

FACULTAD DE  
CIENCIAS  
JURÍDICAS



**TRABAJO FIN DE MÁSTER EN PREVENCIÓN DE  
RIESGOS LABORALES**

**APLICACIÓN DE LA GESTIÓN DE LAS EMOCIONES Y  
EL CAPITAL INTELECTUAL A LA PREVENCIÓN DE  
RIESGOS LABORALES**

**ALUMNA: RADOSTINA EMILOVA PASHANLIEVA**

**DIRECTOR: PEDRO VILLANUEVA ROLDÁN**

**Pamplona a 6 de junio de 2022**

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS.....	6
3. INTELIGENCIA EMOCIONAL. ....	8
3.1 Antecedentes. ....	8
3.2 El cerebro emocional: cómo funciona la inteligencia intelectual.....	9
3.3 La inteligencia emocional y el Cociente intelectual.....	10
3.4 Las emociones. ....	11
3.5 Competencias emocionales. ....	13
3.6 Competencia personal.....	14
3.7 Competencia social.....	18
4. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	22
4.1 El marco de competencias del líder.....	22
4.2 Estilos de liderazgo.....	23
4.3 El coeficiente intelectual colectivo.....	25
4.4 El líder resonante.....	25
5. CAPITAL INTELECTUAL. ....	27
5.1 ¿Qué es el capital intelectual? .....	27
5.2 Estructura del capital intelectual. ....	27
5.3 Características del capital intelectual. ....	29
5.4 Cómo mantener y gestionar el capital intelectual. ....	30
6. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A PRL.....	33
6.1 ¿Por qué aplicar la inteligencia emocional al PRL? .....	33
6.2 La inteligencia emocional en los procesos de selección.....	34
6.3 La inteligencia emocional en la formación.....	34
6.4 Conclusiones. ....	35
7. MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN EMOCIONAL A LA PREVENCIÓN DE RIEGOS LABORALES .....	37
7.1 Estrategias de autoconocimiento.....	38
7.2 Estrategias para autogestión. ....	41
7.3 Estrategias de conciencia social.....	47
7.4 Estrategias de gestión de las relaciones.....	51
7.5 Estrategias para motivación laboral. ....	55
8. CONCLUSIONES.....	57
9. BIBLIOGRAFÍA: .....	60

**Resumen:** En el presente trabajo he analizado tres conceptos importantes de hoy: por un lado, en qué consiste la Inteligencia Emocional, por otro lado, el concepto de Liderazgo y su estrecha relación con la inteligencia emocional y, también, su impacto en las organizaciones, en tercer lugar, el Capital intelectual. Después, he analizado la relación que tiene la inteligencia emocional con la prevención de riesgos laborales, de porqué y cómo se aplican a este ámbito y el impacto positivo que tiene el dominio de las habilidades de gestión emocional en las organizaciones. Y, por último, he elaborado un manual de buenas prácticas que conjunta la aplicación de la gestión emocional en la prevención de riesgos laborales.

Palabras clave: Inteligencia emocional; Prevención de riesgos laborales; Organizaciones; Capital Intelectual.

**Abstract:** In this paper I analyzed three important concepts of today: first, what Emotional Intelligence consists of, second, the concept of Leadership and its close relationship with emotional intelligence and, also, its impact on organizations, and thirdly, Intellectual Capital. Then, I analyzed the relationship between emotional intelligence and occupational risk prevention, why and how it is applied to this field and the positive impact of mastering emotional management skills in organizations. And finally, I developed a manual of good practices that brings together the application of emotional management in the Occupational risk prevention.

Key words: Emotional Intelligence; Occupational Risk Prevention; Organizations; Intellectual Capital.

## 1. INTRODUCCIÓN.

La inteligencia emocional (IE, en adelante) es la aportación psicológica más importante en la prevención de riesgos laborales en los últimos años. Se ha difundido y demostrado la importancia vital de su aplicación en el ámbito laboral, creando una buena cultura de cohesión y compromiso en las relaciones empresa-trabajadores, teniendo en cuenta los elementos emocionales implicados.

Los conceptos de IE están teniendo un éxito muy significativo en el ámbito de la prevención, el cual está lleno de normas y procedimientos. Por eso es necesario divulgar, compartir y seguir trabajando en la línea de aplicación de la IE en estas relaciones tan complejas, pero al mismo tiempo tan importantes para las organizaciones, tanto a nivel empresarial como individual.

Como señala Goleman (2000), la globalización de la fuerza de trabajo obliga a los países más desarrollados a prestar una atención especial a la IE. Para poder seguir pagando los elevados salarios de estos países será necesario promover un nuevo tipo de productividad de innovaciones que suelen suscitar nuevos problemas que exigen una mayor IE.

El futuro es crear organizaciones emocionalmente inteligentes que según autores como Goleman, Boyatzis y McKee (2002):

Una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.

Para los autores, la creación y mantenimiento de estas organizaciones es principalmente responsabilidad del líder, de quien depende identificar la realidad emocional en la organización, articular su visión ideal y contribuir a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.

Según los últimos estudios realizados por Bradberry y Greaves (2016), el 58% de rendimiento de todo tipo de empleos se debe al coeficiente emocional, que es el impulsador más determinante del liderazgo y de la excelencia personal. También señalan que el 90% de las personas que más rinden se debe a un coeficiente emocional alto. Por

consiguiente, el coeficiente intelectual colectivo (suma de las mejores aptitudes de los miembros de un grupo en su máximo grado) depende de la IE, lo cual se ve reflejado en la armonía. Con un buen líder se puede equilibrar la atención del equipo y trabajar en la calidad de las relaciones entre los miembros y crear un clima eficiente para trabajar.

Según Gita y Thenmozhi (2015), las personas emocionalmente inteligentes logran comunicar sus ideas, objetivos e intenciones de forma interesante y asertiva, haciendo creer al resto que están más adecuados para el entorno laboral. Las personas con un nivel alto de IE logran mayores éxitos en el trabajo, desarrollan mejores relaciones con sus compañeros y trabajan más efectivamente (Gita y Thenmozhi,2015). Además, tienen la habilidad de identificar, expresar y discriminar los sentimientos, y controlar cada situación (Gita y Thenmozhi,2015, Mayer y Salovey 1997). Como subraya Goleman (2010): “Todas las conclusiones apuntan al destacado lugar que ocupa la IE en la excelencia laboral, en cualquier trabajo”.

No está de más destacar los numerosos beneficios personales de la IE. Gita y Thenmozhi (2015) afirman que las personas con niveles altos de IE padecen menos estrés subjetivo y tienen mayor bienestar físico y psicosocial. Otro punto importante en este entorno es saber qué emociones mostrar dependiendo del momento y el lugar, cómo afectan a terceros y las consecuencias que derivan de unos comportamientos y de otros. Las personas emocionalmente inteligentes dominan la comunicación verbal y no verbal, son capaces de cambiar su comportamiento, hacer frente a los conflictos interpersonales, responder asertivamente a las críticas, afrontar comportamientos irracionales y manejar la ira (Goleman, 2010), por lo que todo apunta que se trata de una competencia crucial para las empresas.

Respecto a los equipos de trabajo, los estudios indican que la habilidad para regular emociones puede ayudar al equipo a desempeñar de manera efectiva la tarea y a tomar decisiones adecuadas bajo presión. Además, contribuye a mantener a los empleados motivados durante periodos estresantes de cambios en la organización.

Las organizaciones asignan cada vez más obligaciones a los equipos de trabajo y éstos dependen de redes informales más que de una cadena rígida de control. De la misma forma, las habilidades emocionales pueden ayudar a los individuos a negociar los retos del equipo de trabajo y guiar todas las interacciones interpersonales implicadas en conseguir un trabajo óptimo.

## 2. PLANTEAMIENTO Y OBJETIVOS.

La IE se ha convertido los últimos años en una variable individual y de gran relevancia como influyente y predictora de mejores resultados en procesos que tiene que ver con las relaciones interpersonales.

Actualmente, el principal reto de las organizaciones es trabajar por integrar los objetivos individuales de salud y bienestar y los objetivos organizacionales de productividad y competitividad para así crear “organizaciones saludables” (Mark G. Wilson, 2004) a través de un correcto diseño de puestos de trabajo, la igualdad de oportunidades, la disminución de las demandas, promover la implicación y el autodesarrollo profesional, políticas de conciliación de vida laboral y personal, fomento de la recuperación del estrés y formaciones sobre diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y potenciar los recursos personales y manejo y gestión de competencia emocional.

La competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la IE que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Se trata de un proceso dinámico y emprendedor. Son conductas que pueden aprenderse, por lo que los trabajadores que no las poseen pueden adquirirlas para mejorar sus habilidades emocionales. Y para entrenar y aprender las técnicas para su desarrollo es importante la formación que se imparte en cada organización.

Por esto, las organizaciones deben evaluar las herramientas que les pueden ofrecer la IE, ya que esta puede ayudar a controlar las actitudes del personal en la organización, determinando así el potencial para aprender habilidades prácticas como el autoconocimiento, motivación, empatía y relaciones personales, que servirá a los empleados como base para su desarrollo personal y profesional.

El objetivo del presente trabajo es elaborar un modelo de gestión de las emociones y el capital intelectual, fácil y accesible, para su aplicación en cualquier empresa, sea grande, mediana o pequeña.

Este modelo se piensa como una ayuda para las organizaciones a fin de mejorar la IE de las personas que forman parte de ellas. Pueden funcionar también como una herramienta para sensibilizar tanto a los empresarios como a los trabajadores sobre la importancia de la IE, dotar de pautas a los trabajadores para mejorar la misma, favorecer el liderazgo emocional dentro de las organizaciones y, por supuesto, aplicar la IE en la

prevención de riesgos laborales, tratando de esta manera de ayudar a la organización a seguir mejorando su desempeño cultural en materia de seguridad y salud.

Para poder alcanzar estos objetivos se verá con más detalle el concepto de IE, la relación que tiene con el liderazgo en las organizaciones, los estilos de liderazgo, el coeficiente intelectual colectivo, el capital intelectual y cómo aplicar estos conocimientos en la prevención de riesgos laborales.

### **3. INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

#### **3.1 Antecedentes.**

El término IE es un concepto relativamente reciente, definido formalmente por Salovey y Mayer en 1990. Sin embargo, desde su aparición se han generado gran cantidad de publicaciones, extendiéndose y aplicándose en multitud de áreas internas y externas a la propia psicología.

Para poder comprender el estado actual de dicho concepto, se debe conocer sus antecedentes. De modo general, se puede hablar de cinco etapas en el desarrollo del concepto de la IE.

Primera etapa, de 1900 hasta 1969, caracterizada por un estudio de la inteligencia y las emociones claramente diferenciado. Se considera la emoción como una respuesta desorganizada y visceral desadaptativa que dificulta la actividad cognitiva y la razón (Mestre, Comunian y Comunian, 2007). La inteligencia ha sido dividida en tres tipos: verbal (que incluye medidas de vocabulario o fluidez verbal), espacial (que se refiere a la habilidad para construir figuras a partir de su diseño y para rotar objetos en el espacio) y abstracta-numérica (que comprende medidas de razonamiento abstracto, lógica inductiva y cálculo numérico). No obstante, en 1920, Edward Thorndike va a introducir el concepto de la inteligencia social, claro antecedente de la IE.

La segunda etapa, de 1970 a 1989 se define por la teoría sobre las inteligencias múltiples de Howard Gardner (1983), como explicación complementaria al papel de Cociente Intelectual (CI) en el éxito individual. En ella, propuso la existencia de siete tipos de inteligencia: capacidad verbal, aptitud lógico-matemática, capacidad espacial, talento cinestésico, dotes musicales, inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal (constituyendo estas dos últimas las inteligencias personales y claros precursores también de la IE). Así, la inteligencia intrapersonal es definida como la habilidad para conocer nuestras propias emociones, para comprenderse a sí mismo y para usar esta información de modo eficiente en la regulación de la propia vida. Por su parte, la inteligencia interpersonal se entendía como la habilidad para comprender las emociones e intenciones de otras personas, utilizando esa información para actuar en la vida de modo eficaz.

La tercera etapa, de 1990 a 1994, se caracteriza con la formalización del término de la IE. Fueron Salovey y Mayer (1990) quienes formularon la primera definición de la IE, así como los primeros trabajos empíricos relevantes en torno de él. Los autores utilizan



este concepto para referirse a un tipo de habilidades de “procesamiento y gestión emocional”, orientadas tanto al manejo de las propias emociones, como al manejo de las emociones de los demás.

En la cuarta etapa, de 1995 a 1996, se produjeron dos hechos muy importantes para la popularidad de la IE: el primero, es que el dicho término fue seleccionado por *The American Dialect Society* como el nuevo termino psicológico más útil desde el punto de vista práctico y el segundo hecho muy importante es la publicación del libro de Daniel Goleman (1995) *Emotional Intelligence: Why it can matter more than IQ*, popularizando aspectos de los trabajos de Salovey y Mayer y contribuyendo a su difusión.

Ha sido generada la creencia de que, a diferencia de la inteligencia cognitiva tradicional, la IE está determinada fundamentalmente por el ambiente y, por tanto, puede ser mejorada mediante el entrenamiento, lo que contribuyó aún más a su fama. A partir de esta cuarta etapa el término de IE alcanza gran popularidad, aplicándose no sólo en textos de psicología científica, sino también en textos de divulgación psicológica y de autoayuda.

La quinta etapa se considera desde 1997 hasta la época actual. En la actualidad, son tres los modelos principales de IE, con docenas de variaciones. Cada uno de ellos refleja una perspectiva distinta. El de Salovey y Mayer se asienta sobre el Cociente Intelectual que determina una serie de habilidades relacionadas con el procesamiento y gestión de los estados emocionales. El modelo propuesto por Reuven Bar-On, por su parte, surge de sus investigaciones sobre el bienestar. Y el modelo de Goleman, que se centra en la conducta, en el rendimiento laboral y en el liderazgo en la empresa, fusionando la teoría de la IE con décadas de investigaciones sobre las competencias que hacen de un trabajador, un trabajador-estrella.

### **3.2 El cerebro emocional: cómo funciona la inteligencia intelectual.**

El fenómeno del cerebro emocional, descrito por Goleman (1996) y Bradberry y Greaves (2016), señala que la comunicación entre el *cerebro emocional* y el *cerebro racional* es la fuente de la IE. El proceso empieza con todo lo que se percibe (vemos, olemos, oímos, degustamos, tocamos), recorre el cuerpo humano en forma de señales eléctricas hasta llegar al cerebro donde se producen el pensamiento racional y lógico, pero antes de llegar allí, estas señales tienen que pasar por el sistema límbico, donde se producen las emociones. Este recorrido garantiza que las cosas se experimentan

emocionalmente antes de que sean razonadas. La IE requiere de una comunicación efectiva entre los centros racional y emocional del cerebro. Superar el desafío diario de lidiar de manera eficaz con las emociones es fundamental para la condición humana porque el cerebro está diseñado para dar prioridad a las emociones.

### **3.3 La inteligencia emocional y el Cociente intelectual.**

La definición de la IE ha pasado por variaciones y cambios durante su trayecto de desarrollo, pero actualmente se define como la capacidad de reconocer y entender las emociones de uno mismo y las de los demás, y la capacidad de utilizar esa información para gestionar el comportamiento y las relaciones. Esta capacidad influye en la forma de gestionar el comportamiento, de sortear las complejidades sociales y de tomar decisiones personales que permitirán obtener resultados positivos. Por otra parte, el Cociente Intelectual (CI) es un número que resulta de la realización de una evaluación estandarizada que permite medir las habilidades cognitivas de una persona en relación con su grupo de edad. Pero ¿se podría predecir si una persona es inteligente con una cifra? Como señalan Bradberry y Greaves (2016), después de muchos años de investigación e innumerables estudios permiten afirmar que, para que una persona sea exitosa, no es suficiente medir el CI y obtener una cifra muy alta, hay otro factor muy importante que es la IE, la cual posee cada uno de nosotros y está vinculada a la capacidad de aprender. Un punto importante es que es una capacidad que puede cultivarse y entrenarse. El profesor de psicología de Harvard, Howard Gardner, elaboró en 1983 “la teoría de las inteligencias múltiples”. Según sus investigaciones, cada una de las personas tiene, por lo menos, alguna de estas inteligencias: lingüística (habilidad de hablar, leer, escribir); lógico-matemática (capacidad de realizar análisis racionales y cálculos matemáticos); musical (tener buen oído para tocar instrumentos musicales y aprender idiomas); espacial (saber dibujar, diseñar y visualizar ideas abstractas); naturalista (sensibilidad para conectar con la naturaleza); corporal-cinestésica (facilidad para coordinar y expresarse a través del cuerpo); intrapersonal (facultad para gestionar los pensamientos y las emociones) e interpersonal, que consiste en tener destreza para empatizar y relacionarse con otras personas.

El CI, la personalidad y la IE son cualidades distintas que todas las personas tienen. Juntos determinan la forma de pensar y de actuar. Es imposible determinar una a partir de la otra. Una persona puede ser inteligente, pero no emocionalmente inteligente,

y personas distintas pueden tener muy alto el IE y/o el CI. La única cualidad que puede ser flexible y que puede cambiar y aprenderse es la IE. Un estudio de la Universidad de Queensland, en Australia, descubrió que las personas que tiene una Conciencia Emocional y un rendimiento laboral bajo son capaces de ponerse a la altura de aquellos de sus compañeros que destacan en ambos; simplemente, deben trabajar para mejorar su IE. Para conseguirlo, la persona debe de conocer las emociones que experimenta, ya que es lo primero que siente y después controlar los pensamientos que siguen a la emoción, para poder influir en la forma de reacción ante la situación.

### 3.4 Las emociones.

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación (Fernández-Abascal y Palmero, 1999). Las emociones tienen una alta capacidad para evolucionar, desarrollarse y madurar.

Según Reeve (1994), existen tres funciones que todas las emociones deben cumplir, y que las convierten en útiles y beneficiosas:

- *Función adaptativa:* es la función más importante de las emociones-preparar el organismo para la acción, para que ejecute eficazmente una conducta exigida por las condiciones ambientales, que movilice la energía necesaria para ello y que dirija la conducta a un objetivo determinado.

- *Función social:* se basa en la expresión, comunicación del estado de ánimo, que permite a las demás personas predecir el comportamiento que vamos a desarrollar y a nosotros el suyo. De este modo, las emociones facilitan la interacción social, controlar la conducta de los demás y permite la comunicación de los estados afectivos.

- *Función motivacional:* facilitan las conductas motivadas que producen una reacción emocional y a su vez la emoción facilita la aparición de unas conductas motivadas y no otras.

Existen emociones que poseen características específicas que las distinguen del resto de emociones, denominadas “básicas”. Estas características incluyen respuestas fisiológicas específicas, cambios en la actividad mental y la atención, experiencias subjetivas, así como algunos indicadores no verbales (como los gestos corporales y las expresiones faciales.) Además, estas

características son universales, por lo que se comparten en todas las culturas (Matsumoto, 2010).

Existen distintas clasificaciones de las emociones básicas, una de las más aceptadas actualmente es la que establece siete respuestas universales:

- *Alegría*: es la que atrae hacia aquello necesario para la supervivencia de la especie: comida, sexo, descanso.
- *Tristeza*: es la que advierte que hemos perdido algo importante y expresa a los demás que necesitamos su ayuda.
- *Ira*: es la que provoca contracción de los músculos, aceleración cardíaca y segregación de adrenalina. Nos prepara para luchar y defender lo que poseemos.
- *Miedo*: es el que advierte de la presencia de una amenaza, que puede ser superior a nuestras fuerzas. Hace que nos escondamos inmediatamente o salgamos huyendo.
- *Asco*: es el que protege la salud, por ejemplo, de venenos o posibles alimentos en mal estado.
- *Sorpresa*: es el que hace que nos detengamos ante un estímulo inesperado para poder calibrar mejor nuestra respuesta.
- *Desprecio*: es la emoción social que indica qué normas de la convivencia son censurables.

Las expresiones faciales de estas emociones básicas también son universales, y además algunos estudios indican que podrían ser innatas.

La capacidad de reconocer las propias emociones y sus efectos está denominada por Goleman (1999) como conciencia emocional. Según el autor, las personas dotadas de esta competencia:

- Saben qué emociones están sintiendo y por qué
- Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones
- Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos.

En definitiva, la conciencia emocional es la guía más segura para sintonizar adecuadamente con el desempeño de cualquier trabajo, controlar nuestros sentimientos conflictivos, ser capaces de mantenernos motivados, saber captar adecuadamente los sentimientos de los demás, comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan a los demás y poder desarrollar habilidades sociales fundamentales para trabajo en equipo y el liderazgo.

### **3.5 Competencias emocionales.**

Una competencia emocional se puede definir como una capacidad adquirida basada a la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999). La IE de cada persona determinaría la capacidad de cada uno a aprender las habilidades prácticas que se agrupan bajo dos competencias fundamentales: la competencia personal y competencia social.

La competencia personal está compuesta por las habilidades de autoconocimiento y de autogestión, que se concentran más en la persona individualmente, y no a las relaciones con los demás. La competencia personal es la capacidad de ser consciente de las emociones que se experimentan y de gestionar las propias decisiones y comportamientos.

La competencia social está compuesta por la conciencia social y las habilidades de gestión de relaciones con los demás, ser capaz de comprender el estado de ánimo, las emociones y el comportamiento de los demás con el objetivo de mejorar la calidad de las relaciones (Bradberry y Greaves(2016).

Aprender y utilizar las competencias emocionales es fundamental para las personas que quieren tener éxito laboral y no solamente, del mismo modo son útiles para las relaciones personales. Por ejemplo, sin dominio de la competencia social un líder de grupo nunca sería capaz de inspirar a los demás y de dirigir el grupo.

Se relaciona también con la productividad, con la salud física y psicológica de los trabajadores y con el bienestar de la organización (Cherniss y Goleman, 2001). Además, la competencia emocional de los trabajadores favorece la creación de una cultura de respeto y atención entre empleados y hacia los usuarios o clientes, un sistema directivo respetuoso y atento a las formas, una mayor adaptación a las exigencias laborales, un sistema de comunicación funcional y flexible, una gestión más eficaz en la organización,

y una aceptación de la expresión de emociones negativas (Moreno-Jiménez, Rodríguez y Escobar, 2001).

La competencia emocional, por su parte, muestra hasta qué punto hemos sabido trasladar este potencial al mundo laboral. El buen servicio al cliente, por ejemplo, es una competencia emocional basada en la empatía y, del mismo modo, la confianza es una competencia basada en el autocontrol o en el hecho de saber controlar adecuadamente nuestros impulsos y nuestras emociones. Y, tanto el servicio al cliente como la responsabilidad son competencias que pueden hacer que la gente sobresalga en su trabajo.

Pero el hecho de tener una elevada IE no garantiza el dominio de las competencias emocionales, pero sí tener un excelente potencial para desarrollarlas. Por eso cada persona debe de trabajar sus competencias e ir mejorando y practicando en busca de su bienestar personal y laboral, por ello, muchas empresas deciden formar a sus empleados y directivos en las competencias emocionales y exigir a sus departamentos de recursos humanos que, a la hora de seleccionar personal, valoren previamente dichas competencias.

### **3.6 Competencia personal.**

Estas competencias determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

- ***Autoconocimiento:*** es la capacidad de reconocer las propias emociones en el momento que se producen y de saber cómo se suele reaccionar en las distintas situaciones. El autoconocimiento implica estar por encima de las respuestas típicas a determinadas situaciones, dificultades y personas. Es muy importante conocer bien las inclinaciones o tendencias personales, ya que nos permiten interpretar rápidamente las emociones.

Para tener un alto grado de autoconocimiento hay que estar dispuesto a tolerar la incomodidad de concentrarse en sentimientos que pueden ser negativos.

La única forma de comprender realmente nuestras emociones es dedicar el tiempo suficiente a pensar en ellas para averiguar cuál es su origen y por qué están ahí. El problema viene que el ritmo de vida moderna nos deja poco o nada de tiempo para asimilar, reflexionar y reaccionar. Es como si nuestras emociones dispusieran de su propia agenda, pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre y, en

consecuencia, se vieran obligadas llevar una existencia subterránea. Por este motivo es importante dedicar tiempo a contactar con la voz interior más profunda, que son los sentimientos que nos proporcionan una imagen global de toda situación y nos ayudan a tomar las decisiones correctas y estimulantes, nos hacen sentir que estamos haciendo lo correcto e impulsan la energía necesaria para conseguir lo que queremos.

Las situaciones que generan emociones fuertes siempre requieren más reflexión, y esos periodos de reflexión prolongada suelen impedir que hagamos algo de lo que luego podríamos arrepentirnos.

El autoconocimiento se consigue desarrollando una idea sincera y honesta de lo que hace que las personas sean como son. Las personas que poseen un alto nivel de autoconocimiento tienen muy claro lo que hacen bien, lo que las motiva y satisface, y qué personas y situaciones les sacan de sus casillas.

El autoconocimiento es una habilidad de base; en cuanto se obtiene hace que las otras habilidades de la inteligencia emocional sean mucho más fáciles de utilizar. A medida que aumenta el autoconocimiento, el grado de satisfacción de la gente-definido como la capacidad de conseguir sus objetivos en el hogar y en el trabajo-se eleva notablemente.

El autoconocimiento es tan importante para el rendimiento laboral que el 83% de las personas con un autoconocimiento profundo son muy efectivas en su trabajo, mientras que solo el 2% de las que son muy poco efectivas poseen un autoconocimiento poco desarrollado. Esto es así porque, cuando la persona se conoce bien a sí misma, crecen las probabilidades de aprovechar las oportunidades adecuadas, de poner en práctica las aptitudes y – quizá esto es lo más importante – de impedir que las emociones la frenen.

Erróneamente se piensa que se puede conocer a sí mismo solo en situaciones de crisis y se tiende a mostrar conformes con aquellas situaciones en las que la persona no se siente cómoda e intentar no profundizar y ver aquellas que la hacen sentir incómoda. Pero, en realidad, se necesita ver la totalidad de las cosas. Cuanto más conscientes sea la persona de lo bueno y de lo malo, de lo bello y de lo imperfecto, más fácil le resultará sacar el máximo partido a su potencial.

Es importante la adecuada valoración sobre sí mismo: conocer sus recursos, sus capacidades y sus limitaciones internas, las personas dotadas de esta competencia son:

- Conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia

- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia. A los nuevos puntos de vista, a la formación continua y al desarrollo de sí mismo
- Cuentan con un sentido de humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos

Permanecer ciego ante los propios problemas puede poner en peligro la carrera profesional. Un estudio comparativo de ejecutivos que fracasaban y de los que desarrollaban sus funciones adecuadamente demostró que, ambos grupos poseen puntos débiles, pero la gran diferencia es que los primeros son incapaces de aprender de sus propios errores e insuficiencias. Su resistencia es un claro indicador que no pueden hacer nada para cambiar las cosas.

Una de las informaciones más difíciles de conseguir dentro del mundo empresarial es un *reaprendizaje* constructivo y sincero de los propios errores. Se pierde mucho tiempo en quejas de los posibles errores de los demás, contándolos a terceras personas en vez de comunicárselo a la persona abierta y sinceramente. Se tiende a actuar como si todo estuviera bien, cuando en realidad no lo está, comprando una apariencia de armonía y eficacia al precio de la única verdad que podría permitirle a la persona progresar.

Todas las competencias del mundo laboral son hábitos aprendidos y, en consecuencia, si se tiene alguna carencia, siempre puede ser aprendida. Esto explica el hecho de que las personas que se conocen bien a sí mismas son mejores trabajadores, obtienen mejores resultados y rendimientos, porque su autoconocimiento les permite corregir continuamente sus fallos.

Otro punto importante en el autoconocimiento es la confianza en sí mismo, es la sensación del propio valor y de las capacidades. Estas personas manifiestan confianza en sí mismas y poseen *presencia*, pueden expresar sus puntos de vista, aunque no coinciden con los de los demás, son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones. En cambio, para quienes carecen de autoconfianza cada fracaso hace confirmar la sensación de incompetencia y falta de seguridad. Se caracterizan con la facilidad de renunciar a las propias opiniones y juicios- incluso a las buenas ideas- cuando estas se ven cuestionadas.

Por el contrario, el exceso de confianza puede acabar convirtiéndose en arrogancia, especialmente si la persona carece de habilidades sociales.

Los trabajadores que creen en sus capacidades suelen desempeñar mejor su trabajo porque esta creencia les motiva, en parte, a trabajar más duro y durante más tiempo, y a preservar a pesar de las adversidades.



– **Autogestión:** se pone en práctica cuando actuamos ... o no actuamos. Depende del nivel de autoconocimiento, y es la segunda componente más importante de la competencia personal. La autogestión es la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones para ser flexible y gestionar el comportamiento de uno mismo de forma positiva.

La capacidad de autogestión es el poder de resistir a conductas explosivas y problemáticas, aplicando las habilidades en una variedad de situaciones, poniendo las necesidades momentáneas en segundo plano para perseguir objetivos más amplios, más importantes. Los que saben gestionarse bien son capaces de ver las cosas con tranquilidad. Son más exitosas las personas que pueden poner sus necesidades en segundo plano y gestionar continuamente sus impulsos.

– **Motivación:** hay psicólogos quienes incluyen la motivación en las competencias personales. No cabe la duda que es una habilidad muy importante para lograr los objetivos personales y organizacionales. Las personas dotadas de esta competencia destacan con:

- Logro- el impulso director para mejorar o satisfacer un modelo de excelencia.
- Compromiso- secundar los objetivos de un grupo u organización
- Optimismo-persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Las personas dotadas de la competencia de *Logro*:

- Se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias
- No vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados
- Recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados
- Aprenden a mejorar su desempeño

Las personas dotadas de la competencia del *Compromiso*:

- Están dispuestas a satisfacerse en aras del objetivo superior de la organización
- Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada

- Recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas
- Buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo

La esencia del compromiso consiste en sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización, generando así un compromiso fuertemente emocional. Quienes estiman y abrazan las metas de una organización no sólo pueden efectuar un gran esfuerzo en nombre de ella, sino que también están dispuestas a realizar sacrificios personales cuando sea necesario. Los trabajadores que están inspirados por una meta común siempre muestran un nivel de compromiso superior del que proporcionan los incentivos económicos. Por este motivo las organizaciones deben de tener una misión explícita y claramente formulada, porque para tener una alianza con la empresa los trabajadores deben de tener muy claro cuáles son los valores fundamentales de la misma.

Pero ninguna empresa podrá conseguir el compromiso emocional de sus trabajadores cuando éstos no se sienten tratados justa y respetuosamente. Cuanto más apoyo reciban los trabajadores por parte de la empresa, mayor será su confianza, fidelidad y lealtad, y más comprometidos se sentirán con ella.

Las personas dotadas de la competencia de *Optimismo e Iniciativa*:

- Están dispuestas de aprovechar las oportunidades
- Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellos
- No dudan en saltarse las rutinas habituales cuando sea necesario para llevar al cabo el trabajo
- Movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados
- Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que se presenten
- Operan más desde la perspectiva del éxito que desde el miedo al fracaso

En definitiva, el éxito de la empresa está directamente relacionado con el nivel de motivación laboral de sus trabajadores, siendo ellos el motor del negocio

### **3.7 Competencia social.**

La competencia social está compuesta por dos componentes fundamentales- *Conciencia social* y *Gestión de las relaciones*. Como primer componente de la competencia social, la conciencia social es una habilidad básica, que consiste en la

capacidad de captar las emociones de los demás y de entender lo que está pasando realmente, sin que lleguen a decírnoslo. Es percibir lo que están pensando y sintiendo, aunque no se sienta lo mismo. Muchos autores denominan esta habilidad como Empatía. Escuchar y observar son los elementos más relevantes de la conciencia social, como por ejemplo el tono de voz, la expresión facial y otros canales de expresión no verbal. La empatía es nuestro radar social y es esencial para llevar al cabo adecuadamente cualquier trabajo que exija una relación personal. La empatía resulta fundamental para el logro de la excelencia en todos aquellos casos que requieren de una lectura exacta de los sentimientos de los demás. Por ejemplo, el diseño de un nuevo producto. Para que tenga éxito en el mercado este producto tiene que satisfacer las necesidades de los clientes, pero el diseñador tiene que empatizar con los clientes, prever y entender previamente sus necesidades.

La escucha es uno de los factores fundamentales de la empatía y resulta esencial para el éxito en el mundo laboral. La “escucha activa” consiste en ir más allá de lo que se dice, repitiéndonos lo que acabamos de escuchar hasta estar seguros de haber comprendido.

En el mundo laboral hay una habilidad, ligada a la empatía, que es muy importante- darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades. las personas que dominan esta habilidad saben reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás, proporcionan un *feedback* útil y dedican parte de su tiempo a la formación y tutela de tareas que alinean al máximo las habilidades de éstos. La formación y la tutoría aumentan el rendimiento de los trabajadores, al tiempo que consolidan la lealtad y la satisfacción con el trabajo.

El aprovechamiento de la diversidad es otra habilidad de valor, ya que podemos cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas. Los que poseen esta habilidad respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos, consideran la diversidad como una oportunidad y afrontan los prejuicios y la intolerancia. Hoy en día el mundo laboral está más que nunca creado a base de la diversidad. Hay que aprovechar esta situación en beneficio de todos, tanto la empresa, como el trabajador, creando lugares de trabajo cómodos para todos, apreciar las singularidades de los demás y aprovechar para hacer buen negocio.

El segundo componente de la competencia social es la gestión de las relaciones, que principalmente consiste en la capacidad de utilizar el conocimiento de las propias emociones y de los demás para gestionar las interacciones con éxito. También es el

vínculo que se va construyendo con los demás. Los que gestionan bien las relaciones pueden conectar con muchas personas diferentes, incluso con las que no son demasiado de su agrado. Las relaciones se tienen que buscar y cuidar, son el resultado de cómo comprendemos a los demás, de cómo les tratamos y de la historia que compartimos con ellos. Cuanto más fuerte es la conexión con una persona más fácil es darle tu opinión y aumenta la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás. La gestión de las relaciones ofrece las habilidades necesarias para evitar conflictos en el lugar de trabajo, evitando descargas de rabia y frustración en momentos difíciles y sacar el máximo provecho de todas las interacciones.

Habilidades destacables de la competencia social son:

- **Influencia:** utilizar tácticas de presunción eficaces. Estas tácticas se apoyan en el hecho primordial de que cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Influir positiva o negativamente en el estado emocional de otra persona es algo perfectamente natural, algo que ocurre continuamente “captando “las emociones de los demás. Dicho de otra forma -las emociones son contagiosas. Los sentimientos positivos se difunden más fácilmente que los negativos y sus efectos son muy saludables, alentando la cooperación, la colaboración y el rendimiento global del grupo. Los factores emocionales desempeñan un papel fundamental en el mundo laboral sin importar el trabajo concreto de que se trate.
- **Comunicación:** escuchar abiertamente y emitir mensajes claros y convincentes. La clave de todas las habilidades sociales consiste en ser un buen comunicador, está es la capacidad que diferencia los mejores mandos de los malos y su ausencia puede acabar minando la moral de sus subordinados. Aquí también entra la escucha activa- saber escuchar lo que se nos comunica, sin interrumpir y poder descifrar las señales no verbales.
- **Resolución de conflictos:** es la capacidad de negociar y resolver conflictos, buscar el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados. Las personas que dominan el arte de la relación conocen la naturaleza fundamentalmente emocional de la negociación. Los buenos negociadores saben percibir y conceder los puntos que más importan a la otra parte, al tiempo que presionan para conseguir aquellos otros que no se hallan tan cargados emocionalmente.

Las personas que saben resolver conflictos y tiene el don de la negociación resultan imprescindibles para cualquier persona.

- **Catalización de cambio:** iniciar o dirigir los cambios, reconocer la necesidad de cambiar y eliminar barreras, moldear el cambio de los demás.
- **Habilidades de equipo:** Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. La consolidación de buenos equipos es una prioridad hoy en día para muchas empresas. Es una pieza muy importante del puzle, llamado empresa que requiere una mezcla entre inteligencia y experiencia. Para que un equipo funcione, tiene que tener un nivel elevado de cociente intelectual del grupo. Los resultados del equipo no son tanto aditivos como multiplicativos, ya que los mejores talentos de una persona contribuyen a catalizar los de los demás y terminan produciendo resultados trascendentes más allá del logro de cada uno, buscando alcanzar el objetivo del grupo.
- **Colaboración y cooperación:** ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común, colaborar y compartir planes, información y recursos.
- **Liderazgo:** inspirar y dirigir a grupos y personas. Esta habilidad ha destacado en los estudios de la última década como una de las más importantes para el éxito organizativo y personal. Lo describo con más detalle en la siguiente parte del trabajo.

## **4. LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

### **4.1 El marco de competencias del líder.**

Está demostrado por diferentes autores, entre ellos Goleman (1999), que los líderes más exitosos poseen aptitudes en las siguientes competencias de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social. Existen seis estilos básicos de liderazgo, y cada uno de ellos utiliza los componentes clave de la inteligencia emocional en diferentes combinaciones. Los mejores líderes no ponen en práctica un solo estilo de liderazgo; son aptos en varios y tiene la flexibilidad necesaria para saltar de uno a otro según lo requieren las circunstancias. A menudo, los directivos no son conscientes de lo mucho que puede influir el ambiente de una organización en los resultados financieros. Puede llegar a suponer un tercio del rendimiento económico. Por su parte el ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo esos directivos motivan a sus subordinados directos, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan la crisis. El ambiente de la organización o también llamado el atmósfera laboral recoge seis factores clave que influyen en el entorno de la organización, que por su parte influye en los resultados económicos: la flexibilidad, es decir, la libertad que sienten los trabajadores para innovar sin que les impongan trámites burocráticos; el sentido de la responsabilidad con la empresa; el nivel de calidad que marcan los individuos; la precisión de los comentarios sobre el rendimiento y la idoneidad para recibir recompensas; la claridad con la que ven los individuos la misión y los valores, y por último el nivel de compromiso con un objetivo común.

Los líderes emocionalmente inteligentes inspiran, motivan y comprometen productivamente a su personal: crean resonancia. Los líderes “tóxicos”, en cambio, generan disonancia: envenenan y empobrecen el ambiente laboral. Aunque hagan excelentemente todo lo demás, si fallan en lo emocional, fracasan como generadores de resultados colectivos.

El estado de ánimo colectivo tiene como ingrediente más importante el Líder y su poder de “gestionar” el sentido del grupo. Un ambiente positivo favorece la vivencia positiva de los nuevos acontecimientos, y viceversa. Esta inercia emocional es absolutamente fisiológica: las hormonas del estrés que desencadenan la reacción

defensiva del organismo tardan horas en reabsorberse y liberar las funciones creativas del cerebro.

Cuando las personas se sienten bien, dan lo mejor de sí mismas, las buenas sensaciones lubrican la eficiencia mental, la comprensión, la decisión, la imaginación... el líder es el determinante de este ambiente e, indirectamente, de los resultados del grupo. Al fin y al cabo, su labor es conseguir que otras personas trabajen, algo que la capacidad social hace posible y les permita sacar partido a su inteligencia emocional.

En décadas anteriores se ha creído que para ser un buen líder hace falta coeficiente intelectual alto y capacidad técnica, pero gracias al descubrimiento de la inteligencia emocional, se ha visto la importancia que tiene para ser un buen líder y tener buenos rendimientos personales y de equipo.

#### **4.2 Estilos de liderazgo.**

De acuerdo con Goleman existen seis estilos de liderazgo principales, pero solo cuatro de ellos tienen sistemáticamente un efecto positivo en el clima y los resultados. Para el autor, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan. Cada uno de ellos alinea a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

##### *– El estilo autoritario*

La investigación indica que este es el estilo más eficaz, ya que mejora todos los aspectos del clima. El líder autoritario tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización. El liderazgo autoritario potencia al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Un líder autoritario adopta un planteamiento de “acompañame”; estipula un objetivo general, pero da libertad para que la gente elija su medio de llegar hasta él.

##### *– El estilo coercitivo*

El planteamiento de “haz lo que yo digo” puede ser muy eficaz en una situación de renovación o desastre natural o cuando se trabaja con empleados problemáticos. Pero,

en la mayoría de las situaciones, inhibe la flexibilidad de la organización y disminuye la motivación de los trabajadores.

– *El estilo afiliativo*

El sello distintivo del líder afiliativo es una actitud de “la gente es lo primero”. Este estilo resulta especialmente útil para generar armonía o subir la moral en un grupo. Pero el hecho de que solo ponga el acento en los elogios también puede causar que un bajo rendimiento no sea corregido. Asimismo, los líderes afiliativos rara vez ofrecen consejos, lo cual a menudo sume en un dilema a los empleados.

– *El estilo democrático*

El impacto de este estilo en el ambiente de la organización no es tan grande como cabría imaginar. Al otorgar voz a los trabajadores a la hora de tomar decisiones, los líderes democráticos fomentan la flexibilidad y la responsabilidad en las organizaciones y ayudan a generar ideas nuevas. Pero a veces el precio son las reuniones interminables y unos empleados confusos que sienten que carecen de un líder.

– *El estilo pionero*

Un líder que establece elevados criterios de rendimiento y que sirve de ejemplo tiene un impacto muy positivo en los empleados que están motivados y son muy competentes. Pero otros tienden a sentirse abrumados por las exigencias de excelencia de un líder de este tipo, y a molestarse por su tendencia a tomar las riendas de cualquier situación.

– *El estilo formativo*

Este estilo se centra más en el desarrollo personal que en tareas estrictamente relacionadas con el trabajo. Funcionan bien cuando los empleados ya son conscientes de sus flaquezas y quieren mejorar, pero no cuando se resisten a modificar sus costumbres.

Cuanto más estilos domine un líder, mejor. Poder elegir entre los estilos autoritario, afiliativo, democrático y formativo cuando lo requieran las circunstancias genera el mejor ambiente en una organización y optimiza el rendimiento del negocio.



Un líder triunfador tiene que poseer las aptitudes de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía, habilidad social, cuanta más aptitudes de estas domina, mejor líder sería y mejores resultados obtendría la organización. Lo bueno que tiene estas habilidades es que nacemos con ciertos niveles de inteligencia emocional, pero podemos mejorar esas aptitudes por medio de la perseverancia, la práctica y las valoraciones de colega o formadores.

#### **4.3 El coeficiente intelectual colectivo.**

La forma más rudimentaria de trabajo en equipo podría ser la reunión, un elemento ineludible de la actividad de cualquier ejecutivo. Cuando la gente se reúne para colaborar, sea en una reunión de planificación ejecutiva o trabajo en común, en un sentido muy real surge un coeficiente intelectual colectivo, que es la suma de total del talento y la capacidad de todos los participantes. El nivel de este coeficiente es el que determina lo bien que cumplen su cometido. Resulta que el elemento más importante de la inteligencia colectiva no es el promedio del coeficiente intelectual en el sentido académico, sino más bien la inteligencia emocional. La clave para alcanzar un alto nivel de coeficiente intelectual colectivo es la armonía social. Es esa capacidad de armonización la que provoca que, a pesar de coincidir todos los demás factores, un grupo destaque en habilidad, productividad y éxito mientras otro con miembros igual de competentes y capaces en otros sentidos obtiene malos resultados. Hay que partir de la idea que ningún miembro de equipo sabe lo bastante para hacer el trabajo en solitario; para conseguir resultados hay que recurrir a los demás. Hay que dedicar tiempo a cultivar buenas relaciones con la gente cuyos servicios podrían resultar necesarios en un momento decisivo, a la hora de resolver un problema o gestionar una crisis.

#### **4.4 El líder resonante.**

El líder resonante para Goleman es el líder que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva. Unos de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. Estos líderes saben movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional del grupo. El buen humor resulta de especial importancia en el caso de los

equipos; la capacidad de un líder para inducir un estado de ánimo entusiasta y cooperativo en un equipo puede determinar su éxito. Cuanto más positivo es el estado de ánimo del líder, mejoran los resultados y la cooperación del equipo.

En resumen: los estados emocionales y los actos del líder afectan a los sentimientos y por ende al rendimiento de los empleados a su cargo. Así, la gestión de sus emociones y del efecto que tienen en las de los demás no es una simple cuestión personal, sino un factor que influye en el éxito de la empresa.

## 5. CAPITAL INTELECTUAL.

### 5.1 ¿Qué es el capital intelectual?

El capital intelectual tiende a ser un recurso importante y un contribuyente clave para el éxito económico y la creación de valor en un negocio. El capital intelectual es un impulsor de valor intangible en una organización que genera beneficios futuros. La supervivencia de muchas empresas depende de su disposición y capacidad de adaptarse a dichos cambios. A través del capital intelectual, las empresas pueden adaptarse rápidamente a los cambios y seguir siendo competitivas en los mercados. El capital intelectual se ha convertido cada vez más en una fuente de ventaja competitiva debido a la innovación.

El capital intelectual es el valor del conocimiento de los empleados de una empresa u organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva.

El capital intelectual, según varios autores, se considera un activo, y puede definirse en términos generales como la recopilación de todos los recursos informativos que una empresa tiene a su disposición que pueden utilizarse para generar ganancias, ganar nuevos clientes, crear nuevos productos o mejorar el negocio. Es la suma de la experiencia de los empleados, los procesos organizativos y otros intangibles que contribuyen al resultado final de una empresa.

Las empresas que quieren aumentar su “capacidad mental” tienen que dedicar tiempo y recursos a desarrollar experiencia en gestión y capacitar a sus empleados en áreas específicas del negocio.

### 5.2 Estructura del capital intelectual.

Hay cuatro tipos de capital intelectual en las empresas: Capital humano, Capital estructural, Capital organizacional y Capital relacional.

– *Capital humano*: esto es lo que aportan los empleados al negocio, incluida su creatividad, conocimiento, habilidades, ética de trabajo e impulso. Aquí se incluye el dueño de la empresa.

La motivación de los empleados tiende a jugar un papel importante en una organización. Los empleados motivados están más dispuestos y comprometidos a asumir tareas, que conduce a una mayor productividad en la organización.

La capacidad de liderazgo también es un componente del capital intelectual dentro del capital humano. Los líderes con alta capacidad de liderazgo son aquellos que pueden realizar sus tareas administrativas de manera fluida. Además, la capacidad de liderazgo incluye la capacidad de desarrollar y comunicar la estrategia y la visión, así como implementarla.

– *Capital estructural*

El capital estructural incluye innovación de productos, cultura corporativa, instrumentos de gestión, conocimiento explícito, cooperación interna y optimización de procesos. A diferencia del capital humano que recae en los empleados dentro de la organización, el capital estructural es el conocimiento que es propiedad de la organización. El conocimiento estructural permanece en la organización incluso cuando los empleados abandonan la organización.

– *Capital organizacional*

Es el producto del trabajo intelectual y de la experiencia en el funcionamiento para lograr los objetivos organizacionales y como tales son una fuente de valor. Los procesos se explicitan en doctrina y procedimientos y se implementan en la infraestructura que se utiliza en las operaciones diarias para producir resultados. Lo importante no son los manuales o los sistemas informáticos, sino el modo en que la organización hace uso de ellos.

*La innovación* de productos trae un mejor futuro para una organización. Esto se debe a que la innovación garantiza la creación de nuevos productos, lo que mejora la competitividad y la supervivencia de la organización. La innovación de productos da lugar a patentes y derechos de autor, entre otros.

*Procesos:* La optimización de procesos se relaciona con la mejora continua de los procedimientos y procesos internos. La cooperación interna se refiere a cómo los trabajadores de la organización pueden cooperar e intercambiar información.

*Clientes:* La calidad y sostenibilidad de la base de clientes de una empresa y su potencialidad para generar nuevos clientes en el futuro, son aspectos clave para su éxito.

– *Capital relacional*

El capital relacional incluye relaciones con los clientes, las relaciones con los proveedores, las relaciones públicas y las relaciones con los inversores. Aspectos como el buen servicio al cliente mejoran la buena relación con los clientes.

La cultura corporativa también es parte del capital estructural. La cultura corporativa se relaciona con los valores y las normas que influyen en la transferencia de conocimiento y las interacciones laborales. Una buena cultura corporativa garantiza el cumplimiento de las políticas y establece el hábito de la innovación y las mejoras. Los instrumentos de gestión tienden a apoyar el esfuerzo de los líderes e influyen en la forma en que se toman las decisiones, e incluye los canales de comunicación utilizados durante la toma de decisiones.

### **5.3 Características del capital intelectual.**

– *Habilidades, calificaciones y educación.* La productividad de los trabajadores está estrechamente vinculada a sus habilidades, educación y calificaciones. Se invierte en la capacitación y la educación de los trabajadores.

– *Experiencia laboral.* Los empleados más experimentados son los que crean más valor. Cada vez que una empresa pierde a un empleado ante un competidor, necesita invertir en reclutar y capacitar personal nuevo, algo que es tan costoso como reemplazar maquinaria en una planta de fábrica. Por lo tanto, la experiencia laboral puede verse como una forma de capital que genera ingresos.

– *Habilidades sociales y de comunicación.* La habilidad de la comunicación efectiva y trabajar bien con otros empleados es fundamental para cada organización. Esta habilidad es la que vimos en el capítulo anterior de la gestión emocional. Un hecho más que nos indica la importancia que tiene la gestión emocional en cada organización y cada puesto de trabajo.

– *Hábitos y rasgos de personalidad.* Para los empleados individuales, los hábitos y los rasgos de personalidad pueden ser una fuente de valor. El trabajador que es disciplinado, puntual, cumple con los plazos, tiene una perspectiva positiva genera más valor que uno que puede tener las mismas habilidades técnicas pero que carece de estos rasgos y hábitos personales.

– *Fama individual e imagen de marca.* La imagen de marca es lo que hace que un negocio sea inmediatamente reconocible para los clientes potenciales. Tener los mejores empleados y las marcas más reconocidas puede aumentar la productividad y las ganancias.

#### **5.4 Cómo mantener y gestionar el capital intelectual.**

El Capital Intelectual es el resultado de la combinación e interacción de todos los conocimientos que reúne una compañía, las destrezas y experiencias acumuladas de sus miembros, su motivación y compromiso sumado a los procesos, descubrimientos, innovaciones, impacto en el mercado, influencia en la sociedad y en términos de relaciones.

La Gestión del Conocimiento es el proceso a través del cual las organizaciones generan valor de sus activos intelectuales y del conocimiento. Con frecuencia, generar valor de esos activos implica compartirlos entre los empleados, departamentos e incluso con otras compañías en un esfuerzo por idear las mejores prácticas.

La riqueza y el valor de las organizaciones se basan cada vez más en el capital intelectual, y puede tener un impacto directo en el desempeño financiero de una empresa. Pero cada empresa considera la importancia, no es proceso único para todos. Es importante establecer la infraestructura para que los empleados puedan compartir conocimientos.

La gestión del conocimiento existe para garantizar que los empleados con experiencia puedan transferir su conocimiento a la empresa en general antes de irse. Del mismo modo, cuando se incorporan nuevos empleados, tienen la oportunidad de absorber el conocimiento.

Un programa de Gestión del Conocimiento efectivo debería ayudar a una compañía a conseguir uno o más de los siguientes objetivos:

- Fomentar la innovación animando el flujo libre de ideas.
- Mejorar el servicio a los clientes simplificando el tiempo de respuesta.
- Incrementar la facturación llevando productos y servicios al mercado más rápido.
- Realzar los ratios de retención de los empleados reconociendo el valor de sus conocimientos y recompensándolos por ello.
- Simplificar las operaciones y reducir costes eliminando procesos redundantes o innecesarios.

Para conseguir estos objetivos las empresas deben de empezar a valorar y recompensar el conocimiento individual, motivar a sus empleados y hacer que se sientan valiosos individualmente. La práctica de la Gestión de Conocimiento debe basarse en quién (personas), qué (conocimiento) y por qué (objetivos de negocio).

La gestión del conocimiento trata de que los conocimientos que le interesan a la organización de los trabajadores se queden en ella más allá del ir y venir de los mismos. Así otros empleados pueden usar ese conocimiento para resolver distintos problemas o para mejorar o actualizar esos conocimientos.

No debemos olvidar que por mucho que la gestión del conocimiento funcione a nivel organizativo, es algo hecho por y para personas. Es por ello que debemos de tener presente en todo momento las emociones que influyen a las mismas. De nada sirve un sofisticado sistema de gestión del conocimiento si luego los empleados no introducen sus conocimientos o si no lo usan para que les ayude en la resolución de problemas.

Hoy en día, el sueldo ya no es lo único importante y lo que denominamos como salario emocional viene a ser un factor clave en la satisfacción del empleado. Mientras que un sueldo puede ser mejorado por la competencia, el factor emocional es lo que realmente lo diferencia y el que consigue que los empleados sean leales a la misma. Uno de los grandes desafíos de las empresas es conseguir despertar el compromiso de su gente y ver qué es lo que motiva realmente a cada uno.

Diversos estudios al respecto han constatado los diferentes factores que más influyen en la motivación del empleado, al margen de una retribución justa y al nivel que el ofrecido por otras empresas del mismo sector, pudiendo citar como más importantes los siguientes:

- la formación ofrecida por la empresa
- el conocimiento de lo que se espera de él cada día
- la calidad de la relación directa con su superior inmediato
- el poder expresar sus ideas y sugerencias
- actuar y contribuir en otras áreas de la empresa
- oportunidades de ascenso y promoción
- retos profesionales
- ambiente laboral agradable
- flexibilidad
- libertad
- seguridad

- equidad entre el resto de compañeros
- planificación de la carrera profesional
- conocimiento de sus logros por parte de la dirección y el considerarse recompensado, reconocido y apreciado.

Motivar y estimular constantemente y de manera creativa a los mejores empleados debe ser lo habitual para así cuidar y aumentar día a día su compromiso con la empresa.

Aquí vemos una vez más la importancia y la necesidad de la Inteligencia Emocional y el aprendizaje y dominio de las técnicas de gestión emocional. Para mantener y gestionar adecuadamente el capital intelectual de una organización es importante crear una organización emocionalmente inteligente, con un entorno saludable que permita el desarrollo individual y fortalecer el compromiso de cada uno de los miembros con la organización.



## **6. INTELIGENCIA EMOCIONAL APLICADA A PRL.**

### **6.1 ¿Por qué aplicar la inteligencia emocional al PRL?**

Las emociones pueden facilitar y ayudar al logro de objetivos o bien dificultar, bloquear y generar conflictos en el trabajo. Es por ello por lo que, desde las empresas, se ha de promover el uso inteligente de éstas, fundamental para conseguir un entorno laboral saludable y eficiente, apostando por la adopción de la inteligencia emocional en las organizaciones como medio para evitar posibles riesgos psicosociales. Esta nueva ciencia ha de considerarse un “equipo de protección individual” más para los trabajadores, que ha de ser promovido por los empresarios.

Un síntoma evidente de la influencia de las emociones y de la importancia de su manejo en el ámbito laboral es el aumento progresivo de los riesgos psicosociales en el mundo del trabajo. Son muchos los profesionales que han de hacer frente a esfuerzos de control y gestión de emociones para dar respuesta a los requerimientos de su trabajo, esfuerzos añadidos al físico y al intelectual. Estos últimos han sido objeto de atención preferente por las diferentes disciplinas que participan de su estudio (Ergonomía, Psicología Aplicada, Psicología del Trabajo, etc.). Es por ello por lo que se ha comenzado a focalizar la atención en las exigencias psicológicas emocionales como factor susceptible de provocar situaciones y estados negativos para el trabajador.

Una de las consecuencias evidentes es el síndrome del “quemado”, del desgaste profesional, o burnout. Dimensiones características del mencionado síndrome, como son el agotamiento emocional, la despersonalización y el cinismo, estarían evidentemente asociadas a entornos laborales agresivos, en tanto que exponen al profesional de forma prolongada a demandas o requerimientos de tipo emocional. Para evitar que llegue a producirse este tipo de contingencias es fundamental una gestión adecuada de las emociones que surgen en la interacción social entre quienes ofrecen sus servicios y quienes los reciben. No en vano es ahí donde se genera el componente estresante que provoca el burnout.

La intervención en el ámbito de la prevención de riesgos psicosociales es, además de una exigencia legal, una exigencia ética. Se trata en última instancia de trabajar y desarrollar las estrategias necesarias para la consecución de mayores niveles de salud y bienestar de las personas. Las organizaciones colocan al trabajador como valor supremo de la organización. Las acciones habrán de ser congruentes con ese mensaje que adorna muchas políticas de empresa en las cacareadas misiones, visiones, objetivos y valores.

Los presumibles beneficios asociados a una intervención de este tipo serían, entre otros:

- Para las personas: disminución del estrés y la ansiedad, potenciación de la toma de decisiones, mayor regulación emocional, actitud laboral positiva, mayor nivel de automotivación y aumento en la eficacia personal
- A nivel organizacional: una empresa más saludable, mejora del clima laboral, disminución de los conflictos, estimulación de la innovación, mejor afrontamiento de la incertidumbre, mayor apertura a los cambios.
- La cuenta de resultados: fidelización de las personas, disminución del absentismo, potenciación del liderazgo compartido, fortalece la autonomía de los equipos de procesos y añade valor en la implantación de sistemas, dominando la formación e implicación de las personas.

## **6.2 La inteligencia emocional en los procesos de selección.**

Actualmente , las organizaciones todavía siguen seleccionando a sus trabajadores a partir de sus competencias de tipo cognitivo y muchas veces los despiden por su falta, pero desde que se comenzó a realizar estudios sobre la Inteligencia emocional su impacto positivo en las organizaciones , cada vez más empresas tienen en cuenta la gestión de las personas desde la concepción de competencias como mostrar comprensión de sí mismo, tener en cuenta los sentimientos t emociones de los otros y tener respeto a los demás.

En este sentido, las empresas más innovadoras, solamente incorporan a su organización, a directivos y supervisores con un importante nivel de inteligencia emocional. Esto supone una gran inversión, porque desde el primer momento esta habilidad impacta positivamente en el clima y el rendimiento de los equipos, así como en la cuenta de resultados de la empresa.

## **6.3 La inteligencia emocional en la formación.**

En el apartado anterior se ha destacado la importancia de seleccionar trabajadores teniendo en cuenta sus competencias emocionales, sin embargo, resulta evidente que también hay que realizar algunas acciones con aquellos empleados que ya trabajan en la organización. Por este motivo, este apartado se dedica a la formación, en la que se deben

proponer contenidos y diseñar planes de formación que permitan desarrollar las competencias emocionales de los trabajadores.

Como argumentan la mayoría de los expertos en materia de prevención, es el momento de empezar a desarrollar planes de formación adecuados a las necesidades de los trabajadores y de los clientes, en definitiva, del contexto actual en el que nos encontramos. Como ya se ha dicho antes, las habilidades emocionales afortunadamente se pueden aprender y los estudios demuestran la importancia del nivel emocional de los empleados para el éxito de las organizaciones.

#### **6.4 Conclusiones.**

A lo largo de la parte teórica de mi trabajo he hecho una descripción de las emociones, de la gestión emocional y la importancia que tiene para el bienestar del trabajador y el éxito de las organizaciones. En muchas ocasiones en desarrollo de las tareas de la prevención de riesgos nos tocará trabajar en equipo y grupos de personas y tendremos que organizarlos y transmitirles la importancia de trabajar seguros y sanos, pero sin embargo como ya hemos visto, si no dominamos las habilidades de gestión emocional, esto nos resultaría muy difícil y casi imposible. En muchas ocasiones nos tocara ser líderes y poseer las capacidades necesarias para poder afrontar estas tareas. Por esto es muy importante ir aprendiendo y mejorando nuestras habilidades y capacidades, para realizar correctamente nuestras tareas y relativamente cuidar al bienestar de los trabajadores, porque como ya hemos visto las emociones son contagiosas y nosotros podemos ser las personas que dan el impulso del ambiente saludable en las organizaciones.

Por este motivo he decidido elaborar un manual de buenas prácticas para la aplicación de la gestión emocional en el PRL con el objetivo de proponer herramientas para cualquier miembro de cualquier organización y también para los técnicos de prevención en ayuda a la gestión emocional. Aprender y aplicar la gestión de las emociones en cada tarea, realizar los objetivos propuestos de la manera más rentable y saludable tanto a nivel personal, como organizacional. En el ámbito de prevención hay que tratar con muchas personas dentro y fuera de la organización, tanto en nivel vertical, como horizontal. Para alcanzar los objetivos de la prevención de riesgos laborales en empresa – crear empresas seguras y saludables e integrar la prevención hace falta que los técnicos de prevención poseen un nivel alto de gestión emocional, ser líderes resonantes y creativos, poseer la autoridad necesaria para promover la prevención en cada “célula de la empresa”. Los

técnicos de prevención pueden y deben desarrollar comportamientos basados en la estructura socioemocional, con énfasis en, entre otros:

- Conocer y motivar a los demás para trabajar en equipo teniendo en cuenta las contingencias de todos y cada uno de los equipos de trabajo;
- Desarrollar estrategias de liderazgo asertivo;
- Pensar y actuar en una cultura de prevención a todos los niveles (informar, sensibilizar, alertar, capacitar, monitorear y retroalimentar continuamente las sugerencias y / o críticas de los empleados;
- Saber actuar en diferentes situaciones, adaptándose a las condiciones contextuales y culturales que resulten;
- Ser capaz de trabajar mejor bajo presión organizacional y niveles de estrés y más allá;
- Tener mayor capacidad crítica de manera proactiva, como resultado de una mayor y mejor información y clarificación de derechos, deberes y obligaciones, en materia de seguridad y salud en el trabajo;
- Sin duda, estar más calificado para el personal de resiliencia desde una perspectiva de conciencia organizacional;
- Vincularse a la cultura organizacional con pasión, pero también con racionalidad equilibrada.

La motivación del empleado para seguir los procesos de seguridad es individual, pero será el fruto de todo lo que el programa de prevención de riesgos laborales contenga. La motivación es, desde el interior, un factor clave para el cumplimiento de los objetivos en materia de seguridad y salud ocupacional.

Este manual servirá para:

- sensibilizar los empresarios como los trabajadores sobre la importancia de la inteligencia emocional
- dotar de pautas a los trabajadores para mejorar la misma
- favorecer el liderazgo emocional dentro de las organizaciones
- aplicar la inteligencia emocional en la prevención de riesgos laborales.
- Mantener el capital intelectual de la empresa.

## **7. MANUAL DE BUENAS PRÁCTICAS PARA LA APLICACIÓN DE LA GESTIÓN EMOCIONAL A LA PREVENCIÓN DE RIEGOS LABORALES**

Tal como lo resume el Manual de la Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia:

Una organización saludable se preocupa por el estado físico y mental de sus miembros, además de cuidar las relaciones sociales que se establecen entre ellos o con miembros externos a la organización (como clientes o proveedores) [...] las organizaciones que ya están incorporando políticas de actuación en este sentido, obtienen resultados positivos como una menor tasa de accidentalidad laboral, mayores beneficios para la empresa o un incremento del compromiso del trabajador con la organización. Por tanto, la inversión en este tipo de actuaciones es sin duda rentable. (Toledo y Martínez, 2014, pp. 53 y 54)

La IE y la PRL están vinculados no solo por una parte legal sino también desde un punto de vista ético. Por ello, pensar en actuaciones que beneficien a todas las partes es una buena apuesta.

No está de más recordar que hay cuatro pilares principales en la IE: autoconocimiento, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones. Para esta propuesta de manual vamos a desarrollar con más detalle estrategias para el aprendizaje de la gestión emocional basadas en el libro de Bradberry y Greaves “Inteligencia emocional 2.0”.

Los puntos 7.1- estrategias de autoconocimiento y 7.2-estrategías para autogestión son estrategias orientadas más al conocimiento individual de cada persona y pueden ser universales para cada persona, independientemente de su posición en el organigrama empresarial, sin embargo los puntos siguientes de este apartado son estrategias útiles también para los directivos, gerentes de recursos humanos, técnicos de prevención, en general a todas aquellas personas que su trabajo requiere competencias en relaciones interpersonales y técnicas motivadoras orientadas a conseguir los objetivos propuestos.

## 7.1 Estrategias de autoconocimiento.

El autoconocimiento es conocernos tal y como somos de verdad. En ocasiones esto puede generar mucha ansiedad, porque reconocer las emociones y los impulsos requiere honestidad y valor y requiere mucha paciencia y constancia.

– *Deje de considerar los sentimientos como buenos o malos*

Es propio que las personas creen dos grupos de sentimientos que se experimentan: buenos y malos. El inconveniente de este “etiquetado” de las emociones es que impide ver lo que se siente de verdad. Cuando se entra en contacto con una emoción tenemos que ser consciente de ella y no etiquetarla como buena o mala, si no dejarla seguir su curso hasta desvanecerse y comprender que está ahí para ayudarnos a entender los efectos que causa en nosotros y nuestro comportamiento, y los efectos que produzca en los demás.

– *Observe los efectos que causan sus emociones*

La clave para observar los efectos que causan sus emociones es vigilar y observar de cerca el impacto inmediato que tienen en los que le rodean y utilizar esta información como guía para deducir cómo afectarán a un círculo más amplio, una vez que se hayan desencadenado. Para saber sobre los efectos secundarios de sus emociones hace falta dedicar tiempo para reflexionar sobre su comportamiento. Además, hay que preguntar a las personas de nuestro entorno cómo les están afectando nuestras emociones. Cuanto mejor conocemos nuestras emociones más fáciles sería elegir el tipo de efecto que quiere producir.

– *No huir de las situaciones incómodas*

En muchas ocasiones tendemos a evitar el malestar emocional o sentimientos incómodos, sin darnos cuenta de que estos no desaparecen, sino que afloran cuando menos lo esperamos. En lugar de esto tenemos que avanzar hacia la emoción, aceptarla y, eventualmente analizarla y no perder la oportunidad de hacer algo productivo con este sentimiento. Lo sorprendente de aumentar nuestro grado de autoconocimiento es que solo el hecho de pensar en ello nos ayuda a cambiar. No hay que tener miedo a cometer errores “emocionales”, ellos nos ayudan a ver que tendremos que cambiar y hacer de forma

diferente y nos proporcionan la información que necesitamos para conocernos a nosotros mismos.

– *Sentir las emociones físicamente*

Cuando se experimenta una emoción el cerebro emite señales que desencadenan unas sensaciones físicas en el cuerpo. Como el cuerpo y la mente están tan conectadas hay que aprender a identificar los cambios físicos que acompañan las emociones. Prestar atención si ha cambiado el ritmo cardiaco, el ritmo de respiración, si se tensan los músculos entre otros. Reflexionar y pensar sobre las situaciones emocionalmente conflictivas ayuda a identificar los signos físicos y con practica observará que será físicamente consciente de una emoción antes de ser mentalmente consciente de ella.

– *Averiguar qué y quien le saca de sus casillas*

Saber quién nos saca de quicio y cómo lo consigue es fundamental para desarrollar la habilidad de tomar el control en estas situaciones y mantener la compostura y tranquilizarnos. Para utilizar esta estrategia hay que identificar las personas y las situaciones que desencadenan las emociones y de este modo no le pillaran de sorpresa y le resultaran menos comprometidos. Es recomendable hacer una lista de estas personas y emociones, averiguar cuáles son las causas de irritación.

– *Anotar las emociones en un diario*

Para poder ser objetivos a la hora de analizar nuestras emociones resultaría más fácil anotar en un diario las emociones fuertes y las respuestas de ellas. Así podríamos hacernos una idea mucho más próxima a las emociones que nos desaniman, nos animan y las que resultan más difíciles a tolerar.

– *No dejarse llevar por momentos de desánimo*

Lo malo del cerebro es que cuando se impone el desánimo ensombrece todos nuestros pensamientos, sentimientos, experiencias. Nos hace perder de vista todo lo bueno que tenemos, sentirnos frustrados con la familia y amigos, estamos insatisfechos con nuestro éxito, aunque en el fondo sabemos que las cosas no están tal mal. Es muy importante reconocer que estas emociones están ensombreciendo todo y recordar que los

estados de ánimo cambian constantemente, y el desaliento pasará, si se lo permitimos. Cuando estamos en estos momentos bajos, no conviene tomar decisiones importantes.

– *No dejar llevarse, tampoco, por un momento de euforia*

Los estados de euforia pueden confundir tanto como de ánimos bajos. Cuando estamos felices y excitados es fácil tomar decisiones impulsivas de los cuales luego nos podemos arrepentir. Para que esto no suceda hay que estar atento a estas emociones y tener en cuenta posibles consecuencias.

– *Parar y pensar de por qué hacemos las cosas que hacemos*

Muchas veces sumergidos en la rutina diaria, el tiempo pasa volando sin dejarnos apenas tiempo para pensar por qué hacemos lo que hacemos. Si no paramos y prestemos el tiempo suficiente a analizar de por qué de las cosas, nunca las entenderemos.

– *Lo mismo pasa con los valores fundamentales e ideas*

Hay que dedicar tiempo a reflexionar sobre ellos y preguntarnos cuales son los principios que queremos que rijan nuestra vida. Si repetimos este ejercicio a diario o mensualmente dará un gran impulso a su autoconocimiento.

– *Revise su aspecto*

La expresión facial, la postura, el comportamiento, la forma de vestir e incluso el peinado dicen cosas importantes sobre nuestro estado de ánimo.

La ropa que llevamos envía un mensaje muy claro de cómo nos sentimos. Es la imagen que proyectamos sobre nosotros. Por eso es importante ser conscientes del estado de ánimo y de cómo influye en nuestra forma de actuar. Tenemos que poder contestarnos a la siguiente pregunta ¿la imagen que estoy proyectando la he elegido yo, o la ha motivado mi estado de ánimo?

– *Pedir feedback*

Es difícil de obtener una imagen objetiva sobre nosotros mismos. Muchas veces hay gran diferencia en cómo nos vemos nosotros y como nos ven los demás. Esta brecha que hay entre la imagen que tenemos nosotros y la que tienen los demás es una fuente muy valiosa que nos permita aumentar nuestro autoconocimiento. La única manera de conseguir a conocer la imagen que proyectamos es pedir *feedback* de los demás, entre que



cabe incluir los amigos, compañeros de trabajo, supervisores o familiares. Su opinión nos ayudara a mostrarnos como nos ven los demás.

– *Manejar las situaciones de estrés*

Resultaría muy beneficioso aprender a reconocer las señales de estrés, escuchar la propia voz del cuerpo en situaciones estresantes, cual nos dice cuando tenemos que frenar y tomarnos un tiempo. El cuerpo se queja cuando lo presionamos demasiado. Tomar el tiempo necesario para reconocer estas señales y para recargar la batería emocional es importante para prevenir que el estrés cause un daño permanente a nuestro cuerpo.

## **7.2 Estrategias para autogestión.**

La autogestión es la capacidad de utilizar el autoconocimiento para elegir activamente lo que decimos y hacemos. Consiste en mantener la postura cuando las emociones se desbordan y controlarse cuando está a punto de explotar. Esto requiere un buen nivel de autoconocimiento, porque solo podemos decidir cómo respondemos a una emoción solo si somos conscientes de ella. Voy a enumerar varias estrategias que están orientadas a los elementos claves de autogestión, que permitirán a cualquier persona mejorar su autogestión.

– *Respirar correctamente*

La mayoría de las personas durante el día hacemos respiraciones cortas y poco profundas, como consecuencia no se está proporcionando al cuerpo el oxígeno necesario. El cerebro necesita un 20% de oxígeno del cuerpo para controlar las funciones básicas, como la respiración y la vista, y las funciones complejas como pensamiento y la gestión de emociones. Esto puede provocar problemas de concentración, perdidas de memoria o despistes, cambios de humor, ansiedad, depresión o falta de energía. Por eso si nos encontramos en una situación difícil primero nos tomamos unos minutos para respirar profundamente por la nariz, hasta llenar el abdomen y luego expulsar el aire por la boca. Esto tranquiliza y hace que uno se sienta mejor activando el cerebro racional. De este modo, respirar correctamente se convierte en una de las técnicas más sencillas y más poderosas para gestionar las emociones. Además, es una herramienta magnifica para desviar la atención de pensamientos desagradables o incómodos que son difíciles de evitar.

– *Hacer una lista de emociones y otra de razonamientos*

En muchas ocasiones el cerebro nos quiere llevar en una dirección y las emociones en otra. Cuando ocurra esta batalla entre el cerebro racional y el cerebro emocional lo mejor es primero elaborar una lista con los vertientes emocional y racional del asunto. Esta lista permitiría aclarar la mente, utilizar los conocimientos y tener en cuenta la importancia de sus emociones sin dejar que tomen el control. Con una lista delante, resultaría mucho más fácil ver si debería dejar que el lado emocional de su pensamiento primase en su decisión o bien se impusiera el lado racional.

– *Hacer públicos sus objetivos*

No hay mayor estímulo para el cumplimiento de nuestros objetivos que hacerlos públicos. Si compartimos nuestros propuestos, el conocimiento por parte de los demás de nuestro progreso nos crea una increíble sensación de responsabilidad. Una parte muy importante de la autogestión depende de la motivación, y podemos utilizar las expectativas que los demás tienen de nosotros como fuerza motivadora para pasar a la acción. Así las probabilidades de cumplir los objetivos propuestos aumentan considerablemente.

– *Contar hasta diez*

Cuando nos sentimos frustrados o enfadados la mejor terapia es, la que nos enseñan desde pequeños- contar hasta diez, respirando profundamente. Este proceso relaja y evita que pacemos en acción antes de tener la perspectiva más clara y racional de la situación. Cuando tenga que contar de una forma más sutil, hay miles de opciones magnificas de hacerlo sin que nadie se dé cuenta. Un ejemplo útil es por ejemplo llevar una bebida cuando acudimos a reuniones difíciles, de este modo cuando creen que van a soltar alguna frase excesivamente emocional es el momento de dar un sorbo a la bebida. Así disponemos de tiempo necesario para tranquilizarnos y poner en orden nuestros pensamientos y elaborar un discurso más constructivo. Aquí es donde entra en juego nuestro cerebro racional gracias del cual podríamos recuperar el control de sí mismo y de sus emociones.

– *Dejar pasar un día, una semana, un mes...*

Hay situaciones que por su incomodidad o decepción crean tanta ansiedad que pasamos a la acción simplemente para aliviar la agitación interna. Pero puede que baste con concederse un día, semana o mes de plazo para asimilar la situación antes de seguir adelante y a veces en este tiempo salen a la superficie cosas que nos ayudaran a tomar una decisión mucho más fácil. El tiempo juega a favor de la autogestión, aportando claridad y perspectiva a los pensamientos que nos rodean. Lo único que hay que hacer es esperar a que las cosas se calmen antes de actuar.

– *Aprender de autogestor experimentado*

En ocasiones no tenemos claro cómo actuar, pero como ya hemos dicho la gestión emocional se aprende, así que podemos buscar alrededor nuestras personas que gestionan bien sus emociones y aprender de ellos trucos efectivos. No es complicado encontrarlas puesto que las personas con nivel alto de autogestión saben perfectamente manejar sus emociones en la dirección correcta, son conscientes de ello, por lo que es muy fácil distinguirlos y aprender de ellos. Hablar con ellos sobre la situación emocional que nos preocupa, pedir consejos y aprender tácticas de gestión, para después ponerlos en práctica es fundamental para ir aprendiendo la propia autogestión.

– *Sonrí y ría más*

Cuando reímos y sonreímos nuestro rostro envía al cerebro señales de que está contento, el cerebro responde literalmente a los nervios y músculos para determinar el estado emocional. Cuando nos encontramos en una situación inquietante, si nos obligamos a sonreír contrarrestamos el estado emocional negativo. Si forzamos una sonrisa amplia de oreja a oreja podemos engañar la mente para que tenga el estado de ánimo que necesitamos en este momento. Reírse y sonreír no elimina el desánimo, y no es su objetivo, porque cada estado de ánimo tiene su objetivo, pero es bueno saber que, si hay que mostrarse alegre y sonriente, puede conseguirse.

– *Reservar un hueco en la agenda para resolver problemas*

Para garantizar la toma de buenas decisiones hay que reservar tiempo en nuestro día ajetreado para resolver problemas. Un periodo corto de quince minutos al día es suficiente para garantizar que nuestras decisiones no se vean empañadas por las emociones.

– *Controlar el dialogo interior*

Cada día tenemos miles de pensamientos, y aunque muchas veces no somos conscientes, lo cierto es que todos tenemos una voz interior que condiciona nuestra percepción de las cosas. Nuestros pensamientos nos “hablan” y esta voz interna se denomina “dialogo interno”. Muchas veces el dialogo interior es positivo, como por ejemplo “más vale que me preparé para la reunión”, pero otras veces este diálogo es negativo y contra prudente y poco realista. La clave es aprender a transformar estos diálogos para evitar que nos lleven a decisiones equivocadas. Unos ejemplos de los más utilizados son los siguientes:

1. *Transformar “yo siempre” o “yo nunca” en “solo esta vez” o “algunas veces”*. Hay que tratar cada situación como única y las acciones que tomamos son únicas para esta situación y no reprendernos por cada error que cometemos. De esta manera dejaremos de hacer los problemas más grandes de lo que son de realidad.

2. *Sustituir “soy un idiota” por “he cometido un error”*. Los pensamientos que asignan etiqueta permanente no dejan espacio para mejorar. Hay que utilizar afirmaciones objetivas a la circunstancia real que ayudarán a concentrarse en los posibles cambios.

3. *Aceptar la responsabilidad de sus actos y de nadie más*. El dialogo interno negativo y la culpa de todo van muy ligados. Hay personas que se culpabilizan a ellos mismos por todo, es el momento de empezar a distinguir cuando de verdad es su error y dejar de asumir responsabilidades de los demás. En el otro extremo están las personas que nunca asuman su responsabilidad, si no buscan los culpables en los demás, es el momento de que empiece asumir su parte de la responsabilidad.

– *Visualizarse haciendo las cosas bien*

Esta estrategia es muy simple, pero muy efectiva, porque aprender a autogestionarse bien requiere mucha práctica. Visualizarse gestionando bien las emociones y el comportamiento es una herramienta para practicar las nuevas habilidades adquiridas y convertirlas en hábitos. Para que funcione tendrá que hacerlo en una habitación donde nada puede distraerle, ya que tendría que abstraerse y concentrarse en sus pensamientos. Recordad las emociones que han provocado las situaciones difíciles de mantener el control y luego imagínese la misma situación, pero actuando correctamente, manteniendo la calma. Es una buena práctica para terminar el día, añadiendo acontecimientos nuevos, difíciles a la medida que se vayan presentando.

– *Tener adecuada higiene del sueño*

La autogestión requiere una mente lúcida, concentrada y equilibrada, que podemos conseguir con una buena calidad de sueño, que por su parte se consigue con una buena higiene del sueño. Cuando dormimos el cerebro se recarga, literalmente, para que nos despertemos lúcidos y con la mente despejada. A continuación, voy a enumerar varias pautas, que ayudan a tener una buena higiene del sueño:

1. *Cada mañana expóngase veinte minutos a la luz del sol.* Los ojos necesitan este tiempo de luz solar para reajustar nuestro reloj interno y hacer que por la noche resulte más fácil dormirse.

2. *Desconecte el ordenador y dejar el móvil al menos dos horas antes de acostarse.* Tener luz de la pantalla por la noche produce un efecto parecido a la luz solar que puede confundir el cerebro y nos resulte difícil conciliar el sueño.

3. *Reserve la cama para dormir.* Es recomendable evitar trabajar o ver la tele en la cama. Reserve la cama para dormir y su cuerpo responderá.

4. *Evite la cafeína especialmente por la tarde.* La cafeína dificulta el sueño y es perjudicial para su calidad. La duración del efecto de cafeína en el organismo es de unas seis horas, por eso es mejor evitarla, o a tomarla en pequeñas dosis antes del mediodía.

– *Concentre la atención en las posibilidades, no en las limitaciones*

Todos hemos escuchado desde pequeños las frases: “no hay nada que puedas hacer” o “no depende de ti”, lo cierto es que siempre podemos elegir. Nosotros decidimos cómo vamos a responder a las situaciones a las que nos enfrentamos. Incluso cuando no podemos hacer nada siempre cabe la posibilidad de dar nuestra opinión sobre lo que está pasando, lo cual influye en nuestros sentimientos. Hay que hacerse responsable de aquello que se puede controlar, y concentrar la energía en mantenerse flexible y con la mente abierta, a pesar de la situación.

– *Sea coherente*

La sincronía entre mente y lenguaje corporal es una buena herramienta que tenemos que aprender a utilizar. Cuando somos capaces de gestionar bien las emociones, nuestro lenguaje corporal está en sintonía con el tono emocional de la situación. La falta de control sobre el lenguaje corporal es una señal muy clara de que las emociones nos

están superando. Para mantenerse sincronizado, desvíe la atención de las emociones y concéntrela en la tarea que se trae entre manos.

– *Hable con alguien que no esté emocionalmente involucrado en el problema*

Cuando nos enfrentamos a un problema el único punto de vista que tenemos es el de nuestro cerebro, por lo que nos podemos encontrar atrapados en una sola línea de pensamiento. Para poder obtener otro punto de vista de la misma situación, podemos buscar a alguien de confianza que no esté personalmente afectado por la situación. Utilice esta persona como caja de resonancia de lo que está experimentando y de lo que está pensando y sintiendo en relación con la situación problemática. Su punto de vista le ayudará a ver las cosas de forma diferente y ampliar sus opciones.

– *Aprender una lección valiosa de todas las personas que conozca*

Hay que considerar que todos los que se crucen en nuestro camino pueden tener algo muy valioso que enseñarnos-es lo mejor para mantenernos flexibles, abiertos y mucho menos estresados. Se puede aprender tanto de lo que diga la otra persona, como de su comportamiento. Si es un comportamiento bueno, podemos copiarlo, en caso contrario tomar nota e intentar no cometer los mismos errores que la persona que hemos estado observando.

– *Incluir en la agenda momentos para recargar las pilas*

Es importante dedicar una parte del día a hacer que la sangre fluya y a mantener el cuerpo sano, es la recarga más significativa que podemos dar al cuerpo aparte del sueño. Dedicar tiempo a hacer deporte, actividades relajantes como yoga, masajes, dar una vuelta por el parque pueden tener un efecto notable en la mente. La agenda ajetreada que tenemos es difícil encontrar hueco para esta actividad, pero hay que cambiar la perspectiva de verlo. Si lo miramos como algo tan fundamental que de verdad es para la salud mental, podemos compararlo con el lavado de dientes de la salud bucal, por ejemplo. De este modo nos resultará más fácil incluirlo en nuestra agenda.

– *Acepte que el cambio está en la vuelta de la esquina*

Tenemos que ser capaces de anticipar el cambio y saber que opciones tenemos en caso de que se produzca, nos preparamos para no quedarnos paralizados por emociones negativa como la sorpresa, el miedo o la decepción cuando el cambio se produce realmente. La mejor manera es hacer una lista cada dos semanas con los cambios que creemos que podrían tener lugar y estar preparado en caso de que sucedan.

### **7.3 Estrategias de conciencia social.**

La conciencia social es la habilidad de identificar y comprender los estados de ánimo de otros individuos y de grupos enteros de personas. Para mejorar esta habilidad tiene que observar a la gente en todo tipo de situaciones. Aprenderá a captar el lenguaje corporal, las expresiones faciales, las posturas, el tono de voz e incluso lo que se oculta debajo de la superficie, como las emociones y los pensamientos más profundos. Es imposible captar todo, por eso es importante captar las señales adecuadas. Con las estrategias que voy a desarrollar a continuación nos pueden servir precisamente para eso.

#### *– Llamar a las personas por su nombre*

El nombre es una parte imprescindible de nuestra identidad y resulta muy agradable que la gente utilice nuestro nombre y lo recuerde. Es una forma personal y sincera de atraer a una persona. Llamar a una persona por su nombre rompe barreras, y resulta agradable y atractivo.

#### *– Observe el lenguaje corporal a los demás*

Observando el lenguaje corporal de una persona podremos saber cómo se siente realmente esta persona. Tenemos que hacer una lectura de cabeza hasta los pies, empezando por los ojos, que comunican más que ningún otro elemento del cuerpo humano. Los que mueven los ojos de forma relajada y a la vez prestan atención a su interlocutor son más sinceros y honestos. Después hay que fijarse en la sonrisa, si es sincera o forzada. Las sonrisas sinceras cambian rápidamente de un pequeño movimiento fácil a una gran expresión abierta. Una vez terminado el rostro podemos pasar a analizar

los hombros, si están caídos etc. el cuerpo comunica constantemente y es una fuente de información abundante que podemos utilizar para mejorar nuestra conciencia social.

– *Esperar el momento oportuno*

Lo importante en esta estrategia es hablar, preguntar, comunicarse con las personas teniendo en cuenta su estado emocional en este preciso momento-elegir el momento oportuno.

– *Tenga preparada alguna pregunta comodín*

Una pregunta comodín es una pregunta que se utiliza para salir de apuro en un momento incómodo. Esto permite ganar tiempo para conocer mejor la otra persona, y a la vez, demostrarle que te interesan sus pensamientos y sentimientos. Elija preguntarle de cualquier asunto que requiera cierta explicación, evitando la política, la religión y otras cuestiones potencialmente delicadas.

– *No tome notas en las reuniones*

En vez de tomar notas en las reuniones y de esta manera perdernos los detalles con más importancia-comprender lo que piensas i sienten los demás, dedíquese a observar. Fíjese en las expresiones de la gente, establezca contacto visual con todos los que intervengan. Se sentiría más involucrado i concentrado en los demás, y captará detalles que, probablemente, el bolígrafo y el papel pasarían por alto. No hay duda de que tomar notas tiene su valor, pero si por cuestiones prácticas debe de tomarlas, deténgase de vez en cuando para practicar la observación.

– *Planifique las reuniones sociales con antelación*

Planificar un evento con antelación puede ahorrarle muchos problemas, tanto si se trata de reunión personal como de trabajo. Si entra por la puerta con un plan, libera toda su energía mental y su capacidad intelectual, y puede concentrarse en el momento presente y disfrutar del mismo, porque estará menos estresad@.

– *Organice el desorden*



Para ser socialmente consciente hay que evitar las distracciones y sobre todo las internas. Tenemos que concentrarnos en la conversación presente, tratando de eliminar las conversaciones internas de nuestro cerebro e intentar no formular mentalmente nuestras respuestas antes de que la otra persona haya terminado de hablar. Y por supuesto cuando está en una conversación nunca interrumpe la otra persona hasta que haya acabado de hablar.

– *Viva el momento*

Los adultos tenemos la debilidad de culpabilizarnos del pasado y angustiarnos por el futuro, por lo cual es imposible concentrarnos en el presente y averiguar que les está ocurriendo a los demás en cada momento. Haga que vivir el presente se convierta en un hábito, y sus habilidades de conciencia social mejorarán. No olvidemos que planificar el futuro y pensar en el pasado son ejercicios valiosos, pero si se practican todo el día, interfieren con lo que tenemos delante: el presente.

– *Dé una vuelta para observar el entorno*

Para entender y comprender la gente nos rodea, tenemos que dedicarles tiempo. Muchas veces en el trabajo estamos tan ensimismadas en nuestras cosas que nos olvidamos del mundo que nos rodea. Para mejorar la conciencia social tenemos que dedicar tiempo y darnos una vuelta por el lugar de trabajo. Esto nos ayudara a sintonizar con la gente y sus emociones. El estado de ánimo de la gente puede proporcionarnos pistas muy importantes de cómo están yendo las cosas tanto a nivel individual como colectivo.

– *Practique el arte de escuchar*

Todos pensamos que sabemos escuchar, pero ¿de verdad es así? Escuchar no consiste únicamente en escuchar las palabras que se dicen; consiste en prestar atención al tono, el ritmo y el volumen de la voz. Intentar averiguar si se ha quedado algo sin decir, algún mensaje oculto. Hay que estar en el momento presente, captar las señales que le envía la otra persona y entender de verdad lo que se está diciendo.

– *Observe a la gente*

Si dedicamos tiempo a observar a la gente veremos que ellos revelan su estado de ánimo, podemos captar señales, reconocer interacciones y descubrir motivaciones o emociones subyacentes sin necesidad de participar. La capacidad de identificar estas señales constituye una parte muy importante de la conciencia social, que en muchas ocasiones suele pasar desapercibida.

– *Conozca las reglas de juego de la cultura*

El mundo en que vivimos es un mosaico de culturas diferentes. Esas culturas conviven, interactúan y negocian entre sí de acuerdo con reglas muy específicas. Para saber desenvolverse entre ellas la única forma es ser emocionalmente inteligente. Hay que dedicar más tiempo a escucharles y observarles. Se deben de recoger muchas observaciones y reflexiones antes de sacar conclusiones.

– *Confirme la certeza de sus observaciones*

La mejor forma de comprobar la precisión de nuestras apreciaciones es preguntando si lo que estamos observando en la gente o en las situaciones es lo que está pasando realmente. Esto nos ayudaría a detectar las pistas que suelen pasar desapercibidas. Si no pregunta, nunca estará seguro.

– *Póngase en el lugar de los demás*

Ponerse en el lugar de los demás es la mejor estrategia de conciencia social. Si queremos ver los demás con perspectiva y conocerles más a fondo, mejorar nuestra comunicación y detectar los problemas antes de que se agraven, tenemos que desarrollar esta habilidad.

– *Capte el estado de ánimo de la sala*

Hay dos formas de captar el estado de ánimo de una sala, la primera es confiar exclusivamente en nuestros instintos. Las emociones se contagian- se propagan a partir de una o dos personas hasta que se crea un estado de ánimo palpable y colectivo que puede sentirse a cierto nivel. La otra forma es estar acompañado por un guía experimentado. Cuanto antes sea capaz de desarrollar la capacidad de detectar confianza, inquietud o cambios de humor en las reuniones de grupo, más pronto estará capacitado para manejarse por las selvas sociales de su vida.

#### **7.4 Estrategias de gestión de las relaciones.**

Las relaciones constituyen una parte esencial y satisfactoria de nuestra vida. Cultivar una relación requiere tiempo, esfuerzo y conocimiento. El conocimiento es inteligencia emocional. Para poder mantener unas relaciones que satisfagan tanto nuestras necesidades, como de la otra persona tenemos que desarrollar la habilidad de gestión de las relaciones. A continuación, vamos a ver algunas estrategias para que las relaciones funcionen.

– *Muéstrese abierto y curioso*

Puede que mantener relaciones no esté en la descripción de su puesto de trabajo y que ni siquiera le han hablado de ello, pero si quiere triunfar en su profesión, mostrarse abierto y curioso constituye una parte fundamental y clara de su trabajo. Mostrarse abierto significa compartir información sobre nosotros con los demás. Esto puede ser muy beneficioso, puesto que cuanto más nos conocen la probabilidad de que nos malinterpreten disminuye. Pero no basta solo con abrirse, además hay que interesarse por la historia de los demás, hay que ser curioso. Cuanto más interés muestre por quienes le rodean y más sepa de ellos, más posibilidades tendrá de satisfacer sus necesidades y de no malinterpretarlas.

– *Mejore su estilo de comunicación natural*

Pensar y hacer una lista de su comunicación natural, con sus pluses y sus contras ayudaría a visualizar cuales son las ventajas y defectos de su estilo y poder corregirlo.

– *Evite emitir señales confusas*

Los sentimientos son sinceros y pueden a florar a través de las relaciones y del lenguaje corporal, a pesar de las palabras utilizadas. La gente confía más en lo que ve que en lo que oye. Cuando decimos una cosa y nuestro cuerpo dice otra, estamos confundiendo y frustrando a los demás. Para resolver el problema de las señales confusas, tiene que utilizar sus habilidades de autoconocimiento e identificar sus emociones, y utilizar sus habilidades de autogestión para decidir qué sentimientos expresar y cómo expresarlos.

– *Acuérdese de las pequeñas cosas que son muy importantes*

Una cosa muy importante en nuestra vida personal y laboral son las expresiones de aprecio, que cada vez utilizamos menos. Muchos trabajadores afirman que nunca les han dado las gracias por sus aportaciones en la organización, pero están de acuerdo que si se utiliza tendría un efecto muy positivo en la moral. Empiece a incorporar frases como “por favor”, “gracias” o “lo siento” y verá el resultado positivo en corto plazo.

– *Sepa encajar el feedback*

Cundo recibimos feedback, sin embargo, es una parte difícil y por eso tenemos que estar preparados para recibirlo y no cogernos desprevenidos. Cuando reciba feedback ponga en práctica sus habilidades de conciencia social para escuchar y entender lo que están diciendo. Haga preguntas aclaratorias y pida ejemplos para poder comprender mejor el punto de vista de esta persona. Tanto si está de acuerdo o no con lo que le han dicho darle las gracias por haber compartido contigo. Después de recibir el feedback decide tus próximos pasos y trate de poner en práctica las sugerencias de la otra persona, puede que esto sea la mejor forma de consolidar la relación con ella.

– *Desarrolle confianza*

La confianza es algo que tarda en construirse y puede perderse en segundos y quizá sea el objetivo más importante y difícil a la hora de gestionar las relaciones. La confianza se construye a través de una comunicación abierta, voluntad de compartir, congruencia de las palabras, los actos y el comportamiento y responsabilidad en el cumplimiento de los acuerdos de la relación. Para gestionar sus relaciones, debe gestionar su confianza en los demás, y el nivel de confianza que tengan con usted es fundamental para intensificar su conexión con ellos. Este proceso necesita tiempo y poner en práctica sus habilidades de autoconocimiento y conciencia social.

– *Practique una política de puertas abiertas*

“Acceso” es la palabra que resume el concepto de “puertas abiertas”. La política de puertas abiertas da derecho a los empleados a hablar con quienes quieran a cualquier

nivel, fomentando la comunicación ascendente a través de acceso directo y fácil a todos los que están por debajo en la estructura empresarial.

– *Enójese solo intencionalmente*

La ira, como cualquier otra emoción existe por una razón y no hay que ignorarla o reprimirla. Hay que saber controlarla, gestionarla y utilizarla en las situaciones donde puede resultar beneficiosa. Veamos por ejemplo los entrenadores de fútbol: sus enfados y comentarios más duros hacen movilizar el equipo. Expresar la ira de forma adecuada puede comunicar los sentimientos más intensos y recordar al entorno la gravedad de la situación. Enfadarse demasiado o cuando no toca, sin embargo, incapacita al entorno para entrar contacto con sus sentimientos. Esta estrategia requiere mucha preparación de fondo, empezando por ser consciente de la ira y aprender utilizarla intencionadamente en las situaciones que lo requieren.

– *No evite lo inevitable*

Cundo en nuestro día a día nos enfrentamos con situaciones y personas, que nos gustaría evitar, pero es imposible, es hora de poner en práctica nuestra conciencia social para gestionar estas emociones. Debería controlar sus emociones y tomar decisiones sobre cómo gestionarlas.

– *Reconozca los sentimientos de los demás*

Una de las claves para gestionar las relaciones es hacer un esfuerzo y tomarse unos minutos para reconocer, no reprimir o modificar, los sentimientos de la otra persona. Si esta persona pasa por una época difícil ofrecer nuestro apoyo, reconocer sus emociones sin exagerarlas, infravalorarlas u olvidarlas. No es preciso que esté de acuerdo con los sentimientos de los demás, pero tiene que reconocerlos como legítimos y respetarlos.

– *Complemente las emociones o la situación de la otra persona*

Cuando tratamos con una persona que esta irritada o enfadada, lo que no tenemos que hacer es corresponder o imitar sus emociones. La conciencia social consiste en: escuchar, estar presente, ponerse en el lugar de la otra persona, identificar su estado emocional, y elegir una respuesta apropiada y complementaria. La respuesta complementaria indica que se reconocen los sentimientos de la otra persona y se

consideran importantes. Para ayudar a sus compañeros o familiares demuéstrese sensible y que de verdad le importa lo que les sucede.

– *Muestre reconocimiento*

Hay gente que cada día hace un trabajo magnifico para nosotros. Si es consciente de ello demuéstrelo. Un pequeño gesto de reconocimiento es suficiente para dar las gracias y hacer consciente a la persona que estas valorando su esfuerzo y su dedicación. Estos pequeños detalles inciden en la relación y la fortalecen.

– *Antes de tomar decisiones, explíquelas*

En ocasiones hay que tomar decisiones que probablemente afectarían a más gente a nuestro alrededor. En estos casos en lugar de hacer el cambio y esperar que los demás lo acepten, dedique un tiempo en explicar en qué ha fundamentado esta decisión, incluidas las alternativas, y por qué ha optado por la decisión final. Si antes puede pedir ideas o sugerencias, todavía mejor. Apreciarán la transparencia y la franqueza brindada, que confían en ellos, que se les respeta y se sentirán conectados con la organización.

– *Ofrezca un feedback directo y constructivo*

Si tiene que proporcionar feedback con frecuencia, tiene que emplear sus habilidades en gestión de las emociones para proporcionar un feedback efectivo. Para eso tiene que autogestionarse, pensar en la persona que reciba el feedback, hacer referencia al problema y no a la persona. Utilizar frases como “creo”, “pienso”, “esta vez”, mencionar los partes buenos del trabajo, no solo sacra lo que está mal hecho. Al final darle las gracias por considerar sus sugerencias.

– *En caso de conflictos, lograr acuerdos*

En las situaciones difíciles, cuando falta acuerdo entre partes el primer paso que se tiene que dar es reunión privada de las partes implicadas e intentar lograr el acuerdo, manteniendo dialogo amable, con mucha aceptividad, escucha activa y foco en la situación. Designar una persona en la que ambas partes confíen para mediar y si es necesario invitar a alguna persona de la Dirección General. Importante celebrar el éxito.

– *Evita generalizar*

Las generalizaciones fallan, porque están basadas en las experiencias de uno mismo y nos son iguales que de los demás. Generalizando estamos omitiendo parte de la información. En vez de decir: “siempre tengo problemas con mi equipo” intenta utilizar frases como: “a menudo”, “en algunas ocasiones”, “raramente”. Evite frases como “siempre”, “nunca”, “únicamente” porque estas frases casi siempre son falsas.

## **7.5 Estrategias para motivación laboral.**

Es muy importante mantener los niveles de motivación de los trabajadores muy altos, porque influye directamente sobre su rendimiento y por consecuencia al éxito de la empresa. Pero ¿cómo se consigue? Hay muchas técnicas motivadoras, pero solo se mencionarán algunas de ellas, en cualquier caso, todas están enfocadas a elevar y mantener el nivel de motivación de los trabajadores, puesto que ellos son el “motor” de cada negocio y de ello depende el éxito o fracaso de las organizaciones.

– *Adecuación al puesto de trabajo*

Definición clara del rol de cada trabajador y adecuar los retos y el requerimiento del cargo a las necesidades del trabajador de tal manera que sea estimulante para el y de esta manera conseguir una excelente motivación.

– *Mejora de las condiciones laborales*

Pensar en implantar horarios alternativos y flexibles con el fin de que se adecúen mejor a las necesidades de sus empleados. Son simples variaciones horarios que mejoran la calidad de vida de los empleados.

– *Reconocimiento de los logros*

Reconocer y felicitar a los trabajadores por un trabajo bien hecho parte de sus jefes tiene un impacto muy positivo en la motivación de los empleados y fomenta el buen clima laboral.

– *Planes de carrera como motivación*

Uno de los mayores incentivos para un trabajador es que disponga de la oportunidad de escalar posiciones en el organigrama de una empresa. Es una técnica de motivación muy eficaz.

– *Metas claras y viables*

Comunicar los objetivos a los trabajadores de forma conjunta y personalizada resulta esencial para aumentar su implicación y compromiso.

– *Medición y evaluación del clima laboral*

Implementar encuestas y análisis periódicos permitan comprobar los puntos críticos que afectan a la plantilla, para poder corregirlos a tiempo y así mantener un clima laboral saludable que permita el desempeño del equipo humano.

– *Implantación de políticas sociales*

Implantar políticas sociales como por ejemplo planes para fomentar hábitos de alimentación saludables o deporte entre empleados, mejoran la motivación y hacen que el empleado se sienta orgulloso de formar parte de esta organización.

– *Fomentar actividades en equipo*

Las convivencias en equipo resultan muy interesantes para ver cómo se comporta el equipo y no menos importante para estrechar lazos entre los compañeros de trabajo. Esto es clave para el clima laboral.

– *Participación*

Hay que permitir al trabajador formar parte de la empresa activamente, comunicarse, dar feedback, informar de sus necesidades, etc. Hacerlo favorece la comunicación en sentido más amplio de la palabra. En estos entornos surgen las ideas más creativas.

– *Transparencia*

La compañía debe de ser clara y transparente con sus trabajadores, comunicar los resultados del negocio, los objetivos conseguidos, etc.



## 8. CONCLUSIONES.

La idea del presente TFM es difundir, compartir y exponer qué es la Inteligencia emocional, la importancia de aprender y practicar la gestión emocional y qué tanto influye en el desarrollo de las organizaciones y también en la vida personal de cada persona.

En el apartado cuatro del trabajo he explicado en detalle que es la inteligencia emocional, como funciona (el cerebro emocional), como experimentamos cada sentimiento y hemos visto que no podemos elegir nuestros sentimientos, pero sí podemos elegir como responder adecuadamente ante ellos.

La conciencia emocional es la guía más segura para sintonizar adecuadamente con el desempeño de cualquier trabajo, controlar nuestros sentimientos conflictivos, ser capaces de mantenernos motivados, saber captar adecuadamente los sentimientos de los demás, comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan a los demás y poder desarrollar habilidades sociales fundamentales para trabajo en equipo y el liderazgo.

Otro punto importante son las competencias emocionales: una competencia emocional se puede definir como una capacidad adquirida basada a la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999). La IE de cada persona determinaría la capacidad de cada uno a aprender las habilidades prácticas que se agrupan bajo dos competencias fundamentales: la competencia personal y competencia social.

La competencia personal está compuesta por las habilidades de autoconocimiento y de autogestión, que se concentran más en la persona individualmente, y no a las relaciones con los demás. La competencia personal es la capacidad de ser consciente de las emociones que se experimentan y de gestionar las propias decisiones y comportamientos.

La competencia social está compuesta por la conciencia social y las habilidades de gestión de relaciones con los demás, ser capaz de comprender el estado de ánimo, las emociones y el comportamiento de los demás con el objetivo de mejorar la calidad de las relaciones.

En el apartado cinco hablamos del Liderazgo y la Inteligencia Emocional, porque como ya se ha visto, el ambiente de la organización se ve influido por el estilo de liderazgo: cómo esos directivos motivan a sus subordinados directos, recaban y utilizan información, toman decisiones, gestionan iniciativas de cambio y afrontan la crisis. Los líderes emocionalmente inteligentes inspiran, motivan y comprometen productivamente

as u personal: crean resonancia. Los líderes “tóxicos”, en cambio, generan disonancia: envenenan y empobrecen el ambiente laboral. El estado de ánimo colectivo tiene como ingrediente más importante el Líder y su poder de “gestionar” el sentido del grupo. Un ambiente positivo favorece la vivencia positiva de los nuevos acontecimientos, y viceversa.

He nombrado los diferentes estilos de liderazgo, pero para ser un buen líder hay que hacer uso flexible a las seis modalidades diferentes del liderazgo, y que puede pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan.

Después he analizado el Capital Intelectual, en que consiste y como se gestiona y mantiene dentro de la organización. Se ha visto que el capital intelectual es el valor del conocimiento de los empleados de una empresa u organización, habilidades, capacitación empresarial o cualquier información de propiedad que pueda proporcionar a la empresa una ventaja competitiva. Se ha comprobado la relación estrecha entre el capital intelectual y la inteligencia emocional de modo que gracias a la aplicación de la IE se mejoran los procesos de gestión del conocimiento en las empresas y con ello aumenta el capital intelectual, a través de cual aumenta el valor global de la empresa.

Para mantener y gestionar adecuadamente el capital intelectual de una organización es importante crear una organización emocionalmente inteligente, con un entorno saludable que permita el desarrollo individual y fortalecer el compromiso de cada uno de los miembros con la organización.

En el séptimo apartado se ha visto la importancia de la aplicación de la IE en la prevención de riesgos laborales y los beneficios asociados para las personas, a nivel organizacional y en las cuentas de resultados de las empresas. Se trata de trabajar y desarrollar las estrategias necesarias para la consecución de mayores niveles de salud y bienestar de las personas. Las organizaciones deben de colocar al trabajador como valor supremo de la organización y velar por el estado óptimo de bienestar físico, mental y social.

En el trabajo me propuse y cumplí con el objetivo de elaborar un manual de buenas prácticas de gestión emocional, que puede ser de uso tanto por cada miembro de una organización, como para los técnicos de PRL y no por último a cada empresa que tiene como objetivo ser una organización saludable.

Una organización saludable se preocupa por el estado físico y mental de sus miembros, además de cuidar las relaciones sociales que se establecen entre ellos o con miembros externos a la organización. A través de estudios realizados ya está comprobado

que las empresas que están incorporando políticas de actuación en este sentido, obtienen resultados positivos como una menor tasa de accidentalidad laboral, mayores beneficios para la empresa o un incremento de compromiso del trabajador con la organización. Por tanto, la inversión en este tipo de actuaciones es sin duda rentable.

Desde una perspectiva positiva, pensemos en las ventajas laborales de un buen dominio de las competencias emocionales básicas; es decir, estar en sintonía con los sentimientos de las personas con las que tratamos, ser capaz de manejar las diferencias de opinión para que no vayan a más y tener la capacidad de entrar en estados de flujo en la actividad laboral. El liderazgo no es sinónimo de dominación, sino el arte de convencer a la gente de que colaboren para alcanzar un objetivo común. Además, centrándonos en la gestión de nuestra trayectoria personal, puede que no haya nada más fundamental que reconocer una profunda conexión emocional con nuestro cometido y saber qué cambios podrían provocarnos una mayor satisfacción laboral.

Cada vez más organizaciones se dan cuenta que el éxito depende de más factores que la mera capacidad intelectual y destreza técnica, y para poder prosperar hace falta otro tipo de habilidades como la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo, la adaptabilidad, que cada vez son más valoradas. Afortunadamente estas habilidades se pueden aprender y cada organización puede elaborar procesos de formación en ayuda de sus empleados en la mejora continua de la gestión emocional y lograr un entorno saludable.

Mediante el manual he pretendido ofrecer herramientas fáciles de practicar e implementar para potenciar la inteligencia emocional, que puede prevenir riesgos psicosociales o minimizar sus efectos y disminuir la accidentalidad. Gracias a las prácticas y formaciones sobre la inteligencia emocional ofrecidas por las empresas hacia sus trabajadores cada vez más empresas estarán más cerca al reto de crear empresas saludables.

## 9. BIBLIOGRAFÍA:

Braddbery, T., Graves. J. (2016). *Inteligencia emocional 2.0*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Castillo, F. y Martínez, C. (2014). *Manual de inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales*. Región de Murcia: Confederación Regional de Organizaciones Empresariales de Murcia (CROEM).

Cooper, R. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Fernández-Abascal, E. G., Palmero, F. (1999). *Emociones y salud*. Barcelona: Ariel psicología

Fernandez-Abascal, E.G., Mrtin, M. y Jiménez, P. (2003). *Emoción y motivación: la adaptación humana*. Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces.

Gita, P.C. y Thenmozhi, R. (2015). Emotional intelligence at workplace. *Internacional Journal of Business and Administration Research Review*,2(9), 178-185.

Goleman, D. (2000). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós

Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. Barcelona: Penguin libros.

Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002) *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. Plaza & Janes.

Goleman. D.(2011). *Liderazgo el poder de la inteligencia emocional*, Barcelona: Penguin Random House Grupo Editorial.

Guillén, C. (2010). *Potenciando la inteligencia emocional en el trabajo: herramientas para mejorar la conciencia de uno mismo*. Gestión Práctica de Riesgos Laborales nº76, p. 42-47

Landa, J.M.(2009). *Estudios en el ámbito de la inteligencia emocional*.: Jaén: Universidad de Jaén.

Matsumoto, D. (2010). La evolución de las emociones. *National Geographic*. Edicion Especial Cerebro y Emociones, p.34-45.

Meliá, J. L. (2007). *Comportamiento Humano y Seguridad Laboral*. Bilbao, Lettera Publicaciones.

Reeve, J. (1994). *Motivación y emoción*. Madrid: McGraw-Hill.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Granica.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina. Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente*. Barcelona, Granica

Vilaseca, B.(2020). *Qué harías sin no tuvieras miedo*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Wilson, M.G., DeJoy, D.M., Vandenberg, R.J., Richardson, H. y McGrath, A. (2004). Work characteristics and employee health and well-being: Test of a model of healthy work organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 1-24.

#### WEBGRAFÍA:

<https://es.linkedin.com/pulse/la-inteligencia-emocional-como-una-herramienta-para-el-1%C3%B3pez-zamora>

[Capital intelectual. Concepto, tipos y dimensión empresarial \(protecciondatos-lopd.com\)](#)