

TÉCNICAS DE GESTIÓN EMOCIONAL

EN ENTORNOS
LABORALES



Manual de autoaprendizaje

GUÍA DEL PARTICIPANTE

Esta Guía del participante tiene el propósito de presentar las principales características del curso y orientarle para un desarrollo exitoso del mismo, por favor lee esta guía cuidadosamente y cuantas veces sea necesario, tanto al inicio del curso como durante el desarrollo del mismo.

El manual que se te ha entregado es un Manual de Auto-aprendizaje, que significa la forma de aprender por uno mismo. Se trata de un proceso de adquisición de conocimientos, habilidades, valores y actitudes, que el participante realiza mediante el estudio de este manual y la experiencia en sus labores diarias, que le permitirá llevar su propio proceso de aprendizaje y obtener conocimientos teóricos y prácticos, a través de la lectura y la realización de ejercicios,

Cada módulo de auto-aprendizaje comprende contenido teórico, que desarrolla las temáticas del módulo y en algunos actividades prácticas aplicativas, para que vayas ejercitando inmediatamente los contenidos revisados.

Algunas cosas que debes saber antes de empezar

- Es importante que leas detenidamente cada página y vayas realizando las actividades que se indican.
- Para hacerlo más fácil, lee las páginas en orden correlativo.
- Se debe finalizar con el contenido del primer módulo para continuar con el modulo siguiente, y así, sucesivamente.

ÍNDICE

1. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES.....	04
2. EL CLIMA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES.....	17
3. LOS ESTADOS DE ÁNIMO.....	27
4. LAS EMOCIONES NEGATIVAS.....	35
5. EL AUTOCONTROL EMOCIONAL.....	40
6. LA AUTOESTIMA.....	48
7. HABILIDADES COMUNICATIVAS.....	55
8. LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO.....	61

MODULO 1:

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

La inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional postula ampliar la noción de inteligencia, tradicionalmente ceñida a una serie de habilidades racionales y lógicas, incorporando una serie de habilidades emocionales.

En efecto, el término Inteligencia Emocional se refiere a la capacidad que todos tenemos de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados emocionales y los de los demás.

Pero no se trata de suprimir o reprimir estas emociones, sino más bien de dominarlas, dirigir las y ser capaz de equilibrarlas.

A continuación vamos a analizar las principales cuestiones implicadas en este concepto de inteligencia emocional: veremos qué son las emociones, qué significa y qué implicaciones tiene realmente la inteligencia emocional, cuáles son sus características esenciales, y cómo puede desarrollarse para conseguir empresas y personas más satisfechas y eficientes.

¿Qué son las emociones?

Podemos considerar a las emociones como conjuntos preprogramados de instrucciones que sirven para energizarnos e inducirnos a realizar algún tipo de conducta, pudiendo servir a diferentes propósitos.

Cada emoción produce una pauta genérica de respuestas reprogramadas tales como: aproximación e interés hacia un objeto, huida y rechazo con relación a un objeto, despliegue de agresividad y coraje, incremento o decremento de la actividad y excitación general del organismo, conducta cooperativa o competitiva, etc.

Cada emoción, con su gama de experiencias subjetivas, su fisiología, y sus expresiones faciales y vocales, cumple una serie de funciones distintas dirigidas a hacer frente a determinadas situaciones. Es decir, las emociones producen modificaciones en nuestra conducta, en nuestra fisiología y en nuestra psicología, que sirven para alertarnos de una posible amenaza, generar una motivación dirigida hacia el logro de algún propósito, comunicar algo a los demás o, en fin, conferirnos algún tipo de ventaja adaptativa en relación a determinadas situaciones.

La gama de las emociones

En general, toda la gama de emociones que tenemos las personas pueden reducirse, en su nivel más básico a sólo dos: la emoción positiva y la emoción negativa. Esto es así porque en un primer instante las emociones se originan siempre en la zona cerebral de la amígdala, que es un intérprete poco sensible, incapaz de captar los matices de la situación.

La amígdala se limita a comparar los estímulos que recibe con sus patrones esquemáticos para disparar o no una reacción emocional negativa. Así que una alta activación de la amígdala produce emoción negativa, habitualmente asociada con miedo o ira, y una baja activación de la amígdala produce emoción positiva, habitualmente asociada con tranquilidad o alegría.



Sólo una vez que la amígdala ha diferenciado entre emoción positiva o emoción negativa, desencadenando las reacciones fisiológicas y psicológicas acordes, se pueden producir otras variedades emocionales más sofisticadas, mezclándose y adquiriendo una mayor variedad y complejidad en otras zonas cerebrales de evolución posterior, como la corteza cerebral moderna.

De hecho, lo que se observa es que las emociones han ido diferenciándose parcialmente a lo largo de la evolución, de modo que a partir de unas emociones básicas, como el miedo, la ira, la alegría, la tristeza, la sorpresa y el asco, se han ido creando una amplia gama de subtipos de emociones que a menudo combinan rasgos de varias emociones básicas. Por ejemplo, a partir de la rama principal de la emoción del miedo, se han ido creando una serie de sub-ramificaciones que incluyen la ansiedad, la preocupación, el pánico, la fobia social, y otras, cada una de las cuales está diseñada para afrontar un determinado tipo de situación peligrosa.

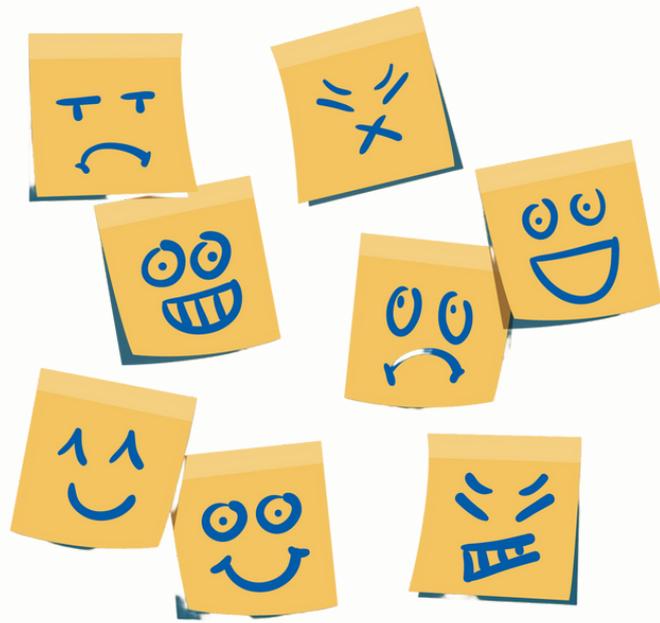
La especie humana, que posee la mayor corteza cerebral de todas las especies, es también la que mayor variedad emocional muestra, creándose en muchos casos nuevas emociones mixtas a partir de las emociones básicas, y dando lugar a toda la amplia variedad y complejidad de emociones y sentimientos humanos.

Emociones positivas y negativas

Todas las emociones, salvo la sorpresa, son positivas o son negativas, favorables o desfavorables, asociadas a una pérdida o a una ganancia. Y esto es así porque las emociones se han desarrollado para incrementar nuestra capacidad de hacer frente a las oportunidades o a las amenazas. Sólo las oportunidades y las amenazas representan posibles ventajas o desventajas en la lucha competitiva por la supervivencia. Los eventos que son neutros, es decir que no implican ni oportunidades ni amenazas, no incrementan el éxito reproductivo, y por tanto no han dado lugar a emociones transmisibles genéticamente.

Las emociones negativas como el miedo, la ira, la tristeza, la culpa o el aburrimiento, nos dicen que nos enfrentamos a una amenaza o una posible pérdida, y que por tanto debemos reaccionar de una determinada forma (agresivamente, huyendo...).

Las emociones positivas, como la alegría, el entusiasmo, la esperanza, la satisfacción, el orgullo, la gratitud, o la felicidad, nos dicen que nos encontramos ante una oportunidad o una ganancia, y que por tanto debemos seguir adelante o repetir en el futuro la conducta premiada.



Utilidad de las emociones

Ninguna emoción es útil o inútil en si misma, sino sólo en relación a una determinada situación. En determinadas circunstancias las emociones pueden ser aliados, porque dirigen nuestra conducta en un sentido apropiado a la situación, y en otros casos, pueden convertirse en nuestros enemigos, cuando nos obstaculizan para resolver los problemas a los que nos enfrentamos.

En general, las emociones son nuestras aliadas y conforman una valiosa herramienta, cuando las encauzamos de tal modo que nos ayudan a conferir significado a las acciones individuales o comunes que llevamos a cabo, y por tanto, sirven para motivarnos y para permitirnos oponernos a los impulsos a corto plazo que podrían desviarnos de nuestros planes.

Esto sucederá especialmente en la medida en que seamos capaces de vincular nuestros planes a largo plazo a emociones asociadas con nuestras necesidades fundamentales, como la necesidad de pertenencia a un grupo y el deseo de cooperar y ser útil al mismo tiempo, la necesidad de alcanzar determinados logros sociales que nos permitan satisfacer nuestro deseo de ser respetados y apreciados, o la necesidad de formar una familia a la que cuidar.

Las emociones también pueden resultar de suma utilidad para la toma de decisiones, cuando se combinan con el pensamiento racional y son debidamente encauzadas y no llegan a desbordarse.

En realidad, muchas veces razón y emociones pueden contradecirse, pero al mismo tiempo cumplen funciones complementarias, ya que habitualmente las emociones nos ayudan a tomar nuestras decisiones después de haber discurredo racionalmente sobre cualquier cuestión.

En un mundo complejo como el que vivimos, la razón raramente puede alcanzar conclusiones que sea ciertas e irrefutables. Más bien, produce una serie de combinaciones probabilísticas, que ofrecen alternativas de acción, a menudo ambiguas y discutibles. En estas situaciones, son las emociones las que nos ayudan a desatascar el atolladero al que puede haber llegado la razón.

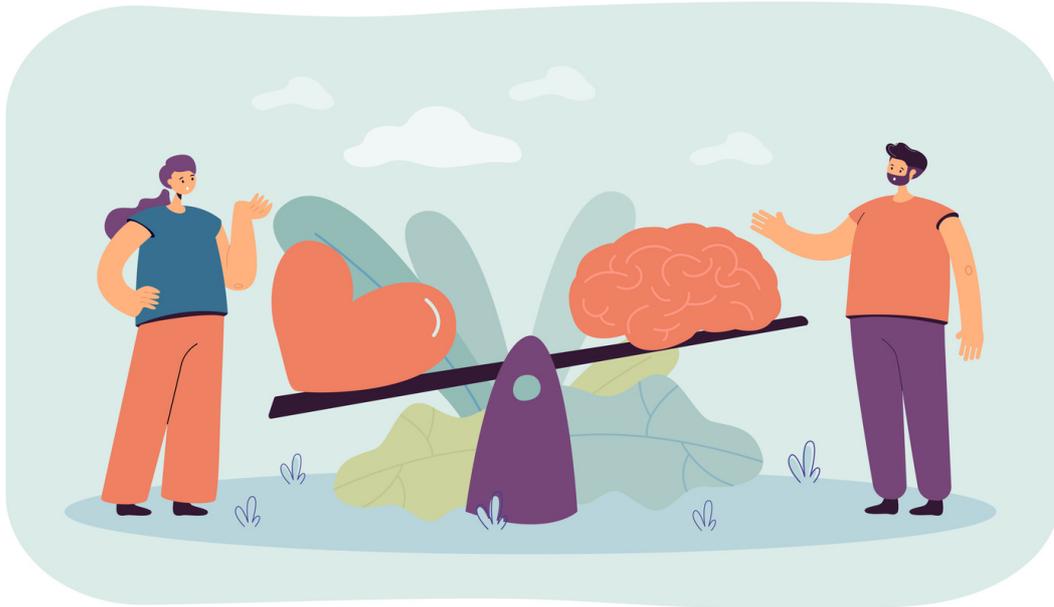
Es decir, en última instancia, siempre que procesamos la información, tanto si lo hacemos de un modo intuitivo, como si lo hacemos racional y analíticamente, también participan nuestras emociones.

De modo que podemos decir que las emociones son componentes fundamentales en la toma de decisiones. Nos ayudan a decidir si debemos hacer o dejar de hacer algo, y en este sentido, dirigen buena parte de nuestra conducta.

Concepto de inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional hace referencia a la capacidad para gestionar adecuadamente las propias emociones, así como al adecuado manejo del factor emocional en las relaciones con los demás.

El término fue popularizado por Daniel Goleman, con su célebre libro *Inteligencia Emocional* (1995), aunque el concepto ya venía siendo utilizado con anterioridad por otros autores, que se habían percatado de que no parecía haber una correspondencia clara entre el coeficiente intelectual y el nivel de éxito de las personas en su vida personal y profesional.



Así, Edward Thorndike, en 1920, utilizó el término "inteligencia social" para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas, y Howard Gardner, en 1983, enunció su famosa Teoría de las Inteligencias Múltiples, en la que introdujo los conceptos de "inteligencia interpersonal" (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y de "inteligencia intrapersonal" (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios).

Podemos decir, por tanto, que la inteligencia emocional se refiere no tanto a la puntuación que una persona es capaz de obtener en un test de inteligencia, sino más bien a la forma cómo aplica en la práctica dicha inteligencia en su vida diaria. Y ello normalmente tiene más que ver con la gestión de sus propias emociones que con el coeficiente de inteligencia intelectual, por la sencilla razón de que las personas nos movemos la mayor parte del tiempo bajo el influjo de nuestras emociones, tanto si somos conscientes de ello como si no.

Del mismo modo, el concepto de Liderazgo Emocional se refiere a la capacidad de percibir y comprender los estados emocionales de las personas con las cuales nos relacionamos, de modo que podamos optimizar nuestras habilidades sociales y tomar las decisiones sociales más acertadas, en aspectos tales como la dirección de equipos, la motivación, o la gestión de conflictos.

Habilidades implicadas en la inteligencia emocional

Estas son las principales habilidades implicadas en el concepto de inteligencia emocional:

- Conciencia de las propias emociones. Quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas. Identificar las propias emociones al evaluar situaciones en que estamos implicados es el principio de una inteligencia emocional desarrollada.
- Manejo de las emociones. La capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo es una habilidad que se puede entrenar como, de hecho, hacen los actores que son capaces de generarse el estado emocional más apropiado para representar un determinado papel.
- Capacidad de automotivación. Las emociones nos ponen en movimiento. Desarrollar la capacidad de entusiasmarnos con lo que tenemos que hacer, para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, nos ayudará a mejorar el rendimiento en cualquier actividad que emprendamos.
- Empatía. Significa ser capaces de reconocer las emociones en los demás, lo que a menudo reside en la destreza para interpretar el lenguaje corporal de los demás.
- Y finalmente, el manejo de las relaciones, lo que también requiere, sin duda, una gran capacidad de inteligencia emocional.

ACTIVIDAD 1

Lee y responde estas preguntas concienzudamente. Estas te permitirán reflexionar sobre tu forma de gestionar tus emociones y la de otro/a.

REACCIONES

Las siguientes dos preguntas determinan sus reacciones emocionales.

1. Cuando me critican, yo:

- A. Ignoro las críticas
- B. Escucho y aprendo
- C. Me pongo a la defensiva
- D. Me enfado

Puntaje: 3 puntos por A, 4 para B, 2 para C y 1 para D.

2. En una situación difícil, yo:

- A. Me asusto
- B. Me retiro si es posible
- C. Mantengo una actitud positiva
- D. Dejo que otros tomen la iniciativa

Puntaje: 1 punto por A, 2 para B, 4 para C y 3 para D.

-----Tu puntaje para esta sección: REACCIONES

RESPUESTAS

Cuando nos enfrentamos a situaciones, reaccionamos emocionalmente.

3. Al perseguir una meta, puedo controlar la ansiedad, la ira, el miedo y el estrés.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

4. Puedo utilizar la retroalimentación y la crítica para crecer personal y profesionalmente.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

5. Mantengo el sentido del humor en los momentos y lugares apropiados, sin usar el sarcasmo ni herir los sentimientos de los demás.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

6. Puedo ver las cosas desde la perspectiva de otra persona.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

7. Reconozco cómo mi comportamiento afecta emocionalmente a los demás.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

8. Cuando tengo una queja, soy capaz de expresarla correctamente.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

9. Escucho a los demás con paciencia y comprensión.

- A. Muy en desacuerdo
- B. Discrepo
- C. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- D. De acuerdo

Puntaje: 1 punto cada A, 2 puntos cada B y 3 puntos cada C y 4 puntos cada D

-----Tu puntaje para esta sección: RESPUESTAS

Cuando se nos presenta una situación, podemos describir nuestra reacción emocional. Las siguientes preguntas te ayudarán a hacerlo.

10. Tengo mucha disciplina y soy auto motivado o motivada.

- A. Nunca
- B. Algunas veces
- C. A menudo
- D. Siempre

11. En situaciones de estrés, no me irrito fácilmente y soy capaz de contener mis emociones.

- A. Nunca
- B. Algunas veces
- C. A menudo
- D. Siempre

12. Incluso si creo que tengo razón en algo, hago un esfuerzo por escuchar los puntos de vista de otras personas.

- A. Nunca
- B. Algunas veces
- C. A menudo
- D. Siempre

Puntaje: 1 punto cada A, 2 puntos cada B, 3 puntos cada C y 4 puntos cada D.

-----Tu puntaje para esta sección -----

SITUACIONES

Ahora veremos algunas situaciones y determinaremos cómo reaccionarías.

13. Dos de tus amigos están discutiendo. Tu respuesta es. . .

- A. Trato de ayudar a cada uno a entender el punto de vista del otro.
- B. Evito a mis dos amigos hasta que dejen de pelear
- C. Elijo un lado y hablo mal de la otra persona
- D. Dejo que ambos me expresen sus emociones

Puntaje: 4 puntos por A, 2 puntos por B, 1 punto por C y 3 puntos por D

14. Tu amiga te dice que su madre ha muerto. Tu respuesta es. . .

- A. Permito que mi amiga exprese sus emociones y ofrezco su apoyo
- B. Convenzo a mi amiga para que salga a algún lado con algunos amigos y se distraiga un poco.
- C. Le doy a mi amiga algo de tiempo a solas
- D. Paso tiempo con ella, pero evita hablar de su pérdida.

Puntaje: 4 puntos por A, 1 punto por B, 2 puntos por C y 3 puntos por D

15. Te enfrentas a una tarea desagradable. Tu respuesta es. . .

- A. Hago un plan y trabajo un poco en la tarea todos los días
- B. Pospongo la finalización de la tarea hasta el último minuto
- C. Termina la tarea lo antes posible
- D. No hago la tarea en absoluto

Puntaje: 4 puntos por A, 2 puntos por B, 3 puntos por C y 1 punto por D

16. Te ves envuelto o envuelta en una acalorada discusión. Tu respuesta es. . .

- A. Solicito un breve descanso antes de reanudar la discusión.
- B. Me rindo y pido disculpas porque quiero terminar la discusión
- C. Insulto a la otra persona
- D. Callo y dejo de responderle a la otra persona.

Puntaje: 4 puntos por A, 3 puntos por B, 1 punto por C y 2 puntos por D.

17. Aunque trabajes duro en una tarea, obtienes una mala calificación. Tu respuesta es...

- A. Pienso en las formas en que podría haber mejorado mi trabajo y recibido una mejor calificación.
- B. Confronto al maestro pidiendo una mejor nota
- C. Me siento decepcionado/a y critico mi propio trabajo.
- D. Decido que la clase es estúpida y dejo de esforzarme mucho en las tareas.

Puntaje: 4 puntos por A, 3 puntos por B, 2 puntos por C y 1 punto por D.

18. Tu amigo en el trabajo tiene un hábito molesto. Cada día parece más molesto y peor. Tu respuesta es...

- A. Le cuento a mi amiga sobre su molesto hábito y por qué me molesta
- B. Presento una queja a mi supervisor
- C. Hablo con los demás sobre el molesto hábito de mi compañero de trabajo
- D. Sufro en silencio

Puntaje: 4 puntos por A, 3 puntos por B, 1 punto por C y 2 puntos por D.

19. Ya estás involucrado o involucrada en muchas tareas y proyectos y te sientes con exceso de trabajo cuando tu jefe te asigna un gran proyecto nuevo. Te sientes...

- A. Preocupado o preocupada por no terminar nunca todo el trabajo
- B. Completamente abrumado o abrumada por la tarea que tienes ante ti
- C. Enojado o enojada con tu jefe porque no se ha dado cuenta del exceso de trabajo que tienes
- D. Profundamente deprimido o deprimida y seguro o segura que nunca lo terminarás todo

Puntaje: 4 puntos por A, 3 puntos por B, 2 puntos por C y 1 punto por D.

20. Trabajas duro en un proyecto y la persona con la que estás trabajando públicamente se atribuye el mérito del trabajo que hiciste. Tu respuesta es...

- A. Confronto de forma inmediata y pública a la persona sobre la propiedad del trabajo.
- B. Llevo a la persona a un lado y le digo que quiero que me dé crédito cuando hable de mi trabajo.
- C. No hago nada
- D. Una vez que la persona termina de hablar, le agradezco inmediatamente por compartir mi trabajo y luego brindo al grupo más detalles.

Puntaje: 2 puntos por A, 3 puntos por B, 1 punto por C y 4 puntos por D.

-----Tu puntaje para esta sección -----

Ahora suma todos los puntajes para ver qué tan alta es su inteligencia emocional.

Pon tu puntuación total aquí

El significado de las puntuaciones

Si tu puntuación está entre 68 y 80:

Tienes una inteligencia emocional extremadamente alta. Tienes habilidad para comprender, interpretar y actuar de manera apropiada sobre tus emociones y las de los demás. Manejas con eficacia situaciones y conflictos emocionales y sociales, y expresas tus sentimientos sin herir los sentimientos de los demás. Te haría muy bien prepararte para asumir cargos directivos.

Si tu puntuación está entre 60 y 68:

Aunque obtienes una puntuación relativamente alta, tienes margen de mejora. Observas las reacciones de los demás para determinar cuándo estás utilizando tu inteligencia emocional de manera eficaz y cuándo no. Observar objetivamente situaciones sociales y personales en las que las emociones son intensas y analizar su éxito te ayudará a mejorar aún más tu ya alta inteligencia emocional. Un coaching para el desarrollo profesional es ideal para ti.

Si tu puntuación está entre 48 y 60:

Caes en el rango medio cuando se trata de tu inteligencia emocional. Aunque estás respondiendo de manera apropiada en la mayoría de las situaciones, todavía te encuentras perdiendo el control a veces. También te impacientas con los demás y, a veces, te sientes incómodo en situaciones emocionales. Un coaching de autoevaluación te ayudaría mucho.

Si tu puntuación está entre 40 y 48:

Tu inteligencia emocional es un poco baja. Probablemente tengas dificultades para manejar tus emociones en situaciones de alta presión o cuando te enojas. Tienes trabajo que hacer para mejorar. Empieza por intentar expresar sus emociones después de que te hayas calmado. Un coaching de orientación profesional aborda este y otros temas que te ayudarían mucho en esta etapa.

Si tu puntuación es inferior a 40:

Tu inteligencia emocional es extremadamente baja. Probablemente experimentes ansiedad y estrés a diario. Además, es probable que tengas dificultades en la escuela o en el trabajo, y no estés progresando como deseas. Un proceso de retroalimentación de tu diagnóstico de competencias te ayudará a comprenderte más.

MODULO 2:

EL CLIMA LABORAL EN LAS ORGANIZACIONES

El capital emocional en las organizaciones

Casi todos hemos conocido alguna vez situaciones donde personas inteligentes y académicamente brillantes no consiguen cumplir con las expectativas profesionales depositadas en ellos, mientras que otras personas, quizás no tan extraordinariamente inteligentes, alcanzaron un desempeño sobresaliente en sus puestos profesionales.

¿Por que sucede esto?

A menudo, la respuesta tiene que ver con el tipo de competencias relacionadas con la Inteligencia Emocional, que son consideradas el principal factor de éxito en la vida personal y laboral.

Por eso, todas las organizaciones pueden y deben tratar de mejorar su eficiencia incrementando su Capital Emocional, lo cual pueden lograr si consiguen aumentar la energía personal de los empleados, elevar la calidad de las comunicaciones entre las personas y los equipos, e incrementar el nivel de motivación de quienes las integran. Todo eso se traducirá en una mejora del clima laboral y un aumento de la satisfacción personal y la productividad profesional.

El entorno emocional de las organizaciones

Existen una serie de factores que favorecen la capacidad de llevar a cabo un desempeño sobresaliente y de ser creativo, y uno de los más importantes es el estado anímico y emocional predominante en el entorno social.

Las personas, al igual que los equipos y las organizaciones, tienden a estar en un determinado estado de ánimo. Dichos estados de ánimo son contagiosos entre las personas que conforman el grupo, de modo que emociones tales como la angustia, el miedo, el entusiasmo, la envidia, la alegría, el resentimiento, el enfado, la depresión o la euforia son capaces de transmitirse fácilmente, en circunstancias normales, de unos a otros miembros del grupo.

Incluso hay investigaciones que han comprobado que los grupos de ejecutivos que trabajan juntos tienden a sincronizar sus estados de ánimo y a menudo esta sincronización dura días después de su último encuentro.

¿Cómo afecta el clima laboral al rendimiento?

En un momento dado, en un grupo puede predominar un estado de ánimo positivo o negativo, pero el hecho de que predomine uno u otro tipo de emociones, tiene consecuencias muy diferentes.

Diversas investigaciones han mostrado que cuando predomina un tono afectivo positivo en el grupo, se incrementan las probabilidades de cooperación en el seno del mismo, aumenta la confianza de los miembros del grupo en su propia capacidad de alcanzar sus objetivos, y se tienden a fijar objetivos más elevados que cuando predomina un tono anímico negativo.

Además, el predominio emocional positivo o negativo afecta a la capacidad creativa de las personas. Tal como han mostrado numerosos experimentos, mientras que las personas sometidas a emociones negativas tienden a estrechar el ámbito de sus pensamientos y conductas posibles, las personas que experimentan emociones positivas tienden, por el contrario, a resolver los problemas de un modo más creativo y global, en vez de enfocarse en soluciones ya conocidas y en detalles.

Mientras que las emociones negativas interfieren con el procesamiento cognitivo, tienden a estrechar el ámbito de los pensamientos y conductas posibles, y reducen la capacidad creativa y la flexibilidad mental, las emociones positivas incrementan nuestra capacidad creativa, nuestro desempeño intelectual, nuestra flexibilidad mental, y nuestra capacidad de tomar decisiones acertadas.

En las organizaciones empresariales, podemos apreciar que los factores y estructuras del sistema organizacional dan lugar a un determinado clima, en función a las percepciones de los miembros. Este clima resultante induce determinados comportamientos en los individuos, ya que condicionan los niveles de motivación laboral y rendimiento profesional.



Si el contexto laboral es correcto, los empleados incluso serán capaces de motivarse por sí mismos, aunque el trabajo no sea nada del otro mundo. En cambio, si el entorno es corrosivo, resulta mucho más difícil que los empleados se sientan motivados.

Justamente, el clima positivo y motivador se consigue demostrando a los colaboradores que se confía en ellos, creando una atmósfera de trabajo en la cual, cada integrante de la compañía, sienta que es útil y valorado, incentivando la creatividad, escuchando las sugerencias, brindando reconocimiento por los logros alcanzados, demostrando honestidad, y manejando adecuadamente la comunicación en un plano bidireccional, y asegurándose que ésta sea clara, coherente y precisa.

En el mundo empresarial, como en casi cualquier otro ámbito de la vida social, generalmente obtendremos mejores resultados si somos capaces de generar un clima emocionalmente positivo y estimulante, en lugar de un clima emocionalmente negativo y estresante.

En la medida en que el estado de ánimo general en una organización sea predominantemente positivo, las relaciones en el seno del grupo tenderán a ser más amigables y desenfadadas, mejorará la coordinación del grupo, se reducirá el nivel de conflictividad entre los miembros del mismo, y se estimulará la creatividad y capacidad de innovación de cada uno de sus miembros, y del grupo en su conjunto.

Todo ello puede fomentar un sentimiento colectivo de ambición, energía, confianza, seguridad, disposición a mejorar e innovar, y ánimo de lucha por los objetivos comunes del grupo.

En general, podemos estimular este clima positivo si damos responsabilidad e iniciativa a nuestros colaboradores, en lugar de intentar controlar cada uno de sus pasos; si les conferimos la motivación para realizar sus tareas, fijando objetivos que sean retos atractivos y ambiciosos, pero realizables; y si atribuimos "sentido" a lo que hacen, dándole un revestimiento emocional y ligándolo a las necesidades biológicas y emocionales que todos tenemos.

Si conseguimos crear el clima adecuado para que la ejecución de las tareas que permitan alcanzar los objetivos resulte tan emocionante, interesante y divertida, como el logro de los objetivos en sí mismos, entonces estaremos en condiciones de alcanzar resultados extraordinarios, en términos de rendimiento y de creatividad e innovación.

ACTIVIDAD 2

Las preguntas que encontrarás en este TEST se refieren a la manera habitual que tienes de actuar con las personas con quienes te relacionas. No existen respuestas buenas ni malas, sino respuestas sinceras que deben reflejar tu estilo, tu modo habitual de pensar, hacer y sentir.

La manera de responder es la siguiente. De acuerdo a cada comportamiento (pregunta) que tengas, colocarás una cruz en la casilla correspondiente.

COMPORTAMIENTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Me conozco a mí mismo, sé lo que pienso, lo que siento y lo que hago			
Soy capaz de auto motivarme para aprender, estudiar, aprobar, conseguir algo.			
Cuando las cosas me van mal, mi estado de ánimo aguanta hasta que las cosas vayan mejor.			
Llego a acuerdos razonables con otras personas cuando tenemos posturas enfrentadas.			
Sé qué cosas me ponen alegre y qué cosas me ponen triste.			
Sé lo que es más importante en cada momento.			

COMPORTAMIENTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Cuando hago las cosas bien me felicito a mí mismo.			
Cuando los demás me provocan intencionadamente soy capaz de no responder.			
Mi fijo en el lado positivo de las cosas, soy optimista.			
Controlo mis pensamientos, pienso lo que de verdad me interesa.			
Hablo conmigo mismo, en voz baja claro.			
Cuando me piden que diga o haga algo que me parece inaceptable me niego a hacerlo.			
Cuando alguien me critica injustamente me defiendo adecuadamente con el diálogo.			
Cuando me critican por algo que es justo lo acepto porque tienen razón.			
Soy capaz de quitarme de la mente las preocupaciones que me obsesionan.			
Me doy cuenta de lo que dicen, piensan y sienten las personas más cercanas a mí (amigos, compañeros, familiares...)			

COMPORTAMIENTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Valoro las cosas buenas que hago.			
Soy capaz de divertirme y pasarlo bien donde esté.			
Hay cosas que no me gusta hacer pero sé que hay que hacerlas y las hago.			
Soy capaz de sonreír.			
Tengo confianza en mí mismo, en lo que soy capaz de hacer, pensar y sentir.			
Soy una persona activa, me gusta hacer cosas.			
Comprendo los sentimientos de los demás.			
Mantengo conversaciones con la gente.			
Tengo buen sentido del humor.			
Aprendo de los errores que cometo.			
En momentos de tensión y ansiedad soy capaz de relajarme y tranquilizarme para no perder el control y actuar apresuradamente.			
Soy una persona realista con los ofrecimientos que hago, sabiendo qué cosa puedo cumplir y qué no me será posible hacer.			

COMPORTAMIENTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Cuando alguien se muestra muy nervioso/a o exaltado/a lo/a calmo y tranquilizo.			
Tengo las ideas muy claras sobre lo que quiero.			
Controlo bien mis miedos y temores.			
Si he de estar solo o sola no me agobio por eso.			
Formo parte de algún grupo o equipo de deporte o de ocio para compartir intereses o aficiones.			
Sé cuáles son mis defectos y cómo cambiarlos.			
Soy creativo, tengo ideas originales y las desarrollo.			
Sé qué pensamientos son capaces de hacerme sentir feliz, triste, enfadado/a, altruista, angustiado/a.			
Soy capaz de aguantar bien la frustración cuando no consigo lo que me propongo.			
Me comunico bien con la gente con la que me relaciono.			
Soy capaz de comprender el punto vista de los demás.			

COMPORTAMIENTO	NUNCA	ALGUNAS VECES	SIEMPRE
Identifico las emociones que expresa la gente a mí alrededor.			
Soy capaz de verme a mí mismo desde la perspectiva de los otros.			
Me responsabilizo de las cosas que hago.			
Me adapto a las nuevas situaciones, aunque me cuesten algún cambio en mi manera de sentir las cosas.			
Creo que soy una persona equilibrada emocionalmente.			
Tomo decisiones sin dudar ni titubear demasiado.			

Resultados

- A las respuestas NUNCA le corresponden 0 puntos
- A las respuestas ALGUNAS VECES le corresponden 1 punto
- A las respuestas SIEMPRE le corresponden 2 puntos

Puntuaciones

- 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

El significado de las puntuaciones

MUY BAJO

Con esta puntuación debes saber que todavía no conoces suficientemente qué emociones son las que vives, no valoras adecuadamente tus capacidades, que seguramente tienes. Son muchas las habilidades que no pones en práctica, y son necesarias para que te sientas más a gusto contigo mismo y para que las relaciones con la gente sean satisfactorias. Sería muy útil para ti comenzar a comprender por medio de la retroalimentación de tu diagnóstico de competencias.

BAJO

Con esta puntuación tus habilidades emocionales son todavía escasas. Necesitas conocerte un poco mejor y valorar más lo que tú puedes ser capaz de hacer. Saber qué emociones experimentas, cómo las controlas, cómo las expresas y como las identificas en los demás es fundamental para que te puedas sentir bien, y desarrollar toda tu personalidad de una manera eficaz. Es recomendable un coaching de orientación profesional que aborda este y otros temas.

MEDIO-BAJO

Casi lo conseguiste. Con esta puntuación te encuentras rayando lo deseable para tus habilidades emocionales. Ya conoces muchas cosas de lo que piensas, haces y sientes y, posiblemente, de cómo manejar tus emociones y comunicarte con eficacia con los demás. No obstante, no te conformes con este puntaje conseguido, aprende a profundizar en tu saber ser con el coaching de autoevaluación.

MEDIO-ALTO

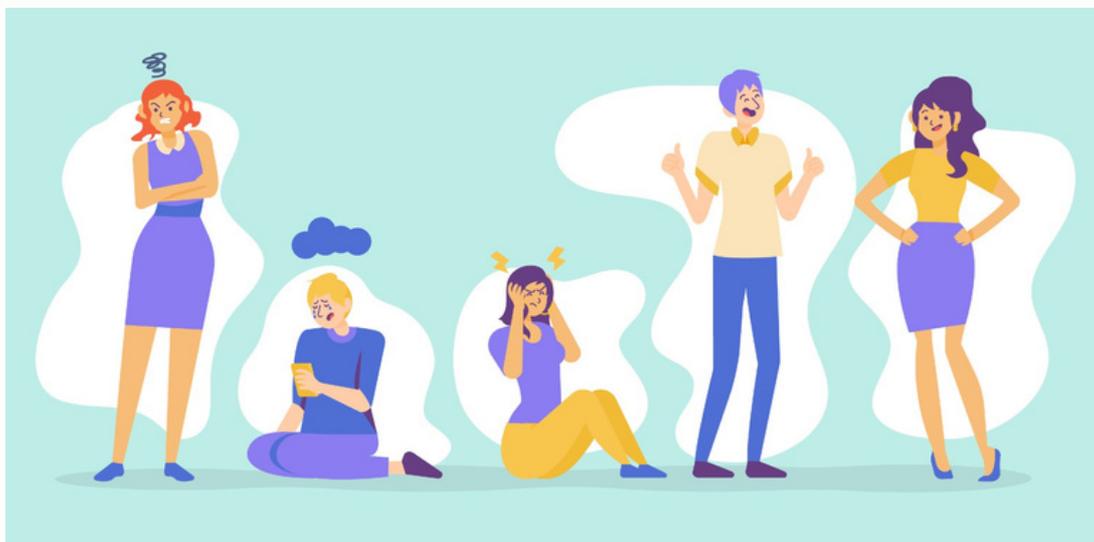
No está nada mal la puntuación que has obtenido. Indica que sabes quién eres, cómo te emocionas, cómo manejas tus sentimientos y cómo descubres todo esto en los demás. Tus relaciones con la gente las llevas bajo control, empleando para ello tus habilidades para saber cómo te sientes tú, cómo debes expresarlo y también conociendo cómo se sienten los demás, y qué debes hacer para mantener relaciones satisfactorias con otras personas. Para ti sería ideal seguir avanzando con un coaching para el desarrollo profesional.

MUY ALTO

Eres un/a superhéroe de la emoción y su control. Se diría que eres número 1 en eso de la INTELIGENCIA EMOCIONAL. Tus habilidades te permiten ser consciente de quién eres, qué objetivos pretendes, qué emociones vives, sabes valorarte como te mereces, manejas bien tus estados emocionales y, además, con más mérito todavía, eres capaz de comunicarte eficazmente con quienes te rodean, y también eres único/a para solucionar posconflictos interpersonales que cada día acontecen. Sería ideal que te prepararas para asumir cargos de más responsabilidad con el coaching HDR.

MODULO 2:

LOS ESTADOS DE ÁNIMO



Los estados de ánimo

Básicamente, nuestros estados de ánimo, y las emociones que manifestamos asociadas a los mismos, sirven como termostato para indicarnos si estamos o no progresando adecuadamente hacia nuestros objetivos.

Se desarrollaron evolutivamente como mecanismos de regulación de nuestra conducta, destinados a dirigirla hacia formas adaptativamente beneficiosas para nuestra supervivencia. Es decir, nuestros estados anímicos vienen a ser la forma en la que nuestro cerebro nos indica si vamos por un camino adecuado o no para el logro de nuestros objetivos biológicos, o en general, de cualquier otro tipo de objetivos consciente o inconscientemente establecidos.

De modo que nuestros estados anímicos no dependen tanto de las cosas que nos pasan actualmente, como de aquellas que vislumbramos que nos sucedarán en el futuro inmediato. Nuestro cerebro está programado de tal forma que nuestras emociones y nuestro ánimo dependen más de lo que esperamos que nos suceda, que de lo que nos está sucediendo en este mismo momento.

La función señalizadora de los estados de ánimo

Las variaciones que registran nuestros estados de ánimo sirven para indicarnos si estamos yendo por buen camino o no. El progreso hacia nuestros propios objetivos aumenta nuestro bienestar, mientras que el fracaso o la falta de progreso producen un efecto negativo en el estado de ánimo.

Desde un punto de vista biológico, nos interesa sentirnos motivados a continuar realizando una determinada actividad solo hasta el momento en que la rentabilidad marginal de ese esfuerzo caiga por debajo del retorno que obtenemos de la misma.

En épocas ancestrales, una reacción depresiva frente al fracaso podía tener un sólido fundamento evolutivo. El súbito descenso del nivel de energía, que acompaña a la depresión, podría servir para obligar a nuestros antecesores, que se enfrentasen a un peligro excesivo, a mostrarse conservadores y prudentes, a no asumir riesgos para los que en ese momento no estuviesen preparados.

Hoy en día, nuestro estado anímico sigue regulando nuestro esfuerzo para conseguir que se ajuste a estos parámetros. Por eso, cuando las cosas nos van bien, nuestro ánimo se encuentra expansivo, pues ello nos anima a continuar con el esfuerzo. Pero si las cosas nos van mal y nos encontramos con serios obstáculos en nuestro camino, entonces comenzamos a sentirnos abatidos y deprimidos.

En general, todas aquellas situaciones que representan una oportunidad o una ganancia, producen un efecto positivo sobre nuestro estado anímico. El buen humor y la alegría nos inducen a continuar por el camino del éxito, ya que, al sentirnos bien cuando tenemos éxito realizando algún tipo de tarea, nos sentimos estimulados a continuar desarrollando y utilizando nuestros talentos en las áreas donde hemos obtenido éxito. De este modo aumentaremos nuestras probabilidades de prolongar dicho éxito en el futuro.

Del mismo modo, todas aquellas situaciones en las que los costes y riesgos de hacer algo pueden ser mayores que los potenciales beneficios, son situaciones que pueden propiciar una cierta reacción depresiva en nuestro estado anímico. El objetivo adaptativo de esta depresión sería obligarnos a desistir del esfuerzo, abandonar o cambiar nuestros planes, a rendirnos en situaciones que muestran ser poco propicias, o peligrosas, con el fin de que podamos conservar nuestra vida y nuestra energía.

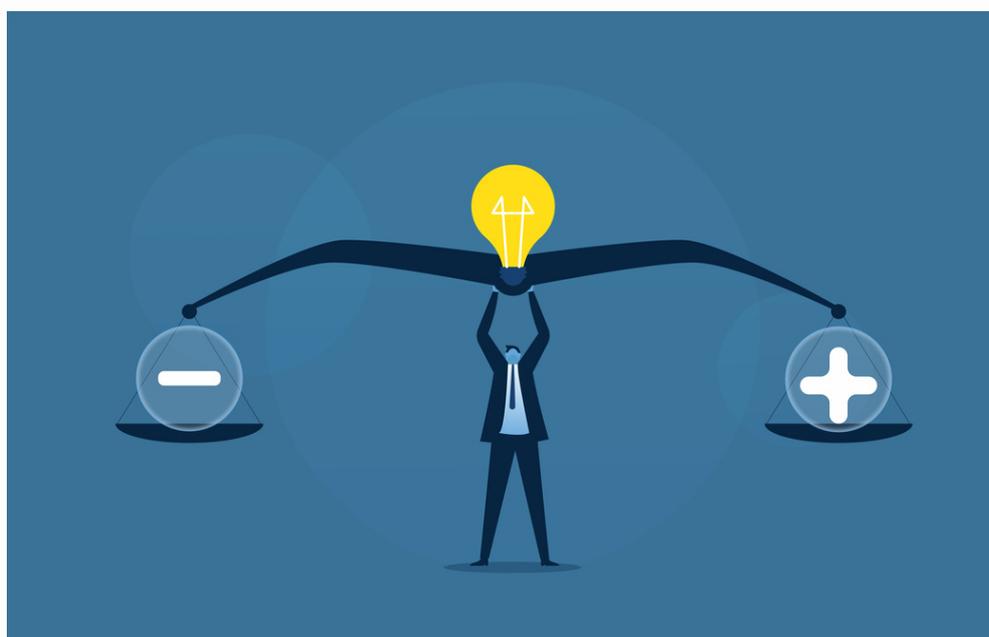
Sentirnos deprimidos y de malhumor nos indica que tenemos algún tipo de problema y que se requiere tomar algún tipo de curso de acción para corregir la situación. O puede que simplemente hayamos fracasado en un determinado empeño, de modo que la depresión anímica y el mal humor nos inducen a desistir de continuar llevando a cabo emprendimientos perdedores. Al renunciar a continuar por un camino en el que no conseguimos progresar, quizás podamos enfocarnos hacia áreas donde tengamos mayores probabilidades de aplicar productivamente nuestras habilidades.

En general, podemos decir que cuanto mayor es la oportunidad o ganancia que obtenemos, tanto más grande es la intensidad de la emoción positiva que experimentamos, siendo el mismo caso para las pérdidas o amenazas.

Por ejemplo, si perdemos una moneda, nos disgustamos un poco, pero si perdemos nuestra cartera, nuestra frustración será mucho mayor. Igualmente, no nos producirá la misma alegría encontrar una moneda que encontrar un billete grande.

Pero tanto si nos encontramos ante una oportunidad o ganancia, como si sufrimos una pérdida o amenaza, las variaciones de nuestros estados anímicos serán siempre temporales. Los acontecimientos negativos no nos mantienen frustrados o deprimidos para siempre, del mismo modo que no podemos pretender que los eventos positivos que nos acontecen produzcan un efecto euforizante indefinido.

Nuestro cerebro no funciona así, sino de acuerdo a la llamada "adaptación hedónica", principio universal que establece que nuestro estado de ánimo está básicamente regulado por los eventos que nos acontecen y que, en general, acabaremos adaptándonos a las cosas buenas y malas que nos sucedan, de modo que su efecto será siempre temporal.



Las emociones positivas al igual que las emociones negativas, tienen un carácter efímero porque si no fuera así, no conseguirían sus objetivos de guiar nuestra conducta en un determinado sentido.

Nuestros estados anímicos, van variando en función de las cosas que nos suceden a cada momento, o de nuestras expectativas cambiantes. Pero tarde o temprano, se acabarán disipando tanto la alegría como el disgusto o la frustración. Los eventos positivos nos causarán emociones positivas, pero una vez obtenida la ganancia o experimentada la satisfacción, ya no tiene utilidad biológica que sigamos estando alegres -es mejor que retornemos a nuestra habitual situación indiferente o levemente positiva, de modo que podamos volver a experimentar nuevas alegrías ante futuras ganancias u oportunidades que se nos presenten.

Comprender la función señalizadora de las emociones y los estados de ánimo, nos ayuda a no sentirnos demasiado frustrados ante su carácter efímero. Al fin y al cabo, aunque podamos lamentar el hecho de que la alegría o la euforia no duren para siempre, a cambio, tampoco suelen ser eternos la frustración ni la contrariedad. Esto significa que, en general, no importa cuáles sean nuestros infortunios, seguramente seremos capaces de acabar sobreponiéndonos a ellos.

ACTIVIDAD 3

Con respecto a los ítems expuestos a continuación valore del 1 al 5 donde 1 es la evaluación más baja y 5 es la evaluación más alta. La valoración se hace tanto para la casilla A, como la casilla B.

A: cuál es su forma de ser actual

B: cuál preferiría que fuera.

AUTOCONSCIENCIA	A	B
Conocimientos de cambio de humor		
	Desconozco 1 2 3 4 5 Conozco	
Me juzgo en función de como otros me perciben		
	No me interesa 1 2 3 4 5 Desearía hacerlo	
Deseo conocer mis impulsos y emociones, y sus efectos, en los demás		
	No tengo necesidad 1 2 3 4 5 Desearía hacerlo	
AUTOCONTROL	A	B
Me adapto a las nuevas circunstancias		
	Difícilmente 1 2 3 4 5 Fácilmente	
Reorientación inmediata de estados de ánimo perjudiciales		
	Me cuesta 1 2 3 4 5 No me cuesta	
Impulsividad		
	Hablo antes de pensar 1 2 3 4 5 Pienso antes de hablar	

MOTIVACIÓN	A	B
Disposición a la actividad a lograr		
	Impuesta 1 2 3 4 5 Natural	
Propensión a buscar nuevos objetivos		
	Ninguna 1 2 3 4 5 Totalmente propenso/a	
Reacciones ante el éxito o el fracaso		
	Más deprimido/a por el fracaso 1 2 3 4 5 Más estimulado/a por el éxito	
EMPATÍA	A	B
Captar los sentimientos y las emociones de los demás		
	Incapaz 1 2 3 4 5 Totalmente capaz	
Tratar a los demás según sus reacciones emocionales		
	Incapaz 1 2 3 4 5 Totalmente capaz	
Comprensión "Leyendo entre líneas" al escuchar a los demás		
	Incapaz 1 2 3 4 5 Totalmente capaz	
HABILIDADES SOCIALES	A	B
Habilidad para crear relaciones y estrechar lazos de entendimiento		
	Me cuesta 1 2 3 4 5 No me cuesta	
Ante el conflicto		
	No soy tolerante 1 2 3 4 5 Soy tolerante	
Para influir en los demás		
	Incapaz 1 2 3 4 5 Totalmente capaz	

Autovaloración de inteligencia emocional

Marca en la columna de la izquierda los ítems de cada grupo en que aparece una mayor diferencia entre tus valoraciones actual y preferida.

- Si la actual ha sido superior a la preferida pón un signo (-)
- Si, por el contrario, si la preferida ha sido superior pón un signo (+).

Encierra en un círculo los signos (+) que Ud. cree que puede mejorar.

AUTOCONSCIENCIA	
	Conocimientos de cambio de humor
	Me juzgo en función de como otros me perciben
	Deseo conocer mis impulsos y emociones, y sus efectos, en los demás
AUTOCONTROL	
	Me adapto a las nuevas circunstancias
	Reorientación inmediata de estados de ánimo perjudiciales
	Impulsividad
MOTIVACIÓN	
	Disposición a la actividad a lograr
	Propensión a buscar nuevos objetivos
	Reacciones ante el éxito o el fracaso

EMPATÍA	
	Captar los sentimientos y las emociones de los demás
	Tratar a los demás según sus reacciones emocionales
	Comprensión "Leyendo entre líneas" al escuchar a los demás
HABILIDADES SOCIALES	
	Habilidad para crear relaciones y estrechar lazos de entendimiento
	Ante el conflicto
	Para influir en los demás

MODULO 4:

LAS EMOCIONES NEGATIVAS



No cabe duda de que todas las personas sentimos antipatía por las emociones negativas, tales como el miedo, la ira, la preocupación, o la tristeza.

Sin embargo, si estas emociones negativas han llegado a desarrollarse hasta conformar una parte sustancial de la condición humana es porque, sin duda, en el pasado prehistórico, fueron adaptaciones útiles para la supervivencia.

Las emociones negativas existen porque cumplen una función preventiva y de alerta, y nos inducen a tomar determinados cursos de acción que, al menos en el entorno ancestral en el que se desarrollaron, aumentaban nuestras probabilidades de supervivencia.

En definitiva, las emociones negativas surgen porque existen problemas y estas emociones nos urgen a tomar determinados cursos de acción para afrontar estos problemas.

Si nos limitásemos a bloquear o a ignorar las emociones negativas, podríamos estar asumiendo riesgos que pusiesen en peligro nuestras posibilidades de progreso o estabilidad futura.

Sin embargo, aunque las emociones negativas pueden cumplir una función defensiva, a menudo acaban teniendo un efecto contraproducente, especialmente cuando se exagera. Por ejemplo, si sufrimos un fracaso profesional, tal vez una leve depresión anímica nos ayude a hacer un alto en el camino y a reflexionar; pero si como consecuencia de este fracaso caemos en una depresión prolongada, el resultado es que tenderemos a sentirnos letárgicos, paralizados y sin energía, lo que no nos ayudará en absoluto a levantarnos y llevar a cabo nuevos emprendimientos.

La función biológica de las emociones negativas

Aunque resulte difícil de apreciar, a menudo las emociones negativas pueden cumplir una misión valiosa. Es evidente que no se han desarrollado evolutivamente por casualidad, sino para ayudarnos a hacer frente a situaciones adversas específicas a las que habitualmente nos enfrentamos. Ciertamente estas emociones negativas han sido diseñadas para hacernos sentir mal. Pero eso es porque conforman mecanismos defensivos y de alerta, al igual que el dolor, que pretenden dirigir nuestra conducta e incitarnos a tomar determinados cursos de acción que quizás no habríamos tomado de otra forma.

Sin embargo, al mismo tiempo que podemos reconocer el riesgo de bloquear siempre e indiscriminadamente nuestras emociones negativas, también podemos apreciar que a veces, dichas emociones negativas no resultan nada convenientes ni adaptativas. Es decir, que aunque en muchas ocasiones las emociones negativas nos ayudan a prevenir las amenazas y resolver los problemas, avisándonos de su existencia, a veces también pueden llegar a convertirse en un problema mayor que aquel del que nos avisaban.

Y eso sucede especialmente cuando dichas emociones negativas alcanzan un punto de escalada en el que pueden llegar a desbordarse, anulando nuestra capacidad de raciocinio y control cognitivo; o bien cuando se vuelven crónicas, y nos volvemos adictos a ellas.

Autocontrol emocional

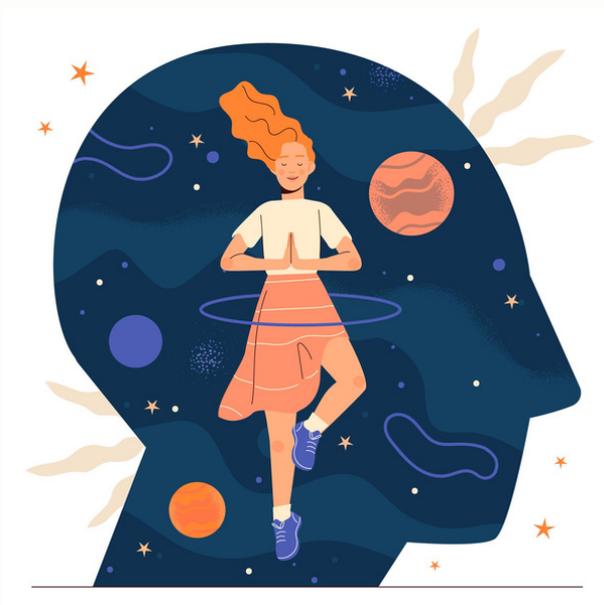
Las emociones pueden ser nuestros aliados, pero también pueden ser nuestros enemigos y conformar un serio obstáculo para nuestros planes y objetivos, lo que puede suceder por ejemplo cuando un sentimiento de euforia excesiva hace que nos descuidemos, o un sentimiento de ansiedad dificulta que podamos pensar con claridad.

Normalmente el mayor peligro se encuentra en las emociones negativas, lo que no significa que éstas sean necesariamente perjudiciales en todos los casos. Al fin y al cabo, las emociones negativas existen y se han desarrollado en nuestra historia evolutiva porque tienen una función defensiva y de alerta, y pueden ayudarnos a resolver los problemas. El sufrimiento, la tristeza, la ira, o el temor pueden cumplir una función protectora, igual que lo hace el dolor físico.

Bloquear indiscriminadamente las emociones negativas nos privaría de los posibles efectos beneficiosos para los cuales fueron diseñadas este tipo de emociones.

Supongamos por ejemplo que, cuando sufrimos una grave pérdida financiera, nos sintiésemos felices en lugar de sentirnos afligidos. El resultado es que probablemente no reflexionaríamos sobre los posibles errores que hayamos cometido, o la posible necesidad de tomar decisiones de cambio en nuestras conductas, y eso haría más difícil que aprendiésemos de nuestras equivocaciones.

Las emociones negativas pueden, por tanto, servirnos tanto para prevenir como para aprender de las experiencias adversas y peligrosas que experimentamos.



Las emociones negativas cumplen funciones y objetivos importantes, de las que dependen en muchas ocasiones nuestra seguridad, nuestro bienestar y nuestra supervivencia. Pero al mismo tiempo se observa que, a menudo, estas emociones negativas pueden también llegar a convertirse en un grave problema en sí mismas. Esto sucede especialmente en dos circunstancias.

La primera es cuando las emociones negativas se desbordan, en lo que a veces se denomina "secuestro emocional", y que suele acontecer cuando sufrimos ataques de ira o de pánico de una gran intensidad, al punto de que nos resulta imposible pensar con la mínima claridad, y nos encontramos en esos momentos totalmente sometidos al impulso emocional.

El otro caso en que las emociones negativas pueden llegar a convertirse en un gran problema es cuando se vuelven crónicas, lo cual siempre tiene graves consecuencias a largo plazo para nuestro bienestar físico y mental. Las emociones negativas, tales como el miedo, la ira, o la ansiedad, excitan nuestra amígdala cerebral, lo que produce una atenuación de las capacidades cognitivas emanadas de la corteza superior cerebral, y habitualmente también acaba produciendo desequilibrios de la química cerebral, afectando a nuestra capacidad de obtener gratificación, por lo que, si dejamos que se conviertan en crónicas, viviremos en permanente insatisfacción.

La utilización simultánea de los circuitos cerebrales del pensamiento lógico y de las emociones no es necesariamente incompatible, aunque si las emociones adquieren una determinada intensidad, o se vuelven crónicas, sí que se producen una merma sensible en nuestras capacidades intelectuales.

Esto sucede porque la mayor parte de las emociones negativas, como el miedo, la ira, o la ansiedad, producen una activación de la amígdala cerebral, que es tanto mayor cuando más intensa es dicha emoción. Una excesiva activación de la amígdala produce una atenuación de la actividad en las zonas cerebrales responsables del procesamiento cognitivo; es decir, produce una atenuación de nuestra inteligencia racional. Por eso, todos sabemos que cuando nos encontramos bajo el impacto de un ataque de pánico o de un ataque de ira, nos resulta casi imposible pensar con claridad.

En cambio, la mayoría de las emociones positivas, como la alegría, el entusiasmo, o el estado de ánimo positivo no producen una mayor activación de la amígdala cerebral, sino que precisamente se relacionan con un menor nivel de activación de la amígdala, por lo cual no interfieren en el procesamiento cognitivo, e incluso pueden favorecerlo.



Como todas las emociones negativas, el miedo, la ira, o la preocupación, pueden ser útiles o inútiles dependiendo de la situación en la que se expresan.

Es decir, los eventos negativos pueden a veces ayudarnos a forjar nuestro carácter, haciéndonos más fuertes, pero cuando las emociones negativas asociadas a estos eventos se desbordan o se vuelven crónicas, no forjan nuestro carácter, lo destruyen.

Cuando nuestro cerebro se llena de pensamientos hostiles, plenos de cólera y rencor, o cuando nos sentimos permanentemente ansiosos o atemorizados por algún tipo de amenaza real o imaginaria que está en nuestras mentes, el resultado es que no nos volvemos mejores ni más fuertes, sino peores y más débiles.

El estrés asociado a las emociones negativas crónicas debilita nuestro carácter, nos desmoraliza, nos desalienta, nos vuelve frágiles, pasivos y sin energía. Hace que nos sintamos apáticos y cansados todo el tiempo, y nos vuelve depresivos y tendentes a rendirnos fácilmente, desarrollando el síndrome de “indefensión aprendida”, que hará que nos demos por vencidos con demasiada facilidad.

Por tanto, aún comprendiendo que las emociones negativas, como el miedo, la ansiedad, la preocupación o la ira, pueden a veces cumplir un papel útil, también necesitamos entender que su desbordamiento o cronificación no nos ayudan a ser más efectivos, ni a tener más éxito en nuestras relaciones, ni a resolver nuestros problemas personales o profesionales. Más bien es cuando conseguimos liberarnos de su tiranía, cuando nos volvemos más creativos, resolutivos, inteligentes, sociables y exitosos.

MODULO 5:

EL AUTOCONTROL EMOCIONAL

Buena parte de nuestra capacidad de autocontrol emocional depende de que seamos capaces de controlar nuestros propios impulsos, y diferir las gratificaciones inmediatas.

A este efecto, resulta muy ilustrativo el experimento llevado a cabo por el psicólogo Walter Mischel en los años 60, con niños en edad preescolar de 4 años de edad. A estos niños se les ofreció la posibilidad de elegir entre tomar un dulce inmediatamente, o tomar dos dulces si esperaban varios minutos. Después, el investigador se ausentó y dejó que los niños actuaran según la decisión que tomaran.

Mischel realizó un seguimiento de estos niños en los 14 años siguientes, y comprobó que aquellos que habían sido capaces de resistir el impulso de comer de forma inmediata, habían obtenido como media en sus años de estudio, mejores calificaciones académicas, mostraban un mayor grado de confianza, eran más calmados, tenían mejor capacidad para manejar la frustración, y alcanzaban mayor popularidad entre sus compañeros. En cambio, los niños que sucumbieron a la tentación de comer de forma inmediata, sufrían en mayor medida de baja autoestima, se frustraban más fácilmente y obtenían menor grado de aprobación social.

Vemos por tanto, que el autocontrol emocional y la mayor o menor capacidad de resistir los propios impulsos, conforma una variable que puede llegar a tener enormes consecuencias para el éxito personal y profesional.

Procesamiento Lógico y Emociones

La utilización simultánea de los circuitos cerebrales del pensamiento lógico y de las emociones no es necesariamente incompatible, aunque si las emociones adquieren una determinada intensidad, sí que se produce una merma sensible en nuestras capacidades intelectuales. Por eso, todos sabemos que cuando nos encontramos bajo el impacto de un ataque de pánico o de un ataque de ira, nos resulta casi imposible pensar con claridad.

El hecho de que las emociones interfieran o no en nuestras capacidades cognitivas parece depender del tipo de emoción que se trate, y de la intensidad de la misma. La mayor parte de las emociones negativas, como el miedo, la ira, o la envidia, producen una activación de la amígdala cerebral, que es tanto mayor cuando más intensa es dicha emoción.

La amígdala se relaciona con las zonas cerebrales de la corteza prefrontal lateral y las áreas parietales, responsables del control cognitivo, en un sentido bidireccional.

Es decir, desde las zonas cerebrales responsables del procesamiento cognitivo se puede regular e inhibir la actividad emocional de la amígdala, pero al mismo tiempo la amígdala tiene la capacidad de imponer su dominio sobre esas zonas, que es lo que sucede cuando nos sentimos presa de la ira, o del terror, sin que ninguna de nuestras reflexiones lógicas pueda hacer nada para cambiar la situación.

Las emociones que producen una activación de la amígdala, especialmente si tienen una activación intensa, tienen la propiedad de atenuar nuestra inteligencia racional. Sin embargo, la mayoría de las emociones positivas, como la alegría, el entusiasmo, o el estado de ánimo positivo no producen una mayor activación de la amígdala cerebral, sino que precisamente se relacionan con un menor nivel de activación de la amígdala, por lo cual no interfieren en el procesamiento cognitivo, e incluso pueden favorecerlo.



Modulación de la Respuesta Emocional

Los estímulos sensitivos tienen una vía nerviosa directa que llega hasta la amígdala, sin pasar por la corteza cerebral, de modo que, por una mera aproximación asociativa con recuerdos emocionales almacenados, la aparición sorpresiva de nuestro amigo dando un alarido desencadenará una reacción de pánico.

Antes de que nuestra conciencia racional haya tenido tiempo de evaluar la información y ponderar su grado real de amenaza, esta reacción de pánico habrá provocado una pequeña revolución en cada célula de nuestro organismo, en especial al activar la masiva liberación de adrenalina, disponiéndonos a una reacción de lucha o huida.

Este tipo de respuesta automática puede salvarnos la vida en un momento dado, en las situaciones excepcionales en que nos hallamos bajo una amenaza física directa, como cuando hay un incendio, sufrimos un atraco, o nos vemos involucrados en un accidente de coche. En esos momentos, toda nuestra atención y energía se dirigen a hacer frente a esa situación de máximo peligro, y en un primer instante, reaccionamos de forma automática porque no hay tiempo para pensar.

Lo habitual es que este estado de pérdida de control no se extienda mucho en el tiempo, pues pronto entra también en acción la corteza prefrontal, lo que permite adecuar y corregir la respuesta inicial a la amenaza generada por la amígdala, a través de una reevaluación más analítica de la situación. Una vez mitigado el arranque emocional inicial más intenso, nuestro lóbulo frontal modulará la reacción de la amígdala, de modo que ahora actuarán de forma conjunta la emoción y el pensamiento analítico, para evaluar la relación riesgo/beneficio de las innumerables alternativas de respuesta posibles, y generar aquella que nuestro cerebro considere más apropiada.

El secuestro emocional

Las emociones son fenómenos biológicos separados del sistema cognitivo, que en muchas ocasiones pueden iniciarse rápidamente y pueden acontecer antes de que tomemos conciencia de que han comenzado. Sin embargo, las áreas cognitivas pueden después modularlos y atenuarlos. Por ejemplo, podemos empezar a discutir con un compañero de trabajo y a medida que la discusión sube de tono, nuestro ánimo se encenderá, y de pronto podemos darnos cuenta de que estamos sumamente enfadados.

Pero en ese momento en que cobramos consciencia de nuestra ira, podemos reflexionar y decidir que no merece la pena enfadarse con nuestro compañero por semejante cuestión, así que nuestra corteza cerebral enviará una señal de apaciguamiento a nuestra amígdala y hará que nos enfriemos rápidamente.

Sin embargo, a veces, la reacción emocional de pánico o de ira resultan demasiado intensas, o bien la retroalimentación que obtenemos en nuestra primera evaluación analítica de la situación no sirve para tranquilizarnos y atenuar la activación de la amígdala, sino todo lo contrario.

Supongamos por ejemplo que en el transcurso de la discusión con nuestro compañero, éste comienza a su vez a gritar y a dirigirse a nosotros en términos ofensivos. En este caso, es posible que el estallido emocional continúe su progresión sin que nada lo frene, llegando a producirse una reacción completamente automática y fuera de control. Nos encontraremos en un estado de desconexión temporal de la corteza prefrontal, responsable del pensamiento racional y las facultades intelectuales, en lo que a veces se denomina reacción de “secuestro emocional”.



La capacidad expansiva de las emociones negativas

La capacidad expansiva de emociones negativas como el miedo o la ira, emanan del hecho de que existe una conexión asimétrica entre la amígdala y la neocorteza cerebral, siendo las conexiones de la amígdala a la corteza considerablemente más fuertes que las que van de la corteza a la amígdala.

Como consecuencia, la capacidad de la amígdala de tomar control de la corteza es mayor que la capacidad de la corteza de tomar control de la amígdala. Por eso, una vez que emociones como el miedo, la ansiedad o la ira, se han instalado en nuestro cerebro, son sumamente difíciles de desalojar. Liberan una serie de hormonas del estrés que afectan al organismo y al cerebro, tendiendo a mantenerlo bloqueado en este estado emocional negativo, y dificultando la capacidad de la corteza cerebral para recuperar el control.

Aún peor es la situación en la que estas emociones negativas se convierten en emociones crónicas, pues ello no sólo acabará mermando nuestra salud física, sino que también atenuará nuestra inteligencia y dificultará nuestra capacidad de concentración, reduciendo nuestra eficiencia en el desempeño de cualquier tarea.

En realidad, cuando las emociones negativas, como el miedo o la ira, se desbordan y quedan fuera de nuestro control, o se convierten en crónicas, pueden llegar a afectar a las partes del cerebro relacionadas con las funciones intelectuales que se consideran más propiamente humanas, como la facultad del pensamiento racional, atenuándolas y menoscabándolas.

Estas emociones negativas desbordadas o que han llegado a convertirse en crónicas, merman nuestras facultades mentales, reducen nuestra claridad de pensamiento, paralizan nuestra memoria ejecutiva, dificultan la asimilación eficaz de información, disminuyen nuestra racionalidad, y aumentan nuestras probabilidades de tomar decisiones erróneas.

La interpretación cognitiva para el control de las emociones

Nuestras interpretaciones cognitivas juegan un papel crucial a la hora de determinar la emoción subjetiva que sentimos. En un primer momento, el estrés activa zonas cerebrales evolutivamente primitivas, como la amígdala y el hipotálamo, que son los que inducen la respuesta automática del sistema autónomo.

Pero la continuación e intensidad del estímulo inicial dependerá de la forma como otra zona más moderna de nuestro cerebro, la corteza cerebral, que tiene la capacidad de regular y atenuar la respuesta del organismo al estrés, interprete nuestros propios síntomas fisiológicos.

Nuestra corteza cerebral toma en cuenta toda la información que tiene a su disposición, y entre otras cosas, comprueba cuál es el estado de nuestra respiración y de nuestro pulso. Si estos parámetros se encuentran acelerados, y a menos que tenga una explicación alternativa para ello -por ejemplo el conocimiento de que se nos ha inyectado adrenalina, interpretará que tenemos miedo, o estamos enfadados, o que las fotos eróticas nos excitan.

De acuerdo a la interpretación que nuestra corteza cerebral realice del evento que la amígdala ha detectado como potencialmente amenazador o excitante, lo catalogará como controlable o no controlable. Si determina que es controlable, entonces esta zona de nuestro cerebro mandará un mensaje a las zonas más primitivas del mismo para que se calmen y enfríen. En caso contrario, mandará un mensaje para que la activación fisiológica continúe o se intensifique aún más.



El control mental de las emociones

El arranque de los primeros impulsos emocionales surge desde la zona cerebral de la amígdala, y son completamente inconscientes y automáticos. No podemos evitarlo en su origen; sin embargo, apenas unos milisegundos después de esta primera reacción automática, entra en acción otra zona cerebral, la corteza prefrontal, desde la cual podemos controlar y modular esta emoción inicial de forma analítica y consciente.

Es decir, podemos dominar nuestros impulsos emocionales, como el miedo o la ira, en el momento en que tomamos conciencia de los mismos, y ese control será más eficaz si lo llevamos a cabo en el estadio más temprano posible en que se desencadenan dichas emociones, y antes de que alcancen un nivel de desbordamiento.

Podemos aprender a utilizar tanto el control mental como el fisiológico para acelerar esta desactivación del sistema simpático asociado a las situaciones de estrés y los estallidos emocionales. Por ejemplo, podemos describir y verbalizar las emociones negativas que sentimos para detraerles fuerza; o podemos intentar dejar simplemente que estas emociones y pensamientos negativos pasen, cambiando nuestro foco de atención, ignorándolos, rehusando considerar su existencia, prestando toda nuestra atención a otro asunto completamente distinto, y sumergiéndonos por completo en ello.

Al observarlos sin identificarnos con ellos, ni sentirnos obligados por ellos, estas emociones y estos pensamientos negativos tenderán a disiparse por sí mismos, y de este modo nos resultará más fácil recuperar el estado de calma y frialdad.

Las emociones pueden ser nuestros aliados o nuestros enemigos. Esto último sucede especialmente cuando las emociones llegan a interferir con nuestras capacidades cognitivas, lo cual depende fundamentalmente del tipo de emoción que se trate, y de la intensidad de la misma.

Desde hace tiempo se sabe que las emociones negativas tienden a crecer y a descontrolarse en la medida en que sentimos que no tenemos control de la situación. Sin embargo, podemos incrementar nuestra sensación de control, si somos capaces de utilizar adecuadamente las funciones ejecutivas asociadas a la zona cerebral de la corteza prefrontal. Es decir, si utilizamos nuestro pensamiento cognitivo, y nuestras facultades para la atención, la planificación, y la dirección de nuestros actos, para tomar el control de la situación.

Precisamente, la inteligencia emocional comprende un conjunto de cualidades que nos ayudan a gestionar adecuadamente nuestras emociones propias o en las relaciones con los demás. Estas cualidades resultan, casi siempre, imprescindibles para el autocontrol y la estabilidad emocional.

Así que, básicamente, de lo que se trata es de identificar nuestras emociones, comprender cuál es su finalidad, y aprender a controlar nuestras propias reacciones emocionales negativas, de modo que podamos discernir en cada caso si la respuesta emocional es acorde o no con nuestros intereses, y decidir entonces qué curso de acción vamos a tomar sin dejarnos dominar irreflexivamente por nuestros impulsos emocionales.

La estabilidad emocional conforma una cualidad que no sólo ayuda a los individuos a mantener el liderazgo, sino que también les hace más atractivos como personas y como miembros de un mismo equipo, y por tanto facilita que los demás les escuchen y les sigan. La calma, la madurez, la paciencia, la capacidad de cálculo, conforman cualidades que son clave para el éxito, y sin los cuales no sólo el liderazgo de un individuo, sino la supervivencia de todo el grupo que lidera, pueden estar en peligro.



MODULO 6:

LA AUTOESTIMA

Podemos definirla autoestima como la percepción evaluativa de nosotros mismos. Y pese a esta definición, podemos afirmar sin dudar, que en realidad la autoestima está fundamentalmente determinada por la percepción que tenemos de la valoración que los demás hacen de nosotros mismos.

Las personas somos tan sensibles al termostato social que mide el grado de aprobación o reprobación que obtenemos continuamente, que nos sentimos obligadas a justificarnos y tratar de proteger nuestra autoestima incluso cuando nos encontramos con completos desconocidos.

Por ejemplo, si caminamos por la calle y nos resbalamos tontamente, nos suele preocupar mucho más el ridículo que hayamos podido hacer ante las personas que hayan presenciado nuestra caída, que las magulladuras que hayamos podido sufrir. De modo que nos apresuraremos a levantarnos, fingiendo que no ha sido nada, y miraremos insistentemente a una imaginaria cáscara de plátano, o algún minúsculo accidente del terreno al que podamos culpar de nuestra caída, y de este modo parecer menos risibles.

El rechazo se puede manifestar de diversas formas, y una de ellas acontece cuando una persona incurre en un patrón de conducta que se desvía de lo que es considerado "correcto" en un entorno social determinado incurriendo, por ejemplo, en el ridículo.

Muchas veces basta con hacer una vez el ridículo para que una persona quede marcada durante mucho tiempo, especialmente en los entornos sociales más cerrados. La gente ya no le valorará por lo es o por lo que hace, sino que siempre que hablen de él se referirán a aquel incidente vergonzoso que le hizo famoso muy a su pesar, y que quizás le valiese un mote que le acompañará el resto de su vida.

Así que las personas hemos desarrollado mecanismos muy sensibles para medir el grado en que somos socialmente aceptados o rechazados, incluidos o excluidos, respetados o menospreciados. Uno de estos mecanismos clave es la autoestima.

El mecanismo de la autoestima

En la época prehistórica, y seguramente también en la actualidad, la vida en grupo constituía un elemento crucial de supervivencia. Los vínculos sociales constituían nuestra mejor garantía para conseguir alimentos, protección contra los depredadores, oportunidades para el emparejamiento, y ayuda para el cuidado de la descendencia.

En el pasado prehistórico, la exclusión social podía equivaler casi a una sentencia de muerte. Dado el carácter crítico de nuestras relaciones sociales, resultaba fundamental que fuésemos capaces de captar e interpretar las señales de aceptación o rechazo que emitían los demás, con el fin de que pudiésemos adaptar nuestra conducta a dichas señales, produciendo las estrategias sociales más ventajosas.

De modo que la autoestima es un mecanismo que se desarrolló evolutivamente para permitirnos evaluarnos a nosotros mismos, nuestro propio valor, fundamentalmente en base a las valoraciones que los demás hacen de nosotros.

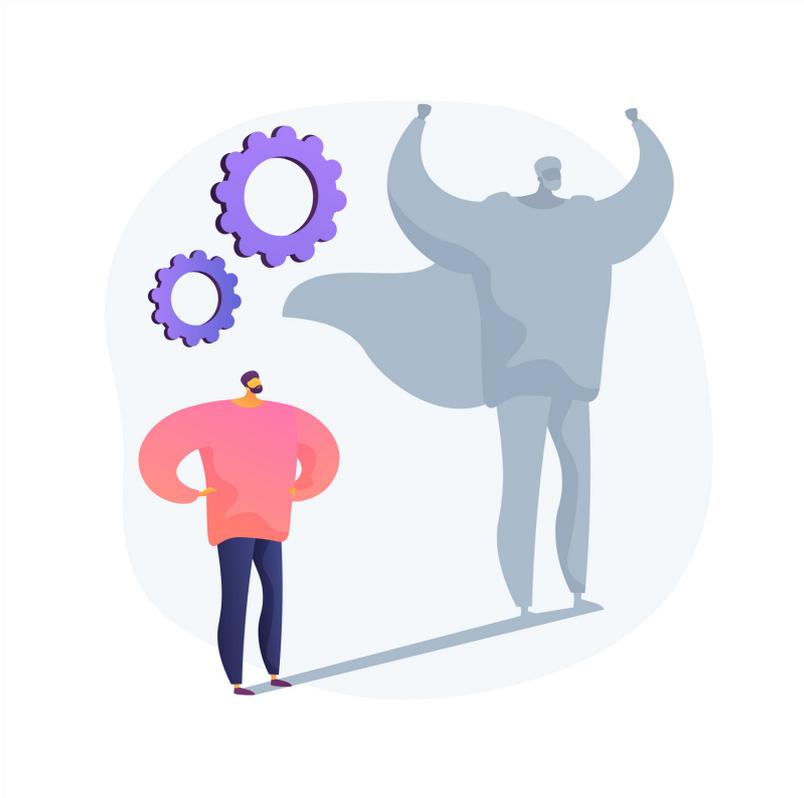
La función de la autoestima

La autoestima evolucionó como una medida que nos permite calibrar de forma continua el estado de nuestras relaciones sociales. Es un señalizador de aceptación social.

A través de las señales y retroalimentaciones que obtenemos al compararnos con los demás y observar la forma cómo nos tratan, podemos determinar cuál es el grado de aceptación o rechazo que obtenemos de los demás miembros del grupo.

La autoestima es, por tanto, la valoración o juicio subjetivo que hacemos de nuestro propio valor, dependiendo básicamente de nuestra comparación con los demás. Es decir, cuando nos comparamos socialmente con los demás, de la comparación resulta un concepto de nosotros mismos, asociado a un determinado nivel de autoestima.

Por tanto, construimos nuestra autoestima fundamentalmente observando la forma como los demás nos tratan, y fabricando una serie de creencias acerca de la imagen que las demás personas tienen de nosotros.



¿Qué afecta la autoestima?

Nuestra biología nos ha diseñado para que, cuando aumentemos de estatus y recibamos señales de aprobación, creemos un sentimiento de mayor autoestima y confianza en nosotros mismos, lo cual hará que se disparen las emociones positivas, el optimismo, y la actitud expansiva. Evolutivamente, parece lógico que cuando ocupemos recibamos mayor aprobación social, nuestra autoestima y confianza crezcan, produciendo un comportamiento expansivo que implica un mayor nivel de riesgo e iniciativa, porque en esas condiciones resulta adaptativo ese tipo de conducta.

De modo que, como la autoestima mejora nuestro ánimo y nos hace sentir mejor, las personas buscamos continuamente aumentar nuestro sentido de autoestima, lo cual generalmente llevamos a cabo intentando captar la atención favorable de los demás, ya que sentimos que nuestra autoestima se eleva en la medida en que recibimos un trato respetuoso y deferente por parte de los demás.

La deferencia de los demás, podemos ganarla mediante la atracción y la exhibición de cualidades valiosas para los demás.

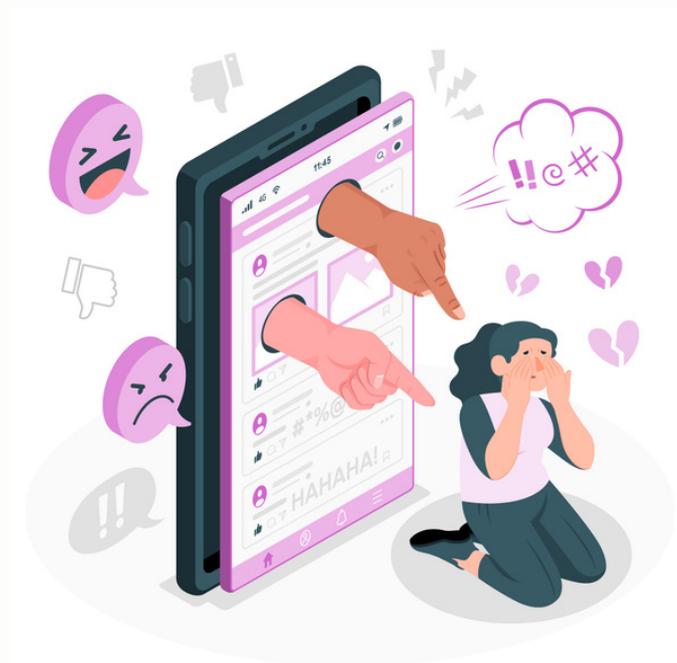
Ser aceptados, queridos, admirados, elegidos, seguidos, buscados, invitados, escuchados, y experimentar que nuestra compañía es apreciada y deseada por los demás, que los demás nos atienden, nos respetan, nos valoran, nos hacen caso, y nos consideran sus amigos, son buenos indicios de nuestro éxito social, y producen un resultado favorable en nuestra psicología, haciendo crecer nuestro nivel de autoestima.

Del mismo modo que la aprobación social incrementa nuestra autoestima, cuando por el contrario observamos que las demás personas que nos rodean nos ignoran, nos hacen el vacío, nos desprecian, nos rechazan o muestran desdén hacia nosotros, entonces nuestro nivel de autoestima descenderá, y reaccionaremos habitualmente con emociones de ansiedad, depresión, enfado, o resentimiento.

Precisamente, una de las funciones biológicas de las retroalimentaciones que obtenemos en nuestro proceso de comparación social respecto a quienes nos rodean, consiste en obtener signos de alerta ante un posible rechazo social.

Cuando detectamos menosprecio o rechazo social, nuestra autoestima se reduce, se disparan las emociones negativas, y eso nos induce a tomar algún tipo de medida correctiva que nos permita recuperar los niveles de aceptación social.

Al mismo tiempo, si nuestros termostatos sociales nos indican que no gozamos de aceptación social, la baja autoestima y confianza nos inducirán a mostrarnos más inhibidos y a asumir menores riesgos, porque en esas circunstancias resultaría demasiado peligroso comportarse de otra forma.



Y eso sucederá especialmente cuando estas conductas de rechazo sean emitidas por otros miembros de nuestro grupo, y sobre todo si son cercanas a nosotros. Es decir, nuestra autoevaluación es más sensible a la exclusión y rechazo de las personas íntimas y relevantes, que al rechazo de personas alejadas, con las que tenemos un menor grado de intimidad, o a las que consideramos menos importantes dentro del grupo.

El proceso de formación de la autoestima

El proceso de formación de la autoestima se inicia desde nuestras edades más tempranas y continúa a lo largo de la edad adulta, de acuerdo a la mayor o menor aceptación y aprobación que vamos recibiendo de los demás, y en especial, de nuestra pareja, familia, amigos y también los colegas o los jefes en el trabajo o en las pequeñas comunidades donde habitualmente nos movemos.

Estas variaciones en nuestro nivel de autoestima, siguiendo los cambios en nuestro estatus y aceptación social, no se producen habitualmente de un modo brusco e inmediato, sino de una forma lenta y gradual, reflejando no sólo el momento presente que estamos viviendo, sino también nuestro pasado y las expectativas futuras que tenemos.



Por tanto, la autoestima no es un concepto estático, sino que va cambiando en función de una serie de parámetros, y en especial de los éxitos y fracasos que vamos obteniendo, los cuales afectan a nuestra posición social en el grupo. Pero dado que dichos éxitos y fracasos dependen en buena medida de la confianza y el sentido de valía que tengamos, se trata de un efecto que se retroalimenta en forma de círculo virtuoso o vicioso.

El proceso circular de la autoestima

La autoestima es siempre un proceso circular, porque no sólo la forma en que los demás nos tratan determina nuestro nivel de autoestima, sino que al mismo tiempo, el trato que recibimos de los demás depende en buena parte de nuestro propio nivel de autoestima.

Pensemos por ejemplo en un hombre de gran éxito que, sin embargo, decide en un momento dado vestir de forma modesta y mezclarse con la gente más humilde. Incluso si su porte no delata su condición de hombre exitoso, su conducta no verbal y su comportamiento probablemente sí que lo harán. La gente es capaz de percibir de forma automática e inconsciente cuál es la valoración interna que tenemos de nosotros mismos.

Esa valoración se traslada a cada aspecto de nuestra conducta exterior: no sólo los atuendos, sino también los gestos, la posición corporal, los movimientos, la mirada, la voz, las palabras, las actitudes y las acciones. Es decir, nuestra autoestima, determinada fundamentalmente por la imagen que hemos construido de nosotros mismos de acuerdo al trato que los demás nos han dispensado a lo largo de nuestra vida, nos hará comportarnos de una determinada forma, y este comportamiento, de nuevo, condicionará la forma en que nos siga tratando la gente, produciendo nuevas retroalimentaciones en nuestro nivel de autoestima.

La autoestima es importante porque permite a las personas enfrentarse a la vida con mayor confianza, y optimismo, y por consiguiente alcanzar más fácilmente sus objetivos tanto en la vida personal como profesional.

Hemos analizado en qué consiste la autoestima, cómo se desarrolló evolutivamente, cuál es su papel biológico, y qué elementos influyen en su crecimiento o decrecimiento.

Hemos podido comprobar que aunque la autoestima nos ofrece una evaluación del valor que nos atribuimos a nosotros mismos, dicho valor está básicamente determinado por las devoluciones, en forma de aceptación o rechazo, que obtenemos de los demás –ya que, no lo olvidemos, la finalidad principal de la autoestima es guiarnos en nuestras relaciones sociales.

Pero al mismo tiempo, hemos podido comprobar también que se trata de un proceso circular, en el sentido de que las valoraciones que los demás hacen de nosotros se encuentran igualmente condicionadas por la percepción que obtienen sobre la forma en que nos valoramos a nosotros mismos.

Esto significa que, en última instancia, siempre podemos influir en nuestra propia autoestima si creemos con firmeza en ciertos valores y principios y los defendemos; si confiamos en nuestro propio criterio, pero al mismo tiempo nos sentimos lo suficientemente seguros de nosotros mismos como para modificarlos si la experiencia nos demuestra que estábamos equivocados, y si confiamos plenamente en nuestra capacidad para resolver nuestros propios problemas, sin dejarnos acobardar fácilmente por fracasos y dificultades. Y, al mismo tiempo, cuando realmente lo necesitamos, estamos dispuestos a pedir la ayuda de otros.

MODULO 7:

HABILIDADES COMUNICATIVAS

Habilidad para la comunicación interpersonal

La habilidad para la comunicación interpersonal consiste en la capacidad para conducirse eficazmente en los procesos comunicativos que mantenemos con las demás personas. Para desarrollar esta capacidad es preciso poseer a su vez las siguientes habilidades:

- **Escucha activa:** capacidad para entresacar la información importante de una comunicación oral. Las preguntas y las reacciones en general demuestran una escucha "activa". Escuchar activamente supone estar psicológicamente presentes. Ser conscientes de lo que nos dicen y demostrar a nuestro interlocutor que recibimos su mensaje.
- **Empatía:** Capacidad para comprender los sentimientos y actitudes de los demás, de "ponerse en el lugar del otro".
- **Asertividad:** Estilo de comunicación abierto a las opiniones ajenas, dándoles la misma importancia que a las propias. Parte del respeto hacia los demás y hacia uno mismo, planteando con seguridad y confianza lo que se quiere, aceptando que la postura de los demás no tiene por qué coincidir con la propia y evitando los conflictos de forma directa, abierta y honesta.
- **Comunicación oral persuasiva:** Capacidad para expresar ideas o hechos claramente y de una manera persuasiva. Convencer a los otros del punto de vista propio.
- **Uso eficiente de preguntas:** Capacidad para hacer las preguntas adecuadas en el momento oportuno.

La escucha activa

El proceso de la escucha activa consiste en una serie de actos encadenados lógicamente con el objeto de obtener la totalidad del mensaje que nos transmite nuestro interlocutor durante el transcurso de una conversación, de tal forma que consigamos interpretar el significado correcto del mismo.

La empatía

La empatía es la habilidad para estar consciente, reconocer, comprender y apreciar los sentimientos del otro, ser empáticos es ser capaces de "leer" emocionalmente a las personas.

La persona no debe representar una simple cifra o un determinado número, debemos tener empatía con él o ella, es decir, ponernos en su lugar y tratar de entender su problema cuando éste exista.

No es necesario pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender a los que nos rodean, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona nos quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida de manera única y especial.

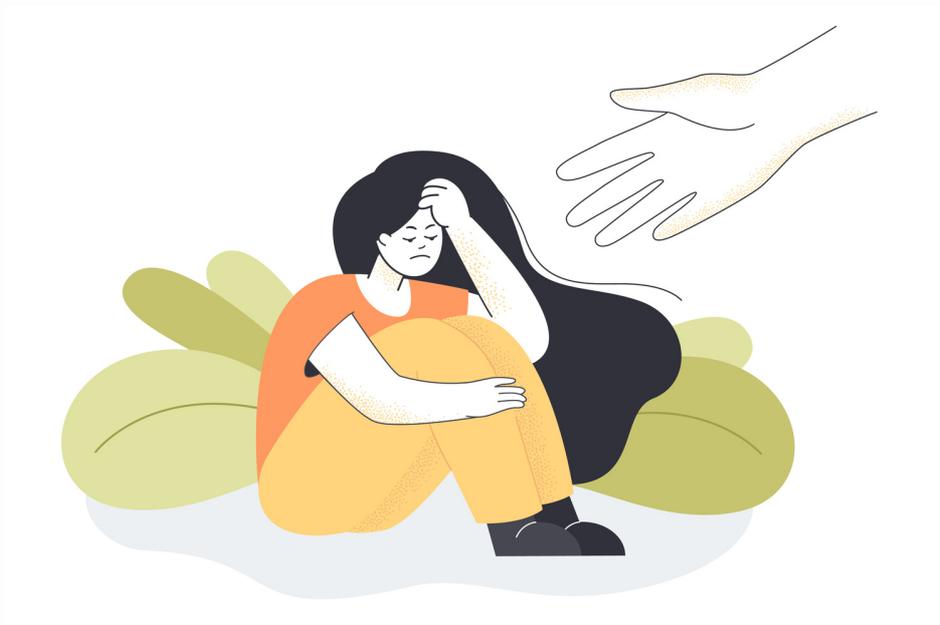
La empatía se da en todas las personas en mayor o menor grado. No se trata de un don especial con el que nacemos, sino de una cualidad que podemos desarrollar y potenciar.

Para el desarrollo de la empatía tendríamos que ser capaces de salir de nosotros mismos e intentar entrar en el mundo del otro.

Entre las actitudes que se deben tener para desarrollar la empatía destacan:

- **Escuchar con la mente abierta y sin prejuicios;** prestar atención y mostrar interés por lo que nos están contando, ya que no es suficiente con saber lo que el otro siente, sino que tenemos que demostrárselo; no interrumpir mientras nos están hablando y evitar convertirnos en un experto que se dedica a dar consejos en lugar de intentar sentir lo que el otro siente.

- **Habilidad de descubrir, reconocer y recompensar las cualidades y logros de los demás.** Esto va a contribuir, no solamente a fomentar sus capacidades, sino que descubrirán también, nuestra preocupación e interés por ellos.



La asertividad

Una persona asertiva es aquella que consigue defender sus derechos y expresar sus opiniones utilizando para ello la forma más adecuada posible.

El objetivo fundamental de una persona con estilo de comunicación asertivo no es conseguir lo que desea a cualquier precio, sino ser capaz de expresarse de forma adecuada sin agredir y respetando los derechos de los demás.

La asertividad por tanto es un estilo de comunicación que está en el tercer vértice de un triángulo en el que los otros dos estilos son la pasividad y la agresividad. Situados en el vértice de la pasividad evitamos decir o pedir lo que queremos o nos gusta, en la agresividad lo hacemos de forma tan violenta que nos descalificamos nosotros mismos.

La filosofía de base de la persona asertiva se centra en el respeto a los demás y, fundamentalmente, a uno mismo; y para ello es consciente de sus derechos asertivos y sabe manejar una serie de técnicas y habilidades que se pueden aplicar en diferentes situaciones.

Ser asertivo es una característica clave para tener éxito en nuestras interacciones con los demás. Los profesionales en contacto con el cliente interno/externo deben autoevaluarse para modificar aquellos componentes susceptibles de mejora en el proceso de comunicación y tender hacia este estilo de comunicación.

Existen técnicas y reglas que aprendidas y aplicadas nos permiten ejercerla de forma eficiente. Para ello hay que prepararse a negociar y hay que cumplir las reglas que implican una negociación eficiente. Existen también técnicas simples como el banco de niebla o el disco rayado, que nos facilitan su ejercicio concreto y cotidiano.

- *BANCO DE NIEBLA*

Es una técnica para la gestión de conflictos que consiste en crear una distracción dando la razón ante una discusión, pero sin perder la integridad y postura inicial, de forma tal que la respuesta no sea considerada un ataque directo. También se le conoce como claudicación simulada o el no parcial.

Frases habituales en esta técnica: "probablemente tengas razón", "normalmente yo también pienso lo mismo", "comparto completamente tu punto de vista pero entendemos que este enfoque puede mejorar la situación"

Ejemplo:

Un compañero de trabajo cuestiona la forma en que te organizas y te sugiere mejorarla para no retrasar al equipo.

Nuestra respuesta no debe estar condicionada a nuestros impulsos emocionales y salir en defensa de nuestro trabajo, sino reconocer que en parte tiene razón y que entendemos su preocupación porque no salga el trabajo a tiempo, pero no cedemos en nuestra postura: "Entiendo tu preocupación por cumplir con los plazos de entrega del proyecto". Cuando nuestro compañero esté más tranquilo podremos exponer nuestra postura "Todos tenemos más tareas asignadas con las que cumplir a parte de ese proyecto común. Sería más cómodo otro modelo de planificación, pero que ir al ritmo del equipo de trabajo es una de nuestras prioridades", por ejemplo.

- *DISCO RAYADO*

Técnica que pretende expresar honestamente los propios deseos o necesidades ante alguien que tiende a insistir en sus peticiones. Para aplicar esta estrategia con éxito, debemos repetir una misma frase en forma persistente ante los requerimientos del otro con un tono de voz amable y un lenguaje corporal relajado.

Ejemplo:

Hola, ¿nos juntamos este fin de semana con unos amigos? ¡Lo pasaremos genial!

- Suena genial pero este fin de semana tengo que estudiar para un examen y no puedo.
- Venga, vente aunque sea un rato y luego tendrás tiempo para estudiar.
- Suena genial pero este fin de semana tengo que estudiar para un examen y no puedo.
- ¿Y vas a estar estudiando todo el día? No seas aguafiestas, tienes que salir un rato y ver a tus amigos. Después, te vas a arrepentir.
- Suena genial pero este finde tengo que estudiar para un examen y no puedo.
- Vale, haz lo que quieras

Comunicación oral persuasiva

La comunicación persuasiva es aquella que se usa para influir sobre actitudes, creencias, opiniones, percepciones o conductas de las personas o los grupos.

La persuasión intenta hacer que quien nos escucha acepte nuestros argumentos y actúe en consecuencia, siempre mediante el lenguaje y en libertad.

Persuadir significa convencer a las personas mediante argumentos. Es necesario:

- ser moderado y estar calmado
- conceder la razón en algunos temas con ecuanimidad
- desarrollar una explicación sólida

Algunos recursos que podemos utilizar para persuadir son:

- mostrar apasionamiento por el tema tratado
- sonreír y ser agradable en el trato personal
- considerar con máximo interés las preguntas o intervenciones de nuestro interlocutor
- transmitir valores humanos positivos (generosidad, aplicación, honestidad, deseo, felicidad).

La persuasión es eficaz cuando están en juego los temas relacionados con:

- el dinero

ej: "este procedimiento permitirá ahorrar a la empresa unos costes de.."

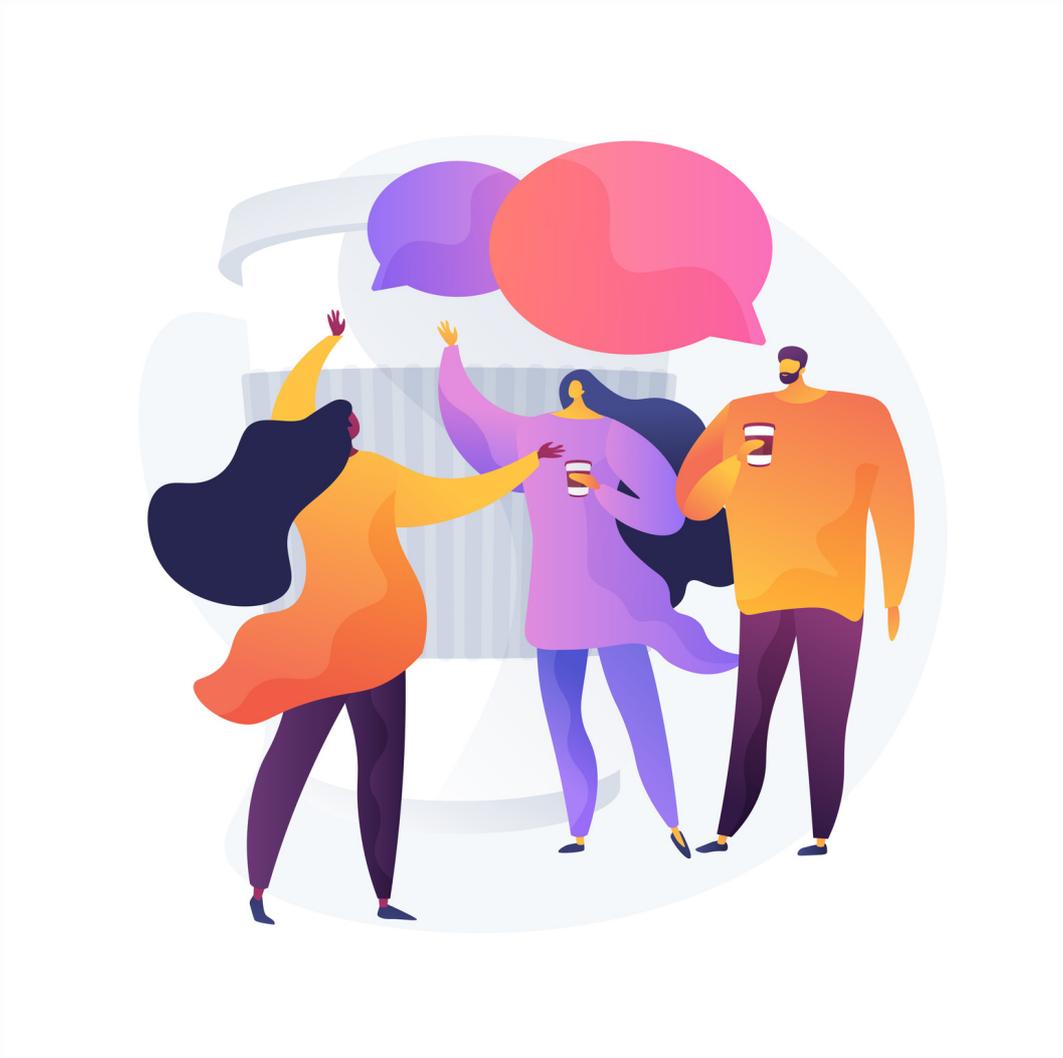
- el tiempo

ej: "la implantación del just in time permite reducir los tiempos de fabricación en torno a un 15%...)

ej: "estamos comprometidos con aumentar la productividad..."

- la ciencia

(cualquier argumento que se articule apoyándose en principios científicos obtendrá muy poca oposición).



MODULO 8:

LA MOTIVACIÓN EN EL TRABAJO

Factores de automotivación

Todas las personas nos sentimos atraídas por dos conjuntos de instrucciones contradictorias programadas en nuestro cerebro. Por un lado, está la fuerza poderosa y primitiva que nos impele a buscar el mínimo gasto energético como mecanismo de supervivencia a largo plazo. Y por otro lado, están todos los programas que nos incitan a satisfacer nuestros múltiples requerimientos biológicos.

Las personas nos movemos entre estos dos extremos de la holganza y la motivación. La motivación, o incremento del nivel de activación, responde por tanto al intento de nuestro organismo de mantener nuestros niveles internos de estabilidad, y a la necesidad de hacer frente a las oportunidades y las amenazas externas que se ciernen sobre nosotros, buscando alcanzar el logro de nuestros fines biológicos.

Cuando nuestro cerebro detecta una posible oportunidad, se produce un incremento del estado de activación general de nuestro organismo, y un aumento de nuestra sensación subjetiva de deseo, lo cual puede conferirnos la motivación para alcanzar un determinado logro o realizar una determinada acción.

Igualmente, cuando nuestro cerebro detecta algún problema, reacciona liberando hormonas asociadas al estrés, lo que hará que sintamos una sensación subjetiva de malestar, y eso también puede inducirnos a realizar algún tipo de conducta para corregir la situación.

De modo que tanto cuando interpretamos que nos encontramos ante posibles oportunidades, como cuando pensamos que estamos ante posibles amenazas, nuestro nivel de activación se incrementa, y experimentamos o bien deseo o bien malestar, y ambas sensaciones pueden estimularlos y motivarnos hacia la acción.

Podemos decir que tenderemos a sentirnos motivados a la acción en la medida que nuestro cerebro interprete que dicha acción contribuye a nuestras necesidades biológicas y emocionales básicas, tales como la necesidad de pertenencia a un grupo y el deseo de cooperar y ser útil al mismo, la necesidad asociada al estatus y el deseo de ser importante, o la necesidad de formar una familia a la que cuidar.

Así que uno de los elementos fundamentales de la automotivación consiste en fijarse objetivos a corto, medio y largo plazo, los cuales pueden convertirse en poderosas palancas para la acción, especialmente si somos capaces de vincular dichos planes y objetivos a nuestras necesidades biológicas fundamentales, y les conferimos el adecuado revestimiento emocional.

Si son adecuadamente encauzadas, las emociones conforman la más valiosa herramienta tanto para motivarnos a largo plazo como para oponernos a los impulsos a corto plazo que podrían desviarnos de nuestros planes.

Por ejemplo, podemos influir en nuestros comportamientos futuros modificando el significado emocional de los diferentes resultados posibles de las opciones.

Podemos atribuir un mayor valor emocional positivo a unos determinados planes o formas de comportamiento, ligándolos a nuestros valores fundamentales. Y al mismo tiempo, podemos atribuir un mayor valor emocional negativo a las conductas no deseadas, desarrollando así sentimientos de aversión hacia las mismas.

Fijación de metas personales

Para alcanzar el estado adecuado de motivación, debemos ser capaces de fijar objetivos difíciles que estén alineados con nuestras necesidades biológicas y emocionales básicas, y que, por tanto, tengan la capacidad para impulsarnos hacia el logro de dichos objetivos.

Si fijamos objetivos demasiado fáciles, podemos encontrarnos con que dichos objetivos se vuelven los más difíciles, cuando no somos capaces de encontrar la motivación necesaria para llevarlas a cabo, y el resultado puede ser el fracaso.

De modo que es preferible que fijemos objetivos que sean muy difíciles, pero sin que lleguen a parecernos insuperables, y sin que lleguemos a sentirnos demasiado frustrados ante los obstáculos con los que nos vayamos encontrando.

A veces, podemos modificar la percepción de que un objetivo es demasiado difícil o alejado, dividiéndolo en otros objetivos menores, menos abarcadores, que sirvan como etapas hacia la meta final y además actúen como acicate para su logro. De este modo incrementaremos nuestra capacidad de hacer frente a la adversidad, ya que ésta se apoya sobre todo en la confianza en nosotros mismos, la cual va alimentándose con nuestro propio éxito.

A medida que vayamos consiguiendo los pequeños objetivos que nos hayamos fijado en primer lugar, nuestro nivel de confianza irá creciendo, y el sentimiento de que poseemos recursos internos suficientes para afrontar las grandes empresas que nos habíamos propuesto no dejará de aumentar.





¿Por qué lo hacemos?

Porque creemos que las personas desde sus talentos contribuyen a una sociedad humana, feliz y productiva.

