



Manual autoinstrucción.

HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL ÁMBITO LABORAL.

NUESTRO OTEC, hace llegar a Usted la más cordial bienvenida al curso de herramientas de inteligencia emocional en el ámbito laboral.

En un mundo cada vez más exigente en el ámbito laboral, donde los cambios constantes son parte de la continuidad de cualquier organización que pretenda sobrevivir y donde la competencia es dura, es imprescindible contar con colaboradores capaces de adaptarse a estos cambios en un ambiente emocionalmente sano, sin que se generen temores ni frustraciones inmanejables. En este sentido, es importante propender y propiciar un manejo correcto de las emociones que afloran en un ambiente como el que hoy se vive en las organizaciones de todo tipo. Para ello es imprescindible conocer herramientas que faciliten y generen automotivación, autoconocimiento, así como el fomento de la empatía y el autocontrol. En síntesis, el desarrollo de la Inteligencia Emocional en el lugar de trabajo resulta fundamental para marcar una diferencia y generar un buen ambiente laboral.

Por tanto, nuestro objetivo es ofrecerle una experiencia de capacitación significativa, que le permita perfeccionar sus conocimientos y actualizarse en temáticas relevantes que le permitan ser un aporte real en esos momentos cruciales.

Lo invitamos a convertir su experiencia formativa en una gran oportunidad de aprendizaje que contribuirá a su desarrollo personal y profesional, esperamos cumpla con todas sus expectativas y disfrute de este espacio de aprendizaje, para que una vez terminado se sienta motivado y logre aplicar los nuevos conocimientos en su entorno laboral.

Estaremos a vuestra disposición para responder cualquier inquietud que pueda surgir en el desarrollo del curso y nos comprometemos a brindarle un proceso de enseñanza de calidad, ofreciéndole apoyo permanente para la culminación exitosa de su actividad de capacitación.



COMPETENCIA A DESARROLLAR:

- Aplicar herramientas de inteligencia emocional en entornos laborales, de acuerdo con los objetivos de la organización y los desafíos relacionales del equipo.



APRENDIZAJES ESPERADOS:

3



- Identificar los principios de la inteligencia emocional en el contexto laboral, de acuerdo con el funcionamiento de los hemisferios cerebrales.
- Reconocer las cinco habilidades de la inteligencia emocional, de acuerdo con su impacto en el desempeño organizacional.
- Reconocer técnicas de inteligencia emocional aplicadas al trabajo en equipo y resolución de conflictos, de acuerdo con las características del entorno laboral.
- Emplear estrategias de autorregulación emocional en situaciones laborales, de acuerdo con los principios de intervención emocional.
- Utilizar herramientas de inteligencia emocional en el fomento de la confianza y el trabajo en equipo, de acuerdo con la dinámica organizacional.
- Aplicar técnicas de comunicación empática y escucha activa, de acuerdo con los desafíos relacionales del liderazgo laboral.

MATERIALES Y RECURSOS.



El manual que contiene el curso cuenta con los siguientes materiales y recursos que facilitan su proceso de aprendizaje



Inducción:

Se realizará una sesión con una breve inducción para explicar las orientaciones de estudio y el desarrollo de las actividades.



Recomendaciones al participante:

Allí encontrará información metodológica acerca del curso y su participación en la actividad de capacitación.



Módulos:

Conjunto de unidades de contenidos que contiene el material de estudio para la actividad de capacitación.



Evaluaciones:

Son recursos evaluativos que le permiten poner a prueba su aprendizaje al principio y al final del curso.



Resúmenes y glosario:

Son recursos que buscan complementar el curso, que le permitirán entender y repasar los contenidos estudiados.

4

SISTEMA DE TUTORÍAS

Usted cuenta con apoyo de un tutor que resolverá dudas, inquietudes o dificultades que se presenten a lo largo del estudio del curso. Al tutor lo puede contactar por correo electrónico o vía telefónica a través de:

Email: sebastian@desaprende.cl; **fono:** +56972003888.

Atención de lunes a viernes desde las 09:00 a 19:00 hrs.

En este sentido, se les brindará atención a consultas de contenidos, dudas frente a las actividades de aprendizaje y cumplimiento del cronograma.

Usted cuenta con un apoyo para responder sus inquietudes y orientarlo en el estudio de los contenidos

ALGUNAS RECOMENDACIONES

La modalidad a distancia, en la cual, se enmarca el curso, tiene como fundamento el aprendizaje autónomo, donde usted será centro de su proceso de formación asumiendo el estudio de los contenidos en forma individual y asincrónica, es decir, podrá acceder a los contenidos del curso y realizar las actividades propuestas en el espacio y tiempo que estime conveniente, siempre que cumpla con las fechas acordadas en el cronograma del curso.

Del mismo modo, el carácter multidisciplinario y sistémico del curso invita al participante a aprender por su cuenta y a su propio ritmo, es decir, es un aprendizaje autodirigido en el que el participante realiza el curso a su propio ritmo y definiendo las rutas de aprendizaje personal en función de sus propias necesidades e intereses.

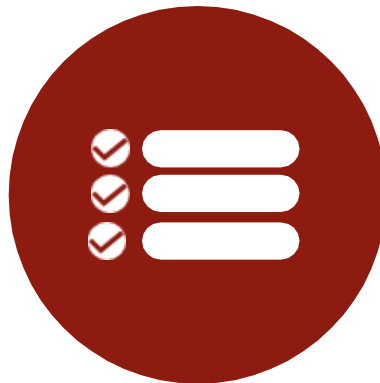
- Lee cada una de las unidades realizando las actividades propuestas.
- Es muy importante leer los módulos detenidamente y en orden correlativo. No pases a la página siguiente si no has entendido lo leído, es mejor que vuelvas a leerlo con mayor atención.
- Te recomendamos leer entre 1 y 2 horas diarias, repasando los contenidos leídos tantas veces como sea necesario para comprender a cabalidad lo expuesto y poder seguir adelante.
- Ante cualquier duda, consulta a tu tutor vía e-mail o telefónica, donde se te proporcionará orientación e información para el aprendizaje.
- Al finalizar cada módulo desarrolla las autoevaluaciones siguiendo las instrucciones.
- Al finalizar el manual deberás desarrollar la evaluación final de acuerdo con las instrucciones que se te entregarán.



CONTENIDOS

Evaluación diagnóstica	07
MÓDULO 1: ¿Mente racional o mente emocional?	10
MÓDULO 2: Las cinco habilidades prácticas de la IE	42
MÓDULO 3: ¿Cómo aplicar la IE en el trabajo?	63
MÓDULO 4: Aprender a manejar las emociones y adaptarse a los cambios	88
MÓDULO 5: Efectos de la confianza y la desconfianza en el clima laboral	112
MÓDULO 6: Desarrollar la escucha activa, la percepción, la asertividad y la empatía	138

EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA



Lee con atención, y selecciona la respuesta correcta para cada pregunta planteada:

1. Históricamente se ha entendido al ser humano como un ser racional y lógico ¿Cuál de las siguientes alternativas corresponden a consecuencias de esta concepción clásica del ser humano?

Selecciona tu respuesta:

- a) La asociación entre inteligencia y razón.
- b) Potenciar el desarrollo de habilidades cognitivas.
- c) Privilegiar en el mundo laboral las habilidades técnicas.
- d) Postular que el CI (coeficiente intelectual) es un índice de éxito en la vida.
- e) Todas las anteriores.

2. De acuerdo a lo visto en la clase “Competencias o Aptitudes Sociales” ¿Cómo podemos conocer las emociones de los demás?

- I. Por el tono de su voz.
- II. A través de sus gestos.
- III. Por su Coeficiente Intelectual.
- IV. Por la expresión facial.
- V. Por su personalidad.

Selecciona tu respuesta:

- a) I, II y III
- b) I, II y IV
- c) II, III y IV
- d) I, II, III y IV
- e) III y V

3. En una organización, cuando existe un bajo desarrollo de la inteligencia emocional se producen ciertos problemas, tales como:

- I. Desmotivación
- II. Alta rotación
- III. Alta tasa de licencias médicas
- IV. Estrés

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) I y III
- c) II y IV
- d) Todas las anteriores

4. El paradigma de la inteligencia emocional plantea que:

- I. Los afectos influyen en el comportamiento.
- II. El hombre es un ser cien por ciento racional.
- III. Las emociones permiten adaptarse a los cambios.
- IV. Las emociones son fuente de energía para alcanzar las metas.

Selecciona tu respuesta:

- a) I, II y III
- b) II y III
- c) I, III y IV
- d) II, III y IV

5. ¿Qué desafíos enfrentan las organizaciones en la actualidad?

Selecciona tu respuesta:

- a) La adaptabilidad.
- b) La flexibilidad.
- c) Actualización permanente.
- d) Desarrollo de habilidades blandas.
- e) Todas las anteriores.

5. Si usted tuviese que hacerse cargo de encontrar una persona de confianza y con aptitudes claves para un puesto de alta responsabilidad en su equipo de trabajo, ¿a cuál o cuáles de los siguientes postulantes priorizaría para realizar la elección?, considerando que todos son altamente capacitados para el cargo.

- I. René, ejecutivo destacado por ser una persona empeñosa y disciplinado en su actuar.
- II. Marcos, quién ha sido identificado como un buen ejemplo de lo que significa ser protagonistas en el proceso del propio desarrollo.
- III. Julio, gerente del área, quién sabe mandar y dirigir con seguridad, puesto que se considera conocedor de todos los procesos y dinámicas a su alrededor, no necesitando desde su perspectiva un mayor aprendizaje al respecto.

Selecciona tu respuesta:

- a) Sólo I.
- b) Sólo III.
- c) I y II.
- d) I, II y III.



MÓDULO 1

¿MENTE RACIONAL O MENTE EMOCIONAL?.

APRENDIZAJE ESPERADO:

Identificar los principios de la inteligencia emocional en el contexto laboral, de acuerdo con el funcionamiento de los hemisferios cerebrales.

¿Mente racional o mente emocional?



De acuerdo a recientes investigaciones, se ha superado la oposición entre mente racional y mente emocional. Daniel Goleman, plantea que los seres humanos tenemos dos "mentes", una racional, que se relaciona con la capacidad reflexiva y de razonamiento, y una mente emocional, vinculada con el mundo afectivo y de los impulsos.

Históricamente se ha entendido al ser humano como un ser racional y lógico, diferenciándolo de los demás animales por su capacidad de razonamiento. La mente se ha vinculado a la idea de la razón, asociándola con la inteligencia y con las capacidades denominadas "intelectuales". Sin embargo, esta concepción ha tenido como consecuencia, el establecimiento de una dualidad entre razón y emoción.

Por una parte, la razón se ha asociado a la capacidad de tomar decisiones, al coeficiente intelectual e incluso al éxito laboral. Las emociones, en cambio, se han relacionado con lo impulsivo y con el descontrol.

A partir de esta concepción se constituye la dualidad mente/cuerpo, donde la mente se asocia a la razón, y el cuerpo a las emociones. Esta dualidad mente/cuerpo ha tenido importantes consecuencias en el ámbito científico, en la psicología e incluso en diferentes aspectos de nuestra vida diaria.

Por ejemplo, producto de esta dualidad:

- El concepto de inteligencia se asoció históricamente a la razón y a la capacidad de pensar, evaluar, tomar decisiones, realizar operaciones lógicas, etc.
- La educación se centró en el desarrollo de las capacidades cognitivas, las operaciones lógicas, las matemáticas y el lenguaje.
- En el mundo laboral se privilegió a las personas que tenían una gran preparación teórica (habilidades técnicas).

De esta forma, en las personas se privilegió el desarrollo técnico-científico y la adquisición de conocimiento. No obstante, se ha constatado que muchas personas que poseen un alto coeficiente intelectual (CI), no son felices con su vida ni exitosos en su desarrollo laboral. Por el contrario, son individuos con grandes conocimientos, pero con **muy poca capacidad para afrontar el estrés**, la ansiedad, con poca tolerancia a la frustración, con escasa capacidad para establecer relaciones colaborativas, sinceras y permanentes en el tiempo; individuos desmotivados, con poca conciencia de sí mismos, enfermos y deprimidos.

En cambio, en muchas ocasiones vemos a personas que no cuentan con un gran potencial intelectual ni instrucción académica, pero que son felices con las labores que realizan y transmiten esa buena disposición a su entorno.

La oposición clásica entre razón y emoción, como dimensiones separadas y contradictorias en el ser humano, se ha superado, gracias al desarrollo de la Inteligencia Emocional, modelo que reconoce el rol de las emociones en la vida de las personas.

En este nuevo enfoque destaca el aporte del psicólogo estadounidense, Daniel Goleman, quien señala que: *“En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental”*.

En la actualidad, entendemos al ser humano como una compleja unidad integrada de razonamiento y emociones, que participan interrelacionada y complementariamente en nuestra relación con el mundo y con nosotros mismos.

La razón se ha asociado a la capacidad de tomar decisiones, al coeficiente intelectual e incluso al éxito laboral. Las emociones, en cambio, se han relacionado con lo impulsivo y con el descontrol. A partir de esta concepción se constituye la dualidad mente/cuerpo, donde la mente se asocia a la razón, y el cuerpo a las emociones.

Dos cerebros, dos mentes

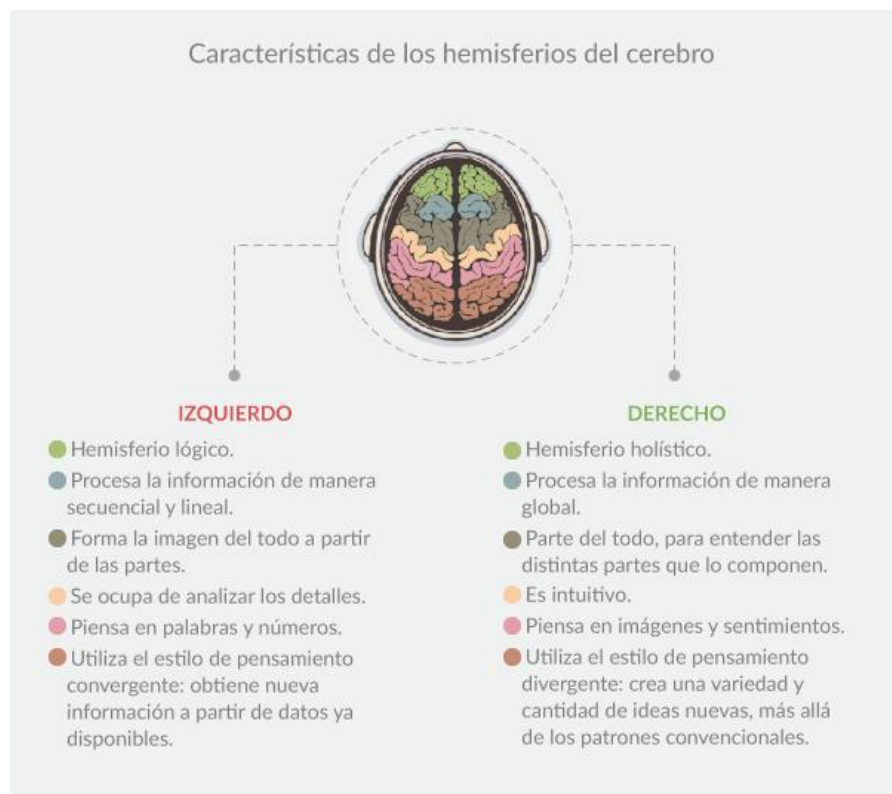
Si bien nuestra emotividad es un importante motor generador de conductas humanas, **la mantención de un orden social que nos permita una convivencia pacífica**, exige que ella sea asumida y controlada, para que las emociones sean expresadas con la intensidad adecuada.

La pregunta que se plantea es ¿Qué capacidad humana es la que permite tomar las riendas de nuestras emociones, alcanzar mayores grados de felicidad en nuestras vidas y mayor eficiencia en el trabajo?

Los avances en la tecnología han fomentado el desarrollo de la investigación del cerebro y el estudio científico de las emociones. De esta forma, los nuevos métodos nos han permitido comprender cómo opera nuestra mente: cómo sentimos, pensamos, imaginamos o lloramos, qué partes del cerebro se activan y las estructuras que participan en dichos procesos.

La idea de dos mentes o dos cerebros constituye la base teórica de la denominada **Inteligencia Emocional**. Muchas investigaciones, por ejemplo, han constatado las especialidades de los hemisferios cerebrales, donde el izquierdo (a excepción de los zurdos), se relaciona con la razón y las funciones lógicas, como la escritura y el razonamiento, mientras que el hemisferio derecho se relaciona con las emociones, la creatividad y la intuición.

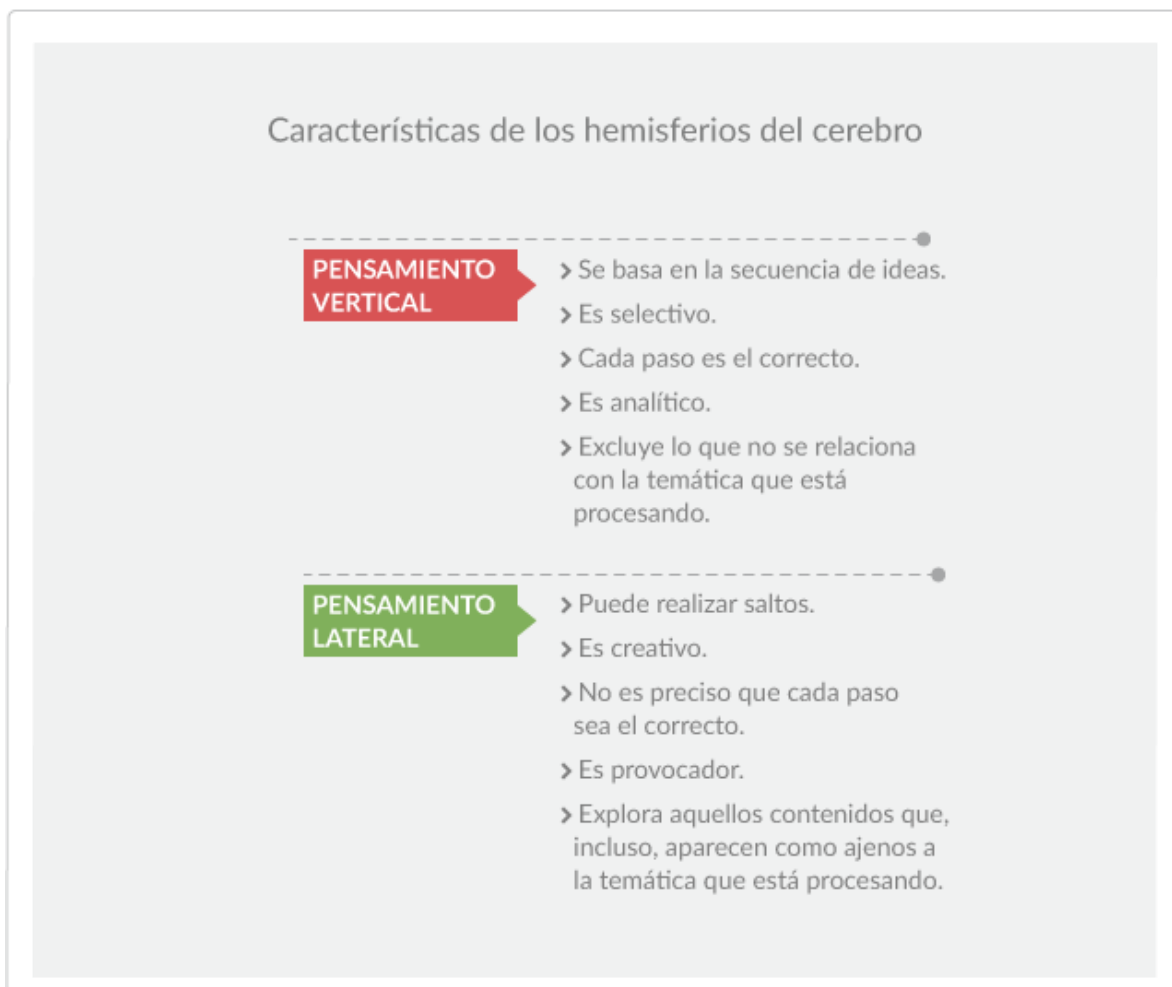
A continuación, te invitamos a revisar las diferentes características de cada uno de los hemisferios cerebrales:



Así como las investigaciones plantean diferencias entre el hemisferio derecho e izquierdo, hay autores que plantean diferencias entre estilos de pensamiento. Por ejemplo, la teoría del Pensamiento Lateral, establece una distinción entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical, que constituyen diferentes formas de utilizar la mente, en términos de hábitos y actitudes mentales.

El pensamiento lateral, se asocia a un pensamiento más creativo, mientras que el pensamiento vertical está asociado a un pensamiento lógico. Lo importante es que el tipo de pensamiento lateral puede aprenderse y desarrollarse mediante la aplicación de técnicas específicas de entrenamiento.

Características del pensamiento vertical y lateral



De acuerdo a las recientes investigaciones, se ha superado la oposición entre mente racional y mente emocional. Según el nuevo modelo, y tal como indica Goleman, se plantea que los seres humanos tenemos dos “mentes”, una **mente racional** de la que somos más conscientes, que

se relaciona con los estados de conciencia, con la capacidad reflexiva, analítica y de razonamiento y una **mente emocional**, que se vincula con el mundo afectivo, de los impulsos, y del que somos menos conscientes.

La mente emocional se caracteriza por ser más rápida que la mente racional, lo que nos permiten reaccionar de forma automática ante situaciones de peligro. Las emociones **constituyen un importante mecanismo de protección**, pero a la vez nos pueden jugar en contra en nuestras relaciones interpersonales, ya que podemos reaccionar impulsivamente ante determinadas situaciones.

Las emociones se definen como impulsos que nos permiten actuar y que nos ponen en movimiento. Cada emoción prepara a nuestro organismo para desencadenar una respuesta neurofisiológica específica.

Por ejemplo, la ira hace fluir la sangre a las manos, eleva el ritmo cardíaco y aumenta los niveles de adrenalina en la sangre. De esta forma los sentimientos son anteriores al pensamiento, es decir, la información que se forma en la relación con el mundo, llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción, por eso las emociones pueden alterar el pensamiento y los procesos cognitivos.

Si nos imaginamos que la información que proviene del mundo exterior llega al cerebro a través de dos vías, la vía rápida sería la de las emociones, y una vía más pausada deliberada y consciente, sería la del pensamiento, que permite al individuo hacer una evaluación más extendida de la situación, luego de la cual se produce la respuesta. En consecuencia, el pensamiento es posterior al sentimiento.

La mente racional es aquella de la que estamos más conscientes, es reflexiva, analítica, más exacta y más pausada: revisa, reflexiona, examina, comprende y conoce conceptos. Es la mente que tradicionalmente se ha asociado al aprendizaje, la memorización, la lógica y la ciencia. De acuerdo con este modelo la mente no selecciona las emociones, los sentimientos surgen espontáneamente; sin embargo, la mente racional puede controlar el curso de las emociones.

Desde el punto de vista de la conformación del cerebro, son las estructuras más primitivas las que están relacionadas con las emociones. Por ejemplo, del tallo encefálico emergen los centros emocionales, posteriormente se desarrolla el sistema límbico, que agrega a las emociones el repertorio de respuestas del cerebro y el neocórtex o cerebro pensante, región que planifica, comprende lo que siente y coordina los movimientos. Por su parte, la amígdala es una estructura que se relaciona con el neocórtex y constituye el núcleo de la inteligencia emocional.

La corteza cerebral es el asiento de los procesos de pensamiento y planificación, del lenguaje, la imaginación, la creatividad y la capacidad de abstracción. El sistema límbico está en

constante interacción con la corteza cerebral, lo que permite al sistema límbico y el neocórtex trabajar juntos, y es lo que explica que podamos tener control sobre nuestras emociones.

En definitiva, la racionalidad y la emoción están íntimamente ligados e interactúan cada vez que se genera una conducta.

Según el nuevo modelo, y tal como indica Goleman, se plantea que los seres humanos tenemos dos “mentes”, una mente racional de la que somos más conscientes, que se relaciona con los estados de conciencia, con la capacidad reflexiva, analítica y de razonamiento y una mente emocional, que se vincula con el mundo afectivo, de los impulsos, y del que somos menos conscientes.

Hacia un modelo integrativo de la mente

Si bien la razón y la emoción constituyen procesos cerebrales diferentes que involucran a distintas estructuras y circuitos cerebrales independientes, ambas mentes están interconectadas y operan en armonía uniendo su conocimiento, y ambas influyen en nuestra forma de relacionarnos con el mundo.

Según las investigaciones existe un equilibrio entre ambas mentes, donde la emoción proporciona información y energía a la mente racional, y esta última ordena el comportamiento de las emociones. Por lo que no debemos olvidar que la mente racional y la mente emocional, no son entidades separadas, sino que constituyen un **sistema integrado y complejo**, que participa en nuestra relación con el mundo y con nosotros mismos.

Los avances en las neurociencias y en la tecnología de reproducción visual-cerebral, han permitido corroborar la interrelación entre ambos cerebros, ya que muchas de nuestras decisiones requieren de la información de ambas partes; en algunas situaciones necesitamos más contenidos racionales y, en otras, contenidos más emocionales.

Desde que Daniel Goleman publicó su libro “Inteligencia Emocional”, se instauró una nueva forma de entender la mente humana. Empezamos a comprender que el mundo emocional, de los afectos, tiene un lugar crucial en nuestras vidas y está presente en cada uno de nuestros actos.

Así entonces, podemos concluir que los seres humanos somos una unidad integrada, donde ambas estructuras, razón y emoción, interactúan constantemente. La idea de esta nueva propuesta es entender que emoción y razón no son sistemas opuestos, son complementarios, y más aún, deberían trabajar juntos y coordinados, lo que constituye el objetivo principal del modelo de la inteligencia emocional.

Ejercicio Práctico

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

Indique la alternativa correcta. ¿Cuál de siguientes características no corresponden al pensamiento lateral?

- I. Son creativos
- II. Son provocadores
- III. Exploran contenidos ajeno a lo que están trabajando
- IV. Son analíticos
- V. Pueden realizar saltos

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Solo I
- B) ☐ Solo II
- C) ☐ III Y IV
- D) ☐ Sólo IV

Buscando soluciones creativas



Andrea es jefa de educación a distancia en una institución de educación superior. Llegó al nuevo cargo hace siete meses, luego de trabajar dos años como editora en el área de contenidos, y desde su incorporación le han sido encomendadas diversas tareas para la elaboración de los distintos cursos que ofrecen en la modalidad e-learning.

Entre estas labores se cuenta: constituir un nuevo equipo de trabajo, alcanzar las metas que la institución ha propuesto para el período académico y establecer una relación de cooperación con las distintas escuelas, con las que debe trabajar para la elaboración de los cursos que ofrecen en la modalidad e-learning. Luego de un tiempo comenzado su nuevo trabajo y contrario a lo que se había imaginado, era esta última tarea, es decir, **la coordinación con las distintas escuelas lo que le ha ido resultando más complejo**, ya que éstas no colaboran en las tareas, critican constantemente su labor, obstaculizan el cumplimiento de los objetivos y no muestran una actitud cooperativa.

Como una forma de solucionar este conflicto, Andrea ha realizado constantes reuniones con las escuelas, ha conversado con las jefaturas y ha seguido los procedimientos que existían y que estaban estipulados en la institución. Sin embargo, pese a todo el esfuerzo, no ha logrado motivar a su contraparte en las escuelas, lo que finalmente ha generado en ella una gran frustración y sensación de angustia.

Luego de asumir un nuevo rol de jefatura, Andrea, ha buscado diversas alternativas para trabajar de mejor forma con las escuelas, las cuales, hasta ahora, han sido su mayor dolor de cabeza.

Buscando nuevas alternativas

Luego de varias semanas, comprobando que el "viejo sistema" para colaborar de forma adecuada con las escuelas, no estaba dando resultado, Andrea pensó en probar una pequeña variación en el sistema de trabajo. Fue así como, decidida a sacar adelante los cursos y las diversas tareas encomendadas, la joven decidió que era hora de cambiar la estrategia con las escuelas.

En este sentido pensó que era una buena idea comenzar a realizar las reuniones, fuera de la oficina, en un ambiente diferente, ya que esto le daría distensión y relax al encuentro. Esto porque generalmente, las reuniones se realizaban justo antes de la hora de almuerzo, por lo que todos estaban apurados por salir rápido y nadie proponía nuevas ideas ni mejoras. Además, la oficina donde se juntaban era pequeña y muy incómoda, lo que hacía aún más desagradable la reunión.

Así entonces, Andrea esperó hasta la reunión siguiente y una vez que todos estaban instalados, los invitó a salir hacia las áreas verdes de la organización, las que habitualmente eran ocupadas sólo por estudiantes durante sus horas de almuerzo. La sorpresa no fue menor, y creció cuando todos los asistentes la vieron sacar de abajo de su escritorio mantas y un pequeño cocaví para compartir.

La actividad comenzó y en un principio todos se sentían un poco incómodos. Sin embargo, mientras pasaban los minutos los participantes se fueron relajando mientras compartían unos ricos sándwiches, jugos y frutas.

Aprovechando el ambiente distendido, Andrea fue entrando en temas de trabajo, comentando cómo en el último tiempo había ido aumentando exponencialmente el interés por los cursos e-learning. Asimismo, consultó con los asistentes sobre qué propuestas tenían ellos para que ir mejorando el producto (los cursos), subiendo así las cifras de las encuestas con la evaluación que hacían los alumnos una vez terminado el curso.

La conversación fluyó rápidamente y Andrea se concentró en escuchar sin hacer ninguna solicitud específica ni recriminación por todos los compromisos que en el pasado las escuelas no habían cumplido y que habían atrasado su trabajo. Finalmente, el encuentro había sido tan distendido, que les faltó tiempo para cerrar todas las ideas y propuestas que surgieron. Así, todos estuvieron de acuerdo en repetir la reunión-cocaví para la semana siguiente.

De esta manera Andrea logró varios objetivos. Por una parte, consiguió romper las barreras comunicacionales con las distintas escuelas, además de conformar un equipo de trabajo con ganas de hacer cosas diferentes y comprometido con el proyecto de la educación a distancia.

Conclusiones

Como vimos en la clase, la propuesta del modelo integrativo de la mente y de la inteligencia emocional, es a ver el mundo desde otros lentes, usar más la creatividad que la razón, el humor que la lógica, más el hemisferio derecho que el izquierdo y utilizar más el pensamiento lateral, que el vertical. Si aplicamos este nuevo modelo, nos vamos dar cuenta que el mundo es más variado de lo que creemos y que las soluciones a los problemas son más simples de lo que imaginamos.

En este caso Andrea priorizó el establecimiento de una relación colaborativa con las escuelas, que era el fundamento para alcanzar el éxito en su trabajo. Y lo hizo partiendo por acercarse y escuchar a las escuelas, conocerlas, saber cuáles eran sus problemas, sus necesidades y sus propuestas con el fin de establecer un vínculo de confianza, que le permitió trabajar en conjunto.

Desarrollando la creatividad



Estimular el pensamiento creativo y hacerlo armónico con los sentimientos y las emociones es la mejor manera de transformarse en una persona con recursos, capaz de afrontar situaciones difíciles y de encontrar soluciones a los problemas. Para descubrir nuestra capacidad de creación debemos entrenarnos mentalmente, así como los deportistas se entrenan metódicamente para ser exitosos y cumplir sus metas, las personas también se pueden entrenar y preparar para desarrollar su creatividad y sus habilidades blandas.

El pensamiento divergente es la base de la creatividad, que se caracteriza por la originalidad, flexibilidad y espontaneidad. La creatividad es la capacidad para generar varias soluciones a un problema en vez de una, ya que implica poner en conexión cosas aparentemente diferentes y que no las vemos relacionadas entre sí.

Diferencias entre el pensamiento lógico y el pensamiento creativo:

Pensamiento lógico:

- Selectivo.
- Exacto, racional.
- Lógico, matemático.
- Ordenado.
- Parcializador.

- Secuencial.
- Deductivo.
- Categorizador, clasifica.
- Avanza por un camino.
- Cada paso debe ser correcto.
- Lo normativo, demostrado.
- Lenguaje hablado.

Pensamiento lateral:

- Productor de ideas.
- Intuitivo.
- Musical, pictórico.
- Desordenado.
- Totalizador.
- Globalizador.
- Inductivo.
- Reestructura alternativamente.
- Busca nuevos caminos.
- El resultado debe ser correcto.
- Lo original.
- Expresión no verbal.

El desarrollo del pensamiento creativo contempla cuatro fases, que se describen a continuación:

1.- Preparación

En esta etapa se trata de recopilar toda la información del tema que nos preocupa. Es una etapa de investigación, donde se busca todo lo relacionado con el tema en cuestión, incluso se puede entrevistar a personas que hayan superado con éxito una situación similar a la nuestra. En esta etapa nos involucramos con el tema, ya que mientras más información tengamos en nuestra mente, mayores serán las posibilidades de descubrir nuevas combinaciones y relaciones.

En esta fase empieza a modificarse el orden cotidiano de nuestra conciencia. Recordemos que siempre somos nosotros los que seleccionamos y acordamos la información que entra a nuestra mente, y a veces un exceso de exigencias racionales bloquea y limita las posibilidades de que la creatividad fluya.

2.- Incubación

En esta etapa se movilizan cualidades contradictorias, pero recíprocas. Se alterna la pasividad con la actividad y se acrecienta nuestra sensibilidad. Aunque todo parezca un caos, y le damos muchas vueltas al asunto, no nos debemos preocupar, por el contrario, debemos procurar mantener en un primer plano de atención lo que deseamos solucionar.

En esta fase hay que dejar que los conocimientos que tenemos fluyan libremente, ya que el desorden va a permitir que en un “click” todo se fusione y se cristalice de repente en una nueva pauta o modelo. No nos debemos desesperar, aunque pensemos que nunca vamos a conseguir el objetivo deseado, es la señal de que estamos a punto de entrar a la tercera fase.

3.- Iluminación

El “click” corresponde al momento de iluminación, es decir, cuando todas las piezas del puzzle encajan, cuando nos encontramos ante la solución deseada. En este momento se genera la simbiosis entre los dos hemisferios cerebrales. El pensamiento racional se funde con el intuitivo, y la capacidad creativa explota.

4.- Comprobación y experimentación

Para que la transformación creativa sea eficaz, es necesario que verifiquemos lo que hemos descubierto. Una nueva idea debe experimentarse si funciona o no. Debemos saber los resultados de aquello que acabamos de concebir o crear. Un obstáculo o una situación difícil, gracias a un enfoque creativo, puede transformarse en una situación gratificante y enriquecedora.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

Selecciona la alternativa que reúne características del pensamiento creativo:

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Matemático, deductivo, globaizador y ordenado.
- B) ☐ Inductivo, desordenado, secuencial y selectivo.
- C) ☐ Reestructura alternativamente, avanza por un camino y cada paso debe ser correcto.
- D) ☐ Busca nuevos caminos, es intuitivo, musical, pictórico y el resultado debe ser correcto.
- E) ☐ Exacto, racional, original, productor de ideas.

Para finalizar te invitamos a realizar la siguiente actividad que te ayudará a desarrollar la creatividad:

Instrucciones: En una hoja en blanco, escribe con tu mano menos diestra (la que no usas habitualmente) las siguientes oraciones, completando los espacios en blanco sin darte el tiempo para elaborar intelectualmente las respuestas.

1. Con respecto de la creatividad yo creo que...
2. Las personas creativas me producen...
3. Cuando quiero ponerme creativo/a...
4. Cuando niño/a era creativo/a en...
5. Yo bloqueo mi creatividad así...
6. Yo creo que me bloqueo porque...
7. Logro ser creativo/a en...
8. Me da miedo ser creativo/a...
9. Para lograr ser creativo/a yo quisiera...
10. Yo tendría...
11. Yo voy a...

Nuestras dos mentes



No siempre resulta fácil entender cómo se relacionan el sistema límbico y la corteza cerebral, sin embargo, como vimos en la clase, la racionalidad y la emoción están íntimamente ligadas e interactúan cada vez que se genera una conducta. Es más, el funcionamiento de la amígdala y su interrelación con el neocórtex constituyen el núcleo mismo de la inteligencia emocional.

El psicólogo estadounidense, Daniel Goleman, a través de su extensa obra se ha preocupado de clarificar el funcionamiento y la interacción de lo que él llama nuestras dos mentes. A continuación, te invitamos a revisar algunos extractos de su investigación sobre el tema.

28

En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso —aunque a veces ilógico—, es la mente emocional".

La dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular existente entre el "corazón" y la "cabeza". Saber que algo es cierto "en nuestro corazón" pertenece a un orden de convicción distinto —de algún modo, un tipo de certeza más profundo— que pensarlo con la mente racional.

Existe una proporcionalidad constante entre el control emocional y el control racional sobre la mente ya que, cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante llega a ser la mente emocional..., y más ineficaz, en consecuencia, la mente racional. Ésta es una configuración que parece derivarse de la ventaja evolutiva que supuso disponer, durante incontables ocasiones, de emociones e intuiciones que guiaran nuestras respuestas inmediatas frente a aquellas situaciones que ponían en peligro nuestra vida, **situaciones en las que detenernos a pensar en la reacción más adecuada** podía tener consecuencias francamente desastrosas.

La mayor parte del tiempo, estas dos mentes —la mente emocional y la mente racional— operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través del mundo. Habitualmente **existe un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional**, un equilibrio en el que la emoción alimenta y da forma a las operaciones de la mente racional y la mente racional ajusta y a veces censura las entradas procedentes de las emociones. En todo caso, sin embargo, la mente emocional y la mente racional constituyen, como veremos, dos facultades relativamente independientes que reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos, aunque interrelacionados.

En muchísimas ocasiones, pues, estas dos mentes están exquisitamente coordinadas porque los sentimientos son esenciales para el pensamiento y lo mismo ocurre a la inversa".

El secuestro de la mente racional

Pese a los beneficios que implica para las personas el complemento entre la mente emocional y la mente racional, hay determinadas situaciones que hacen que este perfecto equilibrio se rompa provocando, a veces, consecuencias desastrosas. Esta situación es lo que Goleman ha llamado el “secuestro de la mente racional” y lo explica de la siguiente manera:

“¿Sabía que en nuestro cerebro existe un jefe bueno y uno no tan bueno? En la parte pre-frontal está el líder del cerebro, allá donde se descubre el significado de las cosas. El líder “malo” se aloja en la amígdala o parte lateral derecha que acoge a la parte más primitiva que, en realidad, es el radar que permite tomar el control cuando hay una amenaza y anula al pre-frontal.

Estos dos centros están en tensión continua, y que tan bien nos vaya depende del balance entre ambos, el buen jefe nos ayuda a prestar atención, a comprender y a tomar buenas decisiones, el jefe malo, en cambio, es nuestro radar de amenazas.

Si la amígdala piensa que hay amenaza que hay peligro, puede secuestrar, ponerse al frente del jefe bueno, del área pre frontal y cuando eso sucede no nos va muy bien, porque piensa de una manera muy torpe y, de hecho, recibe señales confusas de los oídos y de los ojos y el problema es que hoy en día en lugar de responder a verdaderas amenazas físicas, responde a amenazas simbólicas. Y cuando eso sucede ocurre una reacción biológica, el cuerpo se inunda de hormonas de estrés (...) paraliza al jefe bueno y toma el control del centro ejecutivo. Este tipo de explosiones emocionales constituye una especie de secuestro neuronal”.

Declarando el Estado de Emergencia

Goleman señala que, de acuerdo a investigaciones en el lugar de trabajo, realizadas en Estados Unidos, la parte superior de la amígdala se acciona cuando las personas son tratadas de forma irrespetuosa, injustamente, cuando son despreciados, cuando no son escuchados, cuando alguien más toma crédito por su trabajo y cuando se sienten criticados o culpados.

Por supuesto, hay muchas otras situaciones que provocan reacciones irracionales en las personas ¿Por qué ocurre esto?, el autor responde:

“Según sugiere la evidencia, en tales momentos un centro del sistema límbico declara el estado de urgencia y recluta todos los recursos del cerebro para llevar a cabo su impostergable tarea. Este secuestro tiene lugar en un instante y desencadena una reacción decisiva antes incluso de que el neocórtex —el cerebro pensante— tenga siquiera la posibilidad de darse cuenta plenamente de lo que está ocurriendo, y mucho menos todavía de decidir si se trata de una respuesta adecuada. El rasgo distintivo de este tipo de secuestros es que, pasado el momento crítico, el sujeto no sabe bien lo que acaba de ocurrir.

En forma menos drástica, aunque no, por ello, menos intensa, se trata de algo que nos sucede a todos con cierta frecuencia. Recuerde, sin ir más lejos, la última ocasión en la que usted mismo «perdió el control de la situación» y explotó ante alguien —tal vez su esposa, su hijo o el conductor de otro vehículo— con una intensidad que retrospectivamente considerada, le pareció completamente desproporcionada. Es muy probable que aquél también fuera un secuestro, un golpe de estado neural que, como veremos, se origina en la amígdala, uno de los centros del cerebro límbico.

Pero no todos los secuestros límbicos son tan peligrosos, porque cuando, por ejemplo, alguien sufre un ataque de risa, también se halla dominado por una reacción límbica, y lo mismo ocurre en los momentos de intensa alegría.

La amígdala constituye, pues, una especie de depósito de la memoria emocional y, en consecuencia, también se la puede considerar como un depósito de significado. Es por ello por lo que una vida sin amígdala es una vida despojada de todo significado personal”.

Referencias:

- Goleman, D (1995) "Inteligencia Emocional". Editorial Kyros.
Goleman, D (2008) video WOMI "Taming Your Brain's Two Bosses".

Ejercicio

Revisa el siguiente ejercicio que tenemos para ti.

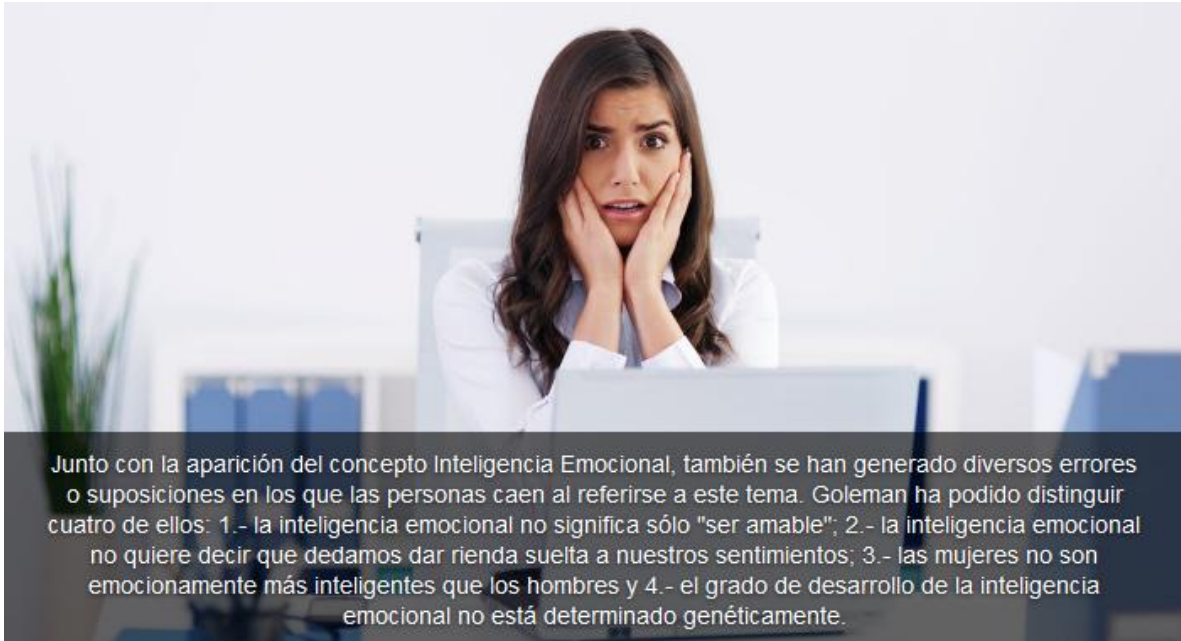
Siempre que se produce un "secuestro neuronal" y la amígdala toma el control de nuestras acciones tenemos reacciones peligrosas e incontrolables.

Selecciona tu respuesta:

A) ☐ Verdadero.

B) ☐ Falso.

Los errores más frecuentes sobre la Inteligencia Emocional



Junto con la aparición del concepto Inteligencia Emocional, también se han generado diversos errores o suposiciones en los que las personas caen al referirse a este tema. Goleman ha podido distinguir cuatro de ellos: 1.- la inteligencia emocional no significa sólo "ser amable"; 2.- la inteligencia emocional no quiere decir que dedamos dar rienda suelta a nuestros sentimientos; 3.- las mujeres no son emocionalmente más inteligentes que los hombres y 4.- el grado de desarrollo de la inteligencia emocional no está determinado genéticamente.

Desde que Daniel Goleman escribió su libro "Inteligencia Emocional" la discusión sobre la importancia de ésta en la vida personal y laboral se extendió por todo el mundo ¿Cuál es su aporte? ¿Cómo podemos desarrollarla? ¿Cómo podemos implementarla en nuestro trabajo o en nuestras relaciones personales? Son algunas de las preguntas que él mismo se ha encargado de responder a través de su extensa obra y en las múltiples conferencias, seminarios, talleres o charlas en los que participa.

Fue, precisamente, en estas instancias en las que constató la existencia de ciertos errores muy extendidos acerca de la inteligencia emocional y los que se ha preocupado de aclarar. A continuación, te presentamos los cuatro errores más frecuentes que han surgido sobre este tema y lo que Goleman ha dicho al respecto.

1. La inteligencia emocional no significa sólo "ser amable"

Hay momentos estratégicos en los que no se requiere precisamente la amabilidad sino, por el contrario, afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo.

2. La inteligencia emocional no quiere decir que debamos dar rienda suelta a nuestros sentimientos

A veces se confunde Inteligencia Emocional con "dejar al descubierto todas nuestras intimidades", lo que constituye un gran error. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad

de expresar nuestros propios sentimientos del modo más adecuado y eficaz, posibilitando la colaboración en la consecución de un objetivo común.

3. Las mujeres no son emocionalmente más inteligentes que los hombres

Una creencia muy extendida es pensar que las mujeres son emocionalmente más inteligentes que los hombres. Probablemente porque la femineidad se asocia más a un mundo lleno de sentimientos, comunicación y palabras, donde, sin duda, la maternidad juega un rol clave. En tanto **la figura masculina estuvo durante siglos asociada al proveedor**, al protector, lo que exigía más acción y menos emoción.

Históricamente se han recalcado las diferencias entre hombres y mujeres y cómo cada cuál enfrenta el mundo. Al respecto, Goleman ejemplifica: "Cuando una mujer le habla a alguien que se siente mal por algo, su cerebro se sincroniza con la empatía emocional, esto quiere decir que una parte del cerebro que funciona como un radar limitado, hace zoom al otro cerebro y crea un canal invisible de cerebro a cerebro en donde sientes lo mismo que el otro. Los hombres tienen la misma conexión, pero hacen otra cosa, luego de tener la impresión inicial, cambian a la parte del cerebro que quiere resolver el problema de inmediato. Los hombres tienden a resolver problemas, mientras las mujeres están envueltas en el sentimiento, tratando de entender y hablar sobre ello."

Sin embargo, esto no tiene nada que ver con la inteligencia emocional. La inteligencia emocional no tiene género, ya que tanto hombres como mujeres pueden desarrollarla.

Cada persona posee su propio perfil de fortalezas y debilidades. Algunas personas pueden ser muy empáticas, pero carecer de la habilidad necesaria para controlar su propia ansiedad, mientras que otros, por su parte, pueden ser conscientes de los más mínimos cambios de su estado de ánimo sin dejar por ello, no obstante, de ser socialmente incompetentes.

Es cierto que, en tanto que colectivos diferenciados, las mujeres y los hombres tienden a compartir un perfil específico de género que configura un conjunto singular de fortalezas y debilidades en el campo de la inteligencia emocional. Cierta análisis realizado sobre miles de hombres y mujeres puso de relieve que, por término medio, éstas suelen ser más conscientes de sus emociones, mostrar mayor empatía y ser interpersonalmente más diestras que aquéllos.

Los hombres, por su parte, suelen mostrar un mayor optimismo y confianza en sí mismos, una mayor capacidad de adaptación y también más habilidades para hacer frente al estrés. Sin embargo, **en términos generales hay que hablar más de similitudes que de diferencias**. Ciertos hombres son tan empáticos como las mujeres interpersonalmente más sensibles, mientras que algunas mujeres, por su parte, parecen soportar el estrés tan bien como los más flexibles de los hombres. De hecho, una estimación global de las fortalezas y debilidades de la inteligencia emocional de los hombres y de las mujeres no muestra la existencia de diferencias significativas entre ambos sexos.

4. El grado de desarrollo de la inteligencia emocional no está determinado genéticamente

La inteligencia emocional no es como el color de los ojos o la estatura, no está determinada genéticamente, y tampoco se desarrolla exclusivamente en nuestra infancia.

A diferencia de lo que ocurre con el Coeficiente Intelectual, que apenas varía después de cumplir los diez años, la inteligencia emocional constituye un proceso de aprendizaje mucho más lento, que prosigue durante toda la vida y que nos permite ir aprendiendo de nuestras experiencias.

Los cerebros de los niños crecen anatómicamente hasta pasado los veinte años y las partes del cerebro que crecen más son los centros emocionales y sociales. El cerebro se forma a través de las experiencias repetidas. Cuantas más veces experimentamos algo, más fuerte será".

Goleman

"Hay muchos mal entendidos con los genes. Si tienen un gen, no significa que se exprese a sí mismo, el medio ambiente lo determina, otra falacia importante es que muchos creen que nacemos con muchas células cerebrales y luego las perdemos de forma gradual hasta que morimos. Eso no es cierto, en realidad generamos 10 mil nuevas células cerebrales por día y ellas van donde se necesitan, en particular cuando aprendemos. Si practicamos algo relacionado a la inteligencia emocional, como aprender a controlar mejor los sentimientos o escuchar mejor o intentar mejorar la empatía, esas células van a ese sistema de circuitos. Cuanto más practicamos más fuerte será ese sistema. Podemos reclutar más células para la parte del cerebro que gobierna la inteligencia emocional".

Diversos estudios que han tratado de rastrear el proceso evolutivo de la inteligencia emocional a lo largo de los años, parecen señalar que las personas desarrollan progresivamente mejor este tipo de aptitudes en la medida en que se vuelven más capaces de manejar sus propias emociones e impulsos, de motivarse a sí mismos y de perfeccionar su empatía y sus habilidades sociales. Y no convendría olvidar que madurez es la palabra con la que tradicionalmente nos hemos referido al desarrollo de la inteligencia emocional.

Referencias:

Goleman, D (1999); libro "La Práctica de la inteligencia emocional". Editorial Kairos.

Goleman, D video "Inteligencia Emocional". Wobbi.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

En una familia en que el papá tiene 40 años, la mamá 35 y los hijos 4 y 6 años, ¿Quién o quiénes estarían más capacitados genéticamente para desarrollar la inteligencia emocional?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Los niños, porque después de los diez años de edad es muy difícil desarrollar la inteligencia emocional.
- B) ☐ La mamá, porque las mujeres son emocionalmente más inteligentes que los hombres.
- C) ☐ Los hombres, porque poseen mayor cantidad de células cerebrales que las mujeres.
- D) ☐ Todos, porque la inteligencia emocional no tiene género y es un proceso de aprendizaje que prosigue durante toda la vida.
- E) ☐ El papá y la mamá, porque la inteligencia emocional se desarrolla en la adultez.

Actividad aplicada: El cerebro emocional

Luis Herrera es un exitoso hombre de negocios, fundador de una empresa de importaciones y padre de familia. Tiene tres hijos en edad escolar y un hijo que va a la universidad. La semana pasada sucedió un evento muy complejo que lo dejó preocupado y pensando en buscar ayuda. El martes anterior estaban todos en un restaurante al que siempre van, pero esta vez los atendió una persona nueva. Esta persona se mostró muy grosera y desafiante al atenderlos, al punto de dejarlos esperando durante más de una hora para llevarles su pedido.

Luis se sintió muy incómodo, pero se contuvo de decirle lo molesto que estaba hasta que el garzón le faltó el respeto a su señora. En ese momento se levantó de la mesa y empezó a gritar perdiendo el control absolutamente, teniendo incluso la intención de pegarle al nuevo mozo. Su señora intentó calmarlo, pero no la escuchó e incluso lanzó un manotazo para que ésta lo dejara tranquilo.

Pregunta:

Considerando lo que hemos leído sobre cómo funciona nuestro cerebro emocional ¿Qué le ocurrió a Luis en esta situación?

[illegible]

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- La razón se ha asociado a la capacidad de tomar decisiones, al coeficiente intelectual e incluso al éxito laboral. **Las emociones, en cambio, se han relacionado con lo impulsivo y con el descontrol.** A partir de esta concepción se constituye la dualidad mente/cuerpo, donde la mente se asocia a la razón, y el cuerpo a las emociones.
- La oposición clásica entre razón y emoción, como dimensiones separadas y contradictorias en el ser humano, se ha superado, gracias al desarrollo de la Inteligencia Emocional, modelo que reconoce el rol de las emociones en la vida de las personas. **En la actualidad, entendemos al ser humano como una compleja unidad integrada de razonamiento y emociones, que participan interrelacionada y complementariamente en nuestra relación con el mundo y con nosotros mismos.**
- La idea de dos mentes o dos cerebros constituye la base teórica de la denominada Inteligencia Emocional. Muchas investigaciones, por ejemplo, han constatado las especialidades de los hemisferios cerebrales, donde el izquierdo (a excepción de los zurdos), se relaciona con la **razón y las funciones lógicas, como la escritura y el razonamiento, mientras que el hemisferio derecho se relaciona con las emociones, la creatividad y la intuición.**
- Así como las investigaciones plantean diferencias entre el hemisferio derecho e izquierdo, hay autores que plantean diferencias entre estilos de pensamiento. Por ejemplo, la teoría del Pensamiento Lateral, **establece una distinción entre el pensamiento lateral y el pensamiento vertical**, que constituyen diferentes formas de utilizar la mente, en términos de hábitos y actitudes mentales.
- De acuerdo a las recientes investigaciones, se ha superado la oposición entre mente racional y mente emocional. Según el nuevo modelo, y tal como indica Goleman, se plantea que los seres humanos tenemos dos “mentes”, **una mente racional de la que somos más conscientes, que se relaciona con los estados de conciencia, con la capacidad reflexiva, analítica y de razonamiento** y una mente emocional, que se vincula con el mundo afectivo, de los impulsos, y del que somos menos conscientes.
- Si bien la razón y la emoción constituyen procesos cerebrales diferentes que involucran a distintas estructuras y circuitos cerebrales independientes, ambas mentes están interconectadas y operan en armonía uniendo su conocimiento, y **ambas influyen en nuestra forma de relacionarnos con el mundo.**
- Según las investigaciones existe un equilibrio entre ambas mentes, donde la emoción proporciona información y energía a la mente racional, y **esta última ordena el**

comportamiento de las emociones. Por lo que no debemos olvidar que la mente racional y la mente emocional, no son entidades separadas, sino que constituyen un sistema integrado y complejo, que participa en nuestra relación con el mundo y con nosotros mismos.

Glosario

- **Mente emocional:** se caracteriza por ser más rápida que la mente racional, lo que nos permiten reaccionar de forma automática ante situaciones de peligro. Las emociones constituyen un importante mecanismo de protección, pero a la vez nos pueden jugar en contra en nuestras relaciones interpersonales, ya que podemos reaccionar impulsivamente ante determinadas situaciones.
- **Emociones:** se definen como impulsos que nos permiten actuar y que nos ponen en movimiento. Cada emoción prepara a nuestro organismo para desencadenar una respuesta neurofisiológica específica. Por ejemplo, la ira hace fluir la sangre a las manos, eleva el ritmo cardíaco y aumenta los niveles de adrenalina en la sangre.
- **Mente racional:** es aquella de la que estamos más conscientes, es reflexiva, analítica, más exacta y más pausada: revisa, reflexiona, examina, comprende y conoce conceptos. Es la mente que tradicionalmente se ha asociado al aprendizaje, la memorización, la lógica y la ciencia. De acuerdo con este modelo la mente no selecciona las emociones, los sentimientos surgen espontáneamente; sin embargo, la mente racional puede controlar el curso de las emociones.

Evaluación del módulo.

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (25 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda es la jefa de área de ventas de una organización en la que el equipo no se ha llevado muy bien durante el último tiempo, debido a que los miembros son muy distintos entre ellos. Algunos tienen muy desarrollado el pensamiento vertical, y otros muy desarrollado el pensamiento lateral. ¿Cómo puede Fernanda identificar a aquellos colaboradores con un pensamiento vertical?

Selecciona tu respuesta:

- a) Porque son analíticos y racionales
- b) Porque son creativos
- c) Porque son provocadores
- d) Porque no son precisos en todo lo que hacen
- e) Todas las anteriores

2. Fernanda es la jefa de área de ventas de la empresa en que trabaja y para lograr un liderazgo efectivo, debe analizar cómo lograr que su equipo mejore sus relaciones humanas. En ese sentido, Fernanda busca comprender la mente emocional del ser humano. ¿Qué característica permite a Fernanda comprender mejor a la mente emocional para su trabajo de análisis? Identifica:

Selecciona tu respuesta:

- a) Ser más rápida que la mente racional.
- b) Estar asociada al lóbulo occipital
- c) Proporcionar una respuesta secuencial y razonada.
- d) Ser una vía lenta.
- e) Todas las anteriores.

3. Fernanda se encuentra pensando en cómo generar una planificación para su equipo de trabajo para lograr un mejor ambiente laboral. Para ello, requiere un enfoque basado en la Inteligencia Emocional, sin embargo, no tiene muy claro lo que significa este concepto. ¿Cuál de las siguientes alternativas corresponde al planteamiento de la IE para que Fernanda logre comenzar a planificar su estrategia en su equipo de trabajo?

Selecciona tu respuesta:

- a) Plantea un modelo integrativo de la mente.

- b) Propone el desarrollo de las habilidades cognitivas.
- c) Le otorga relevancia a las competencias técnicas en el mundo laboral.
- d) Enfatiza la adquisición de conocimiento por parte de las personas.
- e) Ninguna de las anteriores.

4. De acuerdo a lo visto en el material de profundización “Los errores más frecuentes sobre la inteligencia emocional” ¿Cuál de las siguientes afirmaciones es verdadera?

Selecciona tu respuesta:

- a) La inteligencia emocional no tiene género, ya que tanto hombres como mujeres pueden desarrollarla.
- b) Si practicamos algo relacionado a la inteligencia emocional, como aprender a controlar mejor los sentimientos, las células cerebrales van a ese sistema de circuitos, reforzándolo.
- c) A veces se confunde Inteligencia emocional con “dejar al descubierto todas nuestras intimidades”.
- d) La inteligencia emocional nos puede ayudar a afrontar abiertamente una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo.
- e) Todas las anteriores

A person's silhouette is visible on the right side of the frame, with their arms raised towards a flock of birds flying in a sunset sky. The birds are silhouetted against the bright, orange, and yellow light of the setting sun. The overall scene conveys a sense of freedom, aspiration, and reaching for goals.

MÓDULO 2

LAS CINCO HABILIDADES PRÁCTICAS DE LA IE.

APRENDIZAJE ESPERADO:

Reconocer las cinco habilidades de la inteligencia emocional, de acuerdo con su impacto en el desempeño organizacional.

Las cinco habilidades prácticas de la IE



Con esta nueva propuesta, Goleman dejó en el pasado una forma de entender al ser humano basada exclusivamente en las capacidades cognitivas, en las que históricamente se había centrado la educación y que constituían la única medida para evaluar el desempeño de una persona y predecir su éxito.

44

Si bien hubo otros autores que plantearon la idea de la inteligencia emocional antes que Goleman, uno de los grandes aportes del psicólogo estadounidense es que lo hizo accesible a todas las personas y lo difundió entre un público no especializado.

De acuerdo a la definición de Goleman, se entiende por inteligencia emocional "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos".

A modo de primera aproximación, podemos entender la inteligencia emocional como un conjunto de habilidades, como, por ejemplo, el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia y la capacidad de motivarse a sí mismo.

El centro de la inteligencia emocional son las emociones: cómo se identifican, cómo se controlan y cómo se utilizan de manera productiva. **Las emociones nos permiten hacer que el mundo sea más entretenido**, otorgándole un matiz afectivo, pero también pueden generarnos conflictos y frustraciones, ya sea con nosotros mismos o con los demás. Su mal manejo, incluso, puede dar origen a enfermedades como el estrés o la depresión.

A través del concepto de inteligencia emocional, Goleman cuestiona la idea de Coeficiente Intelectual (CI) como única medida que evalúa el rendimiento de un individuo y que predice su éxito. Este coeficiente expresa la inteligencia relativa de una persona en relación a un promedio y se determina dividiendo su edad mental por su edad física.

En un mundo que demanda al individuo una constante adaptación, son básicamente las emociones las que permiten u obstaculizan la relación eficaz con el medio.

Diversas investigaciones en el ámbito de la inteligencia emocional constatan que muchas personas que tienen un alto CI no se desempeñan de forma adecuada en su trabajo o tienen problemas en el establecimiento de relaciones interpersonales, por lo que **el CI por sí solo no explica ni asegura el éxito laboral**.

El aporte de Goleman es dar cuenta de que existen otras habilidades, además de las exclusivamente cognitivas, y que están presentes en nuestra vida cotidiana, dejando atrás el modelo cognitivo que entendía a la inteligencia como una capacidad exclusivamente de índole intelectual.

45

Desde este nuevo enfoque propuesto por el autor, se entiende la inteligencia emocional como **un conjunto de capacidades que pueden ser utilizadas por el individuo para su propio beneficio**. Esto incluye una mejor toma de decisiones, el establecimiento de relaciones interpersonales más armónicas y alcanzar una mayor sensación de bienestar.

Por lo tanto, entendemos que la inteligencia emocional es un sistema integrado de actitudes y comportamientos que diversas investigaciones confirman que pueden reportar al individuo beneficios en su desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en su vida laboral y en diferentes ámbitos de su vida.

Finalmente, el paradigma de la Inteligencia Emocional propone que podemos aprender a ser más conscientes de nuestros sentimientos, a reconocerlos, controlarlos y utilizarlos de forma eficiente.

Las cinco habilidades prácticas de la inteligencia emocional

Como señalábamos, el enfoque de la inteligencia emocional nos invita a tomar conciencia del papel que juegan nuestras emociones y afectos en la vida cotidiana y a entenderlas como habilidades que podemos desarrollar para lograr un mayor bienestar psicosocial.

Como decía Aristóteles “Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”.

La buena noticia es que todos podemos desarrollar estas habilidades. Y el primer paso para lograrlo es poder reconocerlas. La inteligencia emocional está constituida por cinco habilidades que comprenden dos dimensiones:

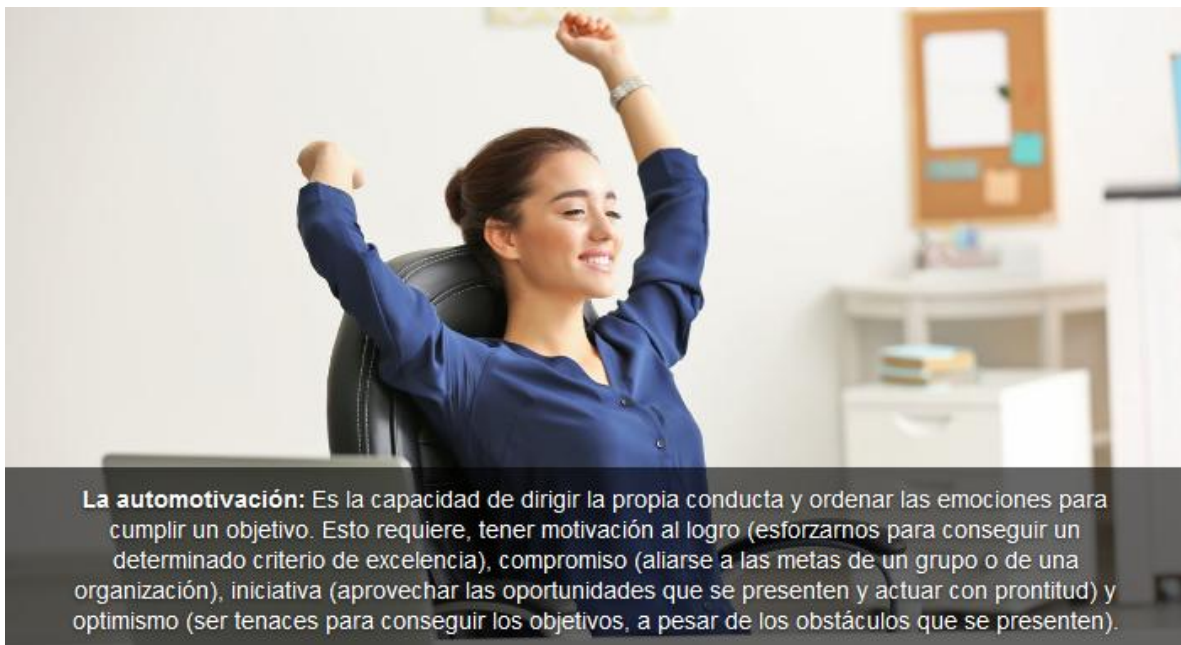
- **Las competencias o aptitudes personales:** corresponden al modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo. Estas aptitudes son el **autoconocimiento**, el **autocontrol** y la **automotivación**.
- **Las competencias o aptitudes sociales:** corresponden al modo en que nos relacionamos con las demás personas. Estas competencias son la **empatía** y las **habilidades sociales**.

A continuación, te invitamos a conocer las características de las aptitudes personales y sociales:

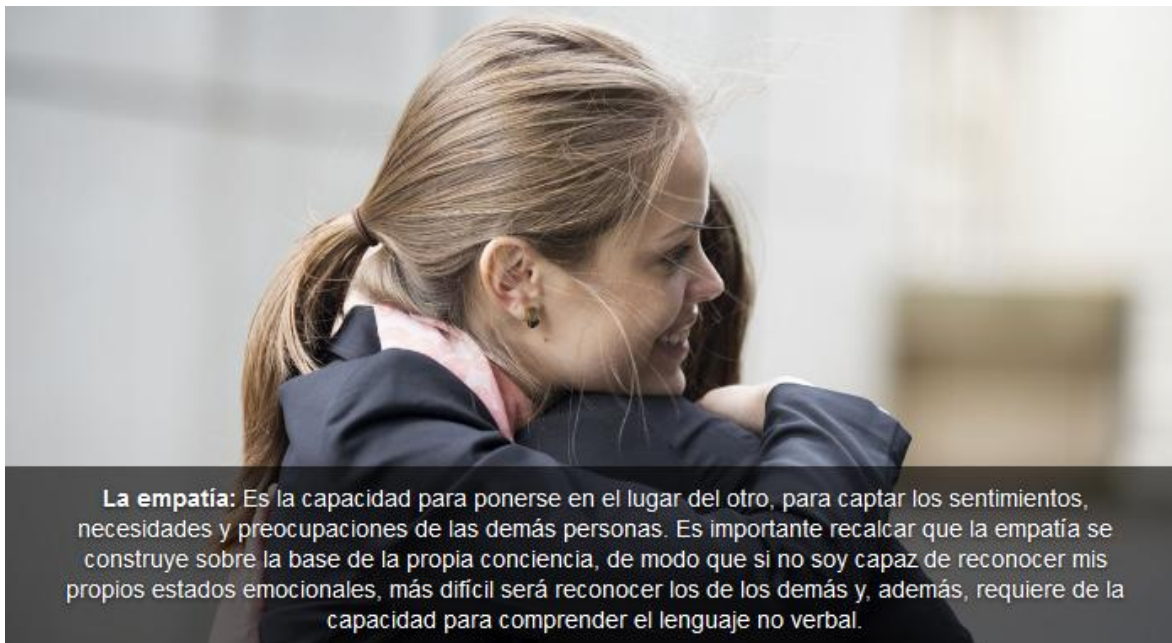




El autocontrol: Es la capacidad de autorregular los propios estados internos, impulsos y recursos. Esto involucra la capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que pueden resultar perjudiciales. Además, el autocontrol requiere confiabilidad (ser honestos e íntegros), integridad (asumir las consecuencias de nuestros actos), adaptabilidad (ser flexibles para adaptarnos a los cambios) e innovación (estar abierto y aceptar las nuevas ideas, enfoques distintos y nueva información).



La automotivación: Es la capacidad de dirigir la propia conducta y ordenar las emociones para cumplir un objetivo. Esto requiere, tener motivación al logro (esforzarnos para conseguir un determinado criterio de excelencia), compromiso (aliarse a las metas de un grupo o de una organización), iniciativa (aprovechar las oportunidades que se presenten y actuar con prontitud) y optimismo (ser tenaces para conseguir los objetivos, a pesar de los obstáculos que se presenten).



La empatía: Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro, para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de las demás personas. Es importante recalcar que la empatía se construye sobre la base de la propia conciencia, de modo que si no soy capaz de reconocer mis propios estados emocionales, más difícil será reconocer los de los demás y, además, requiere de la capacidad para comprender el lenguaje no verbal.



Habilidades sociales: Es la capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables, es el arte de manejar las emociones de los demás y para sintonizar con el estado anímico de las otras personas. Para ello, se requiere desarrollar habilidades de equipo, colaboración y cooperación, aprender a manejar conflictos, a establecer vínculos, comunicar efectivamente e influenciar.

La inteligencia emocional como habilidad

Hoy se entiende que la inteligencia emocional es una capacidad, es decir se puede desarrollar. Por eso hablamos de habilidades emocionales, como la autoconciencia, la empatía, el autocontrol, entre otras.

La propuesta de Goleman no consistía sólo en describir y lograr la comprensión teórica de la inteligencia emocional, sino en crear un enfoque que permitiera su aplicación práctica, con el fin de que todas las personas pudieran aplicar y desarrollar esta capacidad en los diversos ámbitos de su vida.

Todas las personas podemos aprender respecto de nuestras emociones. El aprendizaje emocional no sólo consiste en expresar sentimientos, sino también en la capacidad de controlarlos y conducirlos al objetivo personal deseado.

Actualmente las investigaciones desarrolladas en este ámbito confirman que el aprendizaje de las emociones mejora las relaciones interpersonales, crea posibilidades afectivas entre las personas, hace más cooperativo el trabajo y facilita el sentimiento de comunidad.

Por lo tanto, **¿qué significa ser emocionalmente inteligente?** Significa conocer y reconocer las propias emociones, poder manejarlas y saber en qué situaciones poder expresarlas en forma apropiada y entender el efecto de su expresión en las demás personas.

De esta manera la inteligencia emocional se transforma en una competencia, que es el grado de dominio de las diversas habilidades que comprende y que se ve reflejado en distintos ámbitos de la vida. Entre ellos el mundo laboral: cuando se trabaja en equipo se requiere de capacidad de interrelación con los demás, capacidad de empatía y autocontrol.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Qué son las competencias personales?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Son las capacidades para relacionarnos con el resto de la gente
- B) ☐ Es la reacción a nuestros problemas
- C) ☐ Son las características que se desarrollan en el ámbito laboral
- D) ☐ Es la capacidad de cómo nos relacionamos con nosotros mismos y el dominio que tenemos.

Desarrollo de habilidades blandas



"Kada" es una de las más prestigiosas empresas del rubro del retail. Es líder en el mercado, gracias a sus altos estándares de calidad y buenos precios. Sin embargo, en el último tiempo enfrenta un problema que puede transformarse en catástrofe: sus vendedores no están a gusto y, paulatinamente, han comenzado a emigrar a compañías externas.

La situación había llegado al límite de lo tolerable, pues estaba generando problemas en otras áreas, costaba encontrar personas que estuvieran dispuestas a trabajar los fines de semana - lo que era fundamental - y las caras largas habían hecho disminuir fuertemente las ventas globales. **¿Cómo evitar que los trabajadores emigraran a otras empresas?** Era urgente para los directivos de Kada encontrar una respuesta. Luego de una reunión entre la gerencia y el sindicato, se acordó como primer paso realizar una encuesta de satisfacción.

La consulta arrojó resultados impactantes y que no tenían que ver, como los directivos creían, con temas económicos o de compensaciones. Los trabajadores reclamaban básicamente el no ser escuchados por sus superiores, se percibían apenas como un número entre cientos, no se sentían parte de la organización, consideraban que sus opiniones e ideas no se tomaban en cuenta, que los jefes sólo les daban órdenes y que su labor no era debidamente retribuida. Esto les generaba una gran frustración y desmotivación.

Usando la inteligencia emocional

A partir de las conclusiones arrojadas por la consulta, los directivos decidieron realizar una intervención en todos los niveles de la compañía. Dicha intervención sería desde el enfoque que propone el modelo de la inteligencia emocional, es decir, el **desarrollo de las habilidades blandas fundamentalmente** en los directivos pero que también incluía a los vendedores. Se contrató a una consultora con mucha experiencia en potenciar el desarrollo de la Inteligencia Emocional a nivel laboral, la cual presentó un plan de trabajo que dejó a los directivos muy entusiasmados y con ganas de ponerlo en práctica inmediatamente.

El plan incluía cuatro ejes de acción:

- Desarrollo de habilidades relacionales.
- Trabajo en equipo.
- Comunicación.
- Liderazgo

Para esto se consideró la realización de talleres semanales durante cuatro meses. En dichas actividades se estimuló la capacidad de las personas para ponerse en el lugar del otro, la escucha, el logro de acuerdos, la capacidad de tomar decisiones compartidas, el establecimiento de metas comunes y la resolución compartida de conflictos.

El plan aprobado por la gerencia incluyó cuatro ejes de desarrollo: habilidades relacionales, trabajo en equipo, comunicación y liderazgo.

Aunque en un comienzo no todo fue fácil y se produjeron algunas deserciones e incluso salieron a la luz antiguos conflictos, poco a poco todos le fueron encontrando sentido a los talleres. La motivación fue creciendo semana a semana y cada vez se fueron involucrando más y más y poniendo en práctica lo aprendido.

Al término de los cuatro meses, todos estaban felices de haber participado y convencidos de que lo que allí aprendieron les serviría para mejorar su desempeño y el ambiente laboral, que ya había mostrado un cambio significativo.

A nivel organizacional los resultados no tardaron en llegar, ya que en los distintos niveles de la empresa se constituyeron equipos de trabajo participativos y colaborativos, **se desarrollaron habilidades de escucha empática y retroalimentación** y se aplicaron estrategias de resolución y manejo de conflictos, entre otras iniciativas.

Todo esto permitió que la confianza creciera entre los miembros de la empresa, disminuyera la rotación y aumentara la motivación y el grado de compromiso con la compañía por parte de los colaboradores.

Conclusión

La promoción de la inteligencia emocional en las instituciones transforma el ambiente en el que trabajan las personas, propicia entornos más armónicos y saludables y acrecienta el bienestar de la organización y de los individuos que son parte de ella.

Este caso da cuenta de la relevancia del desarrollo de habilidades blandas en el ámbito laboral, pues permiten no solo la toma de mejores decisiones, sino que, sobre todo, propician un ambiente laboral más motivante y enriquecedor. Kada tuvo la visión de **identificar oportunamente el descontento de sus colaboradores** y actuar en consecuencia para corregir los errores que se estaban cometiendo y esto pasó por desarrollar sistemáticamente habilidades de inteligencia emocional. En unos meses el cambio fue significativo y le permitió enfrentar el futuro con nuevos ímpetus y un ambiente interno mucho más estable.

Competencias o aptitudes sociales



Empatía

54

De acuerdo a lo planteado por Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional", la empatía se erige sobre la facultad de conocerse a uno mismo, puesto que cuanto más abiertos nos hallemos a nuestras propias emociones, mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos de los demás.

De esta manera, la capacidad para sintonizar con los demás nos permite saber qué sienten. El establecimiento de esta sintonía afecta a un amplio espectro de actividades, desde las ventas a la dirección de empresas, pasando por la política, las relaciones amorosas y la educación de nuestros hijos. Al mismo tiempo, su ausencia resulta sumamente reveladora, ya que podemos encontrarla en los sicópatas, violadores y pederastas.

Si pensamos que no es frecuente que las personas formulen verbalmente sus emociones vale la pena preguntarse: ¿cómo podemos aprender a leer las emociones de los demás y a sintonizar con ellas? Pues bien, Goleman explica que las emociones suelen expresarse a través de otros medios: los mensajes no verbales constituyen la llave que nos permite acceder a las emociones de los demás.

A diferencia de la mente racional, que se comunica a través de las palabras, las emociones lo hacen de un modo no verbal. De hecho, cuando las palabras de una persona no coinciden con el mensaje que nos transmite su voz, sus gestos u otros canales de comunicación no verbal, la realidad emocional no debe buscarse tanto en el contenido de las palabras como en la forma en que nos está transmitiendo el mensaje".

Goleman

El tono de la voz, los gestos, la expresión facial, entre otras, son las señales que nos permitirán conocer las emociones de nuestro interlocutor y, al mismo tiempo, sintonizar con ellas.

Las personas exitosas son capaces de ponerse en el lugar del otro, demostrando tacto y consideración en su trato con los demás. Una persona empática posee las siguientes características:

- **Comprensión de los demás:** es la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de las otras personas e interesarse activamente por sus preocupaciones.
- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** es la capacidad para captar las necesidades de desarrollo de las demás personas y fomentar sus aptitudes.
- **Orientación hacia el servicio:** es la capacidad para prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de las demás personas.
- **Aprovechar la diversidad:** es la capacidad para cultivar y aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** es la capacidad para identificar las corrientes emocionales y de relaciones de poder subyacentes en un grupo.

Habilidades sociales

Dominar el arte de las relaciones no es fácil, y quienes los consiguen son aquellos que desarrollan dos habilidades emocionales fundamentales: el autocontrol y la empatía.

"Es precisamente sobre la base del autocontrol y la empatía sobre la que se desarrollan las «habilidades interpersonales». Estas son las aptitudes sociales que garantizan la eficacia en el trato con los demás y cuya falta conduce a la ineptitud social o al fracaso interpersonal reiterado. Y también es precisamente la carencia de estas habilidades la causante de que hasta las personas intelectualmente más brillantes fracasen en sus relaciones y resulten arrogantes, insensibles y hasta odiosas. Estas habilidades sociales son las que nos permiten relacionarnos con los demás, movilizarles, inspirarles, persuadirles, influirles y tranquilizarles. En suma, profundizar en el mundo de las relaciones", concluye Goleman.

Contagio emocional

Diversas investigaciones sobre la inteligencia emocional han demostrado que las emociones se "contagian" entre las personas. Por ejemplo, alguien que irradia alegría puede hacer que quienes lo rodean cambien su actitud a una más positiva. Esto ocurre, porque somos capaces de percibir los sentimientos de los demás como si se tratase de una especie de virus social. Goleman lo explica así:

"En cada encuentro que sostenemos, emitimos señales emocionales y esas señales afectan a las personas que nos rodean. Cuanto más diestros somos socialmente, más control tenemos sobre las señales que emitimos; a fin de cuentas, las reglas de urbanidad son una forma de asegurarnos de que ninguna emoción desbocada dificultará nuestra relación (una regla social que, cuando afecta a las relaciones íntimas, resulta sofocante). La inteligencia emocional incluye el dominio de este intercambio".

"«Popular» y «encantador» son términos con los que solemos referirnos a las personas con quienes nos agrada estar, porque sus habilidades emocionales nos hacen sentir bien. Las personas que son capaces de ayudar a los demás constituyen una mercancía social especialmente valiosa. Son las personas a quienes nos dirigimos cuando tenemos una gran necesidad emocional, puesto que, lo queramos o no, cada uno de nosotros forma parte del equipo de herramientas de transformación emocional con que cuentan los demás".

John Cacioppo, psicólogo social de la Universidad de Ohio que ha estudiado este tipo de intercambio emocional sutil, afirma también que las personas que tienen dificultades para captar y transmitir las emociones suelen tener problemas de relación, puesto que despiertan la incomodidad de los demás sin que éstos puedan explicar claramente el motivo.

Comprendamos o no la mímica de la expresión facial, basta con ver a alguien expresar una emoción para evocar ese mismo estado de ánimo. Esto es algo que nos sucede de continuo, una especie de danza, una sincronía, una transmisión de emociones. Y es esta sincronización de estados de ánimo la que determina el que usted se sienta bien o mal en una determinada relación".

Cacioppo

Quienes son más diestros en sintonizar con los estados de ánimo de los demás o en imponer a los demás sus propios estados de ánimo son también emocionalmente más amables. **El rasgo distintivo de un auténtico líder consiste precisamente en su capacidad para conectar con una audiencia de miles de personas.**

El poder de un buen orador (un político o un evangelista, por ejemplo) se mide por su capacidad para movilizar las emociones de su audiencia. Esto es precisamente a lo que se refiere el dicho «los tiene en la palma de la mano». **La movilización emocional constituye la esencia misma de la capacidad de influir en los demás.**

Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana. Ellos son los líderes naturales, las

personas que saben expresar los sentimientos colectivos latentes y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos. Son el tipo de personas con quienes a los demás les gusta estar, porque son emocionalmente nutritivos, dejan a los demás de buen humor y despiertan el comentario de que «es un placer estar con alguien así».

Estas habilidades interpersonales propician el desarrollo de otras facetas de la inteligencia emocional. Las personas que causan una excelente impresión social, por ejemplo, son expertas en controlar la expresión de sus emociones, son especialmente diestras en captar la forma en que reaccionan los demás y son capaces de mantenerse continuamente en contacto con su actividad social y de ajustarla para conseguir el efecto deseado. En este sentido, son actores especialmente habilidosos.

Para poder inducir en otros las conductas deseables, es importante desarrollar las siguientes características:

- **Influencia:** es la capacidad de influir a través de técnicas de persuasión efectivas.
- **Comunicación:** es la capacidad de escuchar activamente y transmitir mensajes en forma clara y convincente.
- **Manejo de conflictos:** es la capacidad de negociar, manejar y resolver situaciones conflictivas.
- **Liderazgo:** si bien existen diversas teorías, y definiciones, se puede comprender como la capacidad de inspirar y dirigir a grupos y personas.
- **Catalizador del cambio:** es la capacidad para iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.
- **Establecer vínculos:** es la capacidad para establecer relaciones con las demás personas y propiciar el logro de objetivos.
- **Colaboración y cooperación:** es la capacidad para trabajar con los demás y alcanzar metas comunes.
- **Habilidades de equipo:** es la capacidad de crear sinergia grupal en el logro de metas colectivas.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Cómo se mide el poder de un buen orador?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Por la cantidad de gente que congrega.
- B) ☐ Por su capacidad oratoria.
- C) ☐ Por su capacidad para movilizar las emociones de la audiencia.
- D) ☐ Por su capacidad para resumir ideas.

Actividad aplicada: Resistencia al cambio

En esta unidad hemos visto cuáles son las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional y cómo estas se pueden llevar a la práctica en cargos de liderazgo en la empresa.

Pregunta:

¿Qué habilidades de la Inteligencia Emocional debemos poner en práctica al momento de dirigir un equipo para convencer a los demás de generar un cambio?

[illegible]

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- La **inteligencia emocional reporta a las personas beneficios en su desempeño individual**, en las relaciones interpersonales, en su vida laboral y en diferentes ámbitos de su vida.
- Las cinco habilidades prácticas de la inteligencia emocional son: **el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, empatía y las habilidades sociales**.
- El autoconocimiento se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios estados internos, preferencias e intuiciones. El **autocontrol es la capacidad de autorregular nuestros estados internos, impulsos y recursos**. Esto implica saber manejar correctamente las emociones.
- La **automotivación es la capacidad para dirigir la conducta propia** y ordenar las emociones para cumplir un objetivo.
- La **empatía es la capacidad para ponerse en el lugar del otro** y lograr captar sus sentimientos, necesidades y preocupaciones.
- En cuanto a las habilidades sociales, se entiende por ellas el saber manejar las emociones de los demás y **sintonizar con sus estados de ánimo**.

Glosario

- **Inteligencia emocional:** Es un conjunto de capacidades que pueden ser utilizadas por el individuo para su propio beneficio. Esto incluye una mejor toma de decisiones, el establecimiento de relaciones interpersonales más armónicas y alcanzar una mayor sensación de bienestar.
- **Aptitudes personales:** corresponden al modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo. Estas aptitudes son el autoconocimiento, el autocontrol y la automotivación.
- **Aptitudes sociales:** corresponden al modo en que nos relacionamos con las demás personas. Estas competencias son la empatía y las habilidades sociales.

Evaluación del módulo

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (25 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda es la jefa del área de ventas de la empresa en que trabaja y está buscando generar un plan para utilizar la inteligencia emocional ya que los colaboradores de su equipo no tienen una buena relación humana. Para ello necesita generar en el equipo el desarrollo de habilidades emocionales por medio de la Inteligencia Emocional. ¿Cuáles de las siguientes alternativas corresponden a características de las habilidades emocionales, para que Fernanda pueda trabajar en ellas?

Selecciona tu respuesta:

- a) I, II y III
- b) I, III y IV
- c) I, III y IV
- d) III y IV

61

2. Fernanda se encuentra pensando en cómo desarrollar la Inteligencia Emocional en su equipo de trabajo y para ello quiere interiorizarse respecto a uno de los componentes de la IE: El autoconocimiento. ¿Cuál de las siguientes alternativas crees que permitirá a Fernanda comprender este concepto?

Selecciona tu respuesta:

- a) Capacidad de reconocer nuestros propios estados internos.
- b) Devaluación de sí mismo.
- c) Capacidad de reconocer las consecuencias de las emociones.
- d) Todas son correctas.

3. Para que el equipo de Fernanda pueda mejorar su ambiente laboral, es fundamental que puedan desarrollar algunos componentes de la inteligencia emocional como son las competencias o aptitudes sociales. ¿Qué acciones permitirían reconocer a Fernanda que su equipo está desarrollando estas aptitudes?

Selecciona tu respuesta:

- a) Comprenden el autoconocimiento, el autocontrol y la automotivación
- b) Corresponden al modo en que nos relacionamos con las demás

personas

- c) Corresponden a la forma en que nos vemos a nosotros mismos
- d) Corresponden a la habilidad de detectar las propias emociones
- e) Todas las anteriores

4. La automotivación es muy importante para que el equipo de ventas que lidera Fernanda tenga un mejor funcionamiento. ¿Cuál de las siguientes alternativas representa la actitud que debe tener una persona con automotivación?

Selecciona tu respuesta:

- a) Capacidad de autodirigir la propia conducta para cumplir un determinado objetivo
- b) Capacidad para darse ánimo a uno mismo
- c) Estrategia para afrontar conflictos
- d) Estrategia para superar los problemas
- e) Ninguna de las anteriores



MÓDULO 3

¿CÓMO APLICAR LA IE EN EL TRABAJO?

APRENDIZAJE ESPERADO:

Reconocer técnicas de inteligencia emocional aplicadas al trabajo en equipo y resolución de conflictos, de acuerdo con las características del entorno laboral.

¿Cómo aplicar la inteligencia emocional en el trabajo?



Gracias al modelo de la Inteligencia Emocional y las investigaciones que se han desarrollado en ese ámbito, se ha descubierto que las emociones son más que un mecanismo de alerta del organismo, pasando a ser un elemento importante presente en todas las actividades que realiza el ser humano: toma de decisiones, establecimiento de relaciones interpersonales, comportamiento.

Muchos de los problemas que se presentan en el mundo laboral tienen que ver con la forma de relacionarse de las personas. Y ya sabemos que, en las relaciones, como en todos los ámbitos de nuestra vida, los afectos juegan un papel fundamental.

Hoy se entiende que las organizaciones están formadas por personas y que un ambiente laboral agradable mejora la productividad. **El factor que marca la gran diferencia entre las organizaciones es el factor humano.** Las condiciones y características que tienen las personas que trabajan en una organización es determinante para que éstas alcancen el éxito.

En este aspecto cobran mayor relevancia las habilidades "blandas" del ser humano; esto es, la asertividad, la capacidad de trabajo en equipo, liderazgo, entre otras, por sobre las habilidades "duras" que serían la preparación académica, técnica y teórica.

En una sociedad altamente compleja como la nuestra, donde las organizaciones y las personas deben adaptarse permanentemente al cambio para enfrentar contextos de gran competitividad, las organizaciones flexibles son las que pueden adaptarse mejor. Cuando esto no ocurre y claramente falta un mayor desarrollo de la inteligencia emocional, se producen problemas de comunicación, desmotivación de quienes forman parte de la organización, alta rotación, alta

tasa de licencias médicas, enfermedades y estrés. Todos estos son síntomas de una organización enferma donde se favorece un clima laboral negativo y disminuye la productividad.

La inteligencia emocional tiene como objetivo generar beneficios y mejorar la salud de las personas. Al aplicar a las organizaciones, permite mejorar la comunicación, disminuir la tensión, favorecer relaciones más armónicas y mejorar el clima laboral.

En la actualidad es común escuchar los conceptos de autoconfianza, apertura al cambio, optimismo ante el fracaso, motivación de logro, entre otras como fundamentales para el bienestar de las organizaciones y de las personas. Y todas estas habilidades se relacionan con la inteligencia emocional.

En general, las personas se mueven por las emociones y los afectos, por las felicitaciones, por el refuerzo de la comprensión del mensaje. **Todas las personas reaccionan positivamente cuando se muestra interés por ellas**, cuando encuentran el sentido a su trabajo, se sienten realizadas, cuando están inmersas en un clima agradable y con buena comunicación.

Como ya hemos visto, los componentes de la inteligencia emocional más importantes para Goleman son el conocimiento y manejo de las propias emociones, la motivación interna, la empatía y el manejo de las relaciones interpersonales. Esta inteligencia se relaciona con el desarrollo de las habilidades que permiten tener éxito en el mundo del trabajo y de las organizaciones. Ya no basta con una buena preparación académica, sino que también se necesitan ciertas capacidades individuales como la iniciativa, la adaptabilidad y la persuasión y la empatía, las que se pueden aprender, desarrollar y potenciar.

Desarrollo de habilidades sociales

De acuerdo a diversos autores, la inteligencia emocional se puede desarrollar a través del aprendizaje, es decir, todas las personas tienen el potencial para lograr una mayor autoconciencia de sus propios estados afectivos y de establecer relaciones armónicas con el entorno. **El desarrollo de la inteligencia emocional tiene como objetivo aumentar el bienestar de las personas** y el éxito individual en su desempeño laboral. Justamente es en el ámbito laboral donde se ponen en juego los elementos que forman parte de la IE, dado que implica el establecimiento de relaciones y la capacidad de resolver problemas.

De acuerdo a Goleman (1998), la inteligencia emocional **no** implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones, sin dañarse ni dañar a los demás. No se trata de borrar los afectos, sino de administrarlos con inteligencia.

Las aptitudes sociales influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización. Esto lo podemos corroborar, por ejemplo, en aspectos tan importantes como el liderazgo, la comunicación, el manejo de conflictos y la colaboración y cooperación en los equipos de trabajo.

La aptitud emocional es especialmente importante en el ejercicio de liderazgo, cuya función es hacer que otros ejecuten sus trabajos con más efectividad. Un líder con Inteligencia Emocional muestra facultades tales como conocimiento de sí mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y la capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo. Ese es el tipo de facultades que constituyen **la diferencia crucial entre un buen líder y simplemente un jefe**.

En el ámbito comunicativo, las personas deben ser capaces de escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Asimismo, deben tener la capacidad para negociar y resolver desacuerdos, así como para trabajar con otros, con el objetivo de alcanzar metas compartidas.

A continuación, te presentamos las características de las personas que poseen estas aptitudes:



Promoviendo la inteligencia emocional en los proyectos

El trabajo colaborativo surge de la necesidad que tienen actualmente las organizaciones de adaptarse a las condiciones cambiantes del entorno y a las nuevas exigencias y demandas de un medio altamente competitivo. **El trabajo en equipo se sustenta en la colaboración** y permite a las personas tener una perspectiva más amplia de la organización e implica una nueva forma de ver, enfrentar y resolver los problemas.

El trabajo en equipo o colaborativo se basa en la coordinación de acciones de parte de sus integrantes, lo que produce una “Sinergia de Acción”, que se basa en la coordinación de quehaceres y saberes individuales, dando origen a un sistema más amplio que se materializa en nuevos comportamientos y actitudes de los integrantes de la organización. De ahí que el trabajo en equipo se considere un requisito para el cambio organizacional.

Este, sin embargo, requiere de una metodología, es decir una forma definida y ordenada de desarrollo y organización de las actividades. Las tareas individuales de los integrantes se hacen parte de un proyecto común. **Un tipo de metodología útil para el trabajo colaborativo, es el trabajo alrededor de proyectos.** Consiste en reunir a las personas o a los equipos alrededor de proyectos que tengan metas definidas u objetivos concretos que se proponen alcanzar. Esta estrategia permite identificar claramente para qué se desarrolla el proyecto, los objetivos que se quieren alcanzar, las tareas a realizar y las funciones de los integrantes en el equipo.

El trabajo por proyectos se puede instaurar en equipos que ya están funcionando, denominados también permanentes, o en equipos que se forman para implementar acciones más puntuales o con término definido.

La relevancia del trabajo por proyectos es que constituye una verdadera fuerza que dirige al equipo al cumplimiento de una meta común y mantiene unidos a sus integrantes. Cuando el trabajo colaborativo se pone en marcha, produce una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza, comunicación y respeto por las personas. Es relevante para ello valorar la información como medio para el cambio y como energía básica del trabajo colaborativo.

El trabajo en equipo se sustenta en la colaboración y permite a las personas tener una perspectiva más amplia de la organización para enfrentar y resolver los problemas.

Finalmente, el compromiso con el futuro de la organización orienta al equipo y la carrera de las personas. Un equipo exitoso cuenta con el compromiso de cada uno de sus miembros, incluso más allá de la fecha de término de un proyecto en particular. Los equipos no sobreviven cuando sus integrantes se comportan como mercenarios, es decir, manteniendo compromisos sólo con una tarea en particular y su fecha de término. Cuando eso sucede sólo se está hablando de un grupo de trabajo y no de un equipo.

Las 7 características más relevantes del desarrollo de equipos de trabajo:

1. Permite el intercambio del conocimiento producido por los diversos actores.
2. Permite conocer las pautas establecidas sobre lo que quiere lograr, por qué y para qué.
3. Estimula una conciencia que en la organización genera una mayor identidad y sentido.
4. Promueve el desarrollo de un profesionalismo eficaz y más libre.
5. Crea un entramado social y profesional que supera a las estructuras verticales.
6. Fomenta la comprensión de los propósitos y propicia una mayor "visibilidad" de los actores y de las innovaciones.
7. Permite la resolución colectiva de problemas y posibilita transitar de los aprendizajes individuales a los compartidos y al aprendizaje organizacional.

La importancia del desarrollo de equipos de trabajo para la organización se puede sintetizar de la siguiente manera:

- Los equipos de trabajo son fundamentales para la organización, ya que le proveen a ésta de competitividad y eficacia en el contexto turbulento y cambiante que enfrentan hoy las empresas y las organizaciones.
- El trabajo en equipo representa la dinámica del ser y el quehacer organizacional actual.
- El trabajo en equipo se trata de un conjunto de personas que comparten significados y metas comunes, cuyas acciones son interdependientes y donde el sentido de pertenencia, viene dado por la amistad, la lealtad, la responsabilidad y la confianza que los miembros sienten en forma recíproca.

El trabajo en equipo es como una red de pescadores, en el sentido que se puede entender como una red de relaciones, que implica una forma de vincularse entre sus miembros. Cada nudo representa el vínculo interdependiente entre los integrantes de un equipo determinado, pero que a la vez se relacionan y comunican con otros equipos, configurando la red en su totalidad, que es la organización.

- En este sentido, la red es el conjunto de informaciones y acciones al servicio de una organización.
- Las redes pueden concebirse como flujos de personas capacitadas, todas ellas de igual importancia en la articulación de la red. El trabajo colaborativo impulsado apunta a producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas.
- El trabajo en equipo supone la transición de una cultura que valora el trabajo individual hacia otra que valora el profesionalismo colectivo.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

Para Goleman, ¿cuál son los elementos más importantes dentro de la inteligencia emocional?

- I. El conocimiento y la motivación interna
- II. La empatía y el manejo de relaciones interpersonales.
- III. La expresión y la sabiduría
- IV. La comunicación y la atención

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Sólo I
- B) ☐ Sólo II
- C) ☐ I y II
- D) ☐ II, III y IV

Trabajo en equipo de alto desempeño



Los problemas de trabajo en equipo reflejados en la evaluación de desempeño obligaron a Andrés a cambiar su estilo de liderazgo para potenciar los talentos individuales y fortalecer al grupo.

Andrés Contreras llevaba ocho años en una gran empresa transnacional cuando le ofrecieron un nuevo cargo dentro de ella, uno que había deseado hacía bastante tiempo: gerente de administración. Este ascenso trajo consigo nuevas responsabilidades y más trabajo del que tenía anteriormente. No obstante, Andrés se acostumbró rápido al cambio y estaba muy satisfecho con sus nuevas responsabilidades y tareas, las que, a su entender, no le implicaron mayores dificultades.

Sin embargo, después de recibir su primera evaluación de desempeño se dio cuenta de que todo el trabajo que realizado no había sido suficiente para cumplir con las exigencias del cargo, especialmente en aspectos relacionados con el ejercicio de liderazgo que la empresa esperaba que asumiera en su equipo de trabajo. Su baja puntuación en "desarrollo de trabajo en equipo de alto desempeño", lo hizo replantearse muchas cosas.

Dispuesto al cambio

Buscando mayor claridad con respecto a los cambios que debía realizar, Andrés decidió pedirle orientación a Octavio, director de la organización.

Octavio accedió a reunirse con él y durante la conversación le explicó la importancia que el trabajo en equipo tenía para la compañía, algo que Andrés no había internalizado en los años que llevaba en la misma. Le recordó que hacía poco tiempo el presidente de la empresa había anunciado su nueva visión para el negocio, que consistía en generar "una organización de equipo de alto desempeño orientada al cliente, dotada por equipos de alta participación y asociaciones ganadoras".

Andrés se sentó pensativo mientras releía la evaluación que Octavio había hecho sobre su grupo de trabajo, la cual mencionaba lo siguiente:

- **Poca o ninguna comprensión** compartida sobre las metas, problemas o procesos.
- Se muestra **muy poca preocupación** por las opiniones o sentimientos de otras personas.
- Los integrantes tienden a **confinarse a sus propios trabajos**.
- La gente **no se apoya entre sí** con la información, recursos o asistencia que se necesita.
- El **estilo de liderazgo** en el grupo es de tipo autoritario por parte del gerente, sin incentivar liderazgos individuales de los integrantes.
- El grupo tiene una **cohesión muy baja**.
- No hay **ningún sentido de identidad** de equipo o de orgullo.
- **No se proporcionan** actividades de desarrollo de equipo.

Si bien Andrés estaba convencido de que lo estaba haciendo espectacular como nuevo gerente de Administración, la evaluación de desempeño le mostró varias falencias en su liderazgo.

Claramente no se podían negar los hechos: las observaciones, comentarios y ejemplos de mal trabajo en equipo lo decían todo. Por fortuna, Octavio estaba dispuesto a trabajar con Andrés para elaborar juntos un plan de mejoramiento de desempeño. En conjunto acordaron que Andrés revisaría el informe y haría recomendaciones sólidas para mejorar el trabajo en equipo dentro del grupo de trabajo. También Octavio trataría de encontrar algunas ideas. Después de

una semana se volverían a reunir y acordarían un plan de mejoramiento de desempeño para el grupo de Andrés.

Este estaba realmente preocupado y con muchas ganas de cambiar. Los ejemplos de errores en la generación de trabajo en equipo que le han dado durante su primera revisión de desempeño son claramente comportamientos inaceptables para él, pues limitan el potencial de su grupo de trabajo para desempeñarse en niveles óptimos. Sin embargo, los consejos de Octavio lo han ayudado a tener una nueva perspectiva sobre el problema.

Luego de varias reuniones más con Octavio, en las cuales revisaron temáticas de trabajo en equipo y liderazgo, Andrés comprendió que para satisfacer los requerimientos de un equipo más orientado al cliente la labor de los gerentes es fundamental, ya que deben convertirse en desarrolladores efectivos de equipo y en líderes de equipo, capaces de transformar grupos de individuos en equipos de alto desempeño, concentrados y dinámicos.

Convencido del gran potencial de su equipo, Andrés decidió tomar medidas que transformarían a los trabajadores en profesionales de alto desempeño. Para ello se propuso:

1. Ser un líder más cercano y asertivo, mejorando la interacción con el grupo.
2. Instaurar el trabajo por proyectos dentro del grupo, reuniendo a las personas en torno a metas, funciones y objetivos específicos.
3. Preocuparse de manejar adecuadamente los conflictos internos, para potenciar mayor cohesión y evitar que los desacuerdos se transformaran en conflicto que escalaran.
4. Potenciar los talentos individuales para el fortalecimiento y crecimiento del grupo.

En poco tiempo el plan de mejoramiento de desempeño diseñado por Andrés para acrecentar el trabajo en equipo mejoró la dinámica interna, ya que supo aplicar inteligentemente los consejos de Octavio y se transformó en un líder cercano y asertivo respetado por su equipo.

Conclusiones

Tal como lo vimos en la unidad, este ejemplo corrobora que dentro de las organizaciones la inteligencia emocional posee una gran relevancia, que se puede evidenciar en aptitudes como el liderazgo, la comunicación y el manejo de conflictos. Dichos elementos son importantes también dentro del trabajo en equipo, por lo que es atinente aplicarlos y analizarlos en relación al caso propuesto.

En primer lugar, **la importancia del liderazgo radica en su capacidad para hacer que otros realicen sus trabajos con más efectividad**, permitiendo una mejor integración entre los trabajos de los distintos miembros del equipo.

Por otro lado, la comunicación permite escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes, mejorando la interacción entre los individuos. Y finalmente, el manejo de conflictos permite negociar y resolver desacuerdos o conflictos, elementos que surgen inevitablemente en todo grupo. De esta forma, trabajar sobre dichos elementos de la inteligencia emocional permite mejorar las relaciones del grupo posibilitando un mejor funcionamiento e integración de los miembros de éste, lo que permite la creación de un equipo de alto desempeño.

Así lo entendió Andrés y logró cambiar positivamente su estilo de liderazgo.

Liderar las emociones



El contagio emocional es una condición básica de las relaciones entre las personas. Tomar conciencia de este fenómeno es el primer paso para liderar nuestras emociones.

75

El contagio emocional es la influencia emocional que se produce en todo vínculo. Cuando establecemos una relación se produce un intercambio emocional, donde influimos y somos influenciados por nuestros interlocutores.

Los estados anímicos se transmiten entre las personas, por lo que **todos estamos expuestos a la emocionalidad de aquellos con los que interactuamos. Dicha influencia puede ser positiva o negativa.** Si se trata de emociones positivas, nos podemos llenar de potencia y pueden alentar nuestra capacidad de acción; o por el contrario, pueden ser como una "peste tóxica", negativa y limitante. Podemos transmitir o recibir optimismo, entusiasmo, motivación y compromiso, pero también, desaliento, miedo, desmotivación, preocupación, recelo y desconfianza.

Liderar las emociones implica:

- **Cuidarnos de aquellos estados anímicos** que puedan ser perjudiciales para nuestra efectividad y para nuestro bienestar.
- **Desarrollar la capacidad** para generar estados emocionales que sean funcionales para las acciones que debemos desarrollar con el fin de cumplir nuestros objetivos. Todas las personas cotidianamente nos desenvolvemos en ámbitos (profesional, social, familiar), con algún tipo de clima emocional que nos influye y que podemos influir.

- **Generar una emocionalidad** funcional a la calidad de nuestros vínculos y a las acciones que debemos realizar. Por ejemplo, la habilidad para generar un clima de serenidad para tomar decisiones.

A lo largo del curso hemos mencionado que las emociones tienen un gran impacto en el ámbito organizacional y en la productividad y efectividad de los equipos de trabajo. **Cada uno de los integrantes de un equipo de trabajo influye en la emocionalidad grupal, y también es afectado por la emocionalidad del equipo.**

La persona que ejerce el liderazgo del equipo es quien posee un rol preponderante en los procesos de intercambio y mutua influencia emocional. De acuerdo a Goleman (1998):

Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Pero en los líderes se amplifica esta facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros”.

Quienes ejercen el rol del liderazgo tienen una gran responsabilidad por los estados emocionales que generan en sus ámbitos de trabajo. Una persona que ejerce el liderazgo debe predisponer emocionalmente a su equipo de trabajo. Esto es crear las condiciones anímicas y de vinculación entre los miembros del equipo, que posibilite que todos puedan desplegar su potencialidad y capacidad de acción.

Uno de los factores que más incide en el desempeño del equipo de trabajo es la motivación de sus integrantes y su compromiso con el logro de los objetivos colectivos.

La motivación es una energía emocional que impulsa el accionar de las personas y provee la fuerza para encarar los desafíos y superar los obstáculos. Quien ejerce el liderazgo debe desarrollar un estilo de gestión y conducción que cree las condiciones y predisponga anímicamente a las personas, con el fin de generar compromiso, motivación y energía grupal.

¿Qué hacer para motivar a un equipo de trabajo?

1. Empezar por uno mismo

Para motivar a otros, primero hay que estar motivado y se debe notar. **Hay que transmitir energía y seguridad**, de modo que el equipo tenga confianza y convencimiento.

2. Compartir la información:

El equipo debe **hacer suyo el proyecto y conocer las circunstancias que le rodean** y sus limitaciones. Esto puede ayudar al equipo a tomar iniciativa y a plantear sugerencias.

3. Compartir los problemas con el equipo:

Es necesario que el equipo conozca los problemas u obstáculos que surgen en el camino. Puede ser una oportunidad para motivar a las personas, ya que **propicia la participación para buscar ideas** y modos alternativos de salir del problema.

4. Mantener un ambiente amigable:

Las personas trabajan mejor en condiciones donde hay un clima emocional agradable y cuando tienen cierto grado de libertad. Las fechas y compromisos deben ser un reto, de tal forma que el equipo se sienta orgulloso de alcanzarlas, en lugar que sean una obligación impuesta que ocasione discusiones si no se cumplen.

5. Mostrar aprecio por los miembros de su equipo:

Incluso las tareas pequeñas deben terminar con al menos un "gracias", ya que las personas pueden esforzarse más al buscar ese reconocimiento. Al comunicarse se debe ser humilde, eligiendo las palabras cuidadosamente y **utilizando más el nosotros que el yo**.

6. Dar retroalimentación positiva:

Mencionar qué es lo que se ha realizado correctamente, las deficiencias y cómo el equipo lo puede hacer mejor. Se debe ser parte del equipo cuando haya que responsabilizarse por una falla y **terminar siempre la retroalimentación con una nota positiva**.

7. Siempre apoyar a su equipo:

Se le debe dar confianza y la oportunidad de ganar más confianza. Es imperativo **que confíen en que serán apoyados** en caso de que estén en problemas.

8. Permitir la creatividad del equipo:

La productividad del equipo aumentará si se les **da un día donde puedan probar nuevas ideas**, siempre y cuando tengan algo que ver con el proyecto que se está llevando a cabo.

Con estas acciones se logrará motivar al equipo y aumentar la productividad y eficacia. Hay que recordar que la percepción emocional y la empatía son las bases para desarrollar la habilidad de liderar las emociones.

Referencias

Zorbas, MP (2014). Material preparado para este curso.

Ejercicio

Revisa los ejercicios que tenemos para ti.

Una persona que ejerce el liderazgo debe predisponer emocionalmente a su equipo de trabajo. Esto significa:

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Preocuparse de conocer la personalidad de cada uno.
- B) ☐ Crear las condiciones anímicas y de vinculación entre los miembros del equipo.
- C) ☐ Ser capaz de detectar si están de buen o mal humor.
- D) ☐ Acompañar a su equipo en todos los desafíos.
- E) ☐ Ninguna de las anteriores.

¿Cuál es la energía emocional que impulsa el accionar de las personas y provee la fuerza para encarar los desafíos y superar los obstáculos?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ El liderazgo.
- B) ☐ La alegría.
- C) ☐ El compañerismo.
- D) ☐ La motivación.
- E) ☐ La solidaridad.

El método Disney para el éxito



Conocida mundialmente por sus clásicas películas como Blancanieves, 101 Dálmatas y en la actualidad a través del estudio de animación Pixar con filmes como Toy Story o Coco, Disney es la compañía de medios de comunicación y entretenimiento más grande del planeta. Además, cuenta con el famoso complejo de parques temáticos Disney World, los que llenos de fantasía, permiten que los visitantes sientan que están viviendo en un mundo mágico, repleto de sorpresas y diversión.

No es la magia lo que hace que todo funcione, sino que es nuestro modo de trabajar lo que origina la magia"

Lee Cockerell

Lee Cockerell, es el ex vicepresidente de los parques de atracciones Disney y profesor de Disney Institute, y en su libro "**Ponga magia en su empresa**" (2008) ¹, cuenta su experiencia trabajando con una de las compañías más exitosas del mundo y cómo esta ha logrado superar serios problemas a través del desarrollo de las habilidades blandas de sus colaboradores.



Durante sus 16 años como alto directivo de Disney, Cockerell repitió aquella frase sobre la creación de magia, pero toda la carga de su significado lo golpeó fuertemente en 2004 con la aparición de dos grandes huracanes que arrasaron con Disney World Orlando en un mes.

La llegada del desastre

Normalmente, las tormentas tropicales no causan daños graves en Orlando. Sin embargo, las características de los ahora conocidos huracanes “Charley” y “Frances” no tenían precedencia desde hacía más de 40 años en la zona y las consecuencias fueron realmente devastadoras.

Así, el 13 de agosto de 2004, el huracán Charley llegó a Orlando con ráfagas de hasta 170 kilómetros por hora, derribando árboles, arrancando tejados y líneas eléctricas. A dos semanas de este huracán y cuando Disney World albergaba a 75 mil visitantes, llegó el segundo, el que afectó desde Puerto Rico hasta Carolina del Norte y produjo más de 10 mil millones de dólares en daños en toda la región.

En ese momento, la compañía se vio obligada a **cerrar los parques temáticos**, algo que solo se había hecho dos veces anteriormente: la primera, debido al huracán Floyd, el que finalmente se desvió en último momento; y la segunda, a causa de los ataques del 11 de septiembre de 2001. “Lo que más recuerdo de aquel calvario no son las terroríficas ventiscas ni las noches en vela en el centro de operaciones de emergencia para trazar un plan de seguridad. Lo que sí recuerdo es la **dedicación de nuestro personal**, la precisión con que nos comunicábamos y la perfección con que todo el mundo cumplió con sus tareas a pesar de que era la primera vez que se llevaban a cabo”, comenta Cockerell.

La magia de Disney al rescate



“Recuerdo equipos formados por gente entregada que sujetaba las lámparas colgantes, apilaba y ataba mesas y sillas y fijaba al suelo carritos de venta. Recuerdo a *Micky* y a *Minnie* y a la Cenicienta y a *Goofy* haciendo sonreír a los niños asustados en los vestíbulos del hotel. Sobre todo, recuerdo a los más de **5.000 empleados** que se quedaron las noches de tormenta en el complejo para poder ayudar con lo que pudieran, y los otros miles que acudieron dispuestos a echar una mano en el momento en que las condiciones les permitieron salir de sus casas”, agrega el ex vicepresidente de la compañía.

81

Cuando el huracán se alejó, cerca de la medianoche, los empleados, a pesar de su agotamiento, cuenta Lee Cockerell, trabajaron toda la noche limpiando escombros, llevando provisiones y retirando miles de árboles dañados.

Al día siguiente abrieron el complejo como todos los días, y las familias que entraban quedaban asombradas de encontrar los parques impecables y funcionando como si nada hubiese pasado. Todo ello, mientras muchos otros centros de ocio y empresas del Estado de Florida seguían cerradas y las autoridades aún trataban de restablecer el suministro de energía y limpiar las carreteras.

El secreto de la magia

“Estaba inmensamente orgulloso. Sin duda, todo el trabajo que mis compañeros y yo habíamos hecho para inculcar en toda la compañía los valores de un liderazgo fuerte había valido la pena”, asegura Cockerell y agrega:

“A la hora de actuar cada uno de los empleados estaba preparado, mental y emocionalmente, para dejarse guiar por la visión de Disney: tratar a los visitantes como amigos cercanos, superar sus expectativas y ofrecerles la mejor experiencia turística de sus vidas. Todos, desde los altos directivos hasta los novatos, se esforzaron por materializar esta visión con una dedicación extraordinaria”.

El ex vicepresidente de la compañía recuerda sobre esos días “a los más de 5.000 empleados que se quedaron las noches de tormenta en el complejo para poder ayudar con lo que pudieran, y los otros miles que acudieron dispuestos a echar una mano en el momento en que las condiciones les permitieron salir de sus casas”.

Luego de lo vivido con los huracanes “Charley” y “Frances”, Cockerell ha compartido su receta para que los líderes logren que sus empleados trabajen en equipo de manera exitosa. A continuación presentamos algunos de sus puntos principales:



Todos son importantes: Cuando los empleados saben que importan, todos los miembros de una empresa están contentos de ir a trabajar y dar su energía, creatividad y fidelidad.



La creatividad es prioridad: La idea es sacar el máximo provecho a la creatividad de los empleados y romper con los moldes establecidos. Con esto se dispondrá de una ventaja competitiva decisiva.



La experiencia vivida por Disney durante aquellos agitados días, demostró que, esta compañía, al desarrollar de forma eficiente la inteligencia emocional en sus colaboradores, no solo ha logrado un compromiso por parte de ellos en el día a día, sino que por sobre eso, consiguió sacar lo mejor de ellos en momentos de crisis. Esto, según asegura Cockerell, “es posible en cualquier empresa si se trata a su gente con respeto y la une detrás de un **propósito común**”.

Referencias

1. Cockerell, L. (2008). Ponga magia a su empresa. España: Empresa Activa

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- En el ámbito laboral **se ponen en juego los elementos que forman parte de la inteligencia emocional**, ya que implica el establecimiento de relaciones y la capacidad de resolver problemas. Las aptitudes sociales influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización.
- **Trabajar en equipo implica aplicar inteligentemente nuestras capacidades, aprovechando las potencialidades propias y de nuestros compañeros.** Un líder con Inteligencia Emocional muestra facultades tales como conocimiento de sí mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y la capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo. Con estas cualidades puede hacer una gran diferencia en la empresa.
- Entre las principales características de un trabajo en equipo está el que permite un mejor intercambio de conocimiento; estimula la generación de mayor identidad y sentido; crea un entramado social y profesional **que supera las estructuras verticales y las jerarquías fijas y permite una mejor resolución de problemas al trabajarse en forma conjunta, lo que favorece el traspaso de aprendizaje** individual al organizacional.
- El trabajo colaborativo apunta a **producir una potente red de relaciones e interacciones siempre y cuando se disponga de confianza mutua**, comunicación fluida, sinceridad y respeto por las personas.

Glosario

- **Relaciones Interpersonales:** Es uno de los fenómenos más importantes en la vida de cualquier ser humano: la socialización con sus pares en diferentes situaciones, circunstancias y características.
- **Aptitud emocional:** es especialmente importante en el ejercicio de liderazgo, cuya función es hacer que otros ejecuten sus trabajos con más efectividad. Un líder con Inteligencia Emocional muestra facultades tales como conocimiento de sí mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y la capacidad de relacionarse, de hacerse

escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo. Ese es el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial entre un buen líder y simplemente un jefe.

- **Trabajo en equipo o colaborativo:** se basa en la coordinación de acciones de parte de sus integrantes, lo que produce una “Sinergia de Acción”, que se basa en la coordinación de quehaceres y saberes individuales, dando origen a un sistema más amplio que se materializa en nuevos comportamientos y actitudes de los integrantes de la organización. De ahí que el trabajo en equipo se considere un requisito para el cambio organizacional.

Evaluación del módulo

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (25 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda es la líder del área de ventas de la organización y está buscando generar una planificación para lograr que el equipo humano con el que trabaja mejore su relación laboral por medio de la Inteligencia Emocional. ¿Cómo logró Fernanda identificar que en el grupo había un bajo desarrollo de la Inteligencia Emocional?

- I. Desmotivación
- II. Alta rotación
- III. Alta tasa de licencias médicas
- IV. Estrés

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) I y III
- c) II y IV
- d) Todas las anteriores

86

2. Para que Fernanda como líder del equipo, debe ser alguien que desarrolle la Inteligencia Emocional. ¿Qué facultades necesita desarrollar Fernanda para cumplir con éxito su propósito?

- I. Conocimiento de uno mismo
- II. Posibilidad de ver las cosas en perspectiva
- III. Capacidad de ejercer disciplina
- IV. Capacidad de hacerse escuchar

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) II y III
- c) I, II y III
- d) I, II y IV

3. Fernanda como líder del grupo de trabajo del área de ventas tiene la intención de convertir el grupo en un verdadero equipo de trabajo, con el fin de mejorar las relaciones entre sus miembros y así mejorar el desempeño laboral gracias a la Inteligencia Emocional. ¿Qué características le permiten a Fernanda identificar a un equipo de trabajo exitoso?

- I. Liderazgo

- II. Comunicación
- III. Camaradería
- IV. Colaboración y Cooperación

Selecciona tu respuesta:

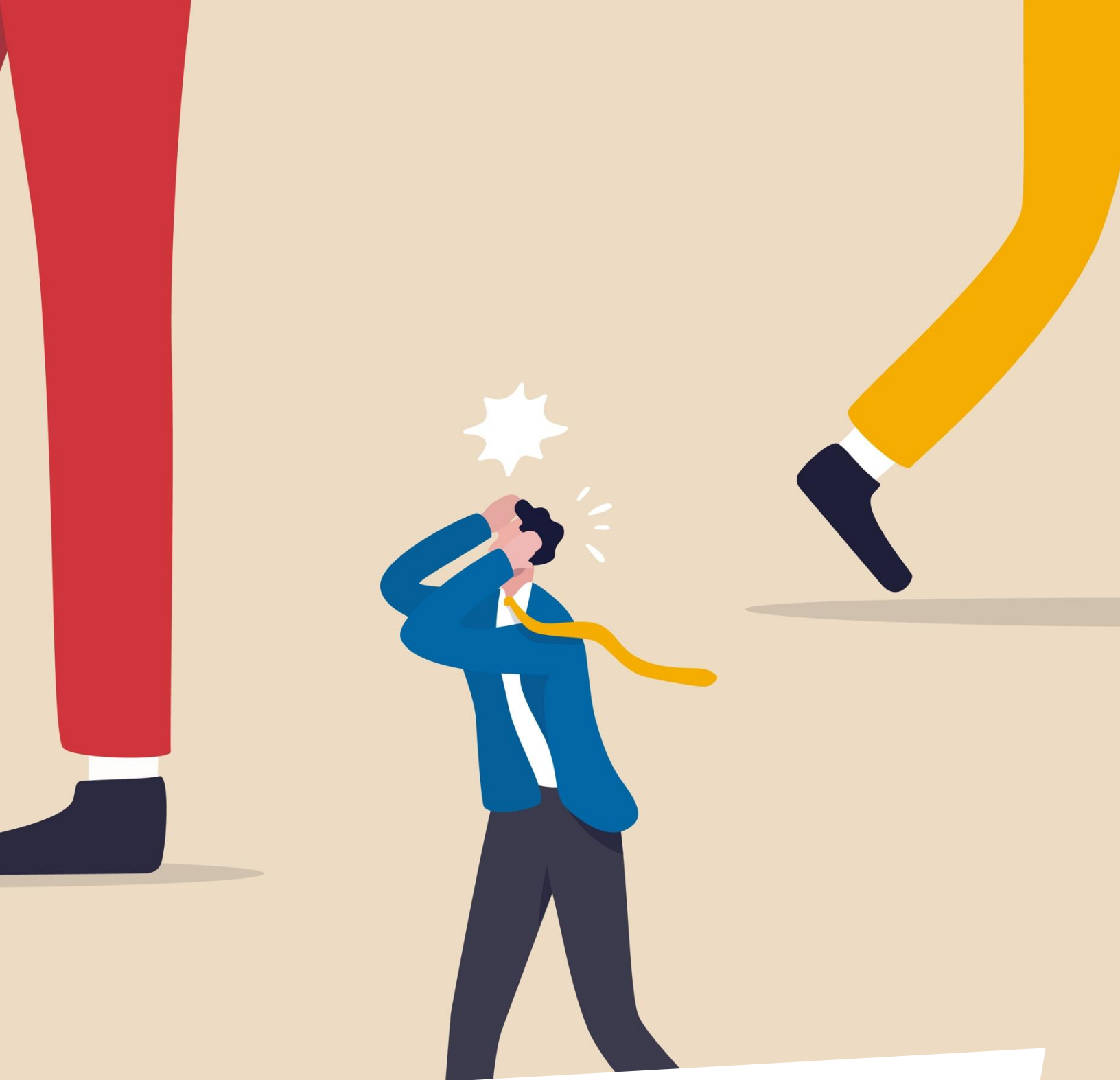
- a) I y II
- b) II y III
- c) I, II y IV
- d) Todas son correctas

4. De acuerdo al caso “El método Disney para el éxito”, Lee Cockerell plantea que pese a las consecuencias de los huracanes de manera exitosa pudieron salir adelante con éxito. ¿Qué elementos aprendidos en la unidad fueron fundamentales para que la empresa lograra salir adelante pese a las grandes dificultades que presentaban?

- I. Buena comunicación entre los trabajadores.
- II. Confianza de los trabajadores en sus líderes.
- III. Liderazgo firme.
- IV. Dedicación y compromiso del personal.

Selecciona tu respuesta:

- a) II y III
- b) I, III y IV
- c) I y II
- d) I, II, III y IV



MÓDULO 4

**APRENDER A MANEJAR LAS EMOCIONES Y ADAPTARSE
A LOS CAMBIOS.**

APRENDIZAJE ESPERADO:

Emplear estrategias de autorregulación emocional en situaciones laborales, de acuerdo con los principios de intervención emocional.

Aprender a manejar las emociones y adaptarse a los cambios.



El reconocimiento de lo emocional como factor determinante en la efectividad de nuestro comportamiento es relativamente reciente, ya que gracias al paradigma de la inteligencia emocional, reconocemos el papel trascendente que juegan las emociones en todos los ámbitos de nuestra vida, y la importancia de conocerlas y controlarlas.

90

La forma de sentir y controlar nuestras emociones marca nuestro existir, influye en nuestra calidad de vida y nos constituye en el ser que somos. Por eso la relevancia de su conocimiento y de su control, para un efectivo manejo de ellas. Porque, así como pueden ser potenciadores de nuestras capacidades y fuente de energía para cumplir nuestras metas y sortear los obstáculos que nos presenta la vida, las emociones pueden convertirse en verdaderas barreras, si nos dejamos llevar por ellas, por la falta de conciencia y el escaso autocontrol.

El modelo de la inteligencia emocional puso de manifiesto la relevancia de las emociones para alcanzar los éxitos, perseverar ante la adversidad, alcanzar las metas, adaptarse a los cambios, establecer relaciones interpersonales satisfactorias y lograr un bienestar psicosocial.

Así, hoy sabemos que cuando las emociones son bien conducidas, nos permiten soportar la incertidumbre en la toma de decisiones, afrontar las dificultades, **superar el temor al fracaso, asumir el riesgo y tener la fuerza para alcanzar las metas**. Al contrario, cuando nos dejamos llevar por ellas y no les damos orientación, boicotean nuestras relaciones interpersonales, disminuyen nuestra autoestima e incluso nos enferman, como en el estrés.

Las emociones pueden ser muy efectivas en nuestro comportamiento: la diferencia está en la capacidad de comprenderlas, expresarlas y conducirlas.

Cuando las emociones son bien conducidas, nos permiten soportar la incertidumbre en la toma de decisiones, afrontar las dificultades, superar el temor al fracaso, asumir el riesgo y tener la fuerza para alcanzar las metas.

El imprescindible autocontrol

Básicamente, el autocontrol es la capacidad que nos permite controlarnos a nosotros mismos y a nuestras emociones. Cuando dejamos que las emociones nos controlen, nos privamos de la capacidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida, ya que su energía nos invade y sobrepasa. Si logramos manejarlas, tenemos la posibilidad de elegir libremente y conducir nuestro comportamiento, a pesar de los acontecimientos externos.

Según el psicólogo Walter Mischel (1972), el autocontrol es:

La capacidad de postergar voluntariamente una gratificación inmediata, con el objeto de alcanzar metas a largo plazo”.

El modelo de la inteligencia emocional propone aprender a dirigir nuestro comportamiento en forma autónoma, para ser capaces de regular nuestras elecciones a largo plazo, controlando nuestros impulsos frente a las gratificaciones inmediatas. El desarrollo de la habilidad de autocontrol permite el logro de nuestros objetivos y la mantención de relaciones interpersonales satisfactorias.

En cada una de nuestras interacciones cotidianas tenemos que optar, y las elecciones son difíciles cuando las consecuencias de nuestro comportamiento no son inmediatas. Desde niños debemos aprender a postergar la gratificación inmediata por una recompensa que vendrá más tarde. Es parte del aprendizaje de la vida. En la cotidianeidad, en el mundo académico y laboral las relaciones interpersonales requieren de nuestra capacidad de autocontrol.

Las consecuencias de la escasa capacidad de autocontrol se manifiestan desde temprana edad, en la etapa escolar y en la vida adulta. Diversas investigaciones plantean que las personas impulsivas tienen problemas en el área social, a nivel de las relaciones interpersonales, ya que tienen muchos roces con el ambiente, producto, por ejemplo, de sus conductas agresivas, de su incapacidad de empatía y de no anticipar las consecuencias de sus actos. Lo que influye en su autoestima, ya que van configurando una imagen negativa de sí mismas como consecuencia de sus continuos conflictos con el ambiente.

Manejo de las emociones

Las emociones son reacciones fisiológicas internas frente a las experiencias, son respuestas frente a estímulos, tanto internos como externos. Son automáticas y se disparan frente a la percepción de un estímulo desencadenante, que prepara al organismo a la acción. Por ejemplo, a veces lloramos, otras temblamos, transpiramos o nos llenamos de energía, todos signos externos de algo que ocurre internamente.

Emociones como la tristeza, la alegría o la rabia, son experiencias internas que se manifiestan externamente, por ejemplo, a través de los signos del rostro, de una sonrisa o de fruncir el ceño. **Es importante resaltar que cada emoción predispone al organismo a una acción diferente.**

En general, a las personas nos cuesta expresar las emociones, ya sea por razones culturales, de enseñanza o simplemente por miedo al rechazo. Expresar las emociones en forma adecuada, es parte del autocontrol o dominio emocional y requiere de un análisis y estar conscientes de nuestros sentimientos antes de comunicarlos.

Según la definición de Óscar Anzorena, las emociones "son procesos dinámicos que cumplen funciones adaptativas de autoprotección del organismo frente a situaciones o emergentes externos".

Según Miller, Nunnally y Watchman (1975) recogemos información de lo que ocurre a nuestro alrededor a través de todos nuestros sentidos, luego interpretamos esa información, la que genera una emoción específica, que se traduce en una conducta. Para alcanzar el control emocional es necesario tomar conciencia de todo el proceso, el cual se puede dividir en la siguiente secuencia: Sensación, interpretación, emoción y conducta.

La sensación

Nuestros sentidos constituyen la primera relación que tenemos con el mundo y son la fuente primaria de información. Los sentidos nos proporcionan información descriptiva, es decir sin significado.

La interpretación

Cada persona interpreta la información sensorial de forma diferente, dependiendo de la información que se recibe, de las creencias acerca de las causas del comportamiento de los demás y las suposiciones que realizan sobre lo bueno o lo malo, lo que se necesita o no. Las atribuciones que hacen las personas acerca de las causas del comportamiento de los demás, influye en la interpretación que se le da a la información recibida.

La emoción

Es una reacción espontánea a las interpretaciones que uno hace. Ya hemos mencionado que los sentimientos mueven a la acción, preparan al organismo para actuar. Por eso cuando se trata de ocultar una emoción se requiere de mucha energía. En la medida que las personas estemos más conscientes de nuestros propios sentimientos, que los aceptemos y los expresemos en forma adecuada, más energía disponible tendremos para disfrutar.

La conducta

Luego de la emoción se realiza una conducta, que responde a una guía de cómo debe expresarse la emoción. Las intenciones de conducta son lo que uno quisiera que pasara como resultado de la emoción, les dan a las emociones una dirección. Las intenciones son importantes porque organizan la conducta para expresar las emociones. Las intenciones son: rechazar, cooperar, evitar, protestar, aclarar, etc. Una vez que se decide cómo expresar las emociones, se actúa, se realiza un comportamiento, por ejemplo, se sonríe, se llora, se arranca, etc.

Cuando nos relacionamos con los demás recibimos información a través de los sentidos, interpretamos, sentimos y actuamos. Si queremos tomar conciencia y cambiar esta secuencia deberíamos tratar de hacer más lento el proceso. **La posibilidad de cambiar este proceso es en la interpretación de la situación**, ya que al cambiar la interpretación podemos modificar nuestros sentimientos. La mayoría de las personas interpretamos de forma automática, por lo que nos parece difícil cambiarlas. Lo que plantea la inteligencia emocional es conocer las emociones y aprovechar la energía que nos proveen.

La conciencia emocional

93

Para poder generar estados emocionales funcionales las personas debemos lograr alcanzar la conciencia y el autodomínio emocional.

La conciencia emocional es la capacidad de conocer y comprender nuestras emociones, por lo que es un proceso progresivo de autoconocimiento. Al ser más conscientes de los mecanismos de pensamiento que desencadenan nuestras emociones, vamos descubriendo las sutilezas y diferencias de nuestras conductas emocionales. Si somos capaces de reconocer las situaciones que activan estos mecanismos, más podemos aprender de nosotros mismos. Alcanzar este nivel de conciencia moviliza nuestro crecimiento personal, posibilita aprender de nuestras experiencias, fracasos y éxitos.

La conciencia emocional implica cuatro dimensiones:

1. Capacidad de identificar lo que sentimos.
2. Interpretar nuestras emociones.
3. Evaluar la funcionalidad de los estados de ánimo.
4. Responsabilizarnos por nuestra emocionalidad.

1. Capacidad de identificar lo que sentimos

Parece muy obvio, pero no es tan sencillo. Muchas personas tienen dificultades para conectarse con sus propias emociones, porque no han desarrollado una “*educación emocional*” adecuada. *Hay contextos sociales o culturales en los que no se habla de las emociones. Incluso, tradicionalmente a los hombres se les ha inculcado la idea de que expresar las emociones es signo de debilidad. Este tipo de “aprendizaje emocional”, ha hecho que las personas generen mecanismos de desconexión emocional, basados en la creencia de que no hay que prestarles atención, y que cuando emergen hay que ocultarlas y someterlas.*

El proceso de desarrollo de la conciencia emocional comienza por aprender a registrar e identificar nuestras emociones. Saber reconocer si estamos sintiendo enojo, culpa, miedo, rabia o angustia. La emoción que estemos sintiendo no es ni buena ni mala, simplemente es. Y es lo que nos está pasando aquí y ahora.

2. Interpretar nuestras emociones

Después de reconocer nuestras emociones pasamos a la segunda etapa, que es interpretarlas. A través de este proceso se desencadena la emoción. Esta parte de la conciencia emocional nos permite identificar qué pensamiento está disparando nuestra emocionalidad.

94

3. Evaluar la funcionalidad de los estados de ánimo

La funcionalidad o disfuncionalidad de un estado de ánimo es un juicio que realizamos en relación al tipo de acción que debemos llevar a cabo. Calificar a las emociones de negativas o positivas, no nos sirve de nada, ya que una emoción en una determinada circunstancia puede ayudarnos y en otra no. Lo que debemos ser capaces de identificar es si un estado de ánimo es funcional o no a la eficacia de los efectos de nuestra conducta.

Ya sabemos que cada emoción predispone a un determinado tipo de acción, por lo que cada emoción es funcional dependiendo del contexto (lugar y tipo de relación) y no por sí sola. Por ejemplo, si debemos realizar una retroalimentación respecto del comportamiento de un compañero de equipo de trabajo y nos damos cuenta de que nuestra emoción es de enojo, podemos inferir que nuestra emocionalidad nos puede conducir a decir algo negativo o a descalificar a nuestro compañero. Por lo tanto, la emoción que sentimos es **disfuncional** al contexto y debemos cambiarla antes de realizar el feedback.

4. Responsabilizarnos por nuestra emocionalidad

Significa hacernos cargo de nuestras emociones sin culpar a otros. En general escuchamos frases como “me haces poner triste”, “la culpa es tuya, por eso me enojo” o “mi jefe (a) me altera”. Si nos damos cuenta, éste es un tipo de pensamiento que considera que nuestra emocionalidad es un efecto inevitable de la conducta de otros, sin asumir ninguna responsabilidad por la misma. La propuesta de la inteligencia emocional es tomar conciencia de

que nuestro comportamiento emocional es el resultado de nuestros pensamientos e interpretaciones, sin negar la importancia del hecho que la desencadena

De esta forma, podríamos empezar a decir: “cuando te escucho decir esto... siento tristeza”, “ante este comportamiento, siento enojo” o “cuando me dices o haces esto me altero”. Pueden parecer similares, pero no lo son, porque en las últimas frases, nos hacemos cargo de los que nos pasa. Y es justamente cuando asumimos una posición de responsabilidad ante nuestra propia emocionalidad es que tomamos nuestro poder personal para intervenir en nuestras emociones, reorientarlas y guiar nuestro comportamiento.

Autodominio emocional

¿Cómo podemos hacer para manejar nuestras emociones y que no nos manejen a nosotros? El problema no está en la emoción, sino en qué hacemos con ella. La conciencia emocional nos permite avanzar hacia el autodominio emocional. De nada nos sirve conocer y comprender nuestras emociones si no poseemos las herramientas para salir de los estados de ánimo disfuncionales, canalizarlas en forma efectiva y acceder a emociones más placenteras.

¿Qué significa el **autodominio emocional**? Consiste en adquirir **la habilidad para realizar una elección consciente de nuestros estados emocionales** con el fin de responder de la forma más eficaz y apropiada para cada situación que se nos presente.

95

Nuestra área de responsabilidad comienza en poder decidir qué actitud asumimos con nuestros estados emocionales. No somos responsables de entrar en una determinada emoción, pero sí de salir de ellas, si consideramos que es disfuncional con nuestros objetivos y con las acciones que queremos desarrollar.

Cuando tomamos conciencia de nuestras emociones nos abrimos a nuevas posibilidades de acción que nos permiten intervenir en su diseño y transformación y lograr el autodominio emocional.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Qué es la conciencia emocional?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Proceso por el cual el ser humano se desarrolla frente al resto
- B) ☐ Es analizar lo que pasa a nuestro alrededor
- C) ☐ Tomar énfasis en lo que debemos hacer
- D) ☐ Capacidad de conocer y comprender nuestras emociones.

Levantarse con el pie izquierdo



Carlos se siente sobrecargado de trabajo, presionado por su jefe y preocupado porque su equipo no logra alcanzar las metas comprometidas. Como si las preocupaciones en la oficina no bastaran, mientras tomaba el desayuno, su esposa le dijo que no se olvidara de la reunión de apoderados en el colegio y su hijo le pasó la lista con todos los implementos que tenía que comprar para la excursión de padre e hijos del fin de semana, además de pagar la cuota acordada.

Salió de su casa pensando en el día que le esperaba, en todos los pendientes y en una reunión a la que no quería ir. En forma automática abrió su auto, se sentó y lo encendió. Luego pisó el acelerador y retrocedió sin percatarse de que había un auto tras él. Aunque el choque no provocó daños importantes en los vehículos tuvo una fuerte discusión con el otro dueño antes de reiniciar su trayecto al trabajo. Obviamente al llegar a la oficina ya estaba de mal humor, quería tomarse un café y respirar profundo antes de iniciar la jornada. Pero no hubo tiempo, sus compañeros le habían dejado un mensaje en el sentido de que lo esperaban para la reunión de equipo a las 9:15 en punto.

Al entrar a la sala de reuniones saludó a todos secamente, permaneció callado la mayor parte de la reunión y cuando le consultaban algo respondía apenas con monosílabos. Aunque algunos compañeros intentaron averiguar qué le pasaba y levantarle el ánimo, la conducta de Carlos no cambió mucho. A todos les comentaba lo cansado y enojado que estaba por el choque que acaba de protagonizar y por las diversas tareas que tenía pendiente.

Carlos había tenido un pésimo día desde el desayuno y sin darse cuenta les traspasaba su mal humor y ensimismamiento a sus compañeros de trabajo.

Llamado de alerta

Después de una mañana horrorosa en la que no lograba concentrarse salió a almorzar con Manuel, su mejor amigo de la empresa y justo cuando empezaba a comentarle el mal día que estaba teniendo, Manuel lo sorprendió diciéndole: *"Si te invité a almorzar es porque tengo súper claro lo que te ha pasado. De hecho, todos en la oficina lo comentan y quiero saber cómo puedo ayudarte. Me preocupa que lo que te sucede terminé afectando a todo el equipo"*.

Asombrado por lo que escuchaba, Carlos le preguntó a Manuel, sorprendido: *"¿Por qué dices eso? Todo lo que te he comentado son temas personales y no veo cómo podrían afectar al resto"*.

"Aunque no lo creas, sí los afecta", contestó Manuel. *"Como te ven enojado, la mayoría no quiere molestarte con nada, ni siquiera acercarse a ti y otros se ponen igual de mal genio. Además, hasta el jefe preguntó qué te pasaba que estabas con cara larga. Y si acá todos lo notan, me pregunto si los clientes que atiendes no se dan cuenta también. Sé que ha sido un día particularmente complicado, pero creo que si intentas cambiar la actitud, te harías un gran favor"*.

La conversación con Manuel le quedó dando vueltas a Carlos y comenzó a repasar todo lo que había hecho hasta entonces. Así, llegó a la conclusión de que sí había contestado bastante mal a algunos compañeros y que no se había esforzado particularmente en resolver los temas de los clientes, porque hasta entonces sólo quería que el día pasara lo más rápido posible.

Estaba pensando en eso cuando uno de sus compañeros entró a la oficina recordando que en la tarde pasarían vendiendo los números de rifa para ir en ayuda del hijo de un trabajador de otra sección que había sufrido un grave accidente el fin de semana y debía operarse de urgencia. Además, en el casino estaban vendiendo pasteles para ayudar.

"¿Quién es? ¿Qué le pasó?" atinó a preguntar Carlos a Marcela, que se sentaba cerca suyo. *"Es el hijo de David, de Operaciones. ¿En serio no sabías, Carlos? Bueno, para que veas que no sólo a ti te pasan cosas"*, le respondió ella. La respuesta lo dejó atónito. Se dio cuenta de que en verdad había estado demasiado concentrado en victimizarse y que si él trataba mal, los demás podían responderle con la misma moneda. Además, el conocía a David y a su hijo, los había visto en las fiestas de fin de año. Esa imagen hizo que se le apretara el corazón. De inmediato se levantó y fue a conversar con los organizadores de la rifa para ver si podía ayudar en algo.

El resto de la tarde se le pasó rápidamente mientras atendía algunos clientes y ayudaba a motivar gente para que colaborara. Y cuando su señora lo llamó para recordarle la reunión de su hijo le contestó con toda tranquilidad: *"No te preocupes amor, ahí estaré"*.

Conclusión

Esta historia nos muestra cómo una persona es capaz de intoxicar emocionalmente su ámbito laboral. Este tipo de escenas sucede cotidianamente: de forma más o menos evidente las personas transmiten sus estados anímicos y quienes responden lo hacen de forma coherente a la emocionalidad que se “contagia”. Si la emocionalidad es positiva la gente responde con entusiasmo, optimismo o alegría; por el contrario, si es negativa, las personas responden con distancia, pesimismo o rabia.

Sólo **cuando tomamos conciencia de este proceso podemos percibir este intercambio emocional** y comportarnos de modo de no quedarnos “pegados” a emocionalidades tóxicas y no transmitirlas de forma inconsciente. No olvidemos que las emociones nos preparan para la acción, y que dependiendo del estado de ánimo en que nos encontremos ciertas acciones son posibles de realizar y otras no.

Recordemos que, en el ámbito organizacional, el “contagio emocional” tiene un gran impacto. Afecta la comunicación, el clima laboral, la productividad y efectividad de los equipos de trabajo, entre otros aspectos. Podemos comportarnos como Carlos y contagiar negativamente a nuestro entorno, o tomar conciencia de nuestros estados emocionales, identificarlos y transformarlos, si son disfuncionales, con el fin de generar una emocionalidad positiva en nosotros mismos, la que se transmitirá a nuestro entorno laboral.

La autorregulación.



Al igual que la autoconciencia, la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impassibles, y sus maduras respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes "clásicos", y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder.

Los impulsos biológicos dirigen nuestras emociones. No nos podemos librar de ellos, pero podemos hacer bastante por controlarlos. **La autorregulación, que es una constante conversación interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos.** Las personas inmersas en tal conversación tienen malos estados de ánimo e impulsos emocionales como todos los demás, pero hallan formas para controlarlos e incluso canalizarlos de manera útil.

Imagine a un ejecutivo que acaba de ver a uno de sus equipos presentar de manera desastrosa un análisis al consejo de administración. En su abatimiento posterior, el ejecutivo podría sentir el impulso de golpear la mesa de rabia o tirar una silla. Podría levantarse de un salto para increpar a su equipo, o mantener un sombrío silencio y lanzar a todos una mirada amenazadora antes de marcharse enfurecido.

Pero si tiene el don de la autorregulación, adoptaría una actitud diferente. Escogería sus palabras con cuidado, admitiendo la pobre actuación del equipo sin adelantar ningún juicio apresurado.

Luego se retiraría para considerar las razones del fracaso ¿Son personales? ¿Falta de esfuerzo? ¿Hay algún factor atenuante? ¿Cuál fue su papel en la debacle? Después de analizar estas preguntas, reuniría al equipo, expondría las consecuencias del incidente y expresaría su opinión al respecto. Acto seguido, presentaría su análisis de la situación y una solución previamente meditada.

¿Por qué es tan importante la autorregulación en los líderes?

Ante todo, **las personas que dominan sus sentimientos e impulsos (es decir, las personas que son razonables) son capaces de crear un clima de confianza y de justicia.** En ambientes así, la política y las rencillas se reducen drásticamente y la productividad es alta. Las personas con talento acuden en tropel a la organización y no sienten la tentación de marcharse. La autorregulación tiene un efecto de chorreo. Nadie quiere ser señalado como un histérico cuando el jefe es conocido por su tranquilidad.

Cuantos menos malos humores haya en la cúpula, menos habrá también a lo largo de la organización.

Segundo, **la autorregulación es importante por razones de competitividad.** Todo el mundo sabe que en los negocios de hoy predominan la ambigüedad y el cambio. Las empresas se fusionan y se dividen con frecuencia. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. **Las personas que dominan sus emociones son capaces de correr junto a los cambios.** Cuando se anuncia un nuevo programa no entran en pánico; todo lo contrario, son capaces de evitar los juicios, buscan información y escuchan las explicaciones de los ejecutivos sobre el nuevo programa. A medida que la iniciativa progresa, estas personas pueden avanzar con ella.

Algunas veces, incluso lideran el avance. Considere el caso de una ejecutiva en una gran empresa manufacturera. Durante cinco años, al igual que sus compañeros, había usado cierto programa de software. El programa condicionaba su forma de recopilar datos y de pensar en la estrategia de negocios. Un día, los altos ejecutivos anunciaron la instalación de un nuevo software que cambiaría radicalmente la forma de recoger y analizar la información.

Muchos empleados se quejaron amargamente sobre lo perjudicial del cambio, pero ella siguió meditando sobre los motivos de la innovación hasta convencerse de su potencial para mejorar el desempeño. Acudió con interés a las sesiones de capacitación (algunos de sus compañeros se negaron a ir) y finalmente fue ascendida para hacerse cargo de varias divisiones, en parte porque utilizó eficazmente la nueva tecnología.

Quiero recalcar aún más la importancia de **la autorregulación en el liderazgo** para plantear que **refuerza la integridad**, algo que no sólo es una virtud personal, sino también una fortaleza organizacional. **Muchas de las situaciones negativas que ocurren en las empresas son consecuencia de comportamientos impulsivos.** Raramente las personas planean exagerar las utilidades, abultar artificialmente las cuentas de gastos, meter la mano en la caja o abusar del poder con fines egoístas. Pero, si se presenta una oportunidad, las personas con escaso control de sus impulsos simplemente dicen sí.

En contraste, considere el comportamiento de un alto ejecutivo de una empresa grande de alimentos. Era un empleado escrupulosamente honesto en sus negociaciones con los distribuidores locales. Tenía por costumbre exhibir su estructura de costos en detalle, lo que permitía a sus distribuidores hacerse una idea realista de los precios de la empresa. Este planteamiento significaba que el ejecutivo no siempre tenía mucho margen de negociación.

En ocasiones, sentía el impulso de aumentar las utilidades reteniendo información sobre los costos de la empresa. Pero rechazaba la tentación; creía que, a largo plazo, sería más sensato combatirla. Su autorregulación emocional fue finalmente recompensada con relaciones fuertes y duraderas con los distribuidores, lo que beneficiaba a la empresa más que cualquier otra ganancia financiera a corto plazo.

Las señales de autorregulación emocional, por lo tanto, son fáciles de ver:

- Propensión a la reflexión y la contemplación.
- Comodidad con la ambigüedad y con el cambio.
- Integridad, la capacidad de decir que no a los deseos impulsivos.

Al igual que la autoconciencia, **la autorregulación suele no ser valorada en su justa medida**. A las personas que pueden dominar sus emociones se las percibe a veces como seres impasibles, y sus maduras respuestas se interpretan como carentes de pasión. A aquellos de temperamentos vehementes se les tilda a menudo de líderes “clásicos”, y sus arrebatos son considerados signos de carisma y poder. Pero cuando llegan a la cima, su impulsividad muchas veces les perjudica. En mi investigación, **las manifestaciones extremas de emociones negativas nunca han surgido como motor del buen liderazgo**.

Referencias:

Goleman D (2004). Extracto del artículo *¿Qué hace un líder?* escrito para *Harvard Business Review América latina*.

Ejercicio

Revisa los ejercicios que tenemos para ti.

Un líder que domina sus impulsos y sentimientos crea un clima de confianza y justicia. ¿Qué efectos tiene esto en la organización y en los equipos de trabajo?

- I. Se reducen las rencillas.
- II. Aumenta la productividad.
- III. Los trabajadores cambian continuamente.

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ I y III
- B) ☐ I y II
- C) ☐ II y III
- D) ☐ I, II y III

¿Por qué la autorregulación es importante por razones de competitividad?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Porque crea un clima de competencia entre los miembros del equipo.
- B) ☐ Porque los líderes inspiran confianza.
- C) ☐ Porque las personas son capaces de asumir los cambios y avanzar con ellos.
- D) ☐ Porque refuerza la integridad.

La mentalidad lo es todo en la cancha.



Diego Simeone, el entrenador del equipo español, Atlético de Madrid, desde 2012 a la actualidad (2018) ha desarrollado la inteligencia emocional de sus jugadores, logrando enfrentar problemas y sacando al equipo de la niebla mental hacia un camino directo al éxito.

Inseguridad, frustración y desmotivación eran sentimientos recurrentes no sólo entre los jugadores del **Atlético de Madrid**, sino que también en el apoyo técnico y en la hinchada de este equipo español, el cual había tenido una muy mala racha por años.

Antiguamente, el Atlético se caracterizaba por ser un equipo con algunos triunfos en diversas ligas, sin embargo, bajo la presidencia de Jesús Gil, en 1992, el club pasó a ser una sociedad anónima, y ya en 2000 descendió por primera vez en su historia a segunda división con Zambrano como entrenador.

Así, el equipo ya no tenía grandes aspiraciones, no tenía triunfos importantes, no lograba regresar a la primera división, y seguía siendo un club de media tabla, girando una y otra vez en la desesperanza y el desinterés. En definitiva, le **faltaba una inyección de garra y convicción**.

El jugador lateral izquierdo del equipo español, Filipe Luis, cuenta que cuando llegó al Atlético en 2010, lo que se vivía era un desastre. No había estabilidad y el entrenador en ese tiempo, Quique Flores, intentaba hacer milagros en un camarín muy complicado donde había jugadores que no se pasaban la pelota, no había sentido de grupo. Además, el equipo no entraba en la Europa League, era noveno en Liga y había caído en Copa ante una segunda división, lo que había generado un clima "raro" en el camarín¹.

"Tú escuchas que uno se quiere ir, que otro quiere ganar más dinero, que el de allá ya tiene un precontrato con otro equipo. Y empiezas a pensar que si todo se va a acabar, mejor aprovechar el momento e irse de ahí", cuenta el jugador español.

Simeone a la cabeza

Dos años después, el gris que teñía el pensamiento de los jugadores se tornó multicolor con la llegada del nuevo entrenador, el argentino Diego Simeone, ya que el club pasó del bajo desempeño a convertirse en uno de los equipos más importantes tanto en España como en Europa.

Con un estilo aguerrido, luchador, decidido y motivador, Simeone en su primera temporada (2012/2013) logró conquistar la Europa League, la Supercopa de España y la Copa del Rey (luego de 17 años y frente al Real Madrid). Además, quedó tercero en la liga logrando el acceso directo a la Champions League. Algo que no se lograba desde 1995.

“La actitud de Simeone era muy diferente a los entrenadores anteriores, ya que éste le daba importancia a todas las competiciones”, dice un artículo de la web Depor.com, refiriéndose a una de las estrategias del DT que logró el éxito.

De esta forma, en su segunda campaña (2014/2015), el entrenador argentino comenzó ganando los ocho primeros partidos, siendo el más importante la victoria sobre el Real Madrid, que acabó con una mala racha de 14 años sin ganar frente a ellos.

“Esto resultó en una euforia total para los jugadores e hinchas del Atlético”, se agrega en el artículo, frente a este impensado logro, donde el equipo volvió a ser competitivo, recuperando la mentalidad ganadora.



La prensa, extasiada de tal milagro, no quedó exenta de comentarios. Y así se demostró en el primer párrafo de un artículo en la web Planetadeporte.es, donde se comentaba:

“Podría decirse que el ‘Cholo’ Simeone es el mejor psicólogo que tiene el Atlético de Madrid,

el argentino mide los tempos como nadie y sabe cómo hacer que su equipo reaccione cuando pasa por momentos de tempestad. El conjunto colchonero no estaba pasando por sus mejores momentos, el final de año ha sido un camino difícil para el Atlético tanto en temas deportivos como extra deportivos. Y cuando más lo necesitaban, cuando el viento soplaba más en contra; Simeone da un golpe de efecto para devolver la ilusión y la fe al equipo”.

Así también, el periodista español, Paulo Futre, en una columna de opinión del sitio Marca.com, dice: “Todo el ambiente que ha transformado Diego Simeone conlleva un trabajo tremendo que

no se consigue de un día para otro, sino que lleva su tiempo. Ningún otro entrenador podría haber conseguido algo así, por eso Simeone es el mejor del mundo”.

¿Cómo lo hizo?

Claramente el éxito del Atlético de Madrid, se debió al arduo trabajo del entrenador argentino y a la poderosa estrategia que este utilizó a partir de sus conocimientos sobre inteligencia emocional, sobre la que detalla en su libro “El efecto Simeone. La motivación como estrategia” (2013) ².

En primer lugar, y como bien lo dice el título de su libro, el DT potenció la mentalidad competitiva de sus jugadores a través de la **motivación**.

Los partidos no los ganan los que mejor juegan, sino los que están más seguros de lo que hacen"

Diego Simeone

Allí, cuenta cómo tuvo que luchar contra la inseguridad de sus jugadores, y aunque el panorama no se veía alentador, ni siquiera para él mismo, fue logrando convencerlos de que serían triunfadores pese a todo, ya que según él, lo más importante es generar **confianza** en el equipo y en que se pueden alcanzar grandes logros.

“Siempre busco potenciar las virtudes del jugador, encontrar su mejor versión y disimular sus defectos. Hay técnicos que entrenan los defectos de los futbolistas e insisten en ellos. A mí esto no me gusta porque creo que los pone más en evidencia. El jugador debe jugar a lo que sabe jugar y de esta forma se creará que es mejor de lo que es. Con este pensamiento saldrá fortalecido y en consecuencia también se beneficiará el grupo. El equipo irá para arriba cuando sus miembros estén fuertes, mentalizados y conscientes de su importancia dentro de la dinámica de la plantilla”, dice.

Simeone logró lo que muchos entrenadores durante 18 años no habían conseguido: motivar a sus jugadores y levantar un equipo que ya sólo conocía de derrotas.

Además, Simeone revela que la noche antes de cada partido visita a sus jugadores y conversa con cada uno. “Siempre charlamos con los jugadores de forma individual y les transmitimos lo que queremos de ellos para que se sientan importantes y sean conscientes de la trascendencia del evento”, y agrega: “Hablamos de los sentimientos que nos despierta. Primero como hombre y luego como futbolista”.

Por otro lado, el entrenador también ha señalado que el **autocontrol emocional** es fundamental para enfrentar un partido sin que las emociones manejen el comportamiento del jugador en la cancha.

“A lo largo del partido, tanto jugadores como entrenador van experimentando un intenso viaje por el mundo de las emociones: euforia, enfado, miedo, confianza, ambición, responsabilidad, inseguridad, frustración, relajación...” dice Simeone, y agrega que el entrenador debe ser el primero en estar consciente de sus emociones y las del equipo, ya que a medida que avanza el partido debe mantenerse con la mente fría para demostrarles a sus jugadores cómo ellos deben afrontar estos desafíos.

Así, Simeone ha logrado ser un ejemplo para todo el grupo, donde el manejo de las emociones ha sido primordial, así como también el respeto por el juego y por todos los jugadores en cada partido. Incluidos los contrincantes.

Otra estrategia usada por el DT argentino es la idea de un **equipo unido y comprometido**: “Todos los miembros del grupo son importantes, los que se quedan en el banquillo o en la grada son tan importantes como los que salen a la cancha. Los campeonatos no se ganan sólo con once jugadores. Los gana el equipo completo”. Igual de importantes han sido las instancias que ha generado Simeone para que los jugadores **enfrenten sus problemas entre ellos**.

“En las concentraciones quiero que los jugadores almuercen en lo que nosotros llamamos *mesas imperiales*. Su diseño permite que todos los jugadores que están en la convocatoria se sienten en una sola mesa, teniendo a sus compañeros cerca, mirándose a la cara. En otros equipos comen en mesas de cuatro o de cinco. Se juntan según sus gustos, nacionalidades, afinidades, y nunca comparten ese momento con el resto del grupo”. De esta forma, Simeone busca que los problemas se afronten con naturalidad y no evitándolos. Ese es el mensaje.

Hoy, el Atlético de Madrid es uno de los clubes de fútbol más importantes tanto en España como en Europa, alcanzando en mayo de 2018 el segundo lugar en el ranking UEFA (el que se basa en actuaciones europeas en las cinco últimas campañas), donde el equipo que lo precede es el Real Madrid y dejando atrás al equipo alemán Bayern Munich que antes ocupaba esa segunda plaza.

Gracias a su estrategia basada en la inteligencia emocional, el manejo de las emociones y saber afrontar las dificultades de forma consciente, el entrenador Diego Simeone ha demostrado que los grandes problemas en un grupo se pueden resolver efectivamente, con motivación, confianza, sanando problemas internos entre sus miembros y demostrando sus logros personales y colectivos, en cada minuto de juego.

Referencias

1. Díaz, I. (12 de octubre, 2017). Recuperado de <http://www.elmundo.es/deportes/futbol/2017/10/12/59de09d4ca47410f3e8b4580.html>
2. Simeone, D. (2013). El efecto Simeone. La motivación como estrategia. Barcelona: Plataforma editorial

Actividad aplicada: Experimento de autocontrol

Las personas son seres bio-psico-sociales y espirituales, esto se refleja, entre otras cosas, en un cuerpo, en los elementos emocionales y racionales, en la necesidad de relacionarse con otros y el afán de trascender. Estas cuatro dimensiones funcionan de forma integrada, están en constante relación y se influyen entre ellas. Desde lo anterior, es interesante reflexionar sobre como la capacidad cognitiva de pensar y decidir, se ve afectada por la ansiedad o como el sentirse triste puede llevar a no comer y bajar de peso.

Por otro lado, al centrarnos en la dimensión psicológica, hay que destacar que al aspecto emocional se le atribuye cada vez más importancia, aunque actualmente el aprendizaje emocional no se enseña en los colegios de manera formal, los niños y niñas lo aprenden a través de la observación de los adultos cercanos, es decir, a través del ejemplo los padres están constantemente enseñando a sus hijos. Mientras que en los lugares de trabajo se están creando espacios y cursos de inteligencia emocional, habilidades sociales, comunicación, entre otros. Es un nuevo desafío expresar lo que uno siente de forma asertiva, saber establecer relaciones saludables con los compañeros y generar vínculos de confianza para formar equipos de trabajo cohesionados. Es más, hay organizaciones que al seleccionar a su personal otorgan más importancia a las habilidades sociales que al conocimiento técnico.

Por lo que se ha mencionado, es prácticamente una responsabilidad trabajar de forma personal los elementos emocionales. Para hacerlo adecuadamente, uno de los primeros pasos es conocerse. Para esto se pueden hacer las siguientes preguntas: ¿qué siento?, ¿qué situación o hecho me provocó esta emoción?, ¿cómo puedo expresar lo que siento adecuadamente?, ¿en qué parte del cuerpo se siente esa emoción?, ¿qué situaciones hacen que pierda el control?, ¿logro identificar cuando estoy emocionada?, ¿qué pensamientos me generan emociones desagradables? Luego se podrá tomar consciencia de los afectos, y por lo tanto se podría tener más control sobre el comportamiento. No es una tarea sencilla, ya que requiere tiempo y perseverancia, pero hoy es una necesidad.

Vea el siguiente video: https://youtu.be/x9dT7aTD_84

Pregunta

¿Qué elementos permiten que los niños y niñas logren no comerse la golosina?, ¿Qué sería el autocontrol para estos niños?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- El **modelo de la inteligencia emocional puso de manifiesto la relevancia de las emociones** para alcanzar los éxitos, perseverar ante la adversidad, alcanzar las metas, adaptarse a los cambios, establecer relaciones interpersonales satisfactorias y lograr un bienestar psicosocial.
- Este modelo propone aprender a **dirigir nuestro comportamiento en forma autónoma, para ser capaces de regular nuestras elecciones a largo plazo**, controlando nuestros impulsos frente a las gratificaciones inmediatas. El desarrollo de la habilidad de autocontrol permite el logro de nuestros objetivos y la mantención de relaciones interpersonales satisfactorias.
- En general, a las personas nos cuesta expresar las emociones, ya sea por razones culturales, de enseñanza o simplemente por miedo al rechazo. **Expresar las emociones en forma adecuada, es parte del autocontrol o dominio emocional** y requiere de un análisis y estar conscientes de nuestros sentimientos antes de comunicarlos.
- La conciencia emocional implica cuatro dimensiones: **capacidad de identificar lo que sentimos, interpretar nuestras emociones, evaluar la funcionalidad de los estados de ánimo, responsabilizarnos por nuestra emocionalidad.**
- El autodomínio emocional consiste en **adquirir la habilidad para realizar una elección consciente de nuestros estados emocionales** con el fin de responder de la forma más eficaz y apropiada para cada situación que se nos presente.

Glosario

- **Emociones:** son reacciones fisiológicas internas frente a las experiencias, son respuestas frente a estímulos, tanto internos como externos. Son automáticas y se disparan frente a la percepción de un estímulo desencadenante, que prepara al organismo a la acción. Por ejemplo, a veces lloramos, otras temblamos, transpiramos o nos llenamos de energía, todos signos externos de algo que ocurre internamente.
- **Conciencia emocional:** es la capacidad de conocer y comprender nuestras emociones, por lo que es un proceso progresivo de autoconocimiento. Al ser más conscientes de los mecanismos de pensamiento que desencadenan nuestras emociones, vamos descubriendo las sutilezas y diferencias de nuestras conductas emocionales. Si somos capaces de reconocer las situaciones que activan estos mecanismos, más podemos aprender de nosotros mismos. Alcanzar este nivel de conciencia moviliza nuestro crecimiento personal, posibilita aprender de nuestras experiencias, fracasos y éxitos.
- **Autodomínio emocional:** Consiste en adquirir la habilidad para realizar una elección consciente de nuestros estados emocionales con el fin de responder de la forma más eficaz y apropiada para cada situación que se nos presente.

Evaluación del módulo

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (20 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda está aplicando un plan para mejorar la relación entre los miembros de su equipo de trabajo a través de la Inteligencia Emocional. Para ello debe analizar la secuencia del proceso emocional de su grupo humano. ¿Qué secuencia debe seguir Fernanda para lograr su objetivo en el análisis del proceso emocional?

Selecciona tu respuesta:

- a) Sensación-interpretación-emoción.
- b) Interpretación-sensación-emoción-conducta.
- c) Sensación-interpretación-emoción-conducta.
- d) Interpretación-emoción-conducta.

2. Fernanda se encuentra analizando el esquema del proceso emocional para generar una mejora en el equipo de trabajo del área de ventas de la organización. ¿A través de qué elemento Fernanda puede modificar la secuencia?

Selecciona tu respuesta:

- a) La sensación
- b) La interpretación
- c) La emoción
- d) La conducta

3. Fernanda como líder de su equipo debe conocer al grupo humano del que está a cargo, en medio de ese análisis, le llamó la atención el comportamiento de Javier, quien se caracteriza por ser impulsivo y por su falta de autocontrol. ¿Qué elementos le permitieron a Fernanda analizar a Javier en su comportamiento?

- I. Tienen una autoestima alta.
- II. Tienen conductas agresivas y problemas para relacionarse con los demás.
- III. No anticipan las consecuencias de sus actos.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) II y III

- c) I y III
- d) I, II y III

4. De acuerdo a lo visto en el caso "La mentalidad lo es todo en la cancha", ¿de qué forma Simeone implementó estrategias para llevar a su equipo al éxito?

- I. Motivar a su equipo.
- II. Generar confianza.
- III. Autocontrol emocional.
- IV. Fomentar un equipo unido y comprometido.
- V. Enfrentar los problemas.
- VI. Enfocarse en las debilidades de los jugadores.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) I, II y III
- c) I, II, III y IV
- d) I, II, III, IV y V
- e) I, II, III, IV, V y VI



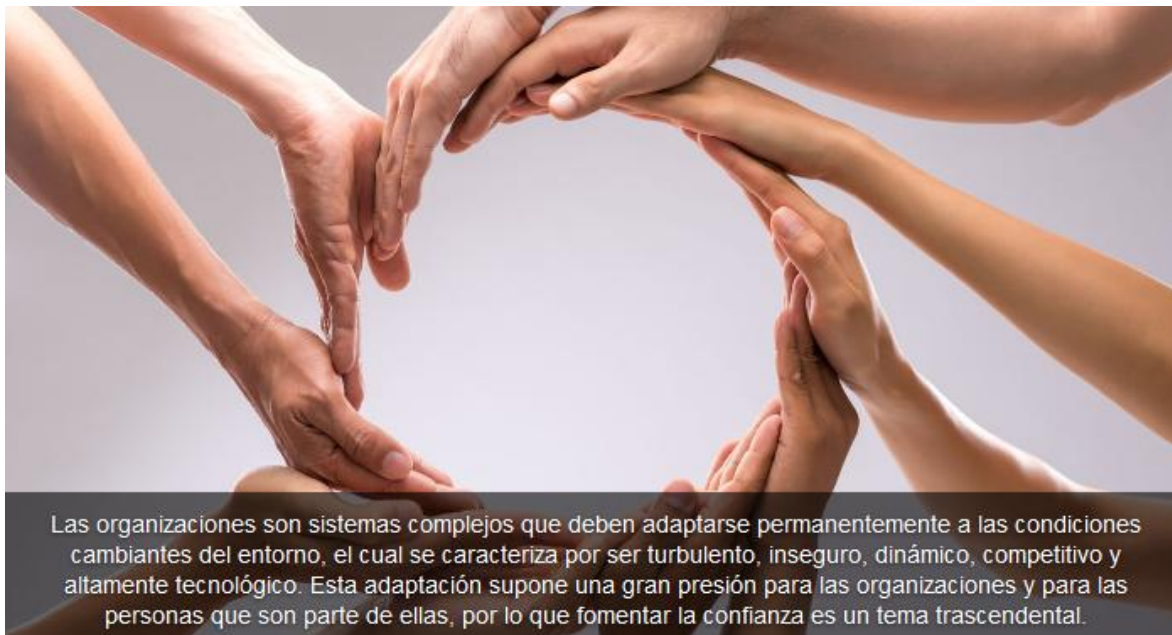
MÓDULO 5

EFFECTOS DE LA CONFIANZA Y LA DESCONFIANZA EN EL CLIMA LABORAL.

APRENDIZAJE ESPERADO:

Utilizar herramientas de inteligencia emocional en el fomento de la confianza y el trabajo en equipo, de acuerdo con la dinámica organizacional.

Efectos de la confianza y desconfianza al interior de las organizaciones



Las organizaciones son sistemas complejos que deben adaptarse permanentemente a las condiciones cambiantes del entorno, el cual se caracteriza por ser turbulento, inseguro, dinámico, competitivo y altamente tecnológico. Esta adaptación supone una gran presión para las organizaciones y para las personas que son parte de ellas, por lo que fomentar la confianza es un tema trascendental.

114

El contexto ofrece muchos desafíos para las empresas y, según sabemos, la adaptabilidad y la flexibilidad son fundamentales para alcanzar el éxito. Por esta razón las organizaciones están en procesos de permanente transformación. La necesidad imperiosa y urgente es la de responder a las demandas del entorno: alta exigencia, cambio e incertidumbre; los directivos y los trabajadores deben preocuparse de actualizar el conocimiento y desarrollar habilidades blandas, relacionadas con la inteligencia emocional.

Se requiere innovación, diversidad y flexibilidad, pero ¿cómo se logra esto? Un aspecto muy importante es el desarrollo de cooperación e intercambio de información entre las personas que forman parte de la organización.

Las empresas están compuestas por una comunidad de personas que se relacionan entre sí, formando una verdadera red de relaciones en contacto y comunicación permanente. Desde esa perspectiva, las personas que forman parte de las empresas son desafiadas constantemente a desarrollar habilidades blandas tales como trabajo en equipo, colaboración, negociación y comunicación. En este escenario cobra especial relevancia **la confianza**, ya que es el pilar sobre el que se sustentan las relaciones humanas.

La confianza promueve la productividad, el trabajo colaborativo, mejora el clima laboral y el bienestar en las organizaciones. Por el contrario, la desconfianza destruye las relaciones, desincentiva la productividad, genera tensión y enferma.

Las interacciones en la organización

La interacción es el núcleo básico de la sociabilidad y permite la coordinación de los comportamientos de las personas que conforman la organización. Al interior de las organizaciones es clave y se da en cuatro distintos niveles:

- **Interacción empresa-empresa:** Las empresas se relacionan con otras empresas para cumplir sus objetivos. Ninguna empresa es autosuficiente por sí misma.
- **Interacción persona-persona:** Corresponde a las relaciones que se dan entre los miembros de la organización. Las interacciones se dan entre personas, que cumplen diferentes funciones y que ocupan diversas posiciones al interior de la organización.
- **Interacción persona-empresa:** Las empresas necesitan a las personas para poder funcionar y cumplir sus objetivos. Para que la empresa funcione correctamente, necesita de la coordinación de los comportamientos de las personas. Todas las empresas tienen un marco que regula los comportamientos de las personas, como reglas, procedimientos, instructivos, etc.
- **Interacción grupo-grupo:** Los individuos de la organización constituyen grupos, que pueden ser informales, como entre amigos o pares, y formales como sindicatos, grupos de ejecutivos y equipos de dirección. Las relaciones que se establecen son en tanto miembros de un grupo.

La organización requiere de la coordinación de las conductas de los individuos que la constituyen. Es así como las interacciones siguen ciertas reglas, protocolos, normas o códigos, que pueden ser explícitos o implícitos y que son los que hacen posible la convivencia. De esta forma se le otorga un marco a los comportamientos, se los regula y se vuelven predecibles.

A través de la coordinación se resuelve el problema de la diversidad y la complejidad al interior de las organizaciones y se establece la confianza, en el sentido de que las personas pueden tener certeza respecto del comportamiento de los otros, en la medida que **se reduce la incertidumbre de cómo el otro puede actuar o reaccionar**. Las personas orientarán su conducta de acuerdo a las normas y reglas de la organización. De este modo se establece cierta confianza básica entre las personas que forman parte del sistema organizacional.

La importancia de confiar

La confianza está presente en todas las relaciones sociales, sean éstas familiares, laborales, institucionales, afectivas, etc. Todas las decisiones que se toman implican tener confianza en otros. Por ello, generalmente, cuando se habla de confianza se dice que es una forma de enfrentar la incertidumbre en las relaciones humanas.

Cuando el contexto que aborda la empresa se vuelve más complejo se requiere de diversas soluciones. Y como no es posible regular todos los comportamientos de las personas, se les entrega a éstas más libertad y poder de decisión, con el fin de agilizar las respuestas al medio y darles más flexibilidad a las empresas. Si se quiere construir y mantener un sistema social, como una empresa, se requiere, por lo tanto, de confianza. Esta es básicamente **un mecanismo que nos permite participar de una interacción** en la que hay aspectos centrales que permanecen ocultos para ella; es decir, es pensar que, aunque no sé cómo va a actuar el otro, confío en que no me hará daño. Por tanto, la confianza es una apuesta hacia el futuro que se basa en el pasado, que permite ofrecer seguridades presentes a planificaciones futuras.

La confianza se define en términos de la relación que se establece con otras personas, y de la vulnerabilidad que una de ellas presenta ante las acciones de la otra. Cuando hay confianza no se controlan las acciones, ya que se conoce el comportamiento del otro.

Naturalmente, a las organizaciones les interesa mantener relaciones de confianza con sus trabajadores para lograr mayor compromiso y lealtad. **La confianza permite disminuir el riesgo y la incertidumbre en las relaciones interpersonales**, con lo cual disminuye la necesidad de control y supervisión y aumenta la eficiencia en la ejecución de las tareas. De acuerdo a recientes investigaciones, en una organización donde hay confianza entre los trabajadores, aumenta la eficiencia y satisfacción laboral.

Según Bramiley & Cooper (1995), "la confianza es la expectativa que tiene un individuo o grupo de que otro individuo o grupo hará esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a cualquier compromiso, explícito o no".

Así, la confianza es un estado psicológico. Confiar en alguien corresponde a una disposición positiva respecto de las intenciones o comportamientos del otro.

Según Kramer (1999):

La confianza es producto del riesgo derivado de la incertidumbre con respecto a las intenciones y acciones de otras personas de las cuales depende".

Es decir, para que exista confianza debe existir riesgo, la percepción de que es posible perder. El riesgo es el que crea la oportunidad para confiar. Debe existir además interdependencia: los intereses de una de las partes no pueden ser alcanzados sin contar con la otra.

Es así como la confianza permite despreocupación, ya que actuamos desde una sensación de seguridad y de acuerdo a una expectativa positiva del futuro. Este estado anímico de confianza surge de una interpretación de un futuro que parece previsible y tranquilizador.

Cuando decimos que confiamos en una persona, lo que estamos diciendo es que poseemos un alto nivel de seguridad con respecto a su conducta futura. Hay una gran probabilidad que haga determinadas cosas y que no haga otras. La confianza supone un juicio sobre el futuro, lo que influye en nuestras conductas. Cuando tenemos confianza en alguien, ya sea un familiar, un amigo o un compañero de trabajo, suponemos que va a actuar de acuerdo a lo acordado, que va a mantener su palabra y que cumplirá sus compromisos. Por esta razón la mutua confianza es necesaria para coordinar acciones entre las personas.

La confianza también tiene una dimensión temporal, surge con el paso del tiempo, es un proceso de construcción conjunta que se realiza entre las personas y que implica un juicio sobre el comportamiento del otro y de cómo ese comportamiento influye en nosotros y en nuestras posibilidades.

De acuerdo a Anzorena (2011), la confianza se sustenta en tres pilares que corresponden a juicios que las personas realizan. Implica credibilidad, previsibilidad y responsabilidad.



1. Credibilidad

Se sustenta en la sinceridad y la idoneidad.

- **Sinceridad:** consideramos que alguien es sincero cuando hay una correlación entre lo que piensa y lo que dice; es decir existe una congruencia entre su mundo interno y externo.
- **Idoneidad:** consideramos que las personas tienen las competencias necesarias para realizar en forma efectiva la función que desempeñan.

2. La previsibilidad

Surge cuando alguien demuestra a lo largo del tiempo un comportamiento que coincide con las pautas establecidas, con los valores declarados y con los compromisos establecidos. Las personas predecibles nos dan seguridad y le quitan incertidumbre al futuro.

3. La responsabilidad

Es el atributo que le conferimos a las personas que asumen sus compromisos y cumplen sus promesas. La efectividad y productividad de los equipos u organizaciones se ve influenciada por la capacidad para establecer compromisos y coordinar acciones.

Alerta de problemas

El estado de ánimo de temor es uno de los factores desencadenantes de estrés en el mundo laboral. En forma persistente, el temor en el clima laboral es muy riesgoso, ya que cuando sentimos nuestro ámbito laboral como un lugar de riesgo permanente entramos en un estado de tensión que con el paso del tiempo desencadena estrés.

De acuerdo a Anzorena (2011), la confianza se sustenta en tres pilares que corresponden a juicios que las personas realizan. Implica credibilidad, previsibilidad y responsabilidad.

En el caso de las personas que viven cotidianamente en un estado de vigilancia, su sistema hormonal libera adrenalina y corticoides que generan estrés crónico, el que afecta al sistema inmunológico y deja expuesto al organismo a contraer diversas enfermedades. El estrés continuo destruye la motivación, influye negativamente en la capacidad de acción, consume la energía y es una barrera para que las personas desplieguen su potencial. También baja el desempeño y la productividad, produce una disminución de la efectividad personal, impactando en la productividad organizacional y en la competitividad empresarial.

Está comprobado que las personas que trabajan en un estado anímico de temor y desconfianza tienen poca iniciativa, creatividad y menos compromiso con la organización. **Cuando tenemos desconfianza pensamos que las personas no actuarán de acuerdo a lo establecido**, que existe la posibilidad que no sean sinceros y que no tienen la capacidad de cumplir sus compromisos. Frente a este estado de desconfianza solemos tomar un conjunto de medidas; por ejemplo, nos alejamos o nos ponemos a la defensiva.

A diferencia del establecimiento de la confianza, la pérdida de la misma sucede muy rápidamente. Cuando hay desconfianza en la organización se percibe que las acciones que realizan quienes la conducen no son coherentes con los supuestos que pregonan. Están separados de los valores y de la visión declarada de las conductas cotidianas.

Desarrollando confianza

Dado el contexto actual que enfrentan las organizaciones, el trabajo en equipo aparece como una forma de funcionamiento que les permite hacer frente al entorno y alcanzar sus objetivos, obteniendo una mayor eficacia, flexibilidad, productividad y competitividad.

Es así como hoy el concepto de trabajo en equipo es fundamental para las organizaciones, ya que es una forma exitosa de adaptación al entorno cambiante, y además constituye una fuente importante de motivación y satisfacción para sus miembros. En el equipo las personas reconocen su interdependencia para alcanzar metas que previamente se han establecido. La comunicación es abierta, comprometida y honesta, y se discute y negocia.

La comunicación es un elemento fundamental, ya que facilita el proceso y la articulación de sus integrantes. En los equipos que a la vez son parte de un contexto organizacional, la comunicación no es sólo interna, entre sus integrantes (comunicación intra-equipo), sino que también es externa, ya que los equipos se comunican con otros equipos de la organización (comunicación inter-equipos).

El trabajo en equipo es una forma de la relación entre los miembros de una organización, que se caracteriza por la fluida comunicación, las relaciones de confianza y el apoyo mutuo. Dicha relación implica una interdependencia entre sus miembros y la coordinación de las actividades, dando origen a una sinergia.

120

Un equipo se constituye a partir de un objetivo o finalidad común, donde sus integrantes están comprometidos en dicha convocatoria. Requiere que sus miembros trabajen de forma colaborativa, apoyándose mutuamente y motivados por un interés común. Todo equipo necesita de un espacio definido, de una instancia de encuentro donde se puedan identificar las problemáticas, juzgar oportunidades, resolver problemas, evaluar las acciones, redefinir objetivos, expresar sensaciones y tomar decisiones.

La comunicación juega un papel fundamental aquí, ya que en ella se sustenta la coordinación de las actividades, la interdependencia de las acciones, la retroalimentación de los integrantes y el logro de los objetivos.

Finalmente, es posible afirmar que el trabajo en equipo es una metodología de trabajo, constituye una forma de generar acciones al interior de la organización, para la consecución de un objetivo definido. Permite el desarrollo y despliegue de las habilidades blandas y el establecimiento de relaciones armónicas basadas en la confianza.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Cuáles son los elementos fundamentales que hay en un trabajo en equipo?

- I. La paciencia
- II. Realizar un trabajo individual
- III. Apoyarse mutuamente
- IV. Fluida comunicación
- V. Relaciones de confianza

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ III y V
- B) ☐ I y II
- C) ☐ II y III
- D) ☐ II, III y V

Consecuencias de la sobrecarga laboral.



Andrea es coordinadora ejecutiva de una empresa de publicidad. Entre sus tareas se encuentran coordinar un equipo multidisciplinario de 17 personas, hacer los informes semanales de cada una de las áreas de trabajo, agendar las reuniones con los clientes, preparar las presentaciones para las jefaturas, entre otras muchas actividades.

Ella es siempre la primera en llegar y la última en irse. Nunca dice no a ninguna petición, siempre está disponible para cualquiera de las personas del equipo y generalmente se lleva trabajo a su casa. Su lema es: "Nadie hace las cosas mejor que yo".

Con el paso del tiempo la carga de trabajo de Andrea se ha hecho cada vez más pesada, ya que ha ido asumiendo más y más responsabilidades. La inmensa cantidad de obligaciones que Andrea se ha adjudicado implica que su horario de trabajo se extienda cada vez más, lo que hace que llegue muy tarde a su casa. Aun así, debe seguir trabajando en las noches para cumplir con los plazos establecidos.

Consecuencias de la sobrecarga

Esta situación tiene a Andrea muy agotada, lo que a la vez afecta su rendimiento laboral y su vida familiar. Una mañana, luego de una larga noche de trabajo, Andrea se siente muy cansada y sobrepasada por la situación y comienza a sentirse mal en la oficina, con mareos y un fuerte dolor en la espalda.

Luego de unos días sintiéndose mal Andrea decide consultar al médico, quien le realiza varias preguntas sobre su trabajo y su vida en general. Andrea le comenta lo atareada que ha estado en su trabajo y la cantidad de horas que debe trabajar para cumplir sus obligaciones. Lo anterior permite al médico entender inmediatamente la situación que está viviendo Andrea. Claramente está tomando más responsabilidades de las que puede realmente cumplir sin alterarse y no está delegando las tareas a quienes efectivamente deben hacer el trabajo, por lo que seguramente sus síntomas se debían a un episodio de estrés agudo.

Teniendo en cuenta lo anterior, el médico le indica a Andrea que no puede continuar asumiendo toda la carga de trabajo de su oficina, ya que esto está afectando su salud, tanto física como mental. Por esta razón le da algunos consejos para aliviar sus síntomas y mejorar su relación con el trabajo:

1. Respetar los horarios de entrada y salida.
2. Aprender a decir que no a peticiones que no podrá cumplir.
3. Proponer metas realistas.
4. Confiar en su equipo de trabajo.
5. Trabajar colaborativamente.
6. Delegar actividades.
7. No llevarse trabajo a casa.

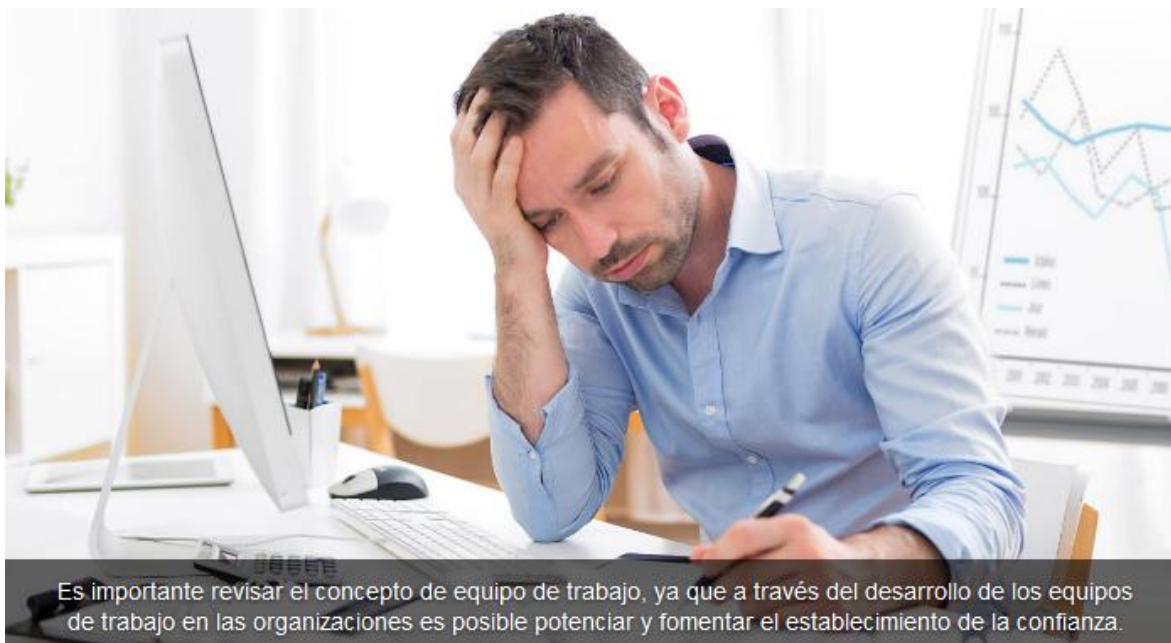
Siguiendo los consejos que el médico le da, Andrea comienza a sentirse mucho mejor rápidamente y observa cómo su carga laboral disminuye al confiar en su equipo de trabajo, promoviendo el trabajo colaborativo y delegando algunas actividades.

Conclusión

Actualmente se entiende que las organizaciones son sistemas donde cada persona es interdependiente de la otra, por lo que se convierte en una necesidad formar equipos de trabajo.

La única forma de alcanzar objetivos es trabajando en forma sinérgica y delegando actividades, compartiendo objetivos, generando confianza y trabajando colaborativamente. Estas características son propias del trabajo en equipo. Por eso es importante desarrollar las habilidades blandas al interior de las organizaciones para que cambiemos la frase “nadie hace las cosas mejor que yo”, por el lema, “entre todos hacemos las cosas mejor”.

Grupo de trabajo vs. trabajo en equipo



Es importante revisar el concepto de equipo de trabajo, ya que a través del desarrollo de los equipos de trabajo en las organizaciones es posible potenciar y fomentar el establecimiento de la confianza.

125

El concepto de **grupo** hace referencia a un conjunto o agregado de personas que trabajan de forma individual, mientras que el concepto de **equipo** hace referencia a un conjunto de personas que realizan una tarea para alcanzar determinados resultados; es decir, se trata de personas que están vinculadas en sus respectivas acciones.

Es necesario mencionar que, por el hecho de trabajar juntos, las personas no necesariamente constituyen un equipo de trabajo, ya que no tienen los mismos objetivos y no están reunidos por la realización de una tarea concreta.

En los grupos la tarea está dividida y cada integrante cumple una función específica. La comunicación es pobre y estereotipada y se inhiben los sentimientos y desacuerdos. En el equipo, las personas reconocen su interdependencia para alcanzar metas que previamente se han establecido. La comunicación es abierta, comprometida y honesta, y se discute y negocia.

Características de los grupos

- Su formación no se orienta al logro de una meta común.
- Priorizan el desempeño individual.
- El logro se mide de acuerdo al cumplimiento de los resultados individuales.
- El sentido de pertenencia es alto o bajo, depende de cada integrante.

- Se asocia a estructuras organizacionales rígidas, inflexibles, jerárquicas y especializadas, donde las personas pierden el sentido y se desmotivan.
- La responsabilidad es individual.
- No promueven el desarrollo de la confianza.

Características de los equipos

- Su formación se orienta al logro de una meta común.
- El desempeño es compartido.
- El logro se mide por el cumplimiento de las metas compartidas.
- El sentido de pertenencia es alto, ya que favorece la integración y la cooperación.
- Se asocia a estructuras flexibles, democráticas y competitivas, que se adaptan a los cambios.
- La responsabilidad es compartida.
- Promueve el desarrollo de relaciones basadas en la confianza.

126

Claves de los equipos de trabajo

- Meta común
- Trabajo colaborativo
- Coordinación
- Comunicación
- Confianza
- Pertenencia

Desarrollo de un equipo de trabajo

En general, los grupos que se constituyen en equipos de trabajo pasan por cuatro etapas:

1. **Los participantes están contentos de haber sido invitados a participar**, pero tienen dudas de si serán aceptados o no por el grupo. En este momento el miedo por arriesgar,

influye en el comportamiento de los integrantes. En esta etapa la productividad es baja y el grupo emplea las fuerzas en su constitución.

2. **La preocupación de los miembros del grupo por ser aceptados ya se logró.** Ahora la atención se centra en el logro del respeto y en el rol de cada uno en la toma de decisiones. Cada integrante está pendiente de delimitar su propio terreno. Esta situación genera un cierto nivel de competencia entre los miembros del grupo, previa al proceso de organización. En esta etapa se genera una cierta resistencia del grupo y surgen conflictos interpersonales. La productividad continúa siendo baja y las energías siguen orientadas a la organización grupal.
3. **Los miembros ya se sienten parte activa del grupo.** El respeto mutuo funciona. Todos persiguen el éxito del grupo, por lo que se habla de equipo. La organización de éste comienza a normalizarse y sus miembros aceptan las reglas del juego como si fueran propias. Hay espíritu de cooperación y los conflictos personales son mínimos. La productividad comienza a ganar terreno.
4. **En esta etapa todos los integrantes ponen énfasis en el rendimiento del equipo.** Cada uno procura dar lo mejor de sí. Hay entusiasmo y motivación. La relación interpersonal es efectiva y surge el verdadero trabajo de equipo. En estos momentos los trabajos se resuelven de forma consensuada y creativa. La sensación es de armonía y bienestar, y la productividad alcanza niveles óptimos.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Cuál de las siguientes características no corresponde al tipo de comunicación que se da al interior de los equipos de trabajo?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ La comunicación es abierta y comprometida.
- B) ☐ Se inhiben los sentimientos y desacuerdos.
- C) ☐ La comunicación es honesta.
- D) ☐ Se discute y se negocia.

Cuando el logro se mide de acuerdo al cumplimiento de los resultados individuales, estamos hablando de un:

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Equipo de trabajo.
- B) ☐ Cadena de servicio.
- C) ☐ Seminario laboral.
- D) ☐ Grupo de trabajo.

La fórmula perfecta para el triunfo.



Partió la carrera, el piloto pisa el acelerador y el motor comienza a rugir cada vez más rápido. El corazón del conductor late fuerte y su adrenalina sube niveles altísimos. El tiempo es crucial para ganar la carrera. Él afina sus sentidos para adelantar a sus contrincantes hasta que llega el momento de cambiar las ruedas.

Con mucho cuidado desciende la velocidad hasta el pit-stop o parada técnica, donde lo espera más de una decena de mecánicos, quienes en menos de tres segundos encajan tuercas, cambian neumáticos y ajustan lo necesario para continuar la carrera.

Con la señal, el piloto sabe que todo está listo para seguir y no le queda más que apretar el acelerador y volver a la pista.

La **velocidad** es una de las características intrínsecas en las carreras automovilísticas de la **Fórmula 1**, pero esto no solo depende de la capacidad del piloto y del automóvil para alcanzar gran velocidad, sino que también depende, en gran parte, del trabajo de los mecánicos en cada pit-stop.

Así, un segundo demás en los ajustes puede determinar si se gana o se pierde la carrera. Es por ello, que no se puede desestimar, incluso, la menor de las mejoras en cuanto a la eficiencia de todo el equipo de ingenieros.

Todos para uno y uno para todos

En el caso de la Fórmula 1 son 18 personas las que participan coordinadas a la perfección y con las herramientas necesarias para cambiar los neumáticos de la forma más rápida y eficiente posible.

Dos personas indican al conductor cuándo frenar y cuándo partir de la parada, dos levantan el coche (uno por delante y uno por detrás), otros cuatro se encargan de desatornillar las ruedas, cuatro quitan las ruedas que se van y finalmente cuatro ponen las ruedas nuevas ¹.

Es por ello que esta tarea necesita por sobre todo de la **interacción, confianza y comunicación** del equipo.

Cada miembro sabe perfectamente cuál es el trabajo que debe realizar, y a la vez sabe qué trabajo realiza cada uno de sus compañeros. Así mismo, el piloto confía absolutamente en que cada uno de los mecánicos del equipo llevará a cabo su labor a la perfección, lo que le permite enfrentar la carrera en un **estado emocional adecuado, tranquilo y confiado**, listo para dar lo mejor de sí para llegar a la meta.

La confianza del piloto en su gente es fundamental, ya que hay que tener en cuenta que cualquier descuido de sus compañeros podría costarle la vida durante la carrera.



Los reyes de la velocidad

Un ejemplo de que el trabajo en equipo puede llegar a alcanzar grandes logros en una organización es el caso del equipo británico **Williams**, uno de los cuatro grandes equipos de la Fórmula 1 -junto con Ferrari, McLaren y Mercedes Benz-, quienes en 2016 lograron cambiar las ruedas del automóvil del piloto brasileño, Felipe Massa en apenas **1,92 segundos** durante una carrera en Bakú, capital de Azerbaiyán.

Esta marca, se considera la mejor de la historia, ya que el otro registro más rápido del que se tiene constancia es de un 1.923 de Red Bull en el Gran Premio de Estados Unidos de 2013.

Esto, los llevó a obtener el primer lugar en la categoría “Circuito” de la competencia del Gran Premio de Europa, y significó que el conjunto de mecánicos de Williams fuese reconocido como el equipo mejor preparado de la Fórmula 1.

El piloto confía absolutamente en que cada uno de los mecánicos de su equipo llevará a cabo su labor a la perfección, lo que le permite enfrentar la carrera en un **estado emocional adecuado, tranquilo y confiado**, listo para dar lo mejor de sí para llegar a la meta.

Además, el director deportivo de Williams, Pat Symonds, dijo a la cadena BBC: "Recuerdo cuando se consideraba que una parada de tres segundos era imbatible. Ahora estamos constantemente rondando la marca de los dos segundos y ocasionalmente bajando de los dos segundos".

Esto, lo afirmó después de que en los últimos años calificara como un fracaso "embarazoso" del departamento de cambio de neumáticos el retraso en los pit-stop, lo que los privó de obtener buenos resultados en la pista por perder demasiado tiempo con los fallos en cada parada. Uno de los más recordados es el del Gran Premio de Canadá de 2014 donde, según Massa, fue el motivo por el que no ganó la carrera.

Symonds afirmó que gran parte de la increíble mejora del equipo tiene relación con que pusieron "mucho empeño en mejorar esa área, por ejemplo, involucramos a nuestro preparador físico y mejoramos muchas cosas que no se veían recompensadas porque el problema era mecánico", dijo en referencia al cambio de neumáticos.

Así, el ex atleta Michael Johnson, plusmarquista mundial de 400 metros y ganador de cuatro medallas de oro olímpicas, entrenó de forma "intensiva" al equipo de ingenieros, confiando en que "la experiencia en biomecánica" de los profesionales del atletismo ayudaría a los ingenieros a recortar "centésimas e incluso décimas de segundo" en los pit-stops.

De esta forma, queda demostrado que ante el fracaso en una organización y también en la vida personal, lo primero es adquirir un punto de vista positivo y buscar soluciones más que quedarse entrampado en la negatividad. Así como también confiar en el equipo y salir adelante en conjunto, frente a nuevos desafíos.

La técnica pit-stop puede salvar vidas

Mejorar la eficiencia del equipo no solo ha sido beneficioso en el mundo del deporte de motor, sino que en otros ámbitos laborales como fue el caso de un equipo médico del Hospital Universitario de Cardiff (Gales) que visitó la sede del equipo de Fórmula 1 para estudiar los procedimientos del pit-stop, con el fin de imitar esta metodología para ayudar a la resucitación de recién nacidos, evaluando un importante cambio en los protocolos de salvataje.

El equipo decidió imitar la planificación de Williams y cambiar sus métodos para la localización de materiales utilizando señas con las manos antes de la comunicación verbal, así como también analizando videos para estudiar las acciones realizadas.

"Hay una cantidad creciente de pruebas para apoyar un enfoque sistemático en los casos de resucitación que es crítico en el tiempo y depende de una óptima dinámica de equipo y una comunicación clara", dijo la especialista médica Rachel Hayward.

Así, los mecánicos del pit-stop han demostrado que la confianza entre los miembros del equipo es fundamental para lograr las metas definidas, al igual que la comunicación y una eficiente interacción entre ellos.

Algunas de las lecciones que nos han enseñado los ingenieros de pit-stop de Fórmula 1 para mejorar la eficiencia del trabajo en equipo son:

Claridad de roles

Todas las personas conocen lo que tienen que hacer y lo hacen cuando deben hacerlo. No hay conflictos entre los diferentes puestos. No hay individuos, solo jugadores de equipo.

Claridad de roles

Todas las personas conocen lo que tienen que hacer y lo hacen cuando deben hacerlo. No hay conflictos entre los diferentes puestos. No hay individuos, solo jugadores de equipo.

Confianza

Debe confiar en las habilidades del conductor para detenerse frente a él mientras el engancha y levanta el carro para que el resto del equipo pueda hacer su trabajo.

Disciplina

Todos tienen un trabajo específico que hacer, y la vida del piloto está literalmente en sus manos, por lo que deben tener la disciplina de practicar hasta perfeccionar cada una de sus tareas.

Preparados y dispuestos a la acción

Algunos de los roles no participan en las paradas si todo sucede de manera normal. Sin embargo deben estar atentos a lo que sucede en fracciones de segundos para asumir su posición y ejecutar la acción que tienen definida.

Lo más importante es tener la capacidad de utilizar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo y saber usar adecuadamente las estrategias necesarias para ir siempre en el rumbo más eficaz y contribuyendo en la satisfacción de todo el grupo para llegar a la meta.

Referencias

1. Córdova, J. (30 septiembre de 2008). Equipos de alto desempeño. Blogspot. KaizenGt Recuperado de <http://kaizengt.blogspot.com/2011/09/equipos-de-alto-desempeno.html>

Actividad aplicada: La confianza al interior de las organizaciones

Sabemos que uno de los elementos esenciales para mantener relaciones adecuadas con las personas que nos rodean es la confianza, la cual se puede entender como un afecto de tranquilidad o intranquilidad que es resultado de una interacción entre 2 partes. La confianza se podría sentir hacia uno mismo, cuando hablamos de autoconfianza, es decir, una persona se considera capaz y con habilidades para realizar determinadas acciones o se puede entender en la relación con otros o hacia las instituciones, al generar relaciones basadas en la certidumbre.

También hay que considerar que para generar vínculos de confianza se requieren algunos elementos como por ejemplo: ser honesto y creíble, entre otras cosas. Según Anzorena (2011), la confianza se construye a través de la credibilidad, la previsibilidad y la responsabilidad. Además hay elementos que atentan contra la confianza, como por ejemplo: las mentiras, el no cumplir los acuerdos, el ser inconsecuente, entre otras cosas.

Hay tres ingredientes que son muy necesarios para establecer relaciones de confianza en el ámbito laboral

- La Sinceridad: “Yo creo que tú dices lo que estás pensando o sintiendo”
- La Competencia: “Yo, creo que tú sabes hacer lo que dices que haces”
- La Responsabilidad: “Yo, creo que tú cumples con lo que dices que vas a hacer”

En base a lo anterior, es interesante plantear que la confianza genera una sensación de certidumbre en las personas. En los lugares de trabajo facilita las gestiones, ya que para los líderes no será necesario supervisar constantemente las funciones porque las personas confiables harán su trabajo, sin la necesidad de un constante control.

Vea el siguiente video: <https://youtu.be/xk3-y2VSkvc>

Pregunta

De acuerdo a lo observado en el video, ¿por qué se podría decir que la confianza con lleva a vulnerabilidad?, ¿Qué implica la confianza al interior de una organización?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines, typical of primary school writing paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- La confianza **promueve el trabajo colaborativo, la productividad y el bienestar en las organizaciones**. Por el contrario, la desconfianza destruye las relaciones, desincentiva la productividad, genera tensión y enferma tanto a las personas como a las organizaciones.
- Las personas que trabajan en un estado anímico de temor y desconfianza tienen poca iniciativa, creatividad y menos compromiso con la organización. **En tanto la confianza permite despreocupación**, ya que actuamos desde una sensación de seguridad y de acuerdo a una expectativa positiva del futuro.
- La confianza se basa en la credibilidad, la responsabilidad y la previsibilidad. **A su vez, la credibilidad implica sinceridad e idoneidad.**
- **El trabajo en equipo permite que las empresas alcancen sus objetivos, obteniendo una mayor eficacia, flexibilidad, productividad y competitividad.** Y, al mismo tiempo, promueve el establecimiento de relaciones basadas en la confianza.

135

Glosario

- **Confianza:** es la expectativa que tiene un individuo o grupo de que otro individuo o grupo hará esfuerzos de buena fe para comportarse de acuerdo a cualquier compromiso, explícito o no.
- **Sinceridad:** alguien es sincero cuando hay una correlación entre lo que piensa y lo que dice; es decir existe una congruencia entre su mundo interno y externo.
- **Idoneidad:** consideramos que las personas tienen las competencias necesarias para realizar en forma efectiva la función que desempeñan.

Evaluación del módulo

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (25 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda está aplicando formas de interacción y confianza para generar una relación sana entre los miembros del equipo que conforma el área de ventas, a través de la inteligencia emocional. Para ello Fernanda no sabe que hacer y le pregunta a un asesor, quien le comenta que puede comenzar a coordinar acciones dentro de la organización para fomentar la confianza. **¿Por qué el asesor le recomienda aquello a Fernanda?**

- I. Porque reduce la incertidumbre respecto al comportamiento del otro.
- II. Porque las personas orientan su conducta de acuerdo a normas.
- III. Porque los comportamientos se vuelven impredecibles.
- IV. Porque resuelve el problema de la diversidad y complejidad.

Selecciona tu respuesta:

- a) I, II y III
- b) II, III y IV
- c) I, II y IV
- d) I, III y IV
- e) I, II, III y IV

136

2. Fernanda se dio cuenta de que en su equipo, Javier, uno de los miembros más conflictivos debido a su desmotivación y desconfianza, ha generado mucho estrés en él y en su mundo laboral. **¿De qué forma ocurre este fenómeno?**

- I. Porque disminuye la creatividad de las personas.
- II. Porque el ámbito laboral es como el segundo hogar de las personas.
- III. Porque se generan conductas defensivas como respuesta a la percepción de riesgo respecto del comportamiento de las personas.
- IV. Porque la desconfianza obliga a mantenerse más concentrado que de costumbre.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y III
- b) II y IV
- c) I, II y III
- d) II, III y IV
- e) I, II, III y IV

3. Fernanda requiere que en su equipo se vuelva a crear credibilidad. ¿En qué debe basarse Fernanda para establecer su objetivo?

- I. En la confianza.
- II. En la sinceridad.
- III. En la idoneidad.
- IV. En la responsabilidad.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) II y III
- c) III y IV
- d) I, II y III
- e) II, III y IV

4. De acuerdo a lo visto en el caso “La fórmula perfecta para el triunfo” lo que le permite al piloto de fórmula 1 tener un estado emocional adecuado para enfrentar la carrera sería:

- I. Cada miembro del equipo sabe lo que hacen los otros.
- II. El piloto participa en el trabajo de su equipo para asegurarse de evitar riesgos.
- III. Cada miembro del equipo sabe lo que tiene que hacer.
- IV. El piloto confía en que su equipo garantizará su seguridad.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y III
- b) II y III
- c) I y IV
- d) I, II y III
- e) I, III y IV



MÓDULO 6

*DESARROLLAR LA ESCUCHA ACTIVA, LA PERCEPCIÓN,
LA ASERTIVIDAD Y LA EMPATÍA.*

APRENDIZAJE ESPERADO:

Aplicar técnicas de comunicación empática y escucha activa, de acuerdo con los desafíos relacionales del liderazgo laboral.

Cómo desarrollar la escucha activa, la percepción, la asertividad y la empatía



El mundo actual, altamente complejo, competitivo y globalizado, ofrece un nuevo escenario donde se desenvuelven las organizaciones y las personas. Este nuevo contexto demanda cambios a nivel de toda la sociedad, generando nuevas formas de ser, hacer y estar, específicamente en las empresas.

Como hemos visto a lo largo del curso, las organizaciones rígidas, formales y jerárquicas quedaron en el pasado. **Para sobrevivir en el nuevo escenario se necesitan organizaciones flexibles** y con capacidad de adaptación permanente a los cambios, capacidad que se sustenta en el capital que constituyen las personas que conforman la organización.

En el desempeño laboral influyen dos tipos de competencias: las técnicas y las genéricas o habilidades blandas. Las competencias técnicas se refieren a los saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico. Están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio y son adquiridas por la educación formal.

Las competencias genéricas se relacionan con las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente e interactuar con grupos interdisciplinarios. Asimismo, permiten liderar equipos de trabajo, negociar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en cooperación, utilizar y compartir conocimientos. Y son justamente estas competencias las que se deben desarrollar para generar organizaciones flexibles y dinámicas, y para hacer los ambientes laborales más agradables y saludables.

De acuerdo al paradigma de la inteligencia emocional, se entiende que las organizaciones deben convertirse en lugares donde el cambio sea una oportunidad de desarrollo y donde las personas puedan crecer mientras trabajan. **Esta idea da cuenta de la relevancia de las habilidades blandas o competencias genéricas** en el contexto organizacional, donde el autoconocimiento y el desarrollo personal son componentes fundamentales en la capacidad de acción y de transformación de personas, equipos y organizaciones. Por ello el objetivo y desafío de las instituciones es generar prácticas que contribuyan a la eficacia y la eficiencia organizacional, sin renunciar a una mejor calidad de vida de las personas.

En ese sentido, el experto Chris Argyris plantea que “las personas de todos los niveles de la empresa han de combinar el dominio de cierta técnica muy especializada con la aptitud de trabajar muy eficazmente en equipo, formar relaciones productivas con los clientes y considerar críticamente para luego cambiar sus propios métodos de organización”.

Para esto, es necesario el desarrollo de habilidades como la asertividad, la empatía, la percepción y la escucha activa. El Empowerment y el desarrollo de las competencias genéricas o transversales se hacen fundamentales para **lograr la efectividad de las personas en su desempeño profesional**, al igual que para el éxito de las organizaciones, puesto que, en el contexto laboral, se pone en juego un conjunto de destrezas y habilidades que superan las competencias técnicas o de formación de los individuos, las cuales constituyen el fundamento de las nuevas concepciones del liderazgo.

Las competencias genéricas se relacionan con las capacidades necesarias para realizar un conjunto muy diverso de acciones, como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente e interactuar con grupos interdisciplinarios.

La asertividad

La asertividad es "un estilo de comunicación abierta, directa y desenvuelta, en donde las personas plantean sus pensamientos, ideas, opiniones y sentimientos de una manera respetuosa para sí mismas y para los demás" (De la Plaza, 2011). La definición incluye poder expresar estos pensamientos, sentimientos y opiniones de forma desenvuelta, sin experimentar nerviosismo, considerando los derechos de uno y de los demás. Implica el desarrollo de capacidades que todas las personas tienen y que se pueden potenciar.

Es muy común que a veces sintamos que hemos dicho "sí", cuando en realidad hemos querido decir "no". Dicha situación es un ejemplo de la falta de asertividad, que tiene muchas consecuencias, como angustia, impotencia, rabia, sensaciones de depresión, inseguridad y agresividad.

La conducta asertiva implica decir lo que sentimos y pensamos en el momento adecuado, con las palabras apropiadas y sin pasar a llevar a los demás, lo que permite alcanzar un mayor bienestar personal.

Las investigaciones han resaltado la relevancia de la asertividad como una habilidad para el establecimiento de relaciones sociales efectivas. Ser asertivo significa cumplir los objetivos propuestos en situaciones que implican cierto riesgo social (rechazo, negación, consecuencias negativas). Abarca respetarse a sí mismo y respetar a los demás.

Riso (1998) distingue dos dimensiones de la asertividad:

- **Asertividad en oposición:** Incluye la capacidad de decir no, de expresar desacuerdos, de hacer y recibir críticas, de defender derechos y de expresar sentimientos negativos.
- **Asertividad en afectos:** Incluye dar y recibir elogios, expresar sentimientos positivos y opiniones afirmativas.

La asertividad implica expresar sentimientos y deseos, placenteros y displacenteros de forma directa, sin pasar a llevar los derechos de los demás. Comprende:

- **Diferenciar** entre aserción, agresión y sumisión.
- **Discriminar** los momentos en que la expresión personal es adecuada.
- **Defenderse** sin agredir y sin ser pasivo.
- **Estar conscientes** de nuestros derechos y de los derechos de los demás.

Los beneficios de la asertividad son variados. Por ejemplo, se incrementa el auto-respeto y la satisfacción personal, aumenta la confianza y la seguridad en sí mismo y mejora las relaciones interpersonales, la aceptación y el respeto por los otros.

Condiciones que dificultan la asertividad

- La inconsistencia, incoherencia o inestabilidad de los mensajes.
- Utilizar términos poco precisos como "tu personalidad es tan rara".
- Cortar abruptamente la comunicación.
- Las acusaciones, amenazas y exigencias.
- Dar consejos prematuros o no pedidos por la otra persona.
- Etiquetar, por ejemplo, "tú nunca vas a cambiar".
- Las descalificaciones, como, por ejemplo, "no eres hábil".
- No escuchar

Condiciones que favorecen la asertividad

- Manifestar mensajes coherentes y consistentes.
- Evitar la formulación de prejuicios.
- Empatizar, saber quedarse callado cuando alguien está pasando por un mal momento.
- Abrirse a la comunicación con los demás.
- Pedir la opinión a las personas.
- Evitar las etiquetas y la clasificación de las personas a través de estereotipos.
- Reforzar positivamente, por ejemplo, "aprecio tu honestidad".
- Escuchar activamente.

La percepción

La percepción social es la idea que nos hacemos de las demás personas incluso sin haber intercambiado palabras y a la que damos significado. Por ejemplo, alguien nos puede caer "mal" sólo por su postura o mirada. Muchas veces podemos considerar que nos hemos equivocado al etiquetar a una persona. En la percepción nos dejamos llevar por la comunicación no verbal.

En muchas ocasiones esta comunicación no verbal es incluso más importante que la verbal. De acuerdo a las investigaciones, **hasta un 80% de la impresión que nos hacemos de las demás personas llega por la comunicación no verbal.**

Es importante mencionar que las personas "vemos" a través de esquemas que nos hemos formado en nuestra mente, como si cada vez que dirigimos nuestra mirada al mundo y a las personas que nos rodean, tuviéramos unos lentes a través de los cuales apreciamos, significamos y le damos un sentido a la información que recibimos. Pero también clasificamos, formamos estereotipos, emitimos juicios y establecemos conclusiones.

A continuación conoceremos los elementos que influyen en la percepción que nos formamos:





La postura corporal: Dice relación con la forma cómo nos presentamos hacia el mundo. Debe ser de frente descubierto y erguidos. Los brazos no deben ser cruzados, ya que reflejan estar a la defensiva o cerrarse a la comunicación.



Expresión facial: Nos acercamos a las caras sonrientes que nos miran con atención y calidez.



Los gestos: Los gestos de la cara ayudan a dar congruencia y connotación a lo que decimos.



La empatía

Es el proceso a través del cual nos ponemos en el lugar del otro. Es una habilidad que nos ayuda a tener impresiones acertadas de los demás. La empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas, incluye la percepción de las preocupaciones y sentimientos de los otros y responde a ellos. Pero para comprender a los otros de forma empática primero debemos conocernos a nosotros mismos, nuestros valores, pensamientos, necesidades y reconocer nuestras emociones. Para Daniel Goleman, la empatía es nada menos que “la habilidad fundamental de las personas”, (1996).

La empatía requiere de percepción emocional, que es la capacidad de captar el estado anímico de las personas. Implica un continuo intento de comprender los sentimientos y la realidad subjetiva del otro. Es estar atento y consciente a las señales que en forma permanente emiten las otras personas y que deben “leerse” como expresión de sus estados internos.

La postura corporal, los movimientos y gestos, la inclinación de la cabeza, la mirada, el ritmo respiratorio, el tono y la intensidad de la voz son portadores de información de nuestros estados internos. La percepción emocional consiste en prestar atención a estas señales, decodificarlas y darles una interpretación adecuada. Es una habilidad para leer el lenguaje no verbal, destreza que se aprende y se va desarrollando y constituye un elemento fundamental en las relaciones humanas.

La mirada, el uso y movimiento de las manos, los gestos, la expresión facial, la postural corporal y la voz son elementos que influyen en la forma en que percibimos a los demás.

¿Qué influye en esta destreza? El nivel de conciencia emocional y el vínculo del individuo con sus propias emociones. Pero la empatía es más que la conciencia emocional, pues supone tomar la perspectiva del interlocutor, entender su estructura de pensamiento y compartir sus emociones. Una vez que hemos percibido la emocionalidad del otro, debemos entrar en su mundo, salir de nuestro propio punto de vista para ver las cosas desde la perspectiva del otro.

La empatía se construye sobre la base de la conciencia de uno mismo. Mientras más abiertos estemos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar las emociones.

La escucha activa

Escuchar activamente implica:

- Escuchar el significado completo: Todos los mensajes tienen contenido y emociones, los que le dan un significado al mensaje. Debemos ser capaces de poder captar el significado completo del mensaje.
- Responder a los sentimientos: Debemos ser capaces de responder a los sentimientos subyacentes del mensaje. ¿Qué es lo que me quiere decir? ¿Qué significa para la otra persona? ¿Cómo ve la otra persona la situación?
- Estar atento a todas las claves: No toda la comunicación es verbal. Una persona empática debe estar atenta a todos los elementos de la comunicación, tanto verbales como no verbales.

Por todo esto está claro que la empatía va de la mano del autoconocimiento, y que para comprender a los demás debemos comprendernos a nosotros mismos.

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

¿Cuál es la relevancia de la asertividad?

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Es un elemento que sólo se ocupa en el ámbito laboral.
- B) ☐ Nos sirve para relacionarnos de mejor forma.
- C) ☐ Es una habilidad para las relaciones individuales de las personas.
- D) ☐ Es decir lo que sentimos y pensamos en el momento adecuado, con las palabras apropiadas y sin pasar a llevar a los demás.

Aprender a decir las cosas.



Luego de una presentación decisiva ante importantes clientes, su jefe reaccionó en forma claramente inadecuada y agresiva ante los errores cometidos por Daniel en la reunión. Alguien debía hacérselo ver para poder sacar una lección de lo sucedido.

Fernando y Daniel trabajaban para CMT, una consultora dedicada a temas de diseño, publicidad y estudios de mercado, especializada en la creación y desarrollo de grandes campañas publicitarias a lo largo de todo el país, trabajando junto a grandes cadenas y compañías de retail.

Una mañana, Fernando y Daniel debían realizar la presentación de una importante campaña para Helbig S.A., uno de los mayores clientes de la empresa, por lo que ambos estaban bastante nerviosos y expectantes respecto al resultado de la reunión. Aunque se habían preparado durante semanas para exponer y contaban con un importante material de apoyo audiovisual, **el nerviosismo y la ansiedad propias del momento hizo que Daniel confundiera algunas cifras** y sonara titubeante al comienzo. Sin embargo, conforme avanzaba la presentación se mostró más seguro y logró terminar mostrando todo lo planificado.

Finalmente, todo resultó muy bien, ya que el cliente se mostró conforme con la propuesta, sugiriendo sólo algunos pequeños retoques y modificaciones.

El enfrentamiento

Cuando ya todos se habían retirado de la sala de reuniones Fernando se acercó a Daniel para decirle, con un tono de voz alto y mirándolo directamente a los ojos, que definitivamente él no servía para hacer presentaciones, que no podía entender cómo, después de todo lo que se prepararon, había titubeado tanto y cometido errores que les pudieron costar caro. Fernando no confiaba en la buena disposición mostrada por el cliente. *"Creo que en verdad no les gustó nada la presentación y sólo dijeron palabras de buena crianza. La próxima vez voy a presentar solo"*, le dijo, muy molesto, antes de retirarse.

Daniel quedó estupefacto, sin saber cómo reaccionar, ni qué decir. Se sintió muy mal, su autoestima quedó por el suelo, se desmotivó y sintió que perdía la confianza en sí mismo.

Alejandra, una compañera de trabajo que escuchó la conversación desde la puerta, muy sorprendida por la reacción de Fernando decidió acercarse a conversar con él para saber cuál era el problema. Fernando le contó lo ocurrido en la presentación, indicando que Daniel había cometido errores durante la reunión y que estaba preocupado por la reacción de los clientes.

"Entiendo tu preocupación y frustración, Fernando, pero creo que fuiste bastante agresivo en la forma en que encaraste a Daniel y eso, en vez de ayudarlo a mejorar, sólo lo hará sentirse mal", le respondió Alejandra.

"No lo creo. A todos les hace bien un feedback. Si no, nunca mejoraríamos", contestó Fernando sin una pizca de autocritica.

Alejandra se quedó en silencio un momento, dudando si seguir o no con la conversación, pero recordó la amargura que vio en el rostro de Daniel y eso la hizo continuar: *"Sí, es cierto que es bueno recibir un feedback, pero una opinión es muy diferente a un feedback. Las opiniones están centradas en uno mismo y por lo general son reflejo de nuestras debilidades. Cuando uno se centra en las debilidades del otro, lo que decimos se convierte en una crítica destructiva y eso fue lo que hiciste con Daniel. Eso no fue un feedback, tú le hiciste una crítica personalizada y eso afecta la autoestima y la confianza"*, finalizó.

Antes de irse a su oficina, Alejandra agregó: *"Si realmente quieres ayudar a Daniel, deberías haberle hecho comentarios puntuales sobre los errores que cometió, pensando en cómo puede mejorarlos en las próximas reuniones"*.

"La próxima vez voy a presentar solo", le dijo, en voz alta y de forma agresiva, Fernando a Daniel luego de la reunión con los clientes en la que este último había cometido algunos errores producto de los nervios.

A raíz de la conversación anterior, Fernando decidió disculparse con Daniel, explicándole que su actuar en el pasillo no había sido el más adecuado y que de partida debería haber hablado en privado con él. Le comentó que su intención no era hacerlo sentir mal ni mostrar tanta

agresividad, que **claramente había sobrereaccionado en relación a su preocupación** por los resultados eventuales de la reunión con el cliente.

De esta manera, le propuso que para ocasiones futuras prepararan anticipadamente las presentaciones y ensayaran más, para que los nervios no les jugaran en contra, ya que los grandes clientes son más exigentes y un pequeño error podía influir en toda una campaña. Con esto **Daniel se sintió mucho mejor y entendió lo que Fernando quería expresar en un comienzo**. Se dio cuenta de que no era algo personal contra él, sino que se trataba básicamente de la preocupación por los resultados de la campaña publicitaria.

Conclusión

En este caso vemos cómo una comunicación constructiva permite un efectivo flujo que posibilita sobrellevar las dificultades sin poner en riesgo las relaciones interpersonales de los equipos de trabajo. El intercambio constructivo de opiniones entre los miembros de un equipo de trabajo es vital para su buen funcionamiento, su desarrollo y productividad. Por otro lado, las “críticas destructivas” como la conversación entre Fernando y Daniel en el pasillo generan malas relaciones y conflictos interpersonales, lo que **se traduce en un clima laboral tenso y desagradable** que puede tener repercusiones en todos los integrantes de un equipo de trabajo.

No se debe olvidar que todo feedback tiene como finalidad reforzar, mejorar o corregir la forma de hacer las cosas o los comportamientos de las personas.

Distintos niveles de escucha



Escuchar es otorgarle sentido a lo que oímos. El significado que construimos en la escucha es el producto de la síntesis que efectuamos en la interacción de diversos niveles de interpretación.

En el proceso conversacional podemos distinguir diferentes niveles de la escucha activa:

152

Escuchar *lo que se dice*

Este nivel está relacionado con la interpretación del significado del mensaje que transmite el interlocutor. La pregunta es: ¿qué está diciendo? o ¿qué está *queriendo* decir? En esta etapa cobra relevancia la situación o contexto en el que se desarrolla la comunicación. Las palabras tienen significado distinto dependiendo del contexto comunicacional. También influye el interlocutor, los juicios que tenemos de él, la opinión, nuestras interacciones anteriores, todos factores que van a influir en la asignación de sentido de lo que dice. Otro elemento que influye es el emocional.

Es importante que el sentido que asignemos a lo que escuchamos coincida con lo que quiere decir nuestro interlocutor. ¿Cómo podemos lograr esto? Básicamente a través de la verificación de la escucha, que es corroborar si el significado que le otorgamos a un enunciado es coherente con lo que quiso decir el interlocutor. Esto se puede comprobar diciendo, por ejemplo, “explícame a qué te estás refiriendo cuando afirmas que...”.

También se puede lograr a través del parafraseo; por ejemplo, “dime si entendí bien cuando dijiste...”, o “resumiendo, me gustaría comprobar que he comprendido tu punto de vista” ...

Esto nos permite confirmar que hemos comprendido el mensaje de nuestro interlocutor.

Escuchar lo que *no* se dice

Cuando escuchamos, no sólo interpretamos lo que se dice, sino que también el para qué se dice. Nos preguntamos: ¿qué le lleva a decir lo que dice? ¿Cuál es su preocupación? Cuando

escuchamos, en forma inmediata surge en nosotros la pregunta para qué la persona dice lo que dice, ya que debemos encontrarle un sentido al mensaje de nuestro interlocutor. Los seres humanos necesitamos saber la razón del interlocutor.

Cuando escuchamos somos sujetos activos, por lo que construimos el sentido de lo que dice el otro, y por qué lo dice. La indagación es la forma que tenemos de realizar una escucha activa. Si mi jefe me informa que la fecha de entrega del proyecto fue acordada en la reunión de gerentes, yo puedo entender que lo que me está queriendo decir es que es importante cumplir con el plazo de entrega del proyecto. Pero también se pueden generar equivocaciones si sobre interpretamos los que nos quieren decir sin corroborarlo.

Escuchar *las consecuencias* de lo que se dice

Cuando escuchamos, lo hacemos desde nosotros, desde nuestras propias inquietudes y de nuestro ser, por lo que cuando escuchamos, nos preguntamos, ¿qué consecuencias tiene *para mí* lo que me está diciendo el otro? ¿En qué me afecta?

Hablar es actuar, por lo tanto, después de una conversación surgen nuevas posibilidades y aparecen cosas que antes no existían. Si mi jefe me dice “me gustaría que participes en la reunión de mañana”, en forma automática se me dispara en mi interior una conversación. Esta escucha tiene relación con el futuro. Lo que está en juego son las acciones que se pueden desencadenar a partir de lo que he escuchado y cómo afectan mi futuro.

Cuando alguien nos dice que no está conforme con nuestro desempeño laboral, lo podemos escuchar como una ofensa personal o una amenaza a nuestra estabilidad laboral. Son nuestras interpretaciones y los juicios que hacemos de lo que escuchamos lo que nos abren o cierran posibilidades e influyen en nuestras acciones.

En este caso para realizar la escucha efectiva lo importante es compartir preocupaciones. Por ejemplo, podemos transmitirle a nuestro interlocutor nuestras propias preocupaciones con respecto al tema de conversación.

Escuchar *cómo* se dice

Los movimientos, los gestos la postura del otro, influyen en el significado que le asignamos a lo que escuchamos. Porque cuando participamos de una conversación, no sólo escuchamos las palabras, (lenguaje verbal), sino que también escuchamos cómo nos dicen el enunciado, es decir el lenguaje no verbal.

Nos expresamos a través de lo que decimos y de la forma en que lo decimos: a través del tono, de los gestos, el volumen de nuestra voz, el brillo y la profundidad de la mirada, la postura corporal. Estos elementos son parte del acto comunicacional. En la escucha, la asignación de sentido, surge del conjunto de nuestra percepción. Es el resultado de todo lo que vemos y lo que oímos.

El dominio no verbal de la comunicación se llama lenguaje analógico. Las emociones se expresan a través del lenguaje. ¿Cómo escuchamos las emociones? A través del lenguaje no verbal. Escuchar cómo se dice implica interpretar la emocionalidad de nuestro interlocutor.

A través de la observación podemos dilucidar el estado emocional de nuestro interlocutor. Por ello, desarrollar la competencia en este nivel es fundamental para lograr una comunicación efectiva.

Debemos observar la emocionalidad de nuestro interlocutor de modo de anticipar la forma en que va a ser escuchado lo que vamos a decirle. Es así como podemos evaluar el momento oportuno para hablar. También debemos observar la emocionalidad en el desarrollo de una conversación, y ser conscientes de cómo nuestra emocionalidad afecta nuestra escucha.

Referencias

Zorbas, M.P. (2013).

Ejercicio

Revisa el ejercicio que tenemos para ti.

Si durante una conversación nos preguntamos: "¿Por qué me estará diciendo esto?", quiere decir que nos encontramos en el nivel de escucha activa conocido como:

Selecciona tu respuesta:

- A) ☐ Escuchar lo que se dice.
- B) ☐ Escuchar lo que no se dice.
- C) ☐ Escuchar las consecuencias de lo que se dice.
- D) ☐ Escuchar cómo se dice.

Una taza, un cliente, una experiencia.



La cadena internacional de café, Starbucks, no solo es famosa por sus confortables instalaciones, sino que también por desarrollar la inteligencia emocional en sus colaboradores, quienes la han puesto en práctica en sus labores diarias y, por ende, en el trato con los clientes.

Es un día lluvioso, **Marcos** acaba de terminar su jornada laboral en la empresa inmobiliaria Forte, agotado de tantas exigencias en su cargo como Gerente de Ventas. En los últimos dos meses se ha sentido estresado debido a la renuncia de uno de sus ejecutivos, ya que ha tenido que asumir el doble de carga. Y aunque la tarde está oscura y triste, Marcos decide darse un momento de relajación para tomarse un café.

En la mitad de la calle hay un Starbucks. Marcos abre la puerta y al entrar siente de inmediato el agradable aroma a café y la música de jazz. Frente al mesón, pide su latte favorito y algo para comer.

En ese momento, Ana, la joven que lo atiende se da cuenta de que Marcos está agotado, sus gestos, tono de voz y postura lo indican, así que ella, con gran empatía, no duda en darle unas palabras de aliento: *“Espero que disfrutes tu café y te sientas mejor, gracias por venir”*.

“Muchas gracias”, dice Marcos, quien con sus provisiones en la mano, se da vuelta y elige el sillón más cómodo. Se apoya, saca un libro y esboza una sonrisa.

Así, sin darse cuenta pasan dos horas. Contento y satisfecho, Marcos se despide del personal y se dirige a su casa totalmente renovado. No solo se había relajado en un ambiente agradable, sino que las palabras de Ana lo hicieron sentir importante y lo animaron.

Toda una experiencia para el cliente

Tal como pudimos apreciar con la vivencia de Marcos, la cadena internacional de café, Starbucks, busca **entregar más que un simple café, una experiencia a sus clientes** al ofrecerles un lugar de relax en medio del caos de la ciudad, preocupándose, además, por el trato empático con sus consumidores ¹.

En ese sentido, Howard Schultz, el fundador de la empresa, ha trabajado para que sus colaboradores establezcan una relación emocional con los clientes. Su objetivo es lograr que Starbucks se convierta en el tercer lugar que busquen las personas para relacionarse con los demás, luego de la casa y el trabajo.

En este sentido, muchos clientes a menudo van a un Starbucks cuando no tienen nada que hacer, otros acuden allí para trabajar, para estudiar o para pensar. De esta forma, no se trata de un simple *coffee break*, sino que en el fondo es un refugio. Y así lo considera Schultz, quien gracias a su gestión y a su aporte en el ámbito de la inteligencia emocional, logró que la firma creciera de forma internacional con 17.061 locales propios y 9.951 franquiciados, logrando ventas anuales de US\$22.400 millones, según la revista de economía chilena Pulso.cl.

Una de las explicaciones de esta buena relación colaborador-cliente se cuenta en el libro “El poder de los hábitos” (2012), donde su autor, Charles Duhigg, afirma que “los empleados de Starbucks se someten a un riguroso entrenamiento para reconocer y responder a las necesidades del cliente. En ese entrenamiento aprenden acerca de lo que la compañía llama ‘Método de Latte’ para responder a situaciones desagradables”.

“Primero hay que escuchar al cliente (escucha activa), luego reconocer su queja (percepción) y actuar para resolver el problema. Después, se le dan las gracias (empatía) y se le explica por qué se produjo el problema (asertividad)”, asegura Duhigg en su libro.

De adentro hacia afuera

“Nosotros no estamos en el negocio del café sirviendo a la gente. Nosotros estamos en el negocio de la gente sirviendo café”.

Howard Schultz

Con esta frase, **el fundador de Starbucks**, nos demuestra la importancia que tienen para él las personas, y no solo los clientes, sino que especialmente los propios colaboradores.

Para Starbucks es fundamental generar un ambiente que garantice a las personas una buena experiencia en el negocio. Schultz cree que si sus colaboradores se sienten agusto en su trabajo, estarán más dispuestos a satisfacer las necesidades y demandas del cliente.

De esta forma, se fomenta que cada empleado esté consciente de las necesidades de sus compañeros, a través de **la escucha y la buena comunicación**; que se relacionen de manera empática y respetuosa entre ellos, y que estén dispuestos a ser solidarios y brindar ayuda a quien lo necesite. Esto, permite generar relaciones internas satisfactorias que se traducen también en buenas relaciones con los clientes.

Gracias a la práctica de estos hábitos entre el personal de colaboradores, Starbucks ha sido reconocida como una de las **“100 mejores empresas para trabajar”** en ocho ocasiones. Logrando en 2008 el primer lugar en México y el quinto lugar en España el mismo año.

John Moore, ex encargado de marketing de Starbucks, afirma que si bien los competidores de la cadena pueden copiar los productos, ellos no podrían copiar a su gente. Este es el motivo por el que la empresa se focaliza en la **experiencia del empleado** en la compañía, ya que comprenden que son ellos los que crean las relaciones significativas con los clientes a través de escuchar sus demandas, comprender y satisfacer sus necesidades, tanto del producto, como en su atención y trato.

Howard Schultz, el fundador de la empresa, ha trabajado para que sus colaboradores establezcan una relación emocional con los clientes, de tal manera que para muchas personas, Starbucks es el tercer lugar donde se relacionan con los demás.

158

El mejor vocero para una empresa, marca o producto puede ser un colaborador que se sienta feliz en su trabajo, que se sienta respetado por sus compañeros y por su jefe. Sin duda un trabajador feliz a su vez hará clientes felices. Asimismo, los empleados felices pueden colaborar significativamente con el marketing de la empresa.

El modelo de liderazgo de Howard Schultz

Para lograr esta forma de trabajo el fundador de Starbucks, desarrolló una serie de prácticas diarias que le permitieron acercarse más a sus colaboradores y darles el ejemplo para realizar sus tareas con inteligencia emocional y el uso de habilidades blandas. Esto llevó a la empresa a conseguir una mejor relación colaborador-empresa, colaborador-colaborador y colaborador-cliente.

Cuando Howard Schultz visita una tienda Starbucks

Es el primero en ponerse un delantal de barista y trabajar junto al equipo. Las personas entienden que no trabajan en la empresa, sino que son parte de ella.

No todo es marketing tradicional

El valor de una marca tiene más que ver con cómo se sienten las personas cuando interactúan con ella.

Crear sinergias y colaboraciones

Entre todos los stakeholders, haciendo que la lealtad y la confianza sean la base de las relaciones entre todos.

Crear en sí mismo y en su visión

Es una de las características de aquellos líderes que han conseguido grandes logros. Actuar contracorriente es muchas veces una estrategia que da grandes beneficios.

Ser humilde y humano

Schultz piensa que un líder tiene que tratar a las personas con empatía, ponerse en sus zapatos y ser cercano a ellas: “Las personas que trabajan para Starbucks merecen todo el respeto y la dignidad, merecen ser oídos y tratados con un alto grado de responsabilidad”.

Innovar

Innovar es ser disruptivo, hacer algo distinto, pero no como filosofía puntual, sino como una acción continua.

En conclusión, Starbucks ha comprendido la importancia de mantener un ambiente de trabajo adecuado, donde tanto los jefes como los colaboradores se relacionen de manera empática y asertiva, preocupándose de las necesidades de los demás y mostrándose dispuestos a colaborar en lo que sea necesario.

Esto ha permitido construir relaciones de confianza y respeto al interior de los equipos de trabajo, que se ven reflejadas en un positivo, atento y empático servicio al cliente.

Referencias

1. Del Pozo, M. (10 de Agosto 2011). Starbucks se reinventó para evitar la quiebra. Recuperado de <http://www.expansion.com/2011/08/09/entorno/1312923306.html>

Actividad aplicada: Aprendiendo a escuchar.

En la actualidad la llamadas habilidades blandas o las características de personalidad que permiten al ser humano relacionarse adecuadamente con otros, se están considerando cada vez más importantes en las organizaciones. A la hora de trabajar es necesario contar con los conocimientos técnicos, pero es esencial saber cómo relacionarse con los compañeros de trabajo y las personas de otras áreas para lograr los objetivos empresariales.

Hay que considerar que estas habilidades se pueden aprender a lo largo del desarrollo, pero no se enseñan de manera formal en las escuelas o colegios. Generalmente se aprenden desde la observación de adultos significativos, a través de la imitación de conductas.

En esta oportunidad, vamos a mencionar algunas de ellas. La empatía, es la capacidad de ponerse en el lugar de otro para comprender lo que le ocurre. La asertividad que se podría entender como la capacidad de comunicar los mensajes con adecuación al contexto social. Por último, la escucha activa, que permite recepcionar la información que emiten otras personas de forma efectiva.

Finalmente, es interesante plantear que las habilidades blandas se pueden desarrollar durante toda la vida, en los adultos y ancianos no será sencillo, pero es posible. Para lograr lo anterior es esencial contar con la motivación necesaria y entregarse al aprendizaje.

Vea el siguiente video: https://youtu.be/Cu3_UiOGfQ0

Pregunta

De acuerdo a lo observado en el video, ¿Qué ocurre en la historia? ¿Qué habilidades se podrían mejorar?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Resumen y glosario del módulo

Resumen

- De acuerdo al paradigma de la **inteligencia emocional**, se entiende que las organizaciones deben convertirse en lugares donde **el cambio sea una oportunidad de desarrollo** y donde las personas puedan crecer mientras trabajan.
- El desarrollo de las competencias genéricas o transversales son **fundamentales para lograr la efectividad de las personas en el desempeño laboral** y para el éxito de las organizaciones.
- **Una conducta asertiva incrementa el autorrespeto y la satisfacción personal, aumenta la confianza y la seguridad en sí mismo** y mejora las relaciones interpersonales, la aceptación y el respeto por los otros.
- **La comunicación no verbal determina gran parte de nuestras percepciones. La mirada, las manos, la postura, la voz, los gestos** y la expresión facial influyen en cómo percibimos a los demás.
- **La empatía supone tomar la perspectiva del interlocutor**, entender su estructura de pensamiento y compartir sus emociones. Para lograrlo debemos ser capaces de escuchar activamente.

162

Glosario

- **Competencias genéricas:** se relacionan con las capacidades necesarias para la realización de un conjunto muy diverso de acciones, como generar una red de vínculos, transmitir ideas y conceptos en forma clara y convincente e interactuar con grupos interdisciplinarios. Asimismo, permiten liderar equipos de trabajo, negociar acuerdos, tomar decisiones en forma colectiva y consensuada, resolver conflictos, trabajar en cooperación, utilizar y compartir conocimientos.
- **Competencias técnicas:** se refieren a los saberes y destrezas que un individuo tiene sobre un dominio específico. Están directamente relacionadas con los conocimientos de un campo de estudio y son adquiridas por la educación formal.

- **Asertividad:** es un estilo de comunicación abierta, directa y desenvuelta, en donde las personas plantean sus pensamientos, ideas, opiniones y sentimientos de una manera respetuosa para sí mismas y para los demás.
- **Percepción social:** es la idea que nos hacemos de las demás personas incluso sin haber intercambiado palabras y a la que damos significado. Por ejemplo, alguien nos puede caer "mal" sólo por su postura o mirada. Muchas veces podemos considerar que nos hemos equivocado al etiquetar a una persona. En la percepción nos dejamos llevar por la comunicación no verbal.
- **Empatía:** Es el proceso a través del cual nos ponemos en el lugar del otro. Es una habilidad que nos ayuda a tener impresiones acertadas de los demás. La empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas, incluye la percepción de las preocupaciones y sentimientos de los otros y responde a ellos. Pero para comprender a los otros de forma empática primero debemos conocernos a nosotros mismos, nuestros valores, pensamientos, necesidades y reconocer nuestras emociones.

Evaluación del módulo

Lea atentamente las preguntas o enunciados y seleccione la alternativa correcta (25 puntos cada respuesta correcta):

1. Fernanda es la líder del equipo de ventas de la organización y está buscando aplicar la Inteligencia Emocional para mejorar las relaciones entre los miembros del equipo. Para ello se encuentra en una reunión con Javier, uno de los colaboradores más conflictivos para llegar a un acuerdo para la mejor convivencia. En esta reunión Fernanda necesita aplicar toda su Inteligencia Emocional y habilidades comunicacionales para un acuerdo exitoso. ¿Qué le recomendarías a Fernanda para que aplique una comunicación no verbal efectiva con Javier y que su percepción sea clara respecto al mensaje?

- I. La mirada y la voz.
- II. Las manos y la postura corporal.
- III. La expresión facial y los gestos.

Selecciona tu respuesta:

- a) III
- b) I y II
- c) II y III
- d) I y III
- e) I, II y III

2. Mientras Fernanda, la líder del equipo de ventas, conversa con Javier, uno de los colaboradores más conflictivos del equipo, ocurre un proceso comunicacional fundamental para llegar a un acuerdo. Para ello es muy importante que Javier aplique la escucha activa. ¿Qué le recomendarías a Javier para aplicar esta habilidad?

- I. Demostrar a quien habla, que se ha entendido lo que se quiere transmitir.
- II. Escuchar y hablar de la experiencia personal.
- III. Reconocer las propias emociones y expresarlas.
- IV. Escuchar el significado completo del mensaje, los sentimientos y pensamientos.

Selecciona tu respuesta:

- a) I y II
- b) I y IV
- c) II y III
- d) III y IV
- e) I, II y III

3. Durante la reunión entre Fernanda y Javier del equipo de ventas, se deben desarrollar algunas competencias genéricas. ¿De qué forma al aplicar estas competencias Fernanda y Javier pueden tener éxito en su desempeño laboral?

Selecciona tu respuesta:

- a) Lograr acuerdos.
- b) Liderar equipos de trabajo.
- c) Tomar decisiones en forma colectiva.
- d) Resolver conflictos.
- e) Todas las anteriores.

4. De acuerdo al caso: "Una taza, un cliente, una experiencia", ¿qué estrategias de la Inteligencia Emocional se aplicaron para que Starbucks tuviese éxito como empresa?

- I. Los empleados están entrenados para reconocer y responder a las necesidades del cliente.
- II. Los empleados utilizan la escucha activa con los clientes.
- III. Los empleados son tan importantes como los clientes, ambos deben tener una buena experiencia en la empresa.
- IV. El bienestar y satisfacción del cliente es lo más importante.

Selecciona tu respuesta:

- a) I, II y III
- b) II, III y IV
- c) I, III y IV
- d) II y III
- e) I, II, III y IV