si no aceptamos ciertas situaciones, podríamos quedarnos estancados de manera permanente, con todo el sufrimiento que ello conllevaría. Cuando nos aceptamos a nosotros mismos y la situación es cuando podemos percibir la transformación.

Otro ejemplo es el de la pérdida de un empleo. Podemos vivir estancados en el sufrimiento de haber perdido un trabajo que quizás nos hacía felices, o intentar ver una oportunidad para encontrar un trabajo mejor. Podemos utilizar esta circunstancia para formarnos y ampliar nuestras capacidades y aptitudes, y eso puede ser la llave para acceder a una empresa mejor, a un puesto de trabajo superior y a condiciones más satisfactorias, precisamente gracias a la experiencia que hemos ganado en el puesto anterior, más la nueva formación. Si lo vemos de este modo, en un futuro podríamos incluso agradecer ese despido. Pero para ello, inevitablemente tenemos que aceptarlo en el momento en el que ocurre.

## HERRAMIENTA:

Aceptando.

A continuación realizaremos una actividad práctica que nos ayudará a observar y evaluar qué nos está pasando y qué nos hace sentir en cada momento, así como a desbloquearnos mentalmente para encontrar posibles soluciones a nuestra situación.

Este ejercicio es similar al de observación de las emociones, pero en este caso daremos un paso más allá y nos reconciliaremos con ellas.

Comenzaremos observando lo que sentimos y haciéndonos una serie de preguntas: “¿Qué es lo que estoy sintiendo en este preciso momento? ¿Dónde lo siento en mi cuerpo? ¿De qué manera lo siento?”.

Cuando ya tengamos el sentimiento localizado, lo observaremos desde fuera, sin juzgarlo ni etiquetarlo. Podemos ayudarnos atribuyéndole una forma, una textura, e incluso un color y un tamaño. En cuanto nos desapeguemos y despersonalicemos el sentimiento, nos sentiremos capaces de manipularlo, tendremos el control y podremos hacerle algunas preguntas: “¿Para qué estás aquí? ¿Qué tienes que ofrecerme? ¿Qué me aportas en mi proceso de crecimiento?”.

Nos tomaremos tiempo para reflexionar, con el fin de encontrar respuestas que nos ayuden a ser conscientes de nuestros pensamientos hacia esa emoción y a comprender por qué continuamos resistiéndonos. Gran parte del conflicto suele ser la falta de autoconsciencia. En el momento en el que respondamos estas preguntas, podremos ver otras posibilidades y todo parecerá aclararse.

Las respuestas pueden ser del tipo: “Si permito que lo aceptes, te expondrás a que te lo vuelvan a hacer”. Respuestas de este estilo vienen desde el ego, esa parte de nosotros que hace de escudo para que no nos dañen. Es muy importante tenerla en cuenta, porque la gran mayoría de las veces, la razón principal que no nos permite aceptar es el miedo del ego a que nos dañen otra vez en el futuro. Esto nos hace pensar que si nos mantenemos permanentemente en la resistencia, nos protegeremos de ese daño. Sin embargo, esa manera de actuar es errónea, porque se nos podrá dañar de nuevo igualmente. Por el contrario, cuando aceptamos nos fortalecemos realmente con la capacidad de tomar decisiones correctas llegado el momento.

En el momento en el que tengamos las respuestas y comprendamos por qué la emoción está ahí o de qué pretende protegernos, podremos imaginar que le decimos algo como lo siguiente: “Te agradezco que estés aquí, pero quiero sentirme mejor para poder avanzar. A partir de ahora, decido ver la situación de otra manera y aceptarla tal y como es. Sé que seré fuerte para tomar las decisiones correctas si esto vuelve a ocurrir”. La frase que le digamos a la emoción ha de ser muy personal y resonar de manera especial para nosotros.

El simple acto de observar nos permite salir de nosotros mismos y encontrar soluciones. Solemos pensar que nos conocemos, pero no es hasta que comenzamos a observarnos cuando verdaderamente comenzamos a conocernos bien.

### 1.2.4. La necesidad de la resiliencia

Se conoce como resiliencia a la capacidad de resistir y recuperarnos de circunstancias extremas. Se da, por ejemplo, cuando una persona desarrolla la capacidad de crecer y avanzar después de una experiencia cercana a la muerte, la pérdida de alguien muy querido, un divorcio traumático, una enfermedad que le hace cambiar su perspectiva ante la vida, una crisis existencial, etc.

La resiliencia nos permite crecer a través del sufrimiento de una situación traumática o excesivamente estresante. Podemos comprenderlo mejor si pensamos en la oruga que se transforma en mariposa: ese proceso doloroso por el que debe pasar le servirá para convertirse después en un ser más fortalecido y mejor que el anterior. La resiliencia no nos transforma en personas diferentes, sino en personas mejores y más fuertes.

Para comenzar un proceso de resiliencia, el primer paso es el que hemos visto en el punto anterior, la aceptación de lo que es aquí y ahora, de lo que nos está ocurriendo o de aquello que nos ha ocurrido. Como hemos visto, cuando aceptamos comenzamos a fluir. Desde ese momento estamos preparados para llevar a cabo los pasos que siguen, como la gestión del estrés, el cambio de perspectiva y paradigmas, la creatividad, el uso del sentido del humor, el aprendizaje de todo lo que nos sucede, la compasión hacia nosotros mismos y hacia otras personas, etc.

Podemos ser resilientes de forma natural, pero también entrenarnos para serlo. Conocer las herramientas adecuadas para ello nos capacitará para sobreponernos a las más complejas situaciones a las que debamos enfrentarnos.

Una persona que no se siente capacitada para sobreponerse a este tipo de situaciones no es débil o frágil, sino que simplemente desconoce sus propias capacidades y las herramientas que puede utilizar para canalizarlas. Por lo tanto, cualquier persona que esté dispuesta a conocerse y a aprender a utilizar estas herramientas de transformación llegará a ser más fuerte y resiliente.

#### **HERRAMIENTA:**

Una herramienta muy potente para ayudarnos a ser personas resilientes consiste en buscar un sentido a lo que nos ha pasado. Puede sonar absurdo para muchas personas: “¿Cómo puedo buscar un sentido a lo que me ha pasado? ¿Es que acaso lo que me ha sucedido ha pasado por algo? ¿Tenía que ocurrir?”. Está demostrado que las personas que encuentran un sentido personal o un porqué a lo que les ha ocurrido dan un primer paso indispensable hacia el crecimiento interior y la superación del conflicto para poder avanzar y fortalecerse.

Por ejemplo, una persona que sufre una enfermedad mental por la que pasa años con ayuda psicológica y de diferentes médicos, sintiendo su vida limitada y luchando hasta superarla puede sentir que ha pasado por esa situación para poder investigar y ayudar a otras personas a superarla con su experiencia personal. Entonces puede decidir estudiar Psiquiatría y dedicar su vida a la investigación de esa enfermedad, de modo que contribuirá a los avances médicos y verá que muchas personas se curan gracias a su apoyo. Esta persona ha encontrado un sentido a su drama, lo que ha aumentado su crecimiento personal.

#### **1.2.5. Los beneficios del perdón**

Aunque no es obligatoria, la capacidad de perdonar es muy recomendable y necesaria a la hora de trabajar la inteligencia emocional. Decimos que no es obligatoria porque ha de ser un sentimiento genuino y salir de forma natural de la propia persona que ha de perdonar. Si se intenta con esfuerzo o con algún tipo de obligación, no servirá de nada.

Perdonar a alguien que nos ha provocado un gran dolor puede llegar a sentirse como algo imposible; de ahí la necesidad de hacerlo de manera voluntaria y sincera. Pero ¿cómo podemos perdonar algo que nos impide ver la luz, por lo que aún estamos sufriendo aunque hayan pasado años desde el suceso?

A continuación veremos algunas herramientas que nos ayudarán a ver el perdón como algo posible de realizar de una manera natural.

**HERRAMIENTA:**

Pensar de manera egoísta.

Es aconsejable cambiar nuestra perspectiva del perdón. Nos han enseñado siempre que debemos perdonar por y para la otra persona, para evitar que el conflicto continúe. Nos han enseñado que perdonar es olvidar por completo lo que nos hizo y que, además, debemos mantener a esa persona en nuestras vidas porque, claro, la hemos perdonado. Sin embargo, podemos cambiar nuestra perspectiva del perdón y pensar en nosotros mismos.

Pensemos que no tenemos por qué perdonar necesariamente por la otra persona, a la que quizá ni tan siquiera queramos volver a ver. Pero si damos ese paso, estaremos rompiendo un hilo simbólico que nos mantiene unidos a esa otra persona, la cual, por su parte, muy probablemente esté haciendo su vida sin ningún tipo de remordimiento porque quizás se haya olvidado de nosotros. Podemos elegir romper ese hilo y olvidar, teniendo en cuenta que perdonar no significa tener que seguir viendo o comunicarnos de nuevo con esa persona. Podemos perdonar y eliminar a esa persona de nuestra vida para siempre, sin rencor y solamente con el fin de encontrar nuestra propia paz, dormir tranquilos y sanar nuestra herida interior. Si esa persona vuelve para intentar retomar la relación o el contacto, con total paz podemos decirle que ya no tiene nada que hacer en nuestra vida.

Aunque suene paradójico, cuando no perdonamos estamos manteniendo a esa persona en nuestra mente, por lo que mantenemos también el dolor y el suceso desencadenante; en definitiva, el hilo del que hablábamos. Sin embargo, cuando perdonamos, cortamos el hilo y nos deshacemos del suceso junto con esa persona, nos acercamos a la paz y recobramos el equilibrio. Es un acto sanamente egoísta que nos ayuda a nosotros mismos.

**HERRAMIENTA:**

Las tres cartas del perdón.

A continuación veremos una herramienta práctica para aprender a perdonar. Este ejercicio consiste simplemente en escribir tres cartas para una persona a la que necesitamos perdonar con el fin de sentirnos mejor. Esas tres cartas son:

1. Carta de resentimiento.
2. Carta sobre las cualidades de la otra persona y lo que nos aporta o ha aportado.
3. Carta de agradecimiento y comprensión.

Para poder llevar a cabo este ejercicio necesitaremos unos seis días aproximadamente, puesto que deberemos dejar un espacio entre cada carta y la siguiente para poder asimilarlo todo emocionalmente. Este ejercicio está indicado para los casos en los que nuestro proceso de resiliencia dependa en parte de nuestras emociones hacia otras personas, es decir, cuando nos hayan hecho daño o necesitemos perdonar. Tengamos en cuenta que el fin último de perdonar no será hacer el bien a la otra persona, ya que quizás este sentimiento no salga de forma natural por nuestra parte si nos sentimos muy heridos. El fin será liberarnos nosotros, es decir, perdonaremos para sentirnos bien, pasar página y evolucionar. El efecto de hacer el bien a la otra persona será colateral, pero no único. Puede sonar egoísta, pero es necesario comprender que cuando una persona se siente especialmente herida, muy probablemente no sea capaz de perdonar si el fin es beneficiar al otro. Teniendo en mente esta forma de ver el perdón, nos resultará más fácil llevarlo a cabo.

Para realizar la primera carta de resentimiento, procederemos a escribir en una hoja en blanco todo lo que no soportamos de la otra persona, lo que no nos gusta o nos provoca rechazo u odio, o lo que nos ha causado tanto dolor. En definitiva, las razones por las que nos sentimos mal respecto a ella. Procuraremos expulsar absolutamente todo lo que sintamos que es negativo. Cuando la carta esté finalizada, la quemaremos en algún recipiente en el que sea seguro hacerlo o en algún lugar al aire libre. Observaremos cómo la carta se convierte en cenizas, imaginando de manera simbólica que todo lo negativo que sentimos hacia la otra persona va quemándose y desapareciendo junto con la carta.

Este primer paso nos permitirá sacar de dentro de nosotros todo lo malo que sentimos. La carta nos brindará una forma tangible de manipularlo, y quemando la carta estaremos quemando lo que sentimos, ya que el fuego simboliza lo purificador. Dejaremos pasar tres días para asimilar mental y emocionalmente lo que hemos hecho.

Al tercer día cogeremos otra hoja en blanco y escribiremos otra carta. En esta ocasión, procederemos a describir las cualidades positivas de esa persona, las características que nos agraden, con las que estemos alineados o que nos hayan aportado algo positivo en algún momento de nuestras vidas. En esta carta podremos, además, añadir algo que sintamos que podemos agradecerle, algo que en algún momento haya hecho por nosotros o que haya sido de ayuda para nosotros. Al finalizarla, la leeremos y la guardaremos.

Después esperaremos otros tres días y escribiremos la tercera y última carta. Ahora escribiremos con agradecimiento y comprensión, entendiendo que todas las personas que nos rodean y que están o han estado en nuestra vida en algún momento nos han enseñado algo sobre nosotros mismos. Escribiremos que entendemos que todas las cosas que nos suceden son necesarias para nuestro crecimiento personal y espiritual. Con ésta última carta podremos aprender que aquello que percibimos como un ataque es una traducción subjetiva de la realidad. Al finalizarla, la leeremos igualmente y la guardaremos.

### 1.2.6. Los beneficios de la gratitud



**Figura 5.** Libreta de gratitud.

Según Joe Dispenza, bioquímico y neurólogo, autor de libros como *El placebo eres tú*, *Re-programate* o *Deja de ser tú*, la gratitud es el estado más elevado del ser humano.

Aunque no es instintivo y, por tanto, tampoco universal, el sentimiento de gratitud es tan enriquecedor que merece la pena hacer el esfuerzo y adquirir cierta conciencia para experimentarlo. Son muchos los beneficios de la gratitud:

1. Somos más felices.
2. Sentimos satisfacción.
3. Reducimos el estrés.
4. Evitamos la depresión.
5. Fortalecemos el sistema inmunológico.
6. Mejoramos la calidad del sueño.
7. Nos hacemos más resilientes.
8. Fortalecemos las relaciones.
9. Nos es más fácil perdonar.
10. Nos acercamos a la paz interior.

Existe la idea equivocada de que si una persona es agradecida, está rindiéndose y conformándose con sus circunstancias actuales, aunque estas no sean las deseadas. Muchas personas tienden a pensar que si son agradecidas, no lograrán más de lo que tienen, y que si se rebelan y luchan podrán conseguir mucho más, por lo que eligen la ingratitud como forma de exigir mejores condiciones en todos los aspectos de su vida. Sin embargo, se ha demostrado que precisamente una de las actitudes que más ayudan a avanzar y a lograr objetivos es la gratitud. Una persona agradecida no se rinde con lo que tiene, sino que agradece lo que va logrando, por pequeño que sea, mientras llega a su verdadera meta y acepta que estos pequeños logros forman parte del puzle del gran logro que aún está por llegar.

La mayoría de las personas exitosas suelen ser tremendamente agradecidas, porque reconocen que gran parte de su éxito se compone de las pequeñas piezas que agradecieron encontrar en el camino.

Imaginemos la historia de una persona con mucho éxito económico, el cual ha logrado a base de muchos años de esfuerzo y de trabajos precarios en sus inicios. Cuando esa persona es consciente de que ha alcanzado el éxito porque esos trabajos le hicieron fuerte y gracias a ellos aprendió el valor del esfuerzo y de la persistencia, realmente está reconociendo lo que ha sido capaz de hacer por sí misma. Ese acto de gratitud por la persona en la que se ha convertido gracias a todo lo que hizo por el camino enriquece su vida y sus circunstancias de éxito.

Ahora imaginemos a una persona que solamente siente ingratitud por todos los obstáculos que se encuentra en el camino, y que solo desea que su situación cambie para ser más feliz. Esta otra persona no tiene conciencia de la necesidad de estar pasando por todo ello precisamente para convertirse en alguien lo suficientemente resiliente, fuerte y capaz de lograr lo que desea.

Una persona que agradece está haciéndose más grande y mejor.

## HERRAMIENTA:

Este es un ejercicio muy sencillo de realizar. Se trata de escribir una carta en la que agradezcamos todo lo que hemos aprendido o estamos aprendiendo, a causa de todo el proceso por el que hayamos pasado o estemos pasando. En este caso no tenemos que imaginarnos en el futuro deseado, sino que hablaremos desde el presente; la clave es tomarnos un tiempo para pensar en todo aquello por lo que podamos estar agradecidos y que sea resultado de nuestro proceso de crecimiento. El propósito es identificar lo que ya estamos logrando o aprendiendo, que nos está haciendo más fuertes y mejores.

Al realizar ejercicios como este, podemos llegar a sentir agradecimiento por una situación que nos haya cambiado la vida, por dolorosa que fuese. Por ejemplo, hay personas que se sienten agradecidas por haber padecido una enfermedad grave que les ha hecho ver la muerte de cerca, porque tras ese trance viven de otra manera, valoran más las cosas, se cuidan más y no esperan a cumplir sus sueños, lo cual las acerca a un nivel de trascendencia difícil de imaginar. Sin embargo, no es necesario ni obligatorio llegar a ese nivel, porque es perfectamente comprensible que no todo el mundo sienta gratitud a esa escala. Ese sentimiento ha de experimentarse de forma voluntaria o natural. Lo que sí se pretende con herramientas como esta es que seamos capaces de identificar y agradecer los efectos colaterales de alguna situación difícil de gestionar, como por ejemplo sentirnos más fuertes ante situaciones nuevas, o más valientes, o quizás valorar más las cosas pequeñas de la vida.

La carta ha de escribirse con un tono de gratitud total, es decir, deben anotarse solo aquellas cosas por las que nos sintamos agradecidos de forma sincera.

Tras finalizarla, la leeremos en voz alta para escucharnos a nosotros mismos y evaluaremos cómo nos hace sentir lo que leemos. Este ejercicio es muy positivo, porque nos hace conscientes del cambio que ya estamos llevando a cabo, sentimiento que nos impulsará y nos motivará a continuar por ese camino de mejora continua.

## Resumen

Hemos aprendido que la inteligencia emocional es la capacidad de aceptación y gestión consciente de las emociones, teniendo en cuenta la importancia que tienen en todas las decisiones y pasos que damos durante nuestra vida.

El experto más reconocido en este tema en la actualidad es Daniel Goleman, el cual nos invita a trabajar y desarrollar nuestras habilidades sociales y emociones, con el fin de fortalecer nuestra inteligencia emocional a nivel individual y social.

La inteligencia emocional nos enriquece como sociedad, razón por la cual se le da cada vez más importancia en las empresas. Los beneficios de una buena inteligencia emocional son, entre otros, una mayor capacidad de concentración, la mejora de la salud física y mental, la mejora de la calidad del sueño, el incremento de la capacidad creativa, etc.

Las emociones son relevantes y necesarias, tanto las positivas como las negativas. La comprensión y aceptación de las emociones que catalogamos como negativas nos ayuda a verlas como señales para trabajar algún aspecto que debemos mejorar o sanar. Si ignoramos las emociones negativas, solo estaremos poniendo un parche que nos impedirá avanzar en el propio desarrollo personal.



## Capítulo 2

### Trabajando la inteligencia emocional

#### Objetivos

- Conocer las habilidades esenciales para el trabajo de la inteligencia emocional.
- Aprender herramientas prácticas para trabajar en profundidad cada una de estas habilidades esenciales.
- Diferenciar los perfiles de comportamiento y comunicación de las personas.
- Comprender la importancia de los valores personales en el trabajo de la inteligencia emocional.

#### Introducción

En esta unidad didáctica conoceremos en profundidad cada una de las habilidades más importantes para un buen trabajo de la inteligencia emocional. Estas habilidades son:

- Asertividad.
- Autoestima.
- Empatía.
- Motivación.

- Persuasión ética.
- Alineación con nuestros propios valores.

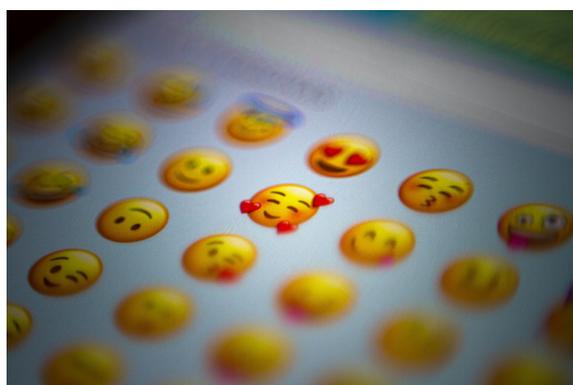
Aunque el trabajo de los valores no es una habilidad en sí, es importante para poder llevar una vida coherente con aquello que nos hace sentirnos realizados o en paz. Todas y cada una de las habilidades que se trabajan para la inteligencia emocional se enfocan tanto en la interacción con las personas que nos rodean como en el autoconocimiento y el diálogo con nosotros mismos.

Por ejemplo, sabemos que la asertividad nos ayuda a llevar a cabo una comunicación más sana con los demás, y que también nos ayuda a comprendernos a nosotros mismos, a aceptar cómo nos sentimos en un momento dado y a reclamar respeto hacia nuestra forma de pensar y nuestras decisiones. Es decir, el trabajo de las habilidades mejora lo que los demás perciben de nosotros, pero también nos fortalece.

Por otra parte, comprobaremos que todas las habilidades están conectadas entre sí, lo que significa que al trabajar una, influimos en aspectos de otras habilidades.

Por ejemplo, si trabajamos la autoestima, estamos fortaleciendo la asertividad, y viceversa. Si trabajamos la motivación, también podremos estar trabajando la autoestima, y si trabajamos la persuasión con ética, también podremos mejorar la asertividad.

En definitiva, el trabajo de las habilidades sociales nos fortalece mental y emocionalmente y nos convierte en personas capacitadas para enfrentarnos a conflictos, tanto internos como con aquellas personas con las que interactuamos en nuestro entorno.



**Figura 6.** Emoticonos.

## 2.1. Habilidades para la inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional y su trabajo es tremendamente amplio. Podríamos decir que abarca absolutamente todo lo que tiene que ver con el terreno emocional: la conciencia de él, los conocimientos sobre su funcionamiento y sus efectos en nosotros, tanto positivos como negativos, y el trabajo desde dentro hacia afuera.

Para trabajar la inteligencia emocional, lo ideal es comenzar desde el conocimiento y desarrollo de las habilidades sociales, las cuales están alineadas con las emociones y nuestras reacciones ante ellas cuando interactuamos con los demás, o incluso con nosotros mismos.

Las habilidades sociales son las herramientas que posibilitan que nos relacionemos de manera sana con otras personas, sus circunstancias y sus emociones. Desarrollar nuestras habilidades sociales nos permitirá ser más asertivos en la interacción con los demás.

### 2.1.1. La asertividad

La asertividad es la habilidad social con la que podemos practicar una comunicación sana, al sentirnos libres de expresar nuestras opiniones y decisiones sin herir a los demás. Es decir, es una forma de comunicación desde el respeto a aquellas personas con las que interactuamos, así como a nosotros mismos, nuestra libertad y nuestros derechos.

En principio, puede parecer un concepto evidente y que todos nos comportamos así. Sin embargo, es muy común que gran parte de nuestra comunicación sea poco o nada asertiva. Esto suele ocurrir cuando en ciertas ocasiones omitimos nuestra opinión, por temor a herir a la otra persona o a ser atacados por opinar así. También ocurre cuando, al sentirnos heridos por un comentario de nuestro interlocutor, reaccionamos de manera agresiva y alimentamos una discusión que puede ser evitada o sobre algo que no tiene demasiada importancia.

Aunque no se le otorgue la importancia que verdaderamente tiene, este comportamiento puede minar tanto nuestra propia autoestima como nuestras relaciones con los demás.

Así pues, el objetivo de la asertividad es crear una comunicación tanto efectiva como afectiva, al combinar la capacidad de crear sentimientos agradables con la práctica de valores como la libertad de expresión, la empatía, la honestidad, el respeto, el cuidado de la autoestima, etc.

La comunicación asertiva procura el enriquecimiento de la capacidad de socializar de una manera sana y respetuosa, aunque no se compartan opiniones o decisiones, y sirve para evitar los conflictos.

#### 2.1.1.1. Tipos de comportamiento en la comunicación

Fundamentalmente, existen tres modos de comunicación, dos de los cuales no son asertivos. A continuación veremos cómo funciona cada uno de ellos. A medida que avancemos en nuestro conocimiento de los diferentes tipos de comunicación, será fácil que nos vengan a la mente personas de nuestro entorno que cumplen estas características.

#### Comportamiento agresivo

Una persona que practica la comunicación agresiva es aquella que se expresa de manera inadecuada, extremadamente tajante y rotunda, o bien intimidada, falta al respeto o hiere de algún modo a sus interlocutores. Algunos de los recursos que utiliza en su forma de comunicarse son:

- El insulto.
- La humillación.
- La indiferencia a la hora de herir a los demás.
- El desprecio.
- Los gritos.

- La violencia verbal.
- La imposición a través del miedo o la amenaza.
- La descalificación.
- La falta de respeto por los derechos ajenos.
- La tiranía.
- El chantaje emocional.
- La actitud desafiante (acompañada de comunicación no verbal intimidante).

Estas son solo algunas de las características de la comunicación agresiva. El objetivo de las personas que la ponen en práctica no es otro que imponer sus creencias, opiniones o decisiones a quienes les rodean, por miedo a perder el control de la situación.

### **HERRAMIENTA:**

La herramienta básica para aprender a gestionar la agresividad es construir el hábito de la meditación. Se puede elegir el tipo que más se adapte a los propios gustos y necesidades, como el yoga, el taichí, el *mindfulness*, etc. Todos ayudan a controlar las emociones y los momentos de frustración.

### **Comportamiento pasivo**

Esta actitud es totalmente opuesta a la agresiva. La ponen en práctica aquellas personas que temen expresar sus emociones, opiniones, ideas o decisiones por miedo a herir a los demás o a ser atacadas. A la larga, estas personas tienden a autocensurarse hasta el punto de dejar de interactuar en ciertas situaciones y conversaciones. Si esta actitud se mantiene en el tiempo, puede resultar especialmente difícil trabajar para mejorar la asertividad y expresarse libremente. Algunas de las características de las personas con este perfil son:

- Suelen hablar con un tono de voz suave o bajo.
- No muestran rotundidad respecto a sus ideas.
- Suelen utilizar coletillas de duda, del tipo “creo”, “no estoy seguro/a”, “me parece”, etc.
- Evitan defender sus ideas cuando estas son rebatidas, y prefieren dar la razón a los demás para evitar una discusión.
- No expresan lo que sienten.
- Se sienten incómodas con el contacto visual mientras hablan, por lo que lo evitan.
- Muestran indecisión.
- Si se sienten enfadadas, no son capaces de expresarlo y lo esconden.
- Sienten frustración.
- Son manipulables cuando se encuentran con alguien con capacidad de persuasión o de perfil agresivo.

A largo plazo, este comportamiento extremo puede provocar estados de ansiedad y depresión, debido al sentimiento de frustración e impotencia que impide la libre expresión de las opiniones y la toma de decisiones.

## Comportamiento pasivo-agresivo

Esta actitud consiste en intercalar los perfiles pasivo y agresivo dependiendo de las circunstancias. Suelen mostrarla personas más bien pasivas, que actúan con miedo a herir a los demás o a tener que enfrentarse a conflictos, por lo que tienden a evitarlos. Sin embargo, no están dispuestas a permitir que abusen de ellas de ninguna manera, razón por la que en circunstancias concretas “explotan”, pasando al extremo emocionalmente opuesto y mostrando agresividad ante situaciones que les parecen abusivas. Algunas de las características de las personas con este perfil son:

- Comportamiento desafiante ante las expectativas que se tienen de ellas, pero de forma pasiva, es decir, evitando responsabilizarse de los errores que cometen, etc.
- Dependencia de otras personas, aunque suelen intentar ocultarla.
- Negatividad.
- Comportamiento rencoroso.
- Uso de indirectas para la defensa de sus ideas.
- Muy baja autoestima.
- Necesidad de atacar o criticar a otros (siempre de forma indirecta) para sentirse mejor consigo mismos.

Si los observamos detenidamente, los perfiles agresivo, pasivo y pasivo-agresivo tienen algo en común: se dan en personas con un bajo nivel de autoestima. En el primer caso, se trata de individuos que, debido a esa baja autoestima, sienten la necesidad imperiosa de tener el control de las situaciones y las personas que les rodean para sentirse seguros. Precisamente el miedo a perder el control o a que no se tengan en cuenta sus emociones y decisiones es lo que los lleva a comportarse de manera agresiva y poco empática. Sin embargo, a largo plazo puede resultarles complicado mantener relaciones sociales, o bien pueden acabar rodeándose de personas con perfil pasivo. Esto puede llegar a producirles una sensación de incompreensión o incluso soledad.

Por su parte, en el caso del perfil pasivo se trata de individuos que por la misma razón deciden llevar su comportamiento al lado opuesto con el fin de evitar conflictos, dejando que sea el otro quien tome el control de la situación para así sentirse seguros. Sin embargo, como hemos visto, a largo plazo esa seguridad momentánea puede convertirse en un sentimiento de frustración, impotencia y depresión.

En el perfil pasivo-agresivo concurren las dos circunstancias de manera intercalada.

## Comportamiento asertivo

Mediante un comportamiento asertivo llegamos al equilibrio, al concepto de comunicación ideal. Las personas asertivas son aquellas que saben expresarse libre y serenamente, sin temor a herir o a ser heridas.

Se debe tener en cuenta que no siempre está en nuestra mano evitar que los demás se sientan atacados o heridos o que se pongan a la defensiva, y que, aunque practiquemos una comunicación sana en las dos direcciones, se puede actuar de modo poco asertivo en un momento determinado para controlar las decisiones, opiniones o ideas ajenas. En este caso, si estamos seguros de que nuestra comunicación es verdaderamente asertiva, el hecho de que nuestro interlocutor actúe de manera tóxica es sola y exclusivamente responsabilidad suya. Ante un mensaje emitido de la manera más asertiva posible, es la otra persona la que decide tomarlo de la forma correcta o bien reaccionar según su propio estado emocional en ese momento.

Algunas de las características de las personas asertivas son:

- Confían en sí mismas.
- Respetan y toman en consideración las opiniones y decisiones ajenas.
- Practican la escucha activa.
- Se aceptan.
- Son más honestas y sinceras.
- Saben poner límites a las personas con las que se comunican.
- Aceptan a los demás aunque no compartan sus ideas.
- Exhiben serenidad cuando se ven envueltas en algún conflicto con otras personas.
- Practican la empatía.
- Tienen una inteligencia emocional desarrollada, por lo que están capacitadas para regular sus emociones.
- Son emocionalmente independientes.

Las personas que practican la comunicación asertiva suelen tener una elevada autoestima y, por lo tanto, una gran capacidad de autorrespeto. No temen expresar sus sentimientos, decisiones y opiniones, porque si en algún momento se sienten atacadas, son capaces de defenderse de forma sosegada y equilibrada. Por último, son conscientes de que si la otra parte se siente herida por su mensaje, es responsabilidad y asunto suyo tomarlo de ese modo, y no culpa de su forma de comunicarse.



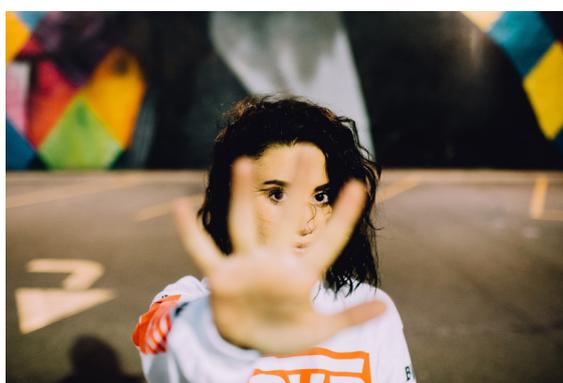
**Figura 7.** Esquema de los diferentes perfiles de comportamiento

### 2.1.1.2. El equilibrio

Tal como hemos visto en los apartados anteriores, la clave de la asertividad está en el equilibrio de la comunicación, ya que las conductas agresiva y pasiva son extremos opuestos. Por otra parte, hemos de ser conscientes de la imposibilidad de ser cien por cien asertivos en todo momento. Debemos aceptar que en ciertas ocasiones en las que nos sentimos especialmente mal, podemos dejarnos llevar por las emociones y vernos superados por ellas. Del mismo modo, tampoco se es siempre agresivo ni pasivo. Sin embargo, adoptar estos comportamientos de manera habitual hace que los demás suelen reaccionar ante ellos con negatividad.

Así pues, intentar ser totalmente asertivos en todo momento nos acabaría resultando frustrante. Debemos buscar el máximo equilibrio posible, pero siempre permitiendo unos márgenes naturales en todas las personas.

### 2.1.1.3. Los derechos asertivos



**Figura 8.** Persona que pone límites.

Todos tenemos unos derechos asertivos con los que debemos familiarizarnos, ya que nos permitirán relacionarnos de forma óptima a la vez que cuidamos nuestro propio bienestar emocional. La lista es la siguiente:

- Tenemos derecho a ser tratados con dignidad y respeto.
- Tenemos derecho a tener y a expresar nuestros propios sentimientos y opiniones personales.
- Tenemos derecho a ser escuchados y a ser tomados con seriedad.
- Tenemos derecho a juzgar y evaluar nuestras propias necesidades, a establecer nuestras propias prioridades y a tomar nuestras propias decisiones.
- Tenemos absoluto derecho a decir “no” cuando lo consideremos oportuno, sin sentir culpabilidad.
- Tenemos derecho a pedir lo que deseamos en cada momento, siendo plenamente conscientes de que, del mismo modo, nuestro interlocutor también tiene derecho a decir “no”.
- Tenemos derecho a cambiar.
- Tenemos derecho a equivocarnos.
- Tenemos derecho a pedir información y a que nos informen.
- Tenemos derecho a obtener aquello por lo que hemos pagado.

- Igualmente, tenemos derecho a decidir que no deseamos ser asertivos en un momento dado.
- Tenemos derecho a ser independientes.
- Tenemos derecho a decidir qué es lo que deseamos hacer con nuestras propiedades, nuestro cuerpo, nuestro tiempo, nuestro dinero, nuestro trabajo, etc., mientras no afectemos de manera negativa a los derechos de otras personas.
- Tenemos derecho a tener éxito.
- Tenemos derecho a disfrutar.
- Tenemos derecho a nuestro propio descanso y aislamiento.
- Tenemos derecho a superarnos, aun cuando suponga superar a los demás en algo.

### HERRAMIENTA:

Test de asertividad.

A continuación finalizaremos esta parte del manual realizando un test de asertividad. Es necesario tener en cuenta que los resultados son siempre orientativos, ya que, como hemos comentado, no podemos ser cien por cien asertivos en todo momento y circunstancia. Sin embargo, esta prueba nos ayudará a conocernos mejor y a saber si existe algún campo en el que nos sea recomendable trabajar.

Para llevar a cabo este ejercicio hay que responder a las siguientes afirmaciones eligiendo una de las posibles opciones.

- “Siempre” se valora con 3 puntos.
- “A veces” se valora con 2 puntos.
- “Nunca” se valora con 1 punto.

Al finalizar sumaremos los puntos obtenidos para extraer los resultados de nuestro test.

AFIRMACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Puedo hacer un halago a otra persona sin ninguna dificultad.			
Puedo expresar mis sentimientos libre y abiertamente.			
Me es posible admitir que he cometido algún error.			
Puedo pedir cualquier aclaración sobre algún asunto sin problema.			
Puedo decir “no” sin problema cuando alguien me pide que haga algo injusto o que no me apetece.			
Puedo comunicar a otra persona que no me agrada su comportamiento.			
Puedo responder con asertividad a una humillación verbal hacia mi persona.			
Puedo responder con rotundidad cuando otra u otras personas valoran mis ideas.			

AFIRMACIONES	SIEMPRE	A VECES	NUNCA
Puedo decir a otras personas cuánto o de qué manera me han ofendido cuando lo han hecho.			
Sé cómo actuar y responder cuando alguien me hace un halago.			
Siento que puedo decidir mi forma de vivir, aunque las personas que me rodean no estén de acuerdo.			
Puedo mantener el contacto visual con otras personas sin problema cuando expreso mis sentimientos e ideas.			
Cuando me enfado, puedo expresar mis sentimientos en ese momento, sin dejarme llevar por mi irritación o frustración.			
Puedo ser constructivo en situaciones conflictivas.			
Puedo pedir ayuda a los demás si lo necesito.			
Puedo expresar mis ideas y opiniones contrarias a las de los demás sin problema.			
Puedo pedir que me aclaren alguna idea sobre alguna expresión no verbal que no he comprendido.			
Puedo expresar afirmaciones en primera persona, en lugar de en segunda persona.			
Puedo aceptar los halagos de otras personas.			
Percibo confianza en mis acciones.			
CÁLCULO DE LA PUNTUACIÓN			

### RESULTADOS:

- Si hemos obtenido entre 55 y 60 puntos, somos personas asertivas de forma habitual y constante. Procedemos correctamente en la mayoría de las circunstancias que podemos interpretar como conflictivas. Es el nivel óptimo.
- Si hemos obtenido de 45 a 55 puntos, somos personas normalmente asertivas. En algunas circunstancias nos sale sin esfuerzo; en otras, no tanto. Nos vendría bien evaluar algunos aspectos para mejorar nuestra actitud en esas ocasiones.
- Si hemos obtenido de 35 a 45 puntos, somos personas asertivas en algunas circunstancias. Hay aspectos que es recomendable trabajar para mejorar, puesto que se trata de un nivel básico de asertividad que puede crearnos problemas a la hora de socializar.
- Si hemos obtenido entre 20 y 35 puntos, somos personas poco asertivas, por lo que es necesario revisar y evaluar aquellas circunstancias en las que hemos obtenido la puntuación más baja. Debemos trabajar nuestra asertividad a fondo, puesto que podemos ver comprometidas nuestras relaciones con los demás.

La asertividad es una de las aptitudes más importantes y necesarias para gozar de una vida social sana. Es por ello que debemos prestarle la atención adecuada.

### 2.1.2. La escucha activa

Practicar la escucha activa es fundamental para llevar a cabo una comunicación asertiva. Sin embargo, con frecuencia no somos verdaderamente conscientes de ello.

De hecho, para muchas personas, saber escuchar puede resultar más complicado que hablar con elocuencia. Escuchar nos ofrece la posibilidad de conocer el porqué de los comportamientos, pensamientos y formas de ver la vida de los demás y, por lo tanto, nos facilita su comprensión y nos ayuda a tener reacciones más asertivas respecto a ellos.

Algunas de las ventajas de la práctica de la escucha activa son las siguientes:

- Provoca confianza bidireccional y cercanía, lo que lleva a la comprensión y a la empatía.
- Hace que disminuyan las tensiones y diferencias que puedan existir entre las partes.
- Fomenta el aprendizaje y el respeto por los puntos de vista ajenos.
- Ayuda a evitar conflictos futuros.
- Impulsa a tomar mejores decisiones.
- Nos otorga tiempo para pensar antes de volver a hablar.
- Alimenta la cooperación entre las personas.

Además de todo lo anterior, otro de los objetivos de la escucha activa es hacer que nuestro interlocutor sienta que le estamos prestando atención. Esto es especialmente relevante en el trabajo de cara al cliente. Por ejemplo, imaginemos que trabajamos como teleoperadores y que diariamente atendemos llamadas de decenas de clientes. Es muy importante que sepan que les estamos escuchando y entendiendo, que estamos captando toda la información que desean transmitirnos.

#### **HERRAMIENTA:**

Respuestas breves que demuestran que estamos atentos.

Cuando otra persona nos cuenta lo que le ocurre y está muy ensimismada en su monólogo, podemos demostrarle de vez en cuando que la estamos escuchando con breves respuestas o sonidos del tipo “ajá”, “entiendo”, “sí”, “claro”, etc. Este ejercicio es aún más necesario si la conversación se desarrolla por teléfono, ya que la otra parte no puede percibir nuestro lenguaje corporal y, por lo tanto, no le resulta fácil discernir si le estamos prestando verdadera atención.

#### **HERRAMIENTA:**

Preguntar de manera adecuada.

Este ejercicio consiste en formular preguntas con el fin de obtener más información sobre algo específico, pero siempre evitando juzgar. De esta manera demostramos que estamos escuchando activamente a nuestro interlocutor.

### 2.1.3. La autoestima

La autoestima es el concepto de nosotros mismos que todos tenemos. Este autoconcepto se ve influenciado por lo que los demás piensan de nosotros, o por la opinión que creemos que tienen de nosotros.

Sin embargo, a pesar de esta influencia, su nivel dependerá en gran medida de cómo lo alimentemos desde dentro, en una dirección o en otra; es decir, dependerá más de lo que elijamos creer de nosotros mismos.

En la etapa de la infancia, los responsables de nuestra autoestima son nuestros padres, madres o tutores, pero en la vida adulta, los únicos responsables de nuestro bienestar emocional en este sentido somos nosotros. Independientemente de nuestras experiencias y de las carencias que hayamos experimentado, somos los únicos que podemos desarrollar y fortalecer nuestra autoestima lo suficiente como para avanzar en el camino hacia nuestros propósitos.

Es más, alguien con una autoestima fuerte y bien construida tiende a ponerse objetivos más ambiciosos y a largo plazo, que requieren diferentes tipos de esfuerzo, como el temporal, el económico y el emocional o motivacional. Por el contrario, alguien con baja autoestima se pone objetivos pequeños y a corto plazo, y en ocasiones ninguno en absoluto, debido a la sensación de no estar capacitado para conseguir lo que se desea o de no merecerlo.

Nadie está a salvo de sentir baja autoestima en un momento determinado o en un aspecto en concreto de su vida, aunque puede trabajarse, mejorarse e incluso superarse. Con demasiada frecuencia, las circunstancias difíciles nos llevan a albergar ciertas ideas como estas:

- Esto es muy complicado para mí.
- No sé hacerlo; mejor no lo intento, porque me va a salir fatal.
- No estoy a la altura de esto, nunca he estado en esa posición.
- Nadie en mi familia ha hecho nada similar, ¿por qué iba a conseguirlo yo?
- No soy bueno haciendo eso.
- Algún día quizá logre eso que tanto deseo.
- El próximo lunes comienzo.
- Siempre digo que tengo que empezar y nunca empiezo.

Algunas de estas frases inspiran pereza, miedo, procrastinación, desmotivación, etc. Y aunque parezca que no tienen nada en común, todas ellas y otras muchas similares que todos conocemos suelen tener su origen en la baja autoestima, la falta de confianza en uno mismo o el sentimiento de “no merecer”.

Es muy importante tener presente que esos sentimientos de baja autoestima y desmerecimiento generan “máscaras” engañosas que sirven para esconder lo que realmente sentimos, es decir, que no vamos a lograrlo, que otros son mejores que nosotros y podrán hacerlo, que no somos suficiente, que nos falta formación, que nos falta valentía, que no tenemos lo que buscan, que vamos a fallar, que somos “normales” mientras que quienes logran las cosas son “especiales”, etc.; y esas máscaras nos hacen creer que lo que sucede en realidad es que no tenemos ganas, que no merece la pena el esfuerzo, que podemos comenzar otro día, que podríamos estar haciendo otra cosa mejor o más sencilla, etc.

La buena noticia es que se puede trabajar en todo esto para cambiarlo. Si desarrollamos nuestra autoestima, nos sorprenderemos al ver con el tiempo que nuestra motivación aumenta, que de repente nos inspiramos y que somos más creativos, que tenemos ganas de ponernos manos a la obra aquí y ahora mismo. De repente sentiremos que podemos lograrlo.

Pero ¿cómo desarrollar la autoestima? A continuación conoceremos una eficaz herramienta que nos ayudará en esta tarea.

**HERRAMIENTA:**

¿Cómo me percibo a mí mismo/a?

- En primer lugar, valoraremos del 1 al 10 nuestra percepción de nosotros mismos, nuestro autoconcepto en general. Tendremos en cuenta que el 1 denota la más baja autoestima y el 10 la más alta y sólida.
- A continuación recapitaremos sobre el porqué de nuestra propia nota y explicaremos las razones que nos han llevado a elegirla.
- Ahora definiremos nuestro autoconcepto ideal. ¿Quiénes son las tres personas, vivas o no, a las que más admiramos? ¿Cuáles son sus cualidades? Las anotaremos en el siguiente recuadro:

NOMBRE	CUALIDADES
1.	1. 2. 3.
2.	1. 2. 3.
3.	1. 2. 3.

Esto nos ayudará a guiarnos por lo que ya tenemos en nosotros mismos, puesto que aquello que admiramos en otras personas son en realidad cualidades que ya existen en nuestro interior. Por esa razón somos capaces de verlas en los demás.

- Ahora pensemos en tres actividades en las que nuestra autoimagen es positiva, nos sentimos confiados y hacemos las tareas correctamente.
- A continuación imaginaremos que sobresalimos en esos tres aspectos mencionados. Describiremos cómo nos vemos llevando a cabo esas actividades.
- Así identificaremos las actividades o aspectos en los que tenemos el mejor concepto de nosotros mismos.

Por último, determinaremos qué tienen en común estos aspectos que pueda transferirse a otros ámbitos de nuestra vida.

### 2.1.4. La empatía



**Figura 9.** Dos personas que se cogen de la mano.

Como ya hemos comentado, la empatía es la capacidad para comprender las circunstancias y los problemas de otras personas, sin que necesariamente compartamos sus opiniones o su modo de reaccionar ante las circunstancias que atraviesan. La empatía tiene que ver con habilidades como la escucha activa, la comprensión y aceptación de la vivencia de la otra parte y la ayuda que nosotros podamos brindarle.

Esta habilidad implica imaginar cómo nos sentiríamos si nos encontráramos en el lugar de la otra persona, para comprender su posible malestar o su alegría por lo que está viviendo.

Tener un nivel elevado de empatía nos ayudará a ser personas más asertivas cuando nos relacionemos con los demás, puesto que comprenderemos si nuestra forma de comunicarnos resulta excesiva, si puede provocar daño, etc.

Así pues, la empatía mejora y enriquece nuestras relaciones, y nos convierte en personas cercanas con las que los demás pueden contar cuando tienen conflictos. A la vez, gracias a la empatía sentiremos que podemos contar con los demás cuando experimentemos circunstancias adversas.

Para trabajar la empatía, el respeto es indispensable. Aunque parezca algo evidente, si comenzamos por practicar el respeto hacia los demás, nos sentiremos más fuertes para exigirlo hacia nosotros mismos, nuestras opiniones y nuestras decisiones, lo cual está estrechamente relacionado con los derechos asertivos que hemos estudiado.

A continuación conoceremos algunas herramientas para desarrollar la empatía.

#### **HERRAMIENTA:**

Reflejar el sentimiento del otro.

Cuando interactuamos con otra persona, podemos reflejar parte de sus sentimientos no solo como señal de escucha activa, sino también de comprensión genuina, en una demostración de que por un momento podemos ponernos en su lugar e imaginar cómo nos sentiríamos si pasáramos por lo mismo.

Por ejemplo, imaginemos que un amigo nos cuenta que se encuentra cansado porque lleva varias noches sin dormir a causa del trabajo; nos dice: “Estoy agotado, estoy deseando que lleguen las vacaciones para dormir horas y horas”. Entonces nosotros le respondemos de la siguiente manera, para que sepa que le comprendemos: “Te entiendo; cuando a mí me pasaba eso en el trabajo que tuve antes, lo pasaba fatal”.

### **HERRAMIENTA:**

Repetir palabras o frases clave.

Para mostrar empatía, podemos utilizar el recurso de repetir palabras u oraciones clave de la otra persona.

Por ejemplo, estamos hablando con un amigo y nos dice: “En mi trabajo, las cosas comienzan a ir mal; hace un tiempo que se habla de que van a despedir a gente. Temo que pongan el foco en mí y vaya a la calle”. Nosotros le respondemos: “¿Temes que pongan el foco en ti? ¿Por qué?”.

En este caso, claramente hemos repetido algo que nos ha dicho, añadiendo una pregunta para que continúe explicando. Así mostramos empatía e interés con escucha activa.

## **2.1.5. La motivación**

La motivación es la energía que dirige la actitud hacia la acción para realizar un propósito u objetivo, con el fin último de adaptarnos para sobrevivir. No obstante, en la actualidad podemos experimentar la motivación sin connotaciones literales de vida o muerte.

Existen dos tipos de motivos que es necesario saber diferenciar:

- **Motivos primarios (innatos o biológicos).** Esta categoría hace referencia a la motivación intrínseca en todos los seres vivos. Son de carácter fisiológico y los tenemos desde el mismo momento en el que nacemos. Están relacionados con la autopreservación y la supervivencia, tanto del individuo como de toda la especie. Son motivos primarios el hambre, el sueño, el sexo, la sed, la autodefensa ante un ataque, la huida para refugiarse de un peligro, etc. Al ser fisiológicos, no son adquiridos por aprendizaje.
- **Motivos secundarios (sociales).** Estos motivos son aprendidos y adquiridos a través de las relaciones sociales y culturales durante la evolución personal de cada individuo. Se consideran exclusivos del ser humano. Son ejemplos de motivos secundarios el poder, la victoria o el logro y la afiliación. Los motivos adquiridos se pueden manipular.

Podríamos resumir la motivación como la gasolina que nos da la fuerza y la energía para llevar a cabo todo lo necesario para alcanzar nuestra meta deseada. La motivación sirve para sobrevivir en algunos casos, pero también para la superación personal.

### **2.1.5.1. Motivación extrínseca y motivación intrínseca**

Daniel H. Pink, autor del libro *La sorprendente verdad sobre lo que nos motiva*, diferencia dos tipos de motivación con resultados diferentes, dependiendo de las circunstancias que nos rodeen o de nuestros propios fines. Se trata de la motivación intrínseca y la motivación extrínseca.

## Motivación extrínseca

La motivación extrínseca hace referencia al motivo final por el que actúa el individuo, situado en un lugar externo a este, lo que lo convierte en un factor ajeno al hecho o al trabajo en sí mismo. En este apartado podemos tener en cuenta, por ejemplo, el tiempo invertido en trabajar, el tiempo de ocio o conciliación familiar, los incentivos materiales como el salario, los viajes, las cenas, los bienes materiales, etc.

Pink se refiere a este tipo de motivación con el símbolo del palo y la zanahoria. La motivación extrínseca funcionará en mayor o menor medida dependiendo del tamaño o la cantidad del fin externo. Es decir, un empleado estará dispuesto a ejercer más responsabilidad si la recompensa es una mayor cantidad de dinero, por ejemplo. En este caso, la motivación es externa, ajena al propio trabajador. Por lo tanto, es extrínseca.

## Motivación intrínseca

Sin embargo, cuando hablamos de motivación intrínseca hacemos referencia a motivos que residen en el interior del propio individuo, inherentes a él, como pueden ser el autodeseo de llevar algo a cabo, el interés por aprender algo nuevo, la curiosidad o el desarrollo personal. En definitiva, lo que impulsa a hacer cosas que le importan al individuo, le gustan o le resultan interesantes. De esta forma puede tener mayor autocontrol y no dependerá tanto de los factores externos.

Pink considera la motivación intrínseca una herramienta más fuerte, sostenible en el tiempo, eficaz y productiva para las empresas. De hecho, él mismo afirma que “los seres humanos tienen una tendencia inherente a buscar novedades y retos, a ampliar y ejercitar sus capacidades, a explorar, a aprender”; y también: “Cuando se emplea el dinero como recompensa externa de alguna actividad, el sujeto pierde interés intrínseco por la actividad. Las recompensas pueden significar un estímulo a corto plazo. Pero el efecto pasa y, lo que es peor, a largo plazo puede reducir la motivación de la persona para seguir en el proyecto”; aunque considera que no por ello ha de dejarse de lado la motivación extrínseca, es decir, el salario y los premios materiales. De hecho, lo ideal sería encontrar un equilibrio adecuado en las condiciones laborales, con el fin de que el empleado se sienta debidamente valorado en todos los aspectos. Al fin y al cabo, todos trabajamos por motivaciones económicas en primer lugar. Sin embargo, la motivación intrínseca es necesaria para que la motivación general de seguir en un empleo perdure en el tiempo.

¿Cómo introducir la motivación intrínseca en una compañía u organización? Según Daniel H. Pink, existen tres líneas de acción para desarrollar este tipo de motivación en los equipos de trabajo:

- 1. Reclutar a las personas correctas para cada trabajo a realizar y para la empresa.** En el proceso de selección de personal, es fundamental valorar los principios y las expectativas y evaluar si los candidatos están alineados con los valores y el propósito de la empresa, no solamente sus habilidades, conocimientos y experiencia. De esta manera, el trabajo se enriquecerá por todo ello y los resultados serán más fructíferos. Es decir, es más que recomendable evaluar qué puede aportar el empleado a la empresa.
- 2. Alimentar e impulsar el autodesarrollo personal.** Es muy aconsejable que las empresas creen modos de que los empleados se desarrollen y evolucionen, como por ejemplo fomentar el voluntariado o implantar programas de capacitación. Que se sientan valiosos para sí mismos y para los demás enriquecerá el resultado final.

- 3. Impulsar la autonomía del trabajador.** Los directivos de la empresa deben fomentar la independencia del empleado animándole a que se autodirija, se estudie y se evalúe interiormente, y a que contribuya con sus ideas. Esto es aún más recomendable si el trabajo a realizar resulta monótono y mecánico, de manera que los trabajadores sienten que no tienen margen para introducir sus ideas o ser creativos.

### 2.1.5.2. Inspiración

Algo fascinante que ocurre cuando estamos motivados es que nuestra creatividad se activa de una manera sorprendente, y con ella, la inspiración. A todos nos pasa alguna vez que queremos hacer algo con tantas ganas que la propia ilusión hace que nos vengan ideas sin parar. Esos momentos de inspiración se dan cuando la ilusión es tan fuerte que llegamos a notar cosquilleos en el estómago solo de pensar en el proyecto ya finalizado. Esa ilusión nos impulsa a hacer todo lo que nos viene a la mente e incluso nos hace sentirnos personas exitosas antes de lograr el objetivo. Esto sucede porque estamos tan motivados e inspirados que nos resulta sencillo imaginar que nuestro propósito sale bien. Aunque no podemos permanecer en ese estado indefinidamente, lo ideal es sentirlo la mayor parte del tiempo mientras trabajamos en nuestro objetivo.

A continuación veremos una herramienta con la que podremos sacar el máximo partido a esos momentos de inspiración y creatividad.

#### **HERRAMIENTA:**

Este ejercicio es tan sencillo como llevar siempre a mano una libreta pequeña y un bolígrafo para anotar. En el momento en el que sentimos que la motivación nos trae ideas a la cabeza que nos servirán para llevar a cabo nuestro proyecto, inmediatamente procederemos a escribirlas en la libreta, con todo lujo de detalles, sin dejar nada atrás. Da igual cuándo venga la idea: incluso si surge en mitad de la noche, en ese preciso instante hemos de anotarla y luego volver a la cama.

Este proceso, además de enriquecer y fortalecer el hábito de actuar, estará programando nuestro cerebro para distinguir lo que es indispensable hacer, y cuando surge una idea es ciertamente indispensable reflejarla por escrito, porque al día siguiente es muy probable que la hayamos olvidado o que no recordemos los detalles, los cuales siempre serán importantes. Llegará un punto en el que lograremos realizar este acto con la misma naturalidad que cualquier otro hábito.

Acciones tan sencillas como estas han ayudado a personas a lograr el éxito, ya sea laboral, económico o personal. No solemos dar importancia a las pequeñas cosas como hacer una simple llamada, plasmar una idea por escrito o levantarnos temprano. Sin embargo, cualquier pequeño detalle enlazado con nuestro trabajo durante el camino hacia nuestro objetivo es tan importante como los grandes. Tengamos en cuenta que un gran detalle está compuesto por muchos pequeños.

### 2.1.5.3. El autosabotaje

Algo que se da a menudo cuando falta la motivación o esta no es lo suficientemente fuerte es el autosabotaje, que consiste en imponernos obstáculos, normalmente de forma inconsciente, para evitar avanzar en nuestro objetivo. Esto se debe a miedos subyacentes, a creencias limitantes o incluso a la falta de disciplina, factores que nos frenarán hasta que decidamos enfrentarnos a ellos y superarlos.

Algunas de las formas más comunes de autosabotaje son las que veremos en los siguientes apartados.

## La pereza

Uno de los autosabotajes más extendidos es la pereza. ¿Cuántos de nosotros nos hemos propuesto llevar a cabo un objetivo y nos hemos dicho “empiezo el lunes”? ¿Cuántos hemos pensado que necesitamos hacer deporte, pero lo hemos aplazado durante meses?

La falta de motivación se alimenta de muchas circunstancias y sentimientos, pero la pereza es un efecto directo de esta, y en muchas ocasiones esconde a modo de máscara otros miedos e inseguridades.

A continuación veremos una herramienta muy sencilla y efectiva para superar los efectos de la pereza cuando esta no oculta otros sentimientos.

### **HERRAMIENTA:**

El método Kaizen.

El nombre de este método japonés proviene de dos palabras: *kai*, que significa “cambio”, y *zen*, que significa “sabiduría”.

Esta sencilla herramienta consiste en realizar un acto que llevamos postergando mucho tiempo debido a la pereza, pero en pequeñas dosis para que resulte sencillo y llevadero hacerlo.

Imaginemos que queremos practicar algún deporte, por ejemplo correr. Comenzaremos dedicándole tan solo un minuto al día. Puede parecernos ridículo dedicar solamente un minuto a correr o a cualquier otra actividad, pero la razón por la que nos dejamos arrastrar por la pereza y no llevamos a cabo un hábito es el tiempo o el esfuerzo que debemos invertir en él. Por ello precisamente realizaremos la actividad durante este periodo tan corto. Cuando hayamos adoptado la costumbre de realizarla, podremos ir aumentando el tiempo poco a poco, con el fin de ir superando la pereza e ir avanzando hacia nuestro objetivo.

En este caso hemos puesto como ejemplo algo que buscamos que se convierta en hábito, pero con este ejercicio también podemos finalizar tareas de otro tipo, como llamar a una lista de personas, arreglar algún aparato roto en casa, terminar de decorar una habitación, etc.

Al aplicar esta herramienta, también reforzaremos nuestra motivación, ya que sentiremos satisfacción por invertir al menos un minuto al día a aquello que tanto nos costaba hacer. Esta motivación se convertirá en el motor que nos hará seguir actuando, en un círculo de retroalimentación que comienza con pequeños actos.

Los efectos secundarios positivos que podemos notar con esta herramienta son la mejora de nuestro humor al sentirnos realizados, un sentimiento de superación y el fortalecimiento de nuestra autoestima.

## El miedo a fracasar

El miedo a fracasar es muchísimo más común de lo que pensamos, un obstáculo más que resta fuerza a nuestra motivación. Por desgracia, el mundo está repleto de personas que no actúan por miedo a fracasar, lo que provoca que al final de sus vidas se sientan frustradas. Muchas llegan a afirmar que si volvieran atrás en el tiempo serían más valientes, pero se dan cuenta demasiado tarde.

Así pues, ¿cómo podemos motivarnos o motivar a una persona que tiene miedo a fracasar?

**HERRAMIENTA:**

La herramienta de visualización de epitafios puede ayudarnos a tomar consciencia de lo que es realmente importante para nosotros en el presente, algo que parece evidente pero que a menudo desconocemos o se ve eclipsado por el autosabotaje del miedo a fracasar o por lo que creemos erróneamente que es relevante. Además, esta herramienta ayuda a formular un objetivo de vida motivante, al responder preguntas como por qué o para qué estamos aquí o qué deseamos hacer antes de morir.

Cerramos los ojos y nos relajamos imaginando que pasamos nuestra vida a cámara rápida desde el presente hacia el futuro, concretamente hasta nuestro propio funeral, momento que intentamos recrear con la mayor precisión y perfección posible. Imaginamos a quienes queremos que estén presentes y visualizamos a algunas de estas personas a punto de decir unas palabras sobre nosotros. Escogemos a tres de nuestro círculo más cercano y las imaginamos una a una, en orden, hablando sobre nosotros. Por ejemplo:

1. Nuestro mejor amigo/a: ¿qué dirá esta persona de nosotros?
2. Nuestra pareja: ¿qué dirá esta persona de nosotros?
3. Nuestro hijo/a: ¿qué dirá esta persona de nosotros?

¿Qué carácter nos gustaría que esas personas hubiesen visto en nosotros?

¿Qué queremos que recuerden de nosotros?

¿Qué nos gustaría dejar o aportar para que esas personas lo recuerden?

¿Qué huella nos gustaría haber dejado en todas y cada una de las personas que nos rodean ese día?

Este ejercicio nos hará conscientes de la cantidad de sueños que no cumplimos por nuestro miedo a fracasar.

**HERRAMIENTA:**

Otra herramienta que puede ayudarnos a encontrar motivación es imaginar que nos queda poco tiempo de vida. Esto es algo en lo que no solemos pensar, puesto que tendemos a imaginar que aún nos queda mucho. Sin embargo, cuando nos paramos a reflexionar en cómo cambiaría nuestra vida si alguien con autoridad nos dijera que se nos acaba el tiempo, podemos tomar consciencia de las cosas en las que precisamente estamos agotando ese tiempo, y así podemos reaccionar.

Para llevar a cabo este ejercicio podemos hacernos las siguientes preguntas:

1. Si tras realizarme unas pruebas un doctor me dijese hoy que me queda un mes de vida:

¿Qué haría con el tiempo que me queda? ¿Cómo lo planificaría?

¿Con quién compartiría ese tiempo?

¿A qué me dedicaría?

2. Si ese mismo doctor me dijese que, en lugar de un mes de vida, me queda una semana:

¿Qué haría con el tiempo que me queda? ¿Cómo lo planificaría?

¿Con quién compartiría ese tiempo?

¿A qué me dedicaría?

3. Y si ese mismo doctor me dijese que me quedan veinticuatro horas de vida:

¿Qué haría con el tiempo que me queda? ¿Cómo lo planificaría?

¿Con quién compartiría ese tiempo?

¿A qué me dedicaría?

Estas dos herramientas son muy eficaces para alimentar la creatividad y el entusiasmo en el individuo.

### 2.1.6. Persuasión ética



**Figura 10.** Una persona que guía a un grupo.

Esta habilidad tan interesante consiste en un modo de comunicación enfocado, sobre todo, en el liderazgo, cuyo objetivo es utilizar, de forma sana, la interacción con los demás y poder fijar objetivos en común cuando hablamos de equipos. Con liderazgo nos referimos tanto al terreno personal como al laboral.

Por lo tanto, esta habilidad requerirá de otras habilidades, tales como la asertividad, la escucha activa, la empatía y otras más que vamos a ver a continuación. De ahí la importancia de su estudio y práctica dentro de la inteligencia emocional.

La persuasión es un modo de comunicación social, basado en el acto de convencer a una o más personas para que tengan una opinión de algo que, en un principio, no tenían. Y para persuadir necesitamos de argumentos que apoyen el mensaje que deseamos transmitir y aportar pruebas o promesas.

Habitualmente se habla del “arte de la persuasión”, debido a que se ve como un talento que algunas personas tienen, en muchos casos, aparentemente de forma natural. Sin embargo, según J. Goldstein, Steve J. Martin y Robert B. Cialdini en su libro *¡Sí!* no es tanto un arte como una ciencia, ya que el estudio de la persuasión se basa en evidencias científicas demostradas, que, además, pueden ser aprendidas por personas que nunca han sido persuasivas hasta convertirse en auténticos maestros muy efectivos en este terreno.

La persuasión es utilizada para el beneficio ya sea personal u económico de la persona que emite el mensaje persuasivo. De hecho, cuando evocamos el concepto de persuasión, es habitual pensar que se lleva a cabo de manera consciente y con un fin económico y lo más común es asociarlo a terrenos profesionales como el comercial o la política. Sin embargo, en contra de lo que mucha gente piensa, la persuasión es utilizada por todo el mundo, independientemente de si el beneficio es o no económico. Además, en muchas de las ocasiones en las que se usa, es de manera inconsciente.

Por tanto, la persuasión, como tal, no es empleada solo y de manera evidente con el fin de vender un producto o de ganar votos: la persuasión la utiliza desde el publicitario o el comercial que ha de convencer al posible cliente de que compre su producto hasta una madre para conseguir que su hijo deje de hacer una cosa o haga otra, un camarero para invitar a un cliente indeciso a que pida un plato específico o un grupo de personas con el amigo que aún no sabe si pasar o no el fin de semana en un festival con ellos.

#### 2.1.6.1. Persuasión ética vs. manipulación

Muchas personas piensan de manera automática que la persuasión lleva implícita la malicia o el interés egoísta, sobre todo, porque, como hemos dicho, se relaciona con ámbitos como la política o la publicidad engañosa. Dicho de otro modo: cuando se piensa en persuasión, va implícita la idea de manipulación.

Hay que tener en cuenta que es frecuente que persuasión y manipulación se tomen como sinónimas. Sin embargo, la manipulación implica la intención de engañar o provocar que alguien haga algo en contra de su propia voluntad. Vamos a ver a continuación las diferencias entre los dos conceptos para comprender cómo la persuasión puede realizarse de manera ética.

#### **Persuasión**

La persuasión consiste en convencer a otra u otras personas de los beneficios de cierta decisión, aunque a cambio de ello el emisor del mensaje persuasivo también vaya a recibir algún beneficio personal o económico. La persuasión puede conllevar estrategias a veces muy bien estudiadas para llegar a un fin, pero nunca va acompañada de la mentira o de promesas engañosas. Por ello, la persuasión bien utilizada es ética.

#### **Ejemplo:**

Imaginemos que vamos a comprar un coche y hemos elegido ver varios modelos de precios diferentes. El comercial puede persuadirnos para comprar el coche más caro de los que hemos decidido ver. Puede perfectamente hablarnos de todos los beneficios y las comodidades que el coche de mayor precio tiene, con el fin de que nos decantemos por él. Puede echar mano de estrategias como el lenguaje utilizado, los colores con los que viste, la expresión corporal... O puede incluso utilizar ciertas características personales que adivine en nosotros como, por ejemplo, que tenemos hijos, para persuadirnos a comprar el más espacioso (pero caro), por cuestiones de comodidad.

En estos casos, el comercial está utilizando estrategias que nos empujarán, casi con seguridad, a comprar el coche más caro. Sin embargo, no está mintiendo ni prometiendo resultados que no vamos a obtener. Si ese coche es uno de los elegidos por nosotros como posible adquisición, es lícito que intente convencernos para comprarlo en lugar del otro.

## **Manipulación**

La manipulación consiste en convencer a otra u otras personas de los supuestos beneficios de cierta decisión, aunque estos beneficios no sean reales, con el único fin de que el emisor del mensaje reciba a cambio un beneficio personal o económico. Supone estrategias basadas en la mentira y promesas engañosas.

### **Ejemplo:**

Imaginemos que vamos igualmente a comprarnos el coche y estamos viendo varios modelos de precios diferentes. En este caso, el comercial, en un intento desesperado por vender el coche más caro, decide echar mano de mentiras, falsas promesas o condiciones de compra engañosas, como decirnos que el coche de precio más elevado tiene características que realmente no tiene. La persuasión aun con el mismo nombre, pasa a ser manipulación.

Conociendo estas diferencias podemos ver que existe la posibilidad de ser expertos en estrategias persuasivas para convencer a otras personas sin necesidad de perder la ética. Precisamente, los grandes maestros de la persuasión son los que convencen sin necesidad de mentir. Porque el fin de la persuasión bien utilizada es lograr nuestro objetivo de convencer a la otra persona de algo, pero también que la otra persona sienta que gana con esa elección.

En este sentido, se puede alcanzar un óptimo nivel de poder de persuasión inspirando a los demás, una acción intrínseca, que nos debe salir de forma natural. El acto de inspirar es propio de un líder y, además, es un acto poderosamente influyente en el resto de las personas. Precisamente, esa influencia es lo que nos lleva a poder persuadir.

Podemos inspirar a nuestra familia, pareja, hijos, amigos, compañeros de trabajo. Pero, ¿cómo podemos convertirnos en personas inspiradoras? Existe infinidad de casos de personas que han pasado de estar en la sombra o pasar desapercibidas a convertirse en personas influyentes y persuasivas a base de inspirar. Suele ser tras experimentar ciertas vivencias que les han hecho cambiar o tras realizar un trabajo de desarrollo personal que les ha permitido superarse en ciertos terrenos de su vida y colocarse, de esta manera, en el punto de mira de otras personas que de repente deseaban imitarlos.

Podemos usar como ejemplo el caso de Thomas Alva Edison, del cual sabemos que fue expulsado del colegio porque, según su maestro, no era capaz de aprender. Creció pasando desapercibido a nivel social hasta convertirse en uno de los inventores más prolíficos de la historia. Finalmente, aun siendo según su profesor un niño demasiado torpe para aprender, se convirtió en un gran líder para muchas personas, hasta el punto de dejar utilizar su imagen para vender productos de la época, porque se había convertido en una persona muy influyente. Es decir, que se usaba su imagen para persuadir a las personas a comprar ciertos productos.

El caso de Edison es un claro ejemplo de cómo una persona que no parecía tener un futuro destacable acabó siendo un ejemplo de influencia y, por lo tanto, persuasión. Incluso hoy en día se habla de la imagen de Edison para persuadir a otras personas a llevar a cabo grandes propósitos.

Para convertirnos en personas influyentes en nuestro entorno no es necesario hacer grandes cosas, convertirnos en héroes sociales o en personas conocidas: basta referirnos a nuestro hogar, nuestro entorno más cercano o el entorno laboral. Del mismo modo que con la herramienta de liderazgo, podemos comenzar a niveles inferiores.

A continuación, vamos a conocer una herramienta para comenzar a convertirnos en personas influyentes e inspiradoras.

### **Herramienta: actitud positiva y motivación**

Una persona con una elevada actitud positiva y motivadora, da igual a lo que se dedique, de manera inmediata se convierte en una persona inspiradora. Provoca en los demás la sensación de que puede conseguir todo lo que se proponga. Así, de manera automática se convierte en inspiración para otras personas que pueden dedicarse a otras cosas totalmente diferentes, pero que, sin embargo, se dejan contagiar de esa actitud y la adaptan a sus circunstancias.

Podemos comenzar a entrenar nuestra actitud positiva en las pequeñas cosas del día a día y no solo con nosotros: podemos utilizar esa actitud de positividad para animar y empujar a los demás. En el momento en el que utilizamos una herramienta como esta para motivar a los demás ya nos convertimos en personas influyentes en nuestro entorno.

Podemos, por ejemplo, hablar siempre de lo bueno que vemos en las personas a las que deseamos motivar, con frases y afirmaciones que les empujen y haciéndoles saber cómo los vemos desde fuera, de manera positiva.

Por ejemplo:

- “Yo sé que tú puedes, porque te conozco y te he visto hacer cosas más difíciles”.
- “Siempre he sabido que tú valías para esto”.
- “Apuesto por ti, sabes que hagas lo que hagas yo te apoyo”.

Si nos acostumbramos a buscar afirmaciones de este tipo sobre la gente que nos rodea y se las hacemos llegar de manera genuina, tendremos la garantía de que, poco a poco, nos convertiremos para ellas en personas influyentes y, por lo tanto, con poder de persuasión.

Según Carnegie, el mejor secreto para lograr de las personas lo que deseamos es darles precisamente lo que ellos desean. Pero, ¿qué es lo que desean las personas? A continuación vamos a ver una lista de las cosas que más anhelan las personas, hasta el punto de luchar por ellas y superar obstáculos:

1. La supervivencia y la salud.
2. Alimento
3. Sueño.
4. Dinero y todas las cosas que se puedan lograr con él.
5. La vida después de la muerte.
6. Satisfacción sexual.

7. El bienestar y la comodidad de los hijos.

8. Sentimiento de grandeza.

Casi todas estas necesidades se suelen ver satisfechas en algún momento de nuestras vidas. Solo una es satisfecha rara vez y es la que Freud denominaba “ansia de grandeza”. Esto es algo que no todo el mundo logra y, sin embargo, es tan necesaria como cualquiera de las demás.

Pero, ¿cómo podemos hacer sentir importante a otra persona? A continuación vamos a ver algunas herramientas que nos ayudarán.

### **Herramienta: aumenta la gloria de los demás**

Cuando estemos conversando con otras personas y, de repente, alguna de ellas comente algo que siente como grandioso, algo de lo que se siente orgulloso, podemos alimentar ese sentimiento en él/ella compartiendo la alegría o la fascinación por ese logro. Podemos hacerle ver y sentir que efectivamente ese sentimiento es proporcional a lo que ha logrado. Podemos incluso ir un poco más allá y emocionarnos para engrandecer su propia emoción.

Debemos procurar que el sentimiento que demos no sea fingido, como si actuáramos, sino que sea genuino, que nos alegremos de verdad. De hecho, cuando nos alegramos por los logros ajenos evitando la envidia, estamos abriéndonos y preparándonos mentalmente para recibir también nuestra propia gloria. Los grandes líderes y las personas que triunfan normalmente suelen ser personas que también se alegran por los logros ajenos, comparten la felicidad de los demás. Porque ver a otros triunfar les hace comprender que también es posible para ellos, del mismo modo que si limitamos a los demás, nos estamos limitando a nosotros mismos.

### **Herramienta: apréndete el nombre de las personas que conozcas**

Si nos paramos a pensar en todas las personas con las que hablamos, caeremos en la cuenta de que es muy habitual que nos abramos o sinceremos más rápidamente con aquellas personas que desde un principio nos demuestran interés o nos hacen sentir importantes para ellos.

Según Dale Carnegie, una técnica basada en esto, muy sencilla y eficaz y que ayuda a la persuasión, es el aparentemente simple acto de aprendernos el nombre de todas las personas que conocemos o nos rodean, por poco contacto o cercanía que tengamos con ellos; es decir, aunque no sean amigos nuestros, sino solo conocidos. Pero, ¿para qué aprendernos el nombre de todo el mundo?

Se sabe que cuando hablamos con otros, si, además de demostrar interés en lo que nos cuentan, en sus vidas y en sus personas, nos dirigimos a ellos/as diciendo sus nombres, percibirán aún mayor interés por nuestra parte, haciendo también que se sientan importantes y valiosos, sobre todo, si los hemos conocido recientemente. Este sencillo acto multiplicará las posibilidades de poder persuadir a esas personas y lograr que hagan algo a nuestro favor o tener su apoyo en ciertas circunstancias futuras.

¿Y qué hacemos si nos cuesta memorizar tantos nombres?

Podemos hacer algo tan sencillo como tener una pequeña libreta en la que anotemos exclusivamente los nombres de todas las personas que vamos conociendo, seguidos de una explicación de quiénes son y algo concreto sobre sus vidas o circunstancias, e ir añadiendo los nombres de todas las personas nuevas que vayamos conociendo, aunque en un primer momento pensemos que no vamos a tener mucho contacto con ellos/as. De esta manera, si en algún momento volvemos a verlos, podemos hacerles sentir que nos hemos interesado por ellos.

El fin de este ejercicio es hacer sentir importantes a las personas que nos rodean y demostrar que nos resultan interesantes en algún aspecto.

### **Herramienta: rapport**

Si nos paramos a pensar detenidamente, nos damos cuenta de que las personas que tienen más cercanía y contacto entre sí son las más afines, las que se parecen más, las que tienen más cosas en común o más cosas que compartir. Incluso si vamos un paso más lejos, hay muchos casos en los que, cuando dos personas pasan mucho tiempo juntas, acaban pareciéndose físicamente cada vez más, vistiendo con un mismo estilo, hablando con un tono similar... Hasta podemos ver casos en los que algunas personas acaban riendo o gesticulando de manera similar a la de su mejor amigo/a. ¿Por qué ocurre esto? Porque el acercamiento llega muchas veces a niveles en los que, de manera inconsciente, sentimos la necesidad de parecer-nos o compartir más cosas con esa persona.

En este sentido, cuando iniciamos una conversación con alguien, aun cuando acabemos de conocerla, una manera sencilla y rápida para conseguir que esa persona, por ejemplo, se empiece a sincerar o a sentirse más cómodo/a con nosotros, es “imitar” de una manera sutil sus movimientos y su tono de voz. Evidentemente, decimos de una manera sutil para que no sea evidente, para que de manera inconsciente esa persona perciba que somos similares a ella y eso haga que se sienta cómoda, haciendo más fácil la comunicación y la reciprocidad. Al sentir que somos similares, se produce un primer acercamiento y una simpatía que provoca que esa persona se interese por nosotros y por lo que estamos diciéndole.

Con tan solo unos minutos de conversación con esta herramienta, podremos notar que la otra persona se va acomodando a la situación y la comunicación será más fluida, más fácil y aumentarán las posibilidades de poder ejercer persuasión sobre él/ella.

Si deseamos ejercer la persuasión con otras personas, podemos utilizar todo este conocimiento como herramienta, la cual es muy poderosa para aumentar el acercamiento: esa simpatía por nosotros multiplicará las posibilidades de que esa persona decida apoyarnos o modificar su forma de pensar o actuar.

### **2.1.7. El trabajo de los valores**

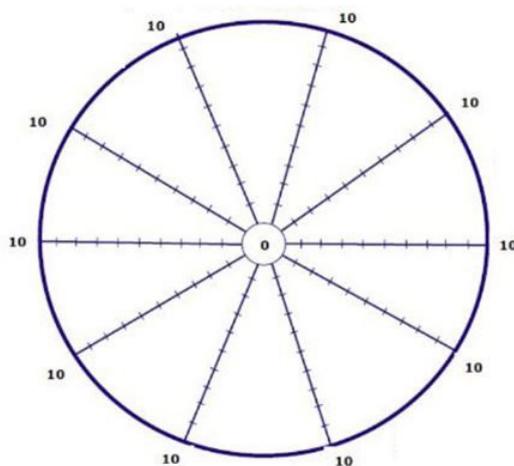
Conocer nuestros propios valores o los de los demás a la hora de comunicarnos o interactuar es indispensable. Procuraremos buscar que el camino que escojamos en cualquier aspecto de nuestra vida vaya siempre alineado con esos valores: esto garantizará que el proceso que sigamos y el cambio que produzcamos en nuestra vida nos acerquen más al sentimiento de satisfacción y felicidad. De lo contrario, si el camino que recorramos no va alineado, será más probable que acabemos sintiendo frustración, infelicidad y la sensación de que estamos tomando la dirección equivocada.

Pongamos para ello como ejemplo un padre de familia, para el cual uno de los valores fundamentales en su vida es su familia y la conciliación. Una parte muy importante de su felicidad es pasar tiempo con su pareja y sus hijos. Sin embargo, para poder lograr su objetivo profesional, el cual es ascender en el trabajo, deberá de renunciar a pasar horas con su familia. Puede llegar a lograr su objetivo de ascender, pero seguramente sienta infelicidad al lograrlo, porque se ha alejado de uno de sus pilares fundamentales, que es el tiempo de ocio y descanso con su familia. A largo plazo, esta persona sentirá frustración e infelicidad. Entonces será necesario estudiar la posibilidad de coger otros caminos o crear nuevos caminos que le lleven a su deseo de avanzar laboralmente, ya sea en su empleo actual o en otro, para poder mantener esa alineación con ese valor.

### Herramienta: rueda de la vida

Este sencillo test, denominado “Rueda de la vida”, sirve para identificar y evaluar cuáles son los valores más importantes en la vida de una persona, los valores con los que se siente más identificado. El conjunto de sus 10 partes representan el equilibrio, por lo que lo ideal es que este test dé como resultado un círculo uniforme, sin puntas, que haya un equilibrio entre los 10 valores o pilares elegidos. En el caso de que haya áreas con menos puntuación que el resto, serán valores que se trabajarán para alimentarlos.

En esta herramienta será el propio interesado el que deberá elegir los 10 valores con los que se sienta más identificado. Los que considera como pilares fundamentales para su satisfacción personal. Deberá escribir cada uno de los valores en cada porción y, tras finalizar, marcar con lápiz o con colores la puntuación entre el 0 y el 10 con la que siente en ese momento que está satisfecho.



El resultado nos servirá, además de para ver en qué estado de satisfacción se encuentra cada uno de los valores, también para comenzar a trabajar un proceso que vaya alineado siempre con esos resultados.

Esta herramienta puede ser utilizada tanto para el terreno personal como el laboral; en ambos casos, los valores tenderán a diferenciarse. Por ejemplo, en el caso del terreno personal, algunos de los valores pueden ser: familia, pareja, finanzas, amigos, trabajo, salud, amor, tiempo de ocio, espiritualidad, formación, trabajo, libertad, autoestima, desarrollo personal, seguridad, deporte, cuidado personal, etc. En el caso del terreno laboral, algunos valores pueden ser: clima de trabajo, autorrealización, satisfacción, comunicación y relación con los compañeros, comunicación y relación con el/los jefes, conciliación, tiempo de descanso, vacaciones, plan de carrera, posibilidad de ascenso, salario económico, salario emocional, habilidades profesionales, formación continua, etc.

Los valores utilizados en esta herramienta serán siempre escogidos por el propio interesado. Puede que los tenga claros de inmediato, pero es muy común que nunca se haya parado a pensar detenidamente cuáles son sus valores vitales. En este caso, se le puede facilitar una lista de valores que le pueda ayudar a ir descartando hasta filtrar los 10 más importantes. El procedimiento se describe a continuación.

Se le da al interesado un listado de valores variados y se le pide que haga lo siguiente en varios pasos:

1. Elige los 10 valores más importantes para ti de esta lista.
2. De esos 10 que has escogido, escoge ahora los 5 más importantes.

3. De esos 5, escoge ahora los 3 más importantes.

4. Finalmente, quédate con uno de esos 3.

En el caso de que no le resulte fácil elegir entre los valores que se le han dado, puede ayudar el hecho de empezar descartando en lugar de escogiendo: puede ir desechando aquellos valores con los que se siente menos alineado hasta que le queden 10, luego 5, luego 3 y, finalmente, le resultará fácil localizar su valor fundamental.

Este ejercicio servirá para localizar cuál es su principal valor, el más importante, en el caso de que no lo tenga claro, lo cual, como hemos dicho anteriormente, es muy común si no se ha parado a pensarlo antes. También servirá para localizar los 10 valores principales, que serán con los que podrá trabajar en la herramienta de “La rueda de la vida”.

Podemos utilizar un listado de valores como el siguiente. Mientras más valores incluya, más posibilidades de ser concreto puede tener el interesado:

Amor	Salud	Autoestima
Familia	Formación	Matrimonio
Amistad	Pareja	Logros
Trabajo	Espiritualidad	Prestigio
Dinero	Libertad	Ética
Tiempo libre	Deporte	Éxito
Conciliación	Flexibilidad	Tranquilidad
Reconocimientos	Vida social	Creatividad
Relación con los hijos	Valor	Valentía
Educación	Retos profesionales	Descanso
Bienestar	Riqueza	Humildad
Fortuna	Paz	Diversión
Sentirse útil	Sentirse aceptado	Motivación

## Resumen

En esta unidad didáctica hemos aprendido las habilidades esenciales para desarrollar una fuerte inteligencia emocional.

Entre ellas hemos visto habilidades tan esenciales como la asertividad, habilidad que nos permite comunicarnos de manera sana con las personas, y hemos conocido los tipos de comunicación que existen, como la comunicación agresiva, la pasiva, la pasivo-agresiva y la asertiva. Hemos visto que la comunicación asertiva es el equilibrio entre los polos opuestos de los tipos anteriores.

También hemos podido comprobar la relevancia de tener una autoestima fuerte, tanto para sentirnos más asertivos como para tener una inteligencia emocional fortalecida. El objetivo es sentirnos capaces de enfrentarnos a cualquier conflicto que se nos presente.

La empatía también es clave en la IE para poder ser capaces de ponernos en el lugar de otras personas y así poder comprender sus emociones. La empatía enriquece igualmente la comunicación asertiva, ya que, como estamos viendo, finalmente todo está conectado.

Hemos analizado cómo la motivación es clave para el logro de cualquier objetivo y esto ha de estar igualmente conectado con ciertas emociones. Sin motivación no seríamos capaces de ponernos manos a la obra para llevar a cabo cualquier propósito. La motivación es el motor que nos impulsa allá donde queramos llegar.

Hemos descubierto que la persuasión en sí abarca mucho terreno, pero que dentro de ella podemos trabajar con la ética, para ir alineados con habilidades tales como la empatía y la asertividad. Se puede usar una persuasión que nos ayude a ganarnos la confianza de las demás personas, sin necesidad de engañar o limitar información. A muchas personas la persuasión en sí les suena algo tóxico o desconfían; sin embargo, hemos podido ver que puede resultar sana si está bien trabajada y gestionada a favor de todas las partes. De ahí la importancia del trabajo de la IE en las empresas y el liderazgo.

Por último, hemos podido descubrir la relevancia de conocer nuestros propios valores para poder tomar las decisiones correctas en cada momento de nuestras vidas. Si no tenemos conciencia de nuestros valores, muchas de nuestras decisiones podrían resultar dolorosas. Una buena IE trabajada va de la mano de una mochila de valores bien reconocidos.





## Capítulo 3

# La inteligencia emocional dentro de la empresa

### Objetivos

- Analizar la aportación de la inteligencia emocional en el liderazgo y su introducción cada vez más frecuente en las empresas.
- Conocer el uso y los beneficios que aporta el **“efecto Pigmalión”**.
- Entender la necesidad de gestionar el estrés en el entorno empresarial.
- Practicar la gestión del estrés en la empresa.
- Adquirir las principales nociones sobre la motivación de equipos.

### Introducción

Quando hablamos de inteligencia emocional, por norma general inmediatamente pensamos en el estudio y la práctica de esta a nivel personal, en los niños y en las familias o en las relaciones con las demás personas, pero siempre se tiende a pensar en este constructo de forma teórica y poco aplicada. Sin embargo, en la actualidad cobra cada vez más relevancia el estudio y sobre todo la práctica de la inteligencia emocional dentro de la empresa.

De hecho, cada vez más se tiene en cuenta a la hora de seleccionar a líderes. ¿Por qué? Porque, actualmente y por fortuna, existe una gran concienciación sobre la relación entre una fuerte inteligencia emocional y el trabajo de las habilidades sociales de los empleados con los resultados en producción y ventas en las empresas.

Por ejemplo, un buen líder no puede pretender que su equipo sea productivo si solo se enfoca en ver a las personas como una maquinaria de producir o vender. Podemos comprobar que un equipo humano tratado con humanidad, cercanía, empatía y con una alineación entre lo personal y lo laboral, es mucho más productivo y enriquece a la empresa.

Así mismo, como parte de la inteligencia emocional también se debe tener en cuenta tanto el desempeño del trabajo y la gestión del estrés como la motivación del equipo de profesionales.

En esta parte del manual profundizaremos en la necesidad de la cercanía a nivel personal entre el líder y su equipo.



**Figura 11.** Hombre sonriendo.

## 3.1. Inteligencia emocional para el éxito

La inteligencia emocional está cobrando cada vez más relevancia en la actualidad ya que los empresarios y directivos reconocen la importancia de comprender y gestionar no solo las emociones individuales, sino también las grupales con el fin de evitar conflictos o de solucionarlos en caso de que estos surjan. Una empresa que se preocupa por gestionar y trabajar la inteligencia emocional de sus empleados posee un índice menor de problemas personales internos y bajas laborales, además de un índice mayor de productividad.

Existen especialidades en trabajos de inteligencia emocional enfocados únicamente en empresas y en trabajadores que han demostrado tener un alto índice de éxito. La implantación de este tipo de programas sirve de ayuda no solo a los empleados, sino también a los altos cargos y directivos. El objetivo que persiguen alcanzar es que estos sean capaces de empatizar y comprender las circunstancias de cada trabajador a su cargo, o cada compañero, así como las circunstancias como grupo. Podría decirse que, en la actualidad, la felicidad en el trabajo es muy importante.

### 3.1.1. La inteligencia emocional en el liderazgo

Como hemos mencionado, en la actualidad, tiene especial relevancia el factor de la gestión de emociones en el terreno de los recursos humanos, con el fin de encontrar al empleado que pueda ser el líder más capacitado para tratar y empatizar con los trabajadores. Al fin y al cabo, la gestión de emociones es indispensable para la influencia y para la transmisión de los mensajes que se desean emitir en cada momento.

La inteligencia emocional es el factor clave para poder diferenciar a un buen líder de uno malo. De ella dependerán aspectos como el estrés individual y grupal, la productividad final, la relación entre los compañeros, así como la relación entre los trabajadores y el jefe.

¿Cómo podemos detectar a un buen líder? Nos daremos cuenta de que tenemos delante a un buen líder si apreciamos en él y en el desarrollo de su trabajo las siguientes cualidades:

- Muestra buenas habilidades de comunicación y de escucha.
- Tiene empatía.
- Sabe motivar a las personas de su entorno y a sí mismo.
- Conoce y gestiona de manera positiva sus emociones.
- Es humilde.
- Controla su ira.
- Es resolutivo en los momentos complicados.
- Sopesa las decisiones antes de llevarlas a cabo.
- Es comprometido.
- Valora un trabajo bien hecho y lo hace saber.
- Es optimista.

### 3.1.1.1. ¿Sabes qué es el “efecto Pigmalión”?

Robert Rosenthal utilizó este término para nombrar el fenómeno que resultó de un experimento que llevó a cabo en el año 1965, en el que observó el efecto que tenían las creencias y las expectativas de unas personas sobre otras. Tanto si estas eran positivas como si eran negativas.

Este experimento fue llevado a cabo en colegios y consistió en agrupar a una serie de alumnos, elegidos al azar y sin pasarles previamente ninguna prueba de inteligencia y asignarlos a sus profesores indicando que se trataba de una clase muy especial de niños muy inteligentes, más que la media de niños de la misma edad. Los profesores creyeron esa información, por lo que, desde el primer día, estos niños fueron tratados de manera diferente al resto de alumnos del colegio. Estos profesores no solo hablaban a los niños como si efectivamente fuesen muy inteligentes, sino que además su comportamiento estaba alineado con esa idea.

Al finalizar el curso, este grupo de niños superó los exámenes con una nota con diferencia por encima del resto de escolares. ¿Cuál fue la razón? Pues simplemente que, a la hora de exponerse a los exámenes, estos niños aun sin saber cómo iban a resolverlos en un primer momento habían sido “programados” mentalmente para pensar que podrían solucionarlos, aunque tuvieran que hacer un gran esfuerzo, porque eran muy inteligentes y podrían hacerlo. Sin embargo, el resto de escolares, que no habían sido programados de esa manera, al enfrentarse a las pruebas matemáticas más complicadas, pensaban que, si no sabían el modo de solucionarlas en un primer momento, no iban a ser capaces de solucionarlas más tarde, por lo tanto, pasaban los ejercicios y continuaban con los siguientes, bajando sus calificaciones. Es decir, que si veían un ejercicio complicado ni tan siquiera lo intentaban.

Este experimento puso de manifiesto el hecho de que cuando creemos fervientemente que una persona es de cierta manera o le atribuimos determinadas características, nuestro comportamiento también acompaña a nuestras palabras.

El efecto Pigmalión se puede llevar a cabo en cualquier circunstancia en la que una persona pueda influir sobre una o más personas. No se limita solamente a madres, padres y maestros. También puede ser utilizado por médicos, *coaches*, psicólogos, terapeutas e incluso líderes. En este último caso ocurre porque mucha gente le sigue y apoya sus decisiones.

En conclusión, el efecto Pigmalión se basa en cómo expectativas de una persona hacia otra pueden modificar su comportamiento y por ello es tan importante conocerlo a la hora de ayudar a otras personas a motivarse y a aumentar la autoestima.

Pero, ¿cómo podemos utilizar este concepto con los trabajadores? A continuación, vamos a conocer una herramienta que nos puede ayudar.

## HERRAMIENTA

La herramienta que podemos utilizar aquí es tan sencilla como utilizar un **vocabulario positivo** hacia la persona a la que estamos ayudando.

A nivel individual pueden emplearse frases similares a las que ofrecemos a modo de ejemplo:

- “Yo sé que tú puedes”.
- “Te he visto hacer cosas más difíciles”.
- “Lo que has hecho hasta ahora es increíble, por eso sé que puedes seguir haciendo más”.
- “Lo que has conseguido me parece admirable”.
- “¡No todo el mundo puede hacer lo que tú estás haciendo!”.

A nivel grupal pueden emplearse frases similares a las que ofrecemos a modo de ejemplo:

- “Habéis hecho un trabajo extraordinario”.
- “Me han dado buenas opiniones sobre el resultado y ha sido gracias a vosotros”.
- “Sois indispensables”.
- “Confío en cada uno de vosotros porque siempre demostráis que valéis”.

Estas frases pueden usarse cuando un empleado ha realizado un buen trabajo o cuando siente cierta inseguridad sobre su capacidad de ejecutar la tarea que le ha sido asignada, etc. Así mismo las frases de ánimo y apoyo deben ir acompañadas de una actitud de cierta admiración y complicidad. Todo ello impulsará tremendamente la motivación de la persona a la que estamos ayudando.

### 3.1.2. Trabajo con equipos

Sobre la inteligencia emocional grupal existe menos información escrita, sin embargo, es tan importante como la individual. Además, también es posible trabajarla y formarla para el crecimiento de los equipos de trabajo.

Las emociones grupales pueden ser sacadas a la luz en múltiples tipos de circunstancias que tienen lugar en la dinámica natural de la relación entre los grupos. Por una parte, se conoce lo que se denomina como “contagio emocional” dentro de un equipo cuando todos y cada uno de sus componentes llegan a él con una emoción diferente y todas ellas juntas generan una emoción grupal. Pero, por otra parte, conocemos también la posibilidad de que la emoción grupal en sí afecte de alguna manera a las emociones de cada individuo, lo cual puede provocar que el comportamiento de cada componente cambie inmediatamente al incorporarse al grupo, para volver a cambiar cuando vuelve su rutina individual.

Esto ocurre, por ejemplo, cuando un equipo de trabajo se siente especialmente estresado porque están acercándose al final de entrega de un proyecto para un cliente. Esta emoción grupal afecta más aún a cada trabajador, haciendo que las emociones individuales sean más fuertes. De esta manera, evidentemente el resultado en la productividad se ve afectado de manera totalmente directa.

De ahí la gran importancia del trabajo de la gestión de emociones no solo a nivel individual, sino también en el grupal.

### 3.1.3. Gestión del estrés en la empresa

Está demostrado que las personas que sufren mayores niveles de estrés en el trabajo y no lo gestionan, suelen solicitar la baja laboral con más frecuencia que las personas que sí se desarrollan o se sienten más felices con su empleo. Teniendo este conocimiento, vamos a ver en este apartado cómo podemos gestionar el estrés laboral con el fin de ayudarnos a nosotros o a otras personas a sentirse más plenos y felices en sus puestos de trabajo.

Un factor muy común a la hora de trabajar el estrés laboral es que los empleados, en general, tanto a nivel individual como de equipo tienen la sensación de falta de realismo en los objetivos que les han marcado y deben cumplir. Por este motivo, resulta indispensable que cuando se trabaja por objetivos, las fechas señaladas y las exigencias generen sensación de realismo, de la posibilidad de poder cumplirlos. La clave está en generar la sensación de que se acaba el tiempo, para de este modo, generar el **eustrés**, pero al mismo tiempo evitando la sensación de falta de tiempo con respecto a nuestras posibilidades reales y evitar el **distrés**. Para ello, debemos evitar transmitir la idea de que se debe hacer cualquier tarea porque son órdenes tajantes de la empresa y hay que hacerlo a cualquier coste. En su lugar se debe cambiar ese mensaje por otro alternativo como, por ejemplo: “podemos hacerlo”, “es posible hacerlo”, “cuando nos han dado este trabajo a nosotros es porque saben que podemos hacerlo” o “si estamos aquí es porque estamos capacitados para hacer esto”. No es necesario que el mensaje sea literal, debe ir acompañado por una actitud positiva por parte de los líderes de equipo para que esa actitud se contagie a los trabajadores: “se puede hacer, podemos hacerlo. Por eso estamos trabajando aquí”.

Existen infinidad de ejercicios y consejos que pueden ayudarnos no solo a nivel individual, sino también a nivel grupal o de equipo para gestionar el estrés en el trabajo, ser más felices y productivos. En este punto vamos a conocer algunas herramientas prácticas que nos ayudarán a gestionar el estrés relacionado con el trabajo.

## HERRAMIENTA

### Relativización y sentido del humor

Según estudios realizados, el sentido del humor y el acto de relativizar las situaciones más duras o traumáticas a las que debemos enfrentarnos, nos produce la sensación de desprendernos de una gran carga que nos frena en nuestro camino. El sentido del humor es necesario, supone una gran potencialidad para sentirnos más livianos con las cargas emocionales más pesadas. Está comprobado que reír nos descarga el estrés y reduce los niveles de ansiedad; además, puede ayudarnos a enfrentarnos a algunas circunstancias vitales que pueden resultarnos especialmente duras. Estas habilidades contribuyen a la resiliencia de las personas. Por lo tanto, al llevar a la práctica diaria el acto de reír justo en los momentos en los que nos sentimos estresados, padecemos de ansiedad o nuestras jornadas laborales nos parecen especialmente duras, nos estamos liberando de la carga emocional que nos está frenando en el avance.

En este sentido, puede llevarse a la práctica un sencillo ejercicio que también es efectivo a nivel grupal. Se trata de visualizar, por ejemplo, los lunes antes de dar comienzo a la jornada vídeos divertidos. Ejercicios tan simples como este sirven para aligerar la carga emocional de dar comienzo a la semana y enfrentarse al primer día de la jornada.

Otra herramienta útil a nivel grupal es generar momentos distendidos en la empresa, y no solo el día de la comida de Navidad. Por ejemplo, se pueden organizar fiestas o cenas en donde todos puedan disfrutar de un momento de charla informal y relajada, además de alimentar la relación entre los compañeros para aliviar posibles tensiones futuras.

## HERRAMIENTA

### Reducir el nivel de autoexigencia

Un obstáculo que puede afectar de forma severa a la productividad de los empleados es el nivel de autoexigencia de estos. Cuando somos autoexigentes podemos llegar a ser muy crueles con nosotros mismos y con el resultado de nuestro trabajo. Estos niveles de exigencia son mucho mayores que si proceden de un superior. Esto ocurre ya que, si sentimos que estas exigencias vienen impuestas desde fuera, podemos ser conscientes de hasta dónde podemos llegar y poner unos límites. Sin embargo, cuando somos nosotros mismos los que nos marcamos el nivel de exigencia de la tarea, estos niveles pueden ser bastante altos. ¿Quién va a poner los límites? Dejar de exigirnos en exceso, relajarnos, relativizar lo que pueda ocurrir y comenzar a ser felices nos ayudará a llevar a cabo un trabajo de más calidad, más productivo y, además, seremos más felices. Así que será recomendable cambiar la manera de pensar sobre nuestro trabajo y sobre nosotros mismos.

Esta herramienta puede ir acompañada a su vez de una dosis de autocompasión y respeto por uno mismo. Para ello, al final del día podemos preguntarnos: ¿hasta dónde he llegado hoy?, ¿he cumplido lo que me proponía hacer? Si la respuesta es que no, entonces podemos preguntarnos: ¿habría podido hacer más de lo que he hecho? Si la respuesta vuelve a ser que no, entonces debemos comprender y respetar que hemos hecho todo lo que estaba en nuestra mano y eso simplemente “está bien”.

## HERRAMIENTA

Respétate a ti mismo para poner límites

Respetar nuestros límites, nuestros horarios, nuestras posibilidades y nuestros momentos de ocio y conciliación familiar repercutirá también de manera directa sobre la productividad. Si un día o unos días de forma puntual nos quedamos más horas de lo habitual porque cierto trabajo o campaña así lo requiera a corto plazo, sí que podemos notar una mayor productividad ya que estamos dedicando más tiempo al trabajo y porque al ser un acto puntual, no nos encontramos con una circunstancia de agotamiento acumulado de jornadas anteriores. Sin embargo, si ese acto lo convertimos en un hábito y no ponemos remedio, ese hábito se convertirá en tóxico para nuestra salud tanto mental como física, ya que iremos aumentando el nivel de agotamiento que se acumulará en el tiempo, lo que provocará que aparezcan los primeros bloqueos. Cuando los bloqueos comienzan, nos sentiremos más torpes e incapaces de llevar a cabo nuestro trabajo. Por lo tanto, mantener este hábito en el tiempo causará inevitablemente justo el efecto contrario, ser menos productivo. Da igual que dediquemos 15 horas al día al trabajo, lo más probable es que las tareas las hagamos mal. Por ello, es indispensable que el hábito más común y que se mantenga en el tiempo sea respetar nuestros horarios de trabajo y poder conciliar.

### 3.1.3.1. ¿Cómo influye el estrés en la productividad?

Cuando sufrimos de exceso de estrés en el trabajo perdemos capacidad de concentración llegando a dudar de nosotros mismos y de nuestras capacidades, tardamos más tiempo en terminar cualquier tarea o lograr alcanzar un objetivo determinado, además podemos llegar a sentirnos más torpes y cometer más errores, por lo que acabamos transmitiendo a los demás nuestra inseguridad. Incluso puede que el trabajo se convierta en algo que rechazamos.

Lo primero que vamos a notar (entre otras muchas cosas) cuando el trabajo nos produce estrés, es que comenzamos a cometer muchos pequeños errores y a sentirnos cada vez más torpes mientras realizamos cualquiera de las tareas rutinarias. A todos nos ha pasado alguna vez que cuanto más prisa tenemos, más trabajo tenemos y más nerviosos nos notamos, más obstáculos nos encontramos en el camino o peores son los resultados que obtenemos. El cerebro nos está diciendo que debemos comenzar a relajarnos y que necesita tomar un descanso. Esto repercute de manera directa en la productividad.

Estas son las primeras señales de nuestro cuerpo que nos indican que necesitamos un descanso. Si las ignoramos y continuamos con el trabajo a marchas forzadas, puede ocurrir que más a largo plazo comencemos a experimentar las consecuencias del estrés laboral, materializándose estas en forma de bajas laborales por enfermedades y disminución de la productividad.

Cuando un equipo de trabajo se encuentra sometido a altos niveles de estrés resulta menos productivo. Sin embargo, si ese mismo equipo de trabajo se mantiene, en la medida de lo posible, en un nivel constante de *flow* tal y como hemos visto en el primer tema, resultará ser más productivo. Por lo tanto, la clave está en mantener al equipo de trabajo en un estado permanente de *flow* siempre que las circunstancias lo permitan. Es importante que no pierdan de vista que está llevando a cabo un trabajo y, por lo tanto, la perspectiva de los trabajadores es la de cumplir con una obligación.

## HERRAMIENTA

Respetar las horas de sueño

Las horas de sueño y de descanso deben tener su lugar en la rutina diaria, se les debe conceder su importancia para la buena salud emocional y la productividad laboral. Todos conocemos la sensación de trabajar con pocas horas de sueño y cómo su carencia repercute de manera directa sobre la productividad de tan solo una jornada laboral. Si mantenemos este hábito de no dormir bien durante un largo periodo de tiempo, repercutirá cada vez más en la productividad y en nuestro bienestar durante las jornadas laborales, llegando a provocar problemas en nuestro rendimiento. Cuanto más descansados, recargados y mejor nos sintamos al levantarnos por la mañana, mejor será nuestro rendimiento laboral durante la jornada.

## HERRAMIENTA

Evitar la multitarea

La multitarea es un arma de doble filo, puesto que puede parecer que hacemos muchas cosas al mismo tiempo y que estamos siendo más productivos. Sin embargo, cuando estamos haciendo tres o cuatro cosas a la vez, realmente no estamos enfocados en ninguna en concreto, por lo que la productividad y la precisión de las tareas serán escasa o nula en cada una de las actividades. Nos debemos plantear una pregunta muy sencilla: ¿de cuántas actividades puedo ocuparme en este justo instante? La respuesta está clara, debemos enfocarnos en tan solo una actividad y dejar el resto para cuando terminemos las que tenemos pendiente. Además, el hecho de saber que tienes diez actividades en proceso y ninguna finalizada producirá, por lo general, mucho más estrés, que si vamos viendo que vamos cerrándolas una a una y cada vez tenemos menos trabajo.

### 3.1.3.2. El estrés y el trabajo en equipo

El éxito o el fracaso de una empresa u organización están directamente relacionados con el estado de salud y el bienestar de sus trabajadores, ya sea a nivel físico como mental. Por ello, cobra cada vez más importancia el mantenimiento de la salud laboral y el control del estrés de los empleados.

Cada vez hay más consciencia de que un empleado satisfecho en su puesto de trabajo obtendrá mejores resultados que un empleado que se siente frustrado. Además, también es evidente que un empleado con altos niveles de estrés tendrá más probabilidad de llevar a cabo el trabajo de manera ineficaz, lo cual repercute de manera directa y negativa en la empresa, no solo en sus beneficios económicos sino en la imagen que puede transmitir a los clientes. Esta situación aún es más grave si el estrés es sufrido por muchos o todos los trabajadores de la plantilla.

El objetivo de plantear dinámicas para aprender el manejo del estrés, concretamente del eustrés, es que tanto los equipos de trabajo como sus integrantes sepan cómo impulsar sus acciones para alcanzar sus objetivos en común (estos variarán según el sector de la empresa o el departamento al que pertenezcan los empleados, desde aumentar las ventas a mejorar la productividad o las relaciones con los clientes, mejorar las relaciones entre compañeros, mejorar las relaciones con los superiores, etc.). Lo habitual en estos casos es trabajar con dinámicas grupales para incentivar el estado mental positivo entre los compañeros y los líderes tal y como vamos a ver en el siguiente punto.

### 3.1.4. La influencia del individuo al grupo y viceversa

Las emociones que experimenta el grupo pueden ser puestas en evidencia por las múltiples circunstancias por las que debe atravesar el grupo de empleados. Como hemos visto, es frecuente que se produzca lo que se conoce como “contagio emocional” dentro de un equipo cuando todos sus integrantes llegan a él con una emoción diferente y todas ellas juntas generan una emoción grupal. Así mismo, existe la posibilidad de que esta emoción grupal afecte de algún modo a las emociones de cada uno de los individuos de manera aislada, lo cual causa que el comportamiento de cada componente varíe de forma inmediata al incorporarse al grupo, para volver a cambiar una vez sale de este y debe retomar sus tareas en solitario.

Un ejemplo de lo que hemos explicado en el apartado anterior es que, cuando un equipo de trabajo se siente especialmente estresado porque se está aproximando la fecha de entrega de un proyecto importante para un cliente, esta emoción grupal de nervios y de tensión afecta más aún a cada trabajador, aumentando sus emociones. En este caso, se puede comprobar cómo el estado emocional alterado del grupo y de los trabajadores que lo integran puede repercutir de manera directa sobre la productividad de la tarea. De ahí la gran importancia del trabajo de la gestión de emociones no solo individual, sino también grupal.

A continuación, vamos a exponer alguna herramienta de trabajo de equipos.

#### **HERRAMIENTA**

Construcción de una torre para trabajar la cooperación y las reacciones frente al estrés

Para llevar a cabo esta dinámica será necesario disponer de folios, bolígrafos o lápices, cuatro cartulinas grandes, una regla de 20 centímetros, unas tijeras, un bote de pegamento, gomas de borrar, una hoja con las instrucciones para cada grupo que explique la tareas que se va a desarrollar y los pasos que hay que dar.

Vamos a formar dos grupos dejando a tres personas para que hagan el rol de jurado y otras dos que observarán el trabajo grupal, uno por cada grupo creado. Estos dos observadores comentarán después con el jurado cualquier tipo de incidencia o circunstancia relevante que sea necesaria saber o simplemente cómo han visto desde fuera la reacción de cada participante.

El jurado deberá salir de la sala. A partir de aquí el trabajo sucederá de la siguiente manera:

- Dejamos que uno de los grupos se organice para trabajar a su antojo y entre ellos.
- En el otro grupo se elegirá a un líder, que será asistido por una persona que se encargue de la planificación, otra de las tijeras y otra del pegamento.
- El grupo que trabaja libremente no podrá saber nada sobre la organización del equipo contrario.
- Tras una hora de trabajo en la construcción de la torre, cada trabajo se presentará al jurado de forma totalmente anónima.
- El jurado dispondrá de diez minutos para decidir cuál será la torre ganadora. Los criterios de evaluación por los que deben regirse serán la altura, la creatividad, originalidad y, por supuesto, la estabilidad.

El observador de cada grupo habrá podido preguntar a cada integrante por el desarrollo de la tarea encomendada y anotar las respuestas; estas se entregarán al jurado. El observador puede plantear preguntas como las que ofrecemos a modo de ejemplo:

- ¿Cómo os habéis organizado?
- ¿Se nombró a un líder? ¿Cómo se ha elegido?
- ¿Hay tareas repartidas dentro del grupo? ¿Cuáles son?
- ¿Ha habido conflictos internos?
- ¿Cómo ha sido el clima de trabajo?
- ¿Habéis sentido algún nivel de estrés? ¿Cómo lo habéis llevado cada uno?
- ¿Se dejó claro el objetivo de grupo?
- ¿Cómo se han tomado las decisiones importantes?
- ¿Cómo se ha visto al líder desde fuera por parte del resto del grupo?

A continuación, se debaten las respuestas entre los observadores y el jurado. Tras la discusión el jurado anunciará cuál es la torre ganadora teniendo en cuenta todas las características mencionadas anteriormente.

Con este ejercicio podemos apreciar, tanto desde dentro como desde fuera, las diferentes reacciones a los niveles de estrés y cómo estas varían dependiendo de la persona y la situación a la que deba hacer frente, cómo lo recibe y traduce cada uno y cómo reaccionan a ello. Luego puede plantearse un debate con todos ya presentes sobre cómo han percibido u observado cada uno la situación, pero desde su perspectiva individual.

### 3.1.5. Motivación de equipos



**Figura 12.** Grupo de personas uniendo sus pies y manos.

Como ya explicamos en apartados anteriores, el éxito o el fracaso de una empresa u organización están directamente relacionados con la salud (física y mental) de sus empleados. Es por ello que cada vez más se demuestra una gran preocupación por parte de estas por el estado de salud de los trabajadores, así como por sus niveles de motivación. Los empleados motivados rinden más, se encuentran más cómodos desempeñando sus tareas y suelen enfermar menos.

Uno de los factores determinantes en la motivación es el salario que perciben, sin embargo, este deja de ser determinante si las circunstancias o el ambiente laboral no son favorables. Recientes estudios ponen de manifiesto que el ambiente laboral positivo y el establecimiento de relaciones positivas con los compañeros contribuyen a mejorar la motivación de los empleados. Y como ya expusimos, los trabajadores felices rinden más, cometen menos fallos y sus habilidades relacionales con clientes y compañeros son mucho mejores que las de los empleados frustrados o estresados.

Por tanto, como ya apuntamos más arriba, el objetivo de la motivación de equipos es impulsar a la acción a grupos de individuos para lograr alcanzar objetivos comunes, como pueden ser: aumentar las ventas de una empresa, aumentar la productividad, mejorar las relaciones interpersonales, evitar la frustración y la infelicidad, minimizar la presión y el estrés, mejorar las relaciones entre líderes y subordinados, etc. Para conseguirlo, lo habitual es emplear dinámicas grupales para incentivar el estado mental positivo entre los compañeros y los líderes de equipo.

A continuación, vamos a ver algunas herramientas para trabajar con equipos.

## **HERRAMIENTA**

### *Brainstorming*

Esta herramienta es muy conocida, simple y se recomienda ponerla en práctica con todos los miembros de un equipo de trabajo de manera habitual. El objetivo de este ejercicio es construir un espacio emocional positivo, en el que los empleados se sientan importantes para la empresa, tanto a nivel individual como grupal.

Consiste en reunir al equipo para buscar en grupo ideas o posibles soluciones a un conflicto. Todos los que participan en esta dinámica deben sentirse libres para proponer la solución que estimen más oportuna. Todas han de ser escuchadas y anotadas por escrito para tenerlas en cuenta.

Se recomienda que cada cierto tiempo el líder de equipo celebre un *brainstorming* con el fin no solo de obtener nuevas ideas que refresquen los procedimientos formales de la empresa, sino también para hacer notar a todos y cada uno de los empleados que son importantes, que tienen algo que aportar y que sus ideas son escuchadas. El hecho de que los empleados se sientan atendidos y perciban que sus ideas son consideradas por la empresa aumentará su motivación y su implicación con la empresa.

## **HERRAMIENTA**

### El comunicador

Este ejercicio tiene como objetivo poner a prueba y dar a conocer al grupo entero el estado de las habilidades comunicativas de cada uno de sus miembros. El procedimiento que sigue esta dinámica es el siguiente:

- Se escoge a un miembro del equipo para que salga un momento y realice un dibujo fuera de la vista de sus compañeros del equipo.
- Al finalizar, este miembro dará las instrucciones oportunas al resto de compañeros para que dibujen cada uno en su hoja lo que les está describiendo.
- Cuando haya terminado con la descripción de su dibujo, se comparan todos los dibujos con el original para evaluar las diferencias.

Lo normal es que las diferencias entre las versiones sean muy evidentes, pero precisamente ese hecho es lo que ha de motivar a los empleados a ser conscientes de sus habilidades comunicativas. De este modo, podrán buscar la manera de mejorarlas para lograr el éxito. Cuantas menos diferencias haya entre los dibujos, mejor comunicador será.

## Resumen

En esta unidad hemos comprobado que el éxito de una empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación de sus empleados, por lo que cada vez cobra más importancia una correcta gestión emocional por parte de directivos y trabajadores para la mejora de la productividad y la convivencia. Las emociones grupales se ven influidas por las individuales y viceversa.

Asimismo, hemos visto la importancia de contar con un líder entrenado en inteligencia emocional y habilidades sociales. La capacidad del líder para mantenerse cercano a su equipo hace que este sea más comprometido, creativo, resolutivo y productivo.

Como complemento de las habilidades estudiadas en la unidad anterior, tales como la asertividad, la escucha activa, la motivación, la persuasión y el fomento de los valores, hemos conocido la fascinante herramienta denominada “efecto Pigmalión”, gracias a la cual se puede hacer creer a alguien que es más inteligente de lo que piensa y provocar que pase a un nivel superior. Esto nos demuestra que las limitaciones no están donde nosotros creemos, sino más allá de donde podemos imaginar.

Por otra parte, hemos estudiado en profundidad el funcionamiento del estrés. De los tres tipos que existen (distrés, **hipoestrés** y eustrés), hemos comprobado que el ideal para ser más creativos y resolutivos es el eustrés, puesto que posibilita un enfoque positivo que resulta motivador y permite múltiples aplicaciones prácticas. Por lo tanto, la conclusión es que el problema no es el estrés en sí, sino el nivel de este que se experimenta en cada momento y cómo se gestiona.

# Glosario



## **Asertividad**

Es la capacidad de relacionarnos con otras personas controlando las emociones negativas, sobre todo, en situaciones conflictivas, respetando a los demás y a nosotros mismos, y evitando tanto la violencia como el bloqueo ante los demás.

## **Autoconciencia**

Capacidad de reconocer en uno mismo y aceptar las emociones, las sensaciones y los pensamientos que las generan.

## **Autocontrol**

Capacidad de gestionar y dominar las propias emociones y los pensamientos que las generan.

## **Coefficiente emocional**

Se refiere al nivel de desarrollo de nuestra capacidad para gestionar nuestras propias emociones, con el fin de que estas nos ayuden a tomar decisiones en pos de la felicidad.

## **Distrés**

Exceso de estrés, que resulta limitante y, en ocasiones, puede llegar a ser perjudicial para la salud.

## **Efecto Pigmalión**

Se refiere a la influencia que se ejerce sobre el autoconcepto de otra persona hasta el punto de hacer que cumpla un destino concreto. Consiste en hacerle creer que puede o que no puede hacer una cosa determinada, como por ejemplo estudiar: alguien a quien se le diga a menudo que es buen estudiante puede convertirse en una figura relevante en la sociedad, mientras que si se le convence de que es torpe o estúpido, puede incluso acabar siendo un delincuente. Está demostrado que cuando se implantan ideas como estas en la mente de una persona, a largo plazo su comportamiento y sus hábitos se amoldan a la creencia que se le ha inculcado, hasta hacer que ese destino se cumpla.

## **Empatía**

Capacidad de comprender las emociones ajenas, aunque no las compartamos necesariamente.

**Eustrés**

Nivel ideal de estrés, que puede utilizarse de forma positiva para motivarse en el logro de objetivos, etc.

**Hipoestrés**

Nivel excesivamente bajo de estrés, que denota falta de motivación.

**Pensamientos tóxicos**

Son los pensamientos que nos llevan a tener emociones tóxicas y que, por lo tanto, influyen de manera negativa en nuestro desarrollo personal. Por ejemplo: “No valgo lo suficiente”.

# Bibliografía



Branden, N. (1996). *Los 6 pilares de la autoestima*. Editorial Paidós.

Educación 3.0. (5 de septiembre, 2019). Francisco Mora: "El cerebro solo aprende si hay emoción". *Educación 3.0*. Recuperado de: <https://www.educaciontrespuntocero.com/entrevistas/francisco-mora-el-cerebro-solo-aprende-si-hay-emocion/>

Goleman, D. (1996). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.

Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional en la empresa*. Editorial Kairós.

Pérez Santiago, L. (2017). *Todo es posible*. Editorial Edaf.

Ramos, N., Enríquez, H. y Recondo, O. (2012). *Inteligencia emocional plena*. Editorial Kairos.

Regader, B. (s. f.). La teoría de las inteligencias múltiples de Gardner. *Psicología y Mente*. <https://psicologiaymente.com/inteligencia/teoria-inteligencias-multiples-gardner#:~:text=La%20investigaci%C3%B3n%20de%20Howard%20Gardner,M%C3%BAltiples%20de%20Gardner%20a%20continuaci%C3%B3n>

Zúñiga Montalvo, J. C. (2015). *Inteligencia emocional para el liderazgo*. Palibrio.



Autor  
D.<sup>a</sup> Eva María Arrabal Martín

Reservados todos los derechos©  
Universidad Internacional de Valencia - 2021