

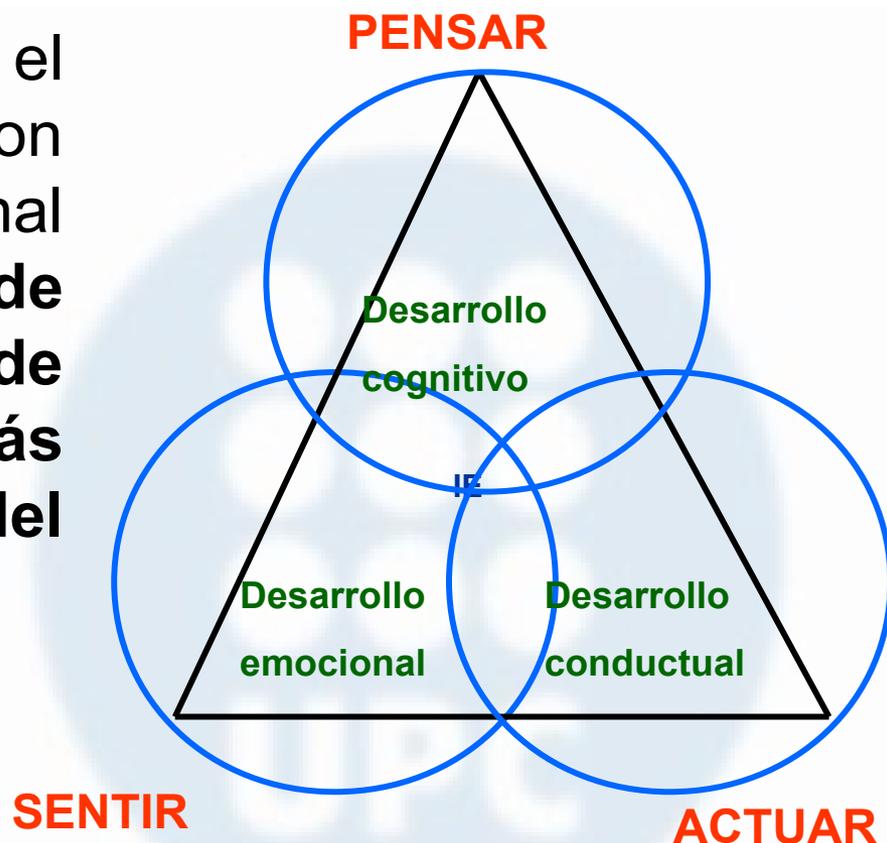
INTELIGENCIA EMOCIONAL

Xavier Llinàs Audet
Director Académico
Càtedra UNESCO de Direcció Universitaria



INTELIGENCIA EMOCIONAL

Salovey y Mayer acuñaron el término en 1990 y definieron la inteligencia emocional como la **capacidad de regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción.**



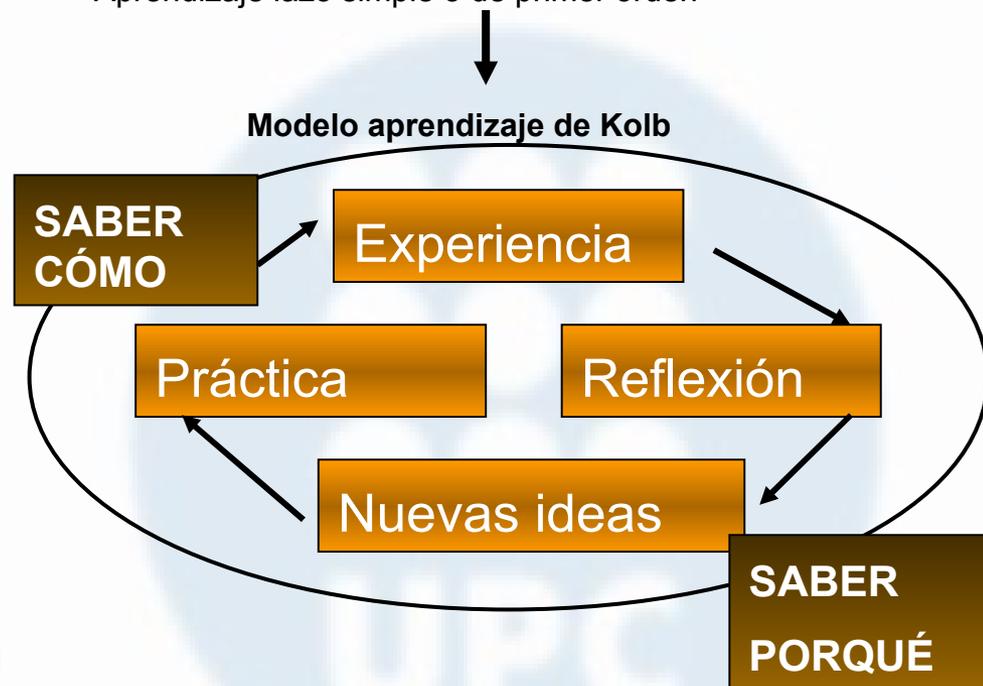
Escalera del comportamiento humano

Cris Bolivar, 2000 ©



PERCEPCIÓN

Aprendizaje lazo simple o de primer orden



Modelo aprendizaje de Kolb

Aprendizaje generativo de lazo doble o de segundo orden

Chris Argyris



ORIENTACIÓN FILOSÓFICA I

- **Pragmática:**

“El fin justifica los medios”. Se valora lo objetivable, medible, cuantificable. Dirección por objetivos. Orientación al logro, eficiencia, iniciativa, análisis.

- **Intelectual:**

Racionalismo. La norma, el principio o la teoría orientan la conducta. Abstracción, uso de lenguaje simbólico, construcción de modelos. Se valora la conceptualización, comprender, investigar.



ORIENTACIÓN FILOSÓFICA II

- **Humanista:**

Humanismo. Lo importante son las relaciones humanas, próximas, cercanas y afectivas. Cuidar, enseñar, proteger, compartir.

Cada uno de nosotros **posee creencias dentro de las tres orientaciones filosóficas, aunque con distinto peso.** La mayoría de veces, las mostramos **aunque con distinto peso.**

Fuente: Test Orientación Filosófica de Richard Boyatzis



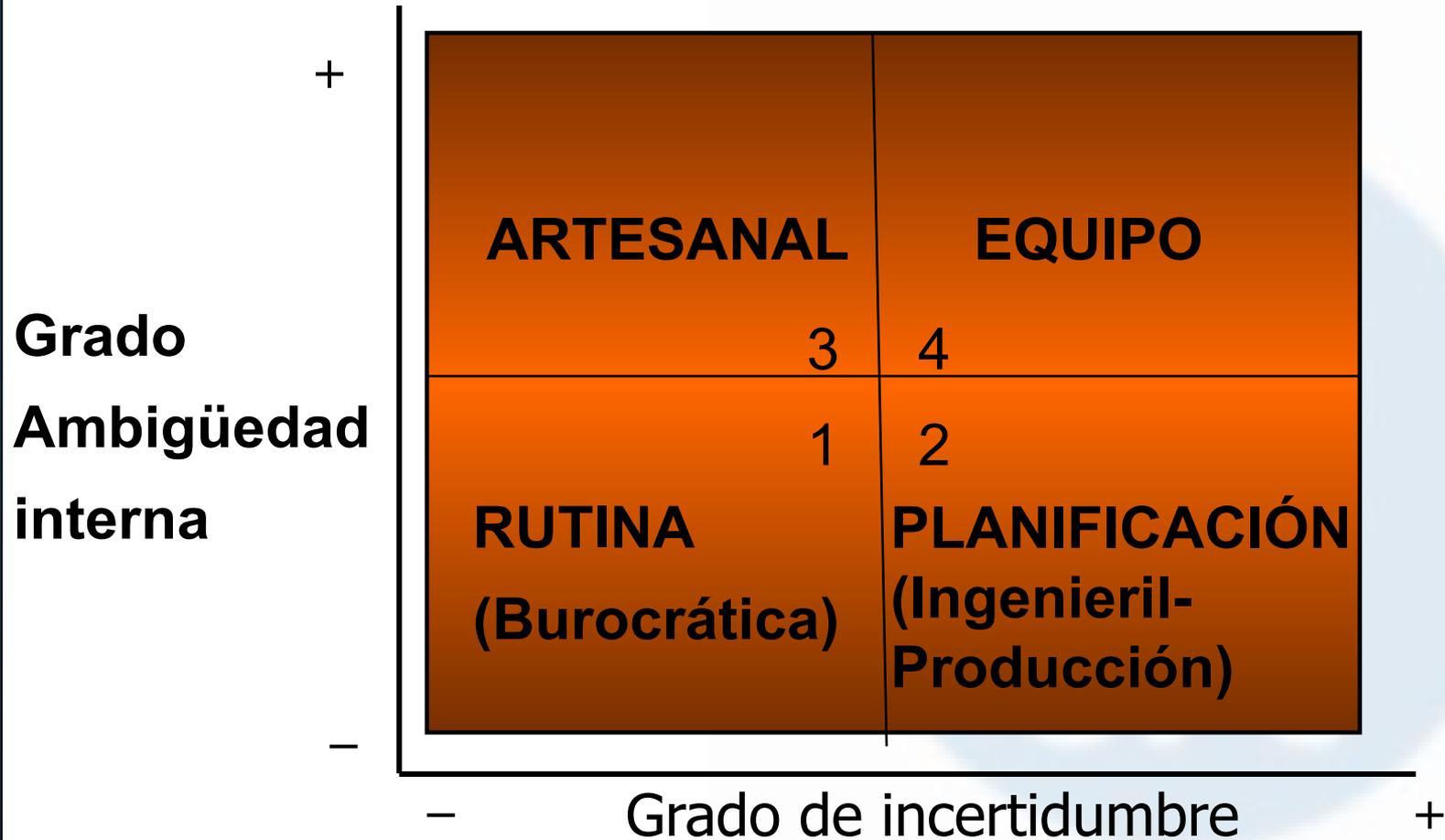
- La mayoría de veces, mostramos una **orientación predominante**. Si dos o las tres tendencias se muestran por **igual** es cuando se dan más **problemas en la toma de decisiones**, porque pierden parte de su potencial orientador de la conducta.
- Por otro lado, **nos sentimos mejor** entre personas, situaciones, contextos u organizaciones que **sintonizan o comparten** nuestra orientación filosófica.



LLAVE MACRO-TECNOLÒGICA

Modelos prototípicos estructura (Nodal)

Clasificación de Parrow



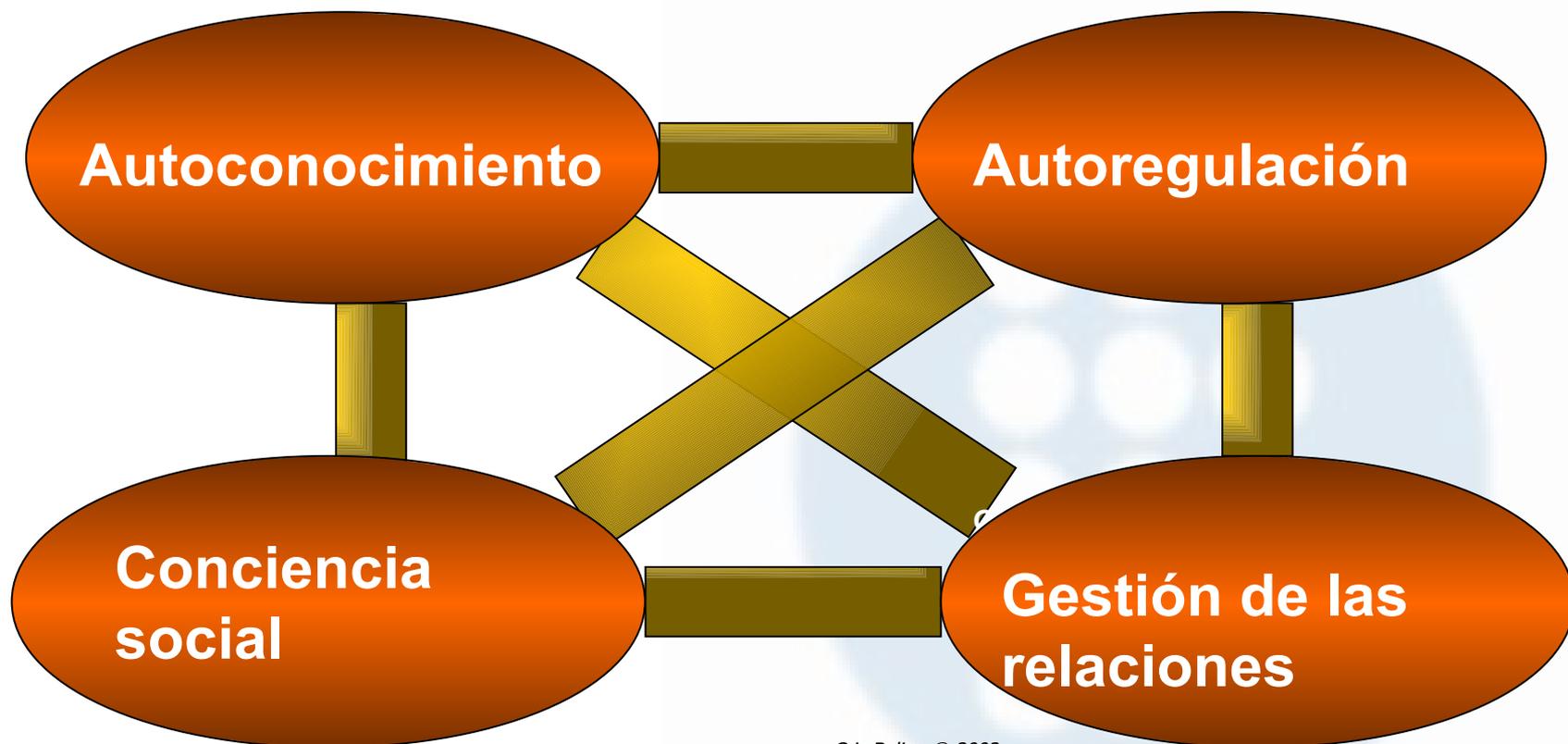
El discurso de gestión predominante no incluye valores, y cuando lo hace son valores de control no de desarrollo.

VALORES DE CONTROL		VALORES DE DESARROLLO
Eficacia	→	Confianza
Calidad	→	Calidez
Responsabilidad	→	Autonomía
Cumplimiento	→	Creatividad
Optimización	→	Potenciación
Ausencia problemas	→	Aprendizaje errores
Seguridad	→	Riesgo
Racionalidad	→	Flexibilidad
Seriedad	→	Alegría
...	→	...

De "Atraverse a confiar" Salvador García



INTERACCIÓN DE LOS 4 DOMINIOS DE LA IE



Cris Bolivar© 2002

DIMENSIONES DE IE DE SALOVEY

AUTOCONOCIMIENTO:

- **El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional. Por otro lado, la incapacidad de percibir nuestros verdaderos sentimientos nos deja completamente a su merced. Las personas que tienen una mayor certeza de sus emociones suelen dirigir mejor sus vidas.**



ROLES

Profesión	Las personas en la organización se definen por roles, es una interacción entre roles, y ello también se transforma en sistemas.
Persona	



PERSPECTIVAS DEL ROL

Lo que yo creo
representar. Percepción
sobre cómo es el rol a
desempeñar.

Lo que los demás esperan
de mí. Expectativas sobre
cómo debería desempeñar
el rol.

Lo que realmente hago

Lo que los otros me indican.
Instrucciones sobre el desempeño
del rol.

La inteligencia emocional en la organización es vital para

- Tomar decisiones
- Dirigir
- Esfuerzos estratégicos y técnicos
- La comunicación abierta y honesta
- La relación de confianza
- La cooperación
- Contar con clientela leal
- La creatividad y la innovación



Una organización con inteligencia emocional consigue mejor y más rápidos resultados en procesos de cambio significativos

- Fusiones
- Reducciones de plantilla
- Implantación de nueva tecnología
- Cambios organizacionales
- Nuevos enfoques y conceptos



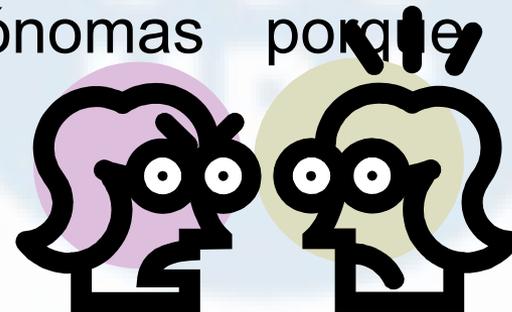
PROBLEMAS AUSENCIA IE I

- La **comunicación** personal se dificulta generando problemas a nivel relacional.
- Disminuye la **motivación** y aumenta la frustración porque no podemos expresar y conseguir lo que necesitamos de nosotros o de los demás.
- Nuestro poder decae (especialmente el carismático) y con ello nuestro **liderazgo** porque merma nuestra capacidad de empatía, comunicación y objetividad.



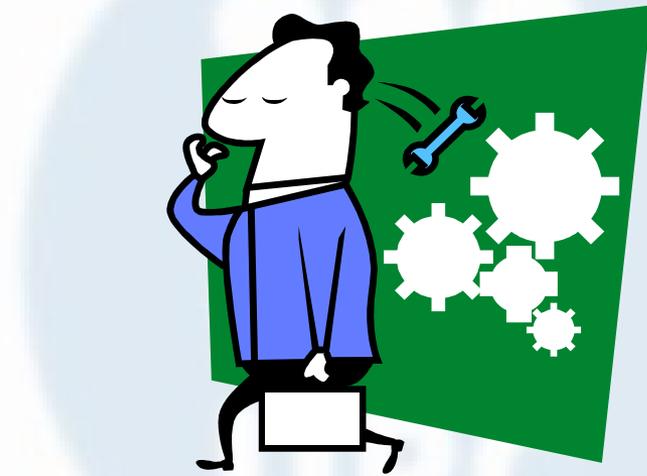
PROBLEMAS AUSENCIA IE II

- Se deteriora y enrarece el **clima laboral** porque se generan actitudes hostiles.
- Disminuye la eficacia y eficiencia del **equipo** debido a que su energía se dirige a resolver conflictos y madura con dificultad porque le cuesta aprender.
- Las **personas** se implican menos en su trabajo y son menos responsables y autónomas porque no se identifican con éste.



PROBLEMAS AUSENCIA IE III

- Los **procesos de cambio y de mejora continua** se ralentizan o incluso se paralizan debido a que no hay la necesaria motivación para llevarlos a cabo.



DIMENSIONES DE IE DE SALOVEY

AUTORREGULACION EMOCIONAL

La **capacidad de regular las emociones**. La conciencia de uno mismo es una **habilidad básica** que nos **permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento**. Las personas que carecen de esta habilidad tienen que batallar constantemente con las tensiones desagradables mientras que, por el contrario, quienes destacan en el ejercicio de esta capacidad se recuperan mucho más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

MÉTODOS DE REGULACIÓN DEL ENFADO I

- Cuestionarse la razón real del enfado (las personas raramente se enfadan por la razón que aparentan).
- Redefinir el problema (ver el problema bajo un ángulo nuevo).
- Tomarse un descanso (deporte, relajar el cuerpo, relajar la mente, distraerse,...).



MÉTODOS DE REGULACIÓN DEL ENFADO II

- Evitar evasiones peligrosas (compra compulsiva, fumar, beber, comer excesivamente, conducir....).
- “Atrapar” el enfado en el momento en que se produce y mitigarlo (guardarlo sólo empeorará el enfado, el problema generará el virus del rencor).



AUTOMOTIVACIÓN I

DOS DIMENSIONES:

AUTODISCIPLINA O AUTOCONTROL

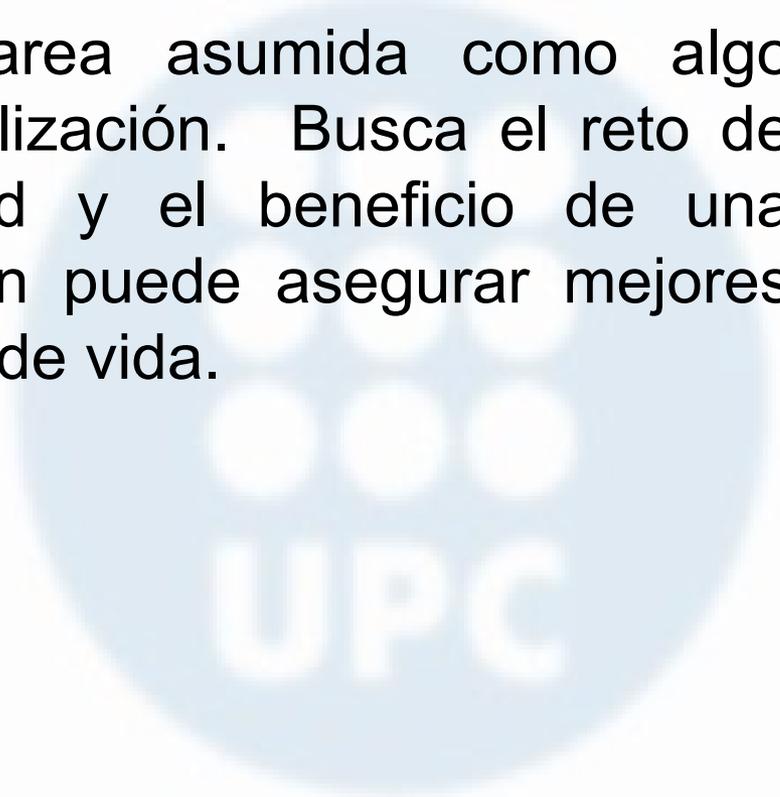
Habilidad para gobernar nuestras emociones encaminándolas hacia un objetivo o propósito en la vida. Hace posible posponer placeres inmediatos con el propósito de alcanzar resultados a largo plazo. Asegura la efectividad de los resultados.



AUTOMOTIVACIÓN II

POSITIVA DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO:

Habilidad de ver cada tarea asumida como algo significativo y digno de realización. Busca el reto de cualquier tipo de actividad y el beneficio de una situación o curso de acción puede asegurar mejores resultados y mayor plenitud de vida.



AUTOMOTIVACIÓN III

DOS TÉCNICAS:

LAS AFIRMACIONES

- Mantener un diálogo interno que nos permita construir una realidad positiva. Hacer afirmaciones que potencien nuestros recursos y nuestra felicidad.
- El reencuadre o pensamiento **positivo**: Reencuadrar para dar una nueva dimensión a un problema, plantearlo desde un punto de vista diferente o reformularlo en otros términos. Encontrar algo positivo en cualquier situación.

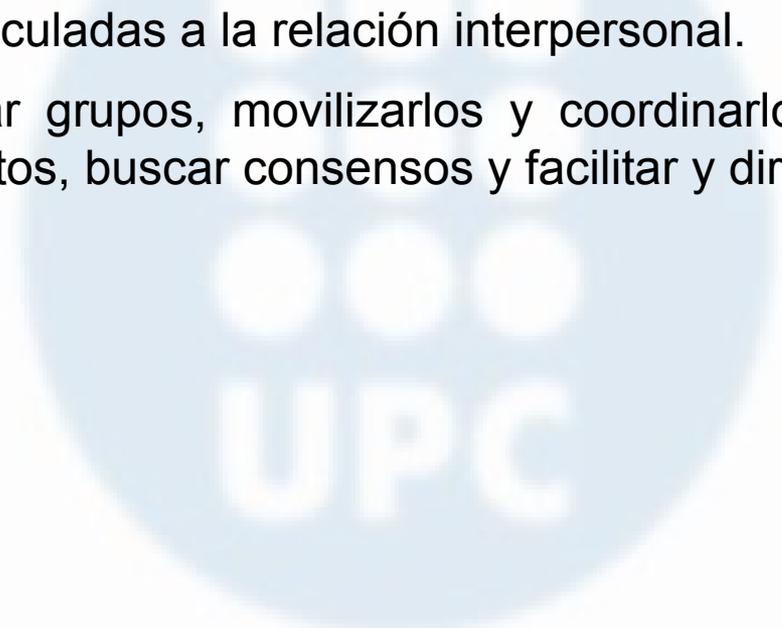
DIMENSIONES DE IE DE SALOVEY

INTELIGENCIA SOCIAL, el control de las relaciones:

El arte de las relaciones se basa, en buena medida, en la habilidad para relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas.

Es necesario revisar la competencia o la incompetencia social y las habilidades concretas involucradas en esta facultad. Éstas son las habilidades que subyacen a la popularidad, el liderazgo y la eficacia **interpersonal**. Las personas que sobresalen en este tipo de habilidades suelen ser auténticas “estrellas” que tienen éxito en todas las actividades vinculadas a la relación interpersonal.

La capacidad o aptitud para organizar grupos, movilizarlos y coordinarlos, la habilidad para la negociación de conflictos, buscar consensos y facilitar y dirigir el trabajo en equipo.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO: ALGUNOS CONSEJOS I

TODOS NECESITAMOS SENTIRNOS VALORADOS Y NECESARIOS: Cuando interactuamos con personas que nos valoran y necesitan, nos sentimos bien con nosotros mismos y estamos dispuestos a trabajar más, mejor y de manera más creativa. Y cuando somos nosotros quienes hacemos sentir valorados y necesarios a los demás, también recibimos el apoyo para hacer bien nuestro trabajo.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO: ALGUNOS CONSEJOS II

PROCURA EL TRABAJO EN EQUIPO Y LA COOPERACIÓN: Cuando las personas trabajan en equipo son más eficientes y productivas que el mismo número de individuos trabajando en solitario.

PROCURA SER PROACTIVO, NO REACTIVO: La inteligencia emocional no sólo hace que tus reacciones sean seguras y rápidas; también te permite anticiparte y percibir los problemas internos y externos.



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO: ALGUNOS CONSEJOS III

CONFÍA EN TUS INTUICIONES:

Confiar en nuestras intuiciones no significa exponernos a riesgos innecesarios. Sin ellas no seríamos capaces de cambiar prioridades sobre la marcha, aprovechar las oportunidades que se presentan y responder de forma responsable e inteligente a las emergencias



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO: ALGUNOS CONSEJOS IV

USA TU CUERPO PARA AFINAR TU MENTE:

El ejercicio físico, además de ser una inversión en ti mismo, te da energía, sensibilidad, paciencia, flexibilidad y mejora tus reflejos, fundamentales para funcionar con eficacia en el trabajo.

ESTABLECE LÍMITES EMOCIONALES:

Intimar excesivamente con el jefe, los empleados o los colaboradores puede degenerar en una pérdida de objetividad e incluso generar resentimiento.



LIDERAZGO Y IE I

El liderazgo consiste en el arte de hacer que las cosas se lleven a término a través de los demás.

- La inteligencia emocional es la clave del éxito del líder.
- El líder dirige la organización a través del clima que genera, de forma que las personas voluntariamente quieren dar más y se comprometen.
- El clima es determinado en un 70% por el líder y afecta en un 30% a la rentabilidad de la organización.



LIDERAZGO Y IE II

Las competencias más típicas de un líder son:

- Autoconocimiento (2 veces más de lo normal).
- Autocontrol (7 veces más de lo normal).
- Orientación al logro (7 veces más de lo normal).
- Eficacia (3 veces más de lo normal).
- Trabajo en equipo (2,5 veces más de lo normal).



COMPETENCIAS DE LÍDER

CONCIENCIA DE SI MISMO O AUTOCONCIENCIA:

- Autoconfianza
- Autoestima realista
- Conciencia emocional

AUTOCONTROL

- Fiabilidad
- Integridad
- Adaptabilidad
- Impulso de logro
- Iniciativa



COMPETENCIAS DE LÍDER II

CONCIENCIA SOCIAL (radar social):

- Empatía.
- Conciencia política y organizaciones.
- Orientación de servicio.
- Dirección de si mismo
- Relación social.
- Impacto sobre los demás.

CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES:

- Desarrollo de los demás.
- Liderazgo
- Influencia
- Comunicación
- Catalizador del cambio
- Crear lazos/vínculos, construir redes
- Capacidad para la resolución de conflictos
- Creación equipos de trabajo



CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

	NOSOTROS	LOS DEMÁS
CONOCIMIENTO	<p>1. Conocerse uno mismo Auto-conciencia Auto-confianza Autoestima</p>	<p>3. Conocer a los demás Empatía Objetividad social Comprensión organizacional. Conciencia política</p>
GESTIÓN DE LA RELACIÓN	<p>2. Gestionarse uno mismo Orientación al logro Planificación Iniciativa Adaptabilidad Responsabilidad Optimismo Compromiso</p>	<p>4. Gestionar las relaciones con los otros. Creación de vínculos Resolución de conflictos Liderazgo Trabajo en equipo Desarrollo de los demás Comunicación Orientación al servicio Gestión de la diversidad Gestión del cambio</p>



CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

NOSOTROS

LOS DEMÁS

CONOCIMIENTO

GESTIÓN DE LA RELACIÓN

<p>1. Conocerse uno mismo Auto-conciencia Auto-confianza Autoestima</p>	<p>3. Conocer a los demás Empatía Comprensión organizacional.</p>
<p>2. Gestionarse uno mismo <i>Autorregulación.</i> <i>+ 2 de las otras competencias</i></p> <p>Orientación al logro Planificación Iniciativa Auto-regulación Adaptabilidad Responsabilidad Optimismo Compromiso</p>	<p>4. Gestionar las relaciones con los otros. Influencia <i>+ 2 de las otras competencias</i></p> <p>Creación de vínculos Resolución de conflictos Liderazgo Trabajo en equipo Desarrollo de los demás Comunicación Orientación al servicio Gestión de la diversidad Gestión del cambio</p>

PERFIL DEL LIDER POSTCONVENCIONAL

- Legítima y práctica la armonía temporal entre trabajo, familia y uno mismo.
- Considera a las personas como fines, no como meros “recursos humanos”.
- Disfruta liberando energía creativa.



PERFIL DEL LIDER POSTCONVENCIONAL

- Tiene sensibilidad cosmopolita.
- Crea espacios conversacionales para construir valores compartidos.
- Tiene creencias no convencionales sobre la naturaleza humana y el mundo del trabajo.



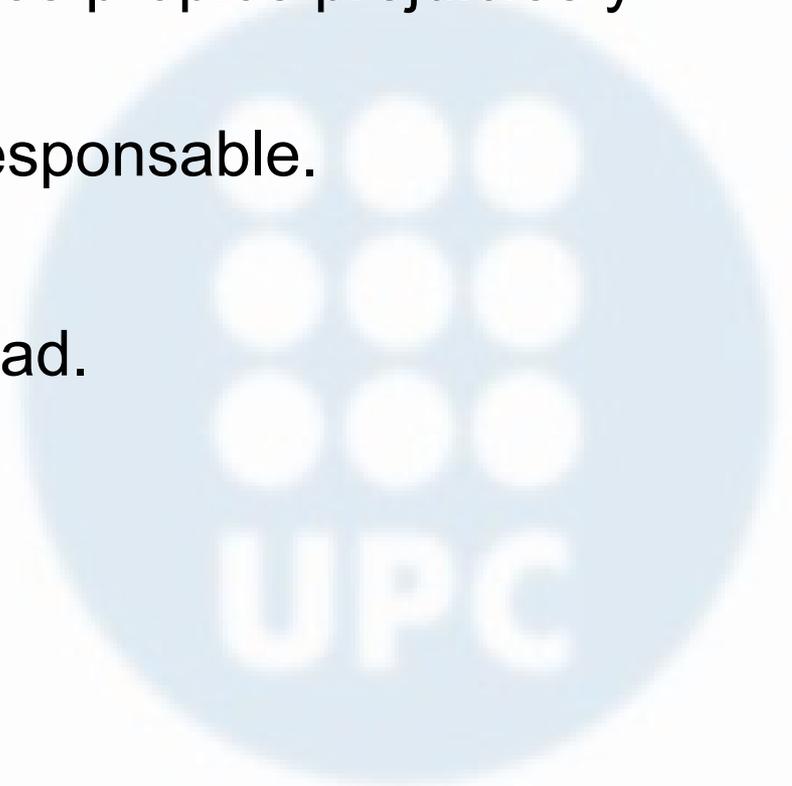
CONDUCTAS NECESARIAS PARA RECUPERAR/REGENERAR LA CONFIANZA PERDIDA

- Demostrar capacidad para satisfacer necesidades
- Interés genuino por el bien del otro
- Coherencia exquisita entre lo que se dice y lo que se hace
- Comunicación verbal y no verbal positiva
- Y además....
- Esfuerzo, tenacidad e imaginación.



DESARROLLAR LA CONFIANZA EN UNO MISMO (autoconfianza)

- Arriesgarse positivamente a concederse poder.
- Estar abierto a cuestionar los propios prejuicios y desaprender.
- Ejercer la propia libertad responsable.
- Pensamiento positivo.
- Desarrollar valentía/humildad.



MOSTRAR Y GENERAR CONFIANZA EN EL EQUIPO I

- Considerar al equipo capaz del desarrollo de nuevas labores.
- Todo el mundo puede crecer con una labor si se le da la oportunidad.
- Construir desde los puntos fuertes para desarrollar al equipo y que adquiera seguridad en sí mismo.
- Ofrecer apoyo y otra oportunidad en caso de que se falle.
- Expresar abiertamente la confianza a cada miembro del equipo y a los que le rodean.

MOSTRAR Y GENERAR CONFIANZA EN EL EQUIPO II

- Demostrar que es una persona en la que se puede confiar (no manipular, demostrar que se está 100% al lado del equipo).
- Demostrar que quiero que consiga sus objetivos y que tenga éxito. Ello implica facilitar la comunicación, la escucha activa y la empatía (existe una conexión directa entre confianza y empatía).
- Con la comunicación se construye la confianza. Ha de ser transparente, respetuosa, abierta.



IMPORTANCIA DE LA ESCUCHA

- **Tenemos dos orejas y una boca**, por tanto, escuchemos por lo menos el doble de lo que hablamos.
- Escuchar es la única forma de **saber realmente** qué es lo que quiere y piensa el otro.
- Mientras escuchamos, hemos de analizar la información que recibimos para luego poder concretarla y devolverla (feed-back) de forma que intentemos **perder el mínimo de información relevante**.



ATENCIÓN SELECTIVA

- Nuestra atención y memoria es **selectiva en el sentido de que presta atención e interés sólo** a aquello que está en consonancia con nuestros deseos, formas de pensar o intereses.

El emisor piensa 100% del mensaje
emite el 80%

El receptor recibe el 60% (el resto se ha
perdido)
retiene el 30%



CINCO NIVELES DE ESCUCHA I

1. **Ignorar a la otra persona.**
2. **Fingir que escuchamos**, mediante expresiones como “Si, Ya...”
3. **Escucha selectiva**: atendiendo sólo a ciertas partes de la conversación.
4. **Escucha atenta**: prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
5. **Escucha empática.**



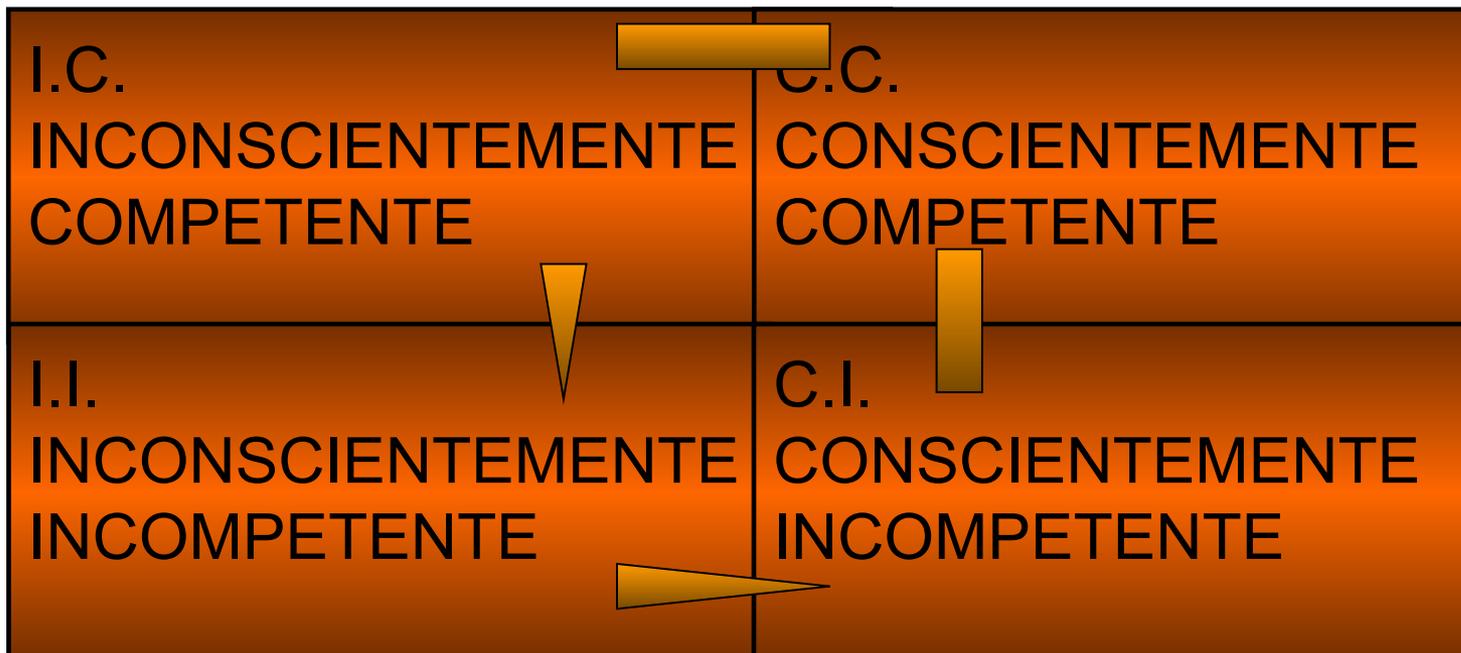
CINCO NIVELES DE ESCUCHA II

La escucha empática entra en el marco de referencia tanto intelectual como emocional de la otra persona.

En la escucha empática no sólo se escucha con los oídos, sino también con los ojos: tiene muy en cuenta la comunicación no verbal



**Nivel
Competencia**



Nivel conciencia



CÓMO DESARROLLAR LA IE EN LA EMPRESA

