



UCEMA



Tesina MADE:

Habilidades Gerenciales

“El costo de la ignorancia emocional”

... la mía y la de mi organización



Tutor: Ignacio Bossi

Alumna: Ma. Elizabeth Rulli

Aunque no nos guste admitirlo, en última instancia todas las decisiones se toman emocionalmente.

La información y el razonamiento lógico nos colocan en mejor situación para ejercer nuestras emociones.

Por lo tanto, podemos identificar la base emocional de nuestra decisión.

Las tres emociones más importantes que, a mi juicio, intervienen en las decisiones, son: temor, codicia y pereza.

(Edward de Bono, Serious Creativity, The McQuaig Group, Inc., 1992).

Indice

Introducción	4
Inteligencia	
Introducción	6
Ontogenia	6
Inteligencia Fisiológica	7
Inteligencia Básica	8
Inteligencia Humana	8
Límites de la Inteligencia	9
Condicionantes	11
El cerebro	11
Emociones	14
Definiciones	14
Etimología	14
Origen de las Emociones	15
Filosofía de las Emociones	15
Importancia de las Emociones	16
Componentes de las Emociones	18
Componente Fisiológico	18
Formación Reticular, fabricante de la realidad	20
Componentes subjetivos	22
El aprendizaje y las Emociones	24
Psicología Ingenua	25
Conducta Elemental y Emociones	25
Emociones Básicas o Primarias	26
¿Qué nos produce el miedo a nivel fisiológico?	28
Algunos investigadores de la Emoción	31
Inteligencia Emocional	32
Características de la persona emocionalmente inteligente	32
Evolución de la historia de la inteligencia humana	34
Principios de la Inteligencia Emocional	36
La Inteligencia Emocional en el Trabajo	37
El poder humano	39
Las competencias emocionales	40
Competencias emocionales claves	41
Las 7 Ss de la persona competitiva y feliz	42
Habilidades técnicas cognoscitivas y emocionales	43
Conclusión	44
Teoría de las Inteligencias Múltiples	46
La Inteligencia: Genética o Aprendizaje	46
Tipos de Inteligencia	47
Inteligencia, combinación de factores	48
Mis otros aportes	49
Aportes Finales	53
Negociando	53
Coeficiente Intelectual de grupos	53
Adaptación al cambio	54
Manejo de la crítica	55
Servicios al cliente interno y externo	55
Creatividad y toma de riesgos	55
Lider	56
Motivación y Auto-Motivación	56
Motivación: Necesidades y Posibilidades	56
La toma de decisiones	57

Introducción

Durante gran parte de mi corta vida, prácticamente toda, me dedique a capacitarme, dicho en otras palabras al desarrollo de mi inteligencia, que más adelante llamare, inteligencia formal.

Esta tesis motivo a alejarme de los números, formación que tengo acuñada desde pequeña, para sacarle aún más provecho a este MBA que a mis 26 años estoy culminando.

Fue complicado alejarme de mi lógica -como I. Bossi llama, “mi caja”- para convencerme que existen emociones que movilizan a la acción, ya que no es algo que se enseña en los planes de estudio de ciencias económicas, sino que se aprende con la vida, al andar, caer y volver a levantarse.

Muchas veces me encontré con personas exitosas, en el sentido de éxito que comúnmente todos pensamos, el aspecto económico, y con una básica, algunas veces nula, capacitación académica. También solemos decir que fueron a la Universidad de La Calle. A la vista parecen haber alcanzado muchas de las cosas materiales y de las otras, que cualquiera de nosotros busca, hasta incluso, dejar la vida para ello. Un ejemplo muy cercano, mi padre.

Por el contrario, el camino de mi vida, pasaron muchos amigos y conocidos, con excelente desarrollo intelectual, muchas veces mejores promedios y con una aparente falta de suerte o éxito del antes mencionado.

Entre los dos párrafos anteriores sin duda hay una brecha que siempre quise descubrir, para no quedarme entre los segundos. Sin duda tiene que ver con algo que ahora podemos llamar “actitud” y que mas adelante podremos analizar por partes.

¿Por qué no todos los que calificamos como intelectuales alcanzamos el éxito?. Sin ir tan lejos ¿por qué muchas veces no podemos solucionar un conflicto? ¿Salir victoriosos de una negociación?. ¿Qué hacemos mal ante charlas con nuestro jefe o potencial cliente? Muchas veces los resultados no son los esperados. O simplemente ¿por qué nuestro grupo de trabajo no entiende la importancia de hacer las cosas bien? -en sentido amplio y cualquier similitud con vuestras realidades, es pura coincidencia.

Hace meses, tal vez algunos años, que hay situaciones, momentos que me motivan y otros que todo lo contrario. Analizar cuales son aquellos componentes mas allá de mi inteligencia, conocimientos académicos, profesionales, de la vida. Quise esta vez investigar como es eso que llaman “inteligencia emocional”, para ver luego, si es o no de consideración; y de esta ultima tuvo origen, esta, mi tesis.

Luego de algunas charlas con mi tutor, que fue disparador de muchos de mis actuales interrogantes, surgió este título que después de un rato noto que todo para mi tenía un “costo”,

termino contable (supuesto que implica aquello que invertimos y que forma parte de un bien o servicio prestado), parte de mi vocabulario, seguido de “ignorancia emocional”, haciendo referencia a lo poco que muchos de nosotros sabemos de las emociones. Y juntos nos abre la puerta a muchos interrogantes y cuestiones por analizar.

Si bien en este trabajo menciono clasificaciones, definiciones, desarrollos de entendidos y conclusiones personales, el tema no se agota en esta tesina, sino que, recién comienza.

Probablemente nuestra inteligencia, o bien, ignorancia emocional tenga algo que ver con nuestro “destino”, este es mi cuento.

La estructura de este trabajo consta de 4 partes.

Inteligencia

Emociones

Inteligencia Emocional

Aportes finales

Inteligencia

Inteligencia es la capacidad de aplicar una lógica con un objetivo concreto.

Introducción

Dependiendo del grado, esta se podrá manifestar en forma de plan premeditado, resolución de problemas, pensamiento abstracto, aprendizaje, comprensión de ideas o sencillamente dibujando una línea recta entre dos puntos. La ontogénesis del ser vivo determinará hasta que grado está capacitado para poder conservar su estado homeostático ante la variabilidad del medio, determinando el grado de inteligencia que es capaz de desarrollar en su vida o en un determinado instante de la misma, instante que podrá determinar si es capaz de continuar vivo en el proceso de selección natural. Los grados de inteligencia se miden por la capacidad de proceso simultáneo de planteamientos lógicos, generando jerarquías de procesos que a su vez se anidan en regiones metabólicas. La lógica por la cual se rigen los procesos metabólicos es la basada en la termodinámica. No obstante, el pensamiento humano da un paso más allá: Busca la simetría en todo lo que descubre. Este uso de la inteligencia que hace el ser humano, trata de describir la dinámica de la simetría en el momento que se rompe y como siempre tiende a regenerarse mediante procesos termodinámicos, demostrando en todo proceso natural que la termodinámica se cumple y la simetría se conserva. Siempre se ha usado la inteligencia, en un pasado se aplicó a la poesía y vemos en ella la correspondencia simétrica a como la razón describe el universo.

Esta forma de pensar nos permite intentar describir el universo de forma unificada.

Ontogenia

La inteligencia es dependiente de una lógica, a su vez la lógica es dependiente de un diferencial. En la naturaleza encontramos constantes indicios de diferenciales:

- Ósmosis
- Newtons
- Voltios
- Bar

Las unidades biológicas reactivas ante la variación de los diferenciales del medio, se podrían catalogar como unidades de funcionamiento condicionado o lógico. En otras palabras, ante una variación concreta de un valor del medio, esa unidad biológica actuará siempre de la misma manera. Se puede decir, que la unidad de la inteligencia es la lógica, que a su vez se basa en la termodinámica del medio, o sea algo totalmente natural.

La naturaleza nos muestra que la inteligencia es una cuestión de grado. El grado mínimo de inteligencia se le otorga a los Mohos Mucilaginosos, que está entre la frontera entre hongo y animal (micólogos y zoólogos no se ponen de acuerdo). Dentro de esta categoría aun se distinguen dos grupos: Los plasmoides y los celulares.

En lo referente a los plasmoides, son organismos que llegan a alcanzar unos dos metros cuadrados, siendo las células más grandes que se conocen que no se dividen. Estas células son capaces de encontrar el camino más corto en un laberinto. Es el mejor ejemplo de procesamiento de información sin un sistema nervioso. Los experimentos se han realizado en Japón con un *Physarum Polycephalum*.

En esta evidencia se muestra la inteligencia como la capacidad de ahorrar energía frente a otras alternativas más costosas. El hecho de encontrar el camino más corto entre dos puntos (el ideal es la recta), es una muestra de que se está aplicando algún tipo de lógica, cuyo procesamiento da evidencias de un grado de inteligencia.

Inteligencia fisiológica

La Inteligencia en fisiología, es la capacidad mental para razonar, planear, resolver problemas, pensar en abstracto, aprender, comprender ideas y el lenguaje. La inteligencia intenta medirse por medio de tests de inteligencia que asumen muchas formas, pero todos miden el mismo tipo de inteligencia. El factor genérico medido por cada test de inteligencia es conocido como G.

Según los investigadores, la inteligencia no es una única capacidad mental sino que consiste en un conjunto de capacidades relativamente independientes. En otros campos generalmente perciben el concepto de inteligencia sobre una perspectiva mucho mayor, en la Psicología, el estudio de la inteligencia generalmente entiende que este concepto no comprende la creatividad, la personalidad, el carácter o la sabiduría. Así pues, la inteligencia es el factor individual que dota al ser vivo que la posee de capacidad de sobrevivir y reproducirse mediante el aprendizaje.

Inteligencia básica

La inteligencia es la capacidad evolutiva por la cual el individuo es capaz de tomar decisiones dependiendo de su entorno, y mejorar sus condiciones de supervivencia, como individuo, como grupo o como especie. Esta definición se basa en que no se vive para pensar, sino que se piensa para vivir. Desde el punto de vista de la evolución, los seres más simples reaccionan ante el medio por programación genética, miedos y afinidades instintivas. Un pequeño cambio en estos instintos supone muchas generaciones. Para que la adaptación al medio sea más rápida, son los propios individuos los que han de reprogramar sus comportamientos, aprendiendo del medio y reaccionando en consecuencia, esto es, con inteligencia.

La inteligencia no es una cualidad únicamente humana, (solipsismo humano). En mayor o menor medida todos los seres vivos la tienen, basada en las hormonas, la visceralidad, el sistema nervioso periférico o el central, incluso con zonas específicas del sistema nervioso central para procesos concretos. Muchos animales tienen signos claros de inteligencia instintiva e incluso puede lograr algunas etapas racionales primarias bajo entrenamiento.

Algunos casos de animales domésticos que se antropizan pueden llegar a adquirir algunos rasgos de inteligencia racional, por encima de la instintiva¹.

Las distintas cualidades psíquicas y sus distintos grados de desarrollo, pueden considerarse como las distintas formas de inteligencia, utilizadas para un uso práctico, lúdico o perverso, pero en todos los casos, inteligencia.

Inteligencia humana

La inteligencia, como ocurre con otras capacidades del cerebro (la creatividad y la memoria), engloba a varios procesos mentales entrelazados que no han sido completamente descifrados por la fisiología.

La inteligencia humana es una capacidad que abarca una sumatoria de condiciones que la hacen única como fuente creativa e imaginativa, su definición no es fácil y muchas veces se suele

¹ Bonner, John T. The evolution of Culture in Animals. Princenton University Press, 1980.
Español.- La revolución de la cultura de los animales, Alianza Editorial, 1982.

confundir con la astucia que un individuo pueda desarrollar. No debe confundirse además con la sabiduría que un sujeto pueda llegar a obtener como producto del uso de la inteligencia.

Se puede definir inteligencia como un estado cognitivo elevado que consiste en múltiples procesos mentales orquestados por nuestras zonas psico-cognitivas y neuronales (actividad sináptica) y que nos permiten realizar un análisis e interpretación de nuestro entorno en forma abstracta, es decir tiene la capacidad de abstraerse o abstracción. La inteligencia humana es la única capaz de desarrollar capacidad abstracta, de imaginar y crear elementos nuevos, además de copiar y adaptar elementos preexistentes para su propio proceso homeostático.

Una persona inteligente puede ser definida como aquella que tiene aptitudes para analizar, interpretar, poseer capacidad de síntesis y aprovechar los elementos de su entorno para sacar un eficiente provecho existencial como individuo y saber servirse de ellos en forma racional y lógica para aumentar sus capacidades físicas e intelectuales por sobre el medio existente que le impone limitaciones.

A la persona que focaliza su inteligencia en uno o más ámbitos del saber, discierne, descubre, interpreta, sintetiza, sistematiza o crea nuevas correlaciones e interrelaciones en dicho ámbito, llegando a ampliar las fronteras del conocimiento, se le define como un genio.

A la persona que tiene capacidad de focalizarse en un aspecto del entorno, demostrando un conjunto de habilidades/competencias superior, frente a otros en un tema, se le define como talentosa.

A la persona que no logra analizar o interpretar y reaccionar correctamente ante los elementos de su entorno puede ser considerado como el menos apto ante el medio, y por lo tanto candidato a su extinción.

Limites de la inteligencia

No hay motivo para pensar que el ser humano haya alcanzado ya, el máximo nivel de desarrollo de su capacidad de inteligencia posible. La inteligencia en algunos individuos con mayor capacidad, puede ser aumentada si el individuo reconoce sus limitaciones y busca superarlas buscando las condiciones que permitan realizar cada vez más elevados procesos mentales, ya sea mediante la obtención de experiencias, condiciones ambientales, estudios y fuentes del saber. Algunas de estas condiciones pueden ser:

- Medio ambiente: el entorno donde se desarrolla el individuo es crucial para el desarrollo de la inteligencia, situaciones fuertemente opresivas pueden limitar a un sujeto, alcoholismo, drogadicción, inestabilidades emocionales, por ejemplo.
- Emocionalidad: Un individuo puede desarrollar mejor su inteligencia si es motivado por su madre o individuos de su entorno a que mejore su percepción cognitiva.
- Factores alimenticios: Un individuo con mayor poder de adquisición de nutrientes tiene mejores condiciones para desarrollarse.
- Factores hereditarios: Factores genéticos pueden predisponer que un individuo destaque sobre otros al desarrollar mejor sus talentos. La migración en los primeros meses de vida de una mayor densidad de neuronas, especializadas en almacenar conocimiento, desde el tronco encefálico hacia la corteza cerebral, crea conexiones sinápticas más entrelazadas.
- Educación: Una educación esmerada pueden proporcionar valiosas herramientas para desenvolverse en el medio.
- La inteligencia emocional: que trataré más adelante en detalle.
- El medio sociocultural: Este aspecto es uno de los más importantes en el desarrollo intelectual de un individuo. Un sujeto que crezca en un ambiente universitario o académico puede desarrollar mayores aptitudes intelectuales frente a un sujeto que se crió en un ambiente netamente rural con pobreza de estímulos cognitivos.
- Un dormir adecuado: Esta instancia cotidiana de la vida en que descansamos de las actividades alerta-conscientes, es fundamental para la actividad cerebral, un buen dormir facilita el desarrollo completo de los procesos cerebrales.

Unos apuntan a que esto se logra con educación, otros que debemos ser nosotros mismos. Da lo mismo lo que se crea. El yo o ego o lóbulo frontal o el hemisferio cerebral o el cerebro... no es más que una manifestación de nuestra mente, que recibe distintos nombres dependiendo de que campo venga la teoría que lo explica; creando una sensación de ilusión que nos transmite la apariencia de ser capaces de dominar el medio sobre la base de estas teorías, demostrando que una vez puestas en práctica, que el uso que le damos es minimalista.

Condicionantes

Las condiciones al desarrollo de la inteligencia pueden provenir tanto del intelecto como de las emociones. Veamos los más frecuentes:

El cerebro

Las conductas instintivas se favorecen desde el nacimiento, el animal nace con los recursos necesarios para capacitarse ante la naturaleza. Los excesivos recursos que necesita un cerebro con capacidades intelectuales, se toman a costa del aporte de los progenitores en un periodo de vida en el que si no son por ellos, el recién nacido perecería. En cambio, será luego su principal fortaleza. El cerebro tiene la facultad de auto programarse en función de los contrastes de consumo de energía y beneficio obtenido (lo que llamamos inteligencia), un ámbito que se programará según la costumbre adquirida por el sujeto, una página en la cual se permite al ego escribir los patrones de conducta mejor contrastados por lo que el ego entiende como económico y con mayores beneficios. Tiene una oportunidad única: Conectar con su instinto para poder elegir entre la visión del ego y de lo que la naturaleza le marca como necesario. Es lo que comúnmente podemos llamar libre albedrío.

El pájaro es una manera en como se manifiesta la libertad, pues todo lo que puede hacer en su vida está condicionado desde su nacimiento: El pájaro fallecerá sin tener la sensación de haberse perdido algo bueno por no usar las facultades mentales que posee el hombre. El hombre tiene la capacidad de usar el neocortex, le da la capacidad de modificar su comportamiento independientemente de sus emociones, actuar emocionalmente y/o actuar equilibrando ambos hemisferios cerebrales. Lo curioso del neocortex es que es dependiente de las emociones razonadas. Cada emoción, sentimiento y deseo que se ha procesado por la razón, dota al hombre de más capacidad de elección. A eso lo llaman libre albedrío, otros lo llaman experiencia, aprendizaje y/o madurez. La sensación de que el hombre tiene un destino, es relativamente cierta, al igual que el pájaro se podría decir que se desarrolla al máximo de sus capacidades ontogénicas, el hombre tiene el mismo destino: Desarrollarse al máximo de sus facultades físicas y cerebrales.

Ahora bien, el cerebro humano compensa, contrasta y economiza de forma personalizada lo que nos marca como costoso y poco beneficioso. Cuando el cerebro entra en un proceso no compensado, no economizado y no contrastado (áreas en conflicto), puede provocar fallos en

su funcionamiento, ¿cómo convivir con estas fallas? ¿Cuáles son los remedios para las fallas del cerebro?

Fundamentalmente, es necesario aprender a transformar los defectos en virtudes. Para lograrlo, hay que poner en duda lo que entendemos como bueno y nos está causando sufrimiento (otros lo llaman gimnasia mental).

Para cada área poco optimizada, existe una forma de economizarla, mediante la estimulación por la motivación que le empujará a actuar de esa manera:

- A la lectura lenta, se le opone la lectura veloz comprensiva.
- A la observación deficiente, la mirada creativa.
- A la distracción y pérdida consecuente del tiempo, el control mental y la concentración.
- A la información que se auto organiza, la construcción de mapas conceptuales que seleccionan la información.
- Al olvido, la memoria.
- Al miedo a hablar en público, la oratoria.
- A la falacia, el razonamiento correcto.
- Al estereotipo, la creatividad.

La metodología de trabajo intelectual que nos podemos proponer debería equilibrar las cargas del interior del sistema nervioso humano e integrarlo con el racional para producirle la capacidad de trabajo necesaria que le permita actuar de forma integra. El éxito mayor que puede tener una mente integrada es reunir la fuerza de los instintos, el calor de las emociones, el poder de la razón y la potencia de la tecnología².

Teorías sobre la inteligencia humana

Según **Howard Gardner**, creador de la Teoría de las inteligencias múltiples, en el ser humano pueden distinguirse:

- Inteligencia Formal, que está dividida en áreas como:
 - Inteligencia Lingüística

² Fuente: Horacio Krell, El Método ILVEM

- Inteligencia Lógica Matemática
- Inteligencia Espacial
- Inteligencia Física y Cinestética
- Inteligencia Musical
- Inteligencia interpersonal
- Inteligencia intrapersonal
- Inteligencia corporal: Capacidad para usar todo el cuerpo en expresión de ideas y sentimientos.
- Inteligencia Social
 - Inteligencia Emocional

La inteligencia se acepta que es fruto de un conjunto de variables genéticas y ambientales. Heredada en un 80% y ambiental lo que resta, pero la heredabilidad puede variar de una población a otra, lo que hace que no sea exacto extraer conclusiones.

Emociones

Definiciones

La emoción (del *Lat. moveo, motum* = conmovido, perturbado) es un impulso involuntario, originado como respuesta a los estímulos del ambiente, que induce sentimientos en el ser humano y en los animales, y que desencadena conductas de reacción automática. La especie humana es considerada capaz de controlar sus emociones de manera consciente.

Las emociones son procesos neuroquímicos y cognitivos relacionados con la arquitectura de la mente —toma de decisiones, memoria, atención, percepción, imaginación— que han sido perfeccionadas por el proceso de selección natural como respuesta a las necesidades de supervivencia y reproducción³.

Desde otro punto de vista una emoción es un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos (fisiológicos y endocrinos) de origen innato, influidos por la experiencia. Las emociones tienen una función adaptativa de nuestro organismo a lo que nos rodea. Es un estado que sobreviene súbita y bruscamente, en forma de crisis más o menos violentas y más o menos pasajeras.

En el ser humano la experiencia de una emoción generalmente involucra un conjunto de cogniciones, actitudes y creencias sobre el mundo, que utilizamos para valorar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe dicha situación.

Etimología

Etimológicamente, el término *emoción* significa *el impulso que induce la acción*.

En psicología se define como aquel sentimiento o percepción de los elementos y relaciones de la realidad o la imaginación, que se expresa físicamente mediante alguna función fisiológica como reacciones faciales o pulso cardíaco, e incluye reacciones de conducta como la agresividad, el llanto⁴.

³ Sloman, Aaron. 1981. *Why Robots Will Have Emotions*. University of Sussex.

⁴ Goleman, Daniel. 1999, *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Vergara. Argentina.

Las emociones son materia de estudio de la psicología, las neurociencias, y más recientemente la inteligencia artificial.

Origen de las emociones

Según Aaron Bande⁵, la necesidad de enfrentar un mundo cambiante y parcialmente impredecible hace necesario que cualquier sistema inteligente (natural o artificial) con motivos múltiples y capacidades limitadas requiera el desarrollo de emociones para sobrevivir. De acuerdo a Linda Davidoff⁶, las emociones se constituyen mediante los mismos componentes subjetivos, fisiológicos y conductuales que expresan la percepción del individuo respecto a su estado mental, su cuerpo y la forma en que interactúa con el entorno, siendo así ¿qué ventajas podría tener un sistema artificial muy complejo, digamos, una planta nuclear, que fuera diseñado para que sus sistemas de control reaccionaran de forma emotiva? ¿cómo funcionaría un avión de combate emotivo? ¿sería prudente que el sistema de control de un buque petrolero sintiera miedo o enojo? ¿y el sistema de vigilancia de un aeropuerto?, contrario a la creencia popular, las emociones, lejos de ser un obstáculo en la comprensión cabal del universo lo describen con claridad. Las emociones son mecanismos que permiten a la mente describir un universo que no necesariamente puede ser representado simbólicamente. La percepción emocional del entorno es una visión diferente del mundo que nos rodea.

Filosofía de las emociones

La descripción de las emociones como casi todos los conceptos relacionados con la conducta y cognición humana está sujeta a la apreciación desde dos puntos de vista naturalmente opuestos. Por un lado, una explicación idealista que se basa en la concepción de un universo infinitamente complejo cuyo entendimiento absoluto solo está en manos de un ser supremo e ideal. En el otro extremo una concepción materialista que describe los fenómenos universales, incluidos aquellos que explican la condición humana, como una consecuencia lógica de la configuración inicial, elemental y simplificada de un universo, que en sus inicios sólo estaba repleto de "voluntad de crear", o sea, energía.

⁵ E. Erro, J.M. Giménez-Amaya, El núcleo tegmental pedunculopontino. Anatomía, consideraciones funcionales e implicaciones fisiopatológicas (Pedunculopontine tegmental nucleus. anatomy, functional considerations and physiopathological implications), Departamento de anatomía. Facultad de Medicina. Universidad de Navarra

⁶ Davidoff, Linda. 1980, 2a. Introducción a la Psicología, McGraw-Hill. México.

Los idealistas consideran a las emociones como un legado divino cuyo origen no es entendible por mente humana no inspirada. Las emociones son humores invisibles que dictan las reglas de conducta social e individual y que previenen de los efectos nocivos o benéficos de nuestros actos y pensamientos y explican la bondad de las causas. Tratar de explicar las emociones desde este punto de vista implica, para el idealismo, tratar de razonar la relación que existe entre el entendimiento humano y los designios de Dios. La inspiración divina se comunica con los seres humanos mediante las emociones, las emociones son en estos términos caracteres de un lenguaje cuyos mensajes solo puede ser entendido por aquellos que han logrado un nivel de comprensión y abstracción espiritual superior de las obras de Dios y de los hombres, filósofos, sacerdotes, adivinos y emperadores. Las emociones vistas de esta manera explican sin necesidad de polémica la divinidad y maldad de todas las cosas. Los dioses, los elegidos y los santos son entonces entidades cuya explicación es el conjunto emocional que provocan en el creyente o en el inspirado.

Del lado opuesto, el materialismo, consideran que los hechos del universo son consecuencia de las alteraciones del azar, generadas por la constante distribución de la energía hacia los confines del universo, de una gran explosión que afecta, desde sus inicios, una gran sopa submolecular primigénica. Las emociones para el materialista, son estructuras cada vez más improbables de acontecimientos y objetos, que han sido ordenados y almacenados en el complejo rompecabezas de la cognición a lo largo de millones de años de evolución, y que han sobrevivido gracias a continuas escrituras y reescrituras en la biblioteca proteica del genoma animal.

Independientemente de cual de estas explicaciones consideremos más aceptable, las emociones constituyen un concepto tan importante que no permiten dejar camino sin recorrer. Los estudios tanto humanistas como materialistas de los complejos sistemas emocionales de los seres vivos han permitido explicar muchos aspectos de la complejidad de la interacción humana y los sistemas socioeconómicos. El entendimiento de las emociones es además un mecanismo de poder e influencia bastante maleable y corrompible. De todo esto, adicional a la comprensión de los caracteres emotivos incuestionables de cada individuo, es necesario entender el significado social y práctico de las emociones.

Importancia de la comprensión de las emociones

La interacción humana con el entorno es básicamente emocional, las características distinguibles de la cognición humana respecto a otros seres vivos parece siempre estar

definida en el plano emocional, al grado tal que quienes han comprendido este hecho lo han aprovechado para vincular las emociones con objetos e identidades que normalmente no son objetos emocionales del ser humano. ¿Cómo puede un ser humano amar a un automóvil? ¿Cómo podemos apreciar más a una persona que a otra únicamente por su forma de vestir? ¿Cómo podemos amar u odiar a los individuos de una raza como si fueran una única persona? La clave para contestar estas preguntas consiste en la conversión de la entidad real en un objeto de expresión o percepción emocional. El plano de lo emocional es el plano de lo que entendemos o reconocemos como entendido, recordado y concluido en nuestras mentes, si percibes una emoción respecto al hecho, no hay necesidad de discusión adicional "lo has captado". El individuo tiende a recordar con mayor facilidad a las personas con quienes, de una u otra forma, han estrechado un vínculo emocional, aún cuando sea negativo, incluso momentáneo. Las relaciones humanas y las preferencias sobre personas y grupos generadas en instantes de carga emocional son más duraderas y radicales, como en un partido de fútbol o en una guerra. Las grandes guerras de la actualidad resultan cada vez más difíciles de entender mediante los clásicos modelos socioeconómicos que durante décadas usamos para explicar las guerras de los milenios históricos pasados.

La explosiva importancia actual del estudio de las emociones humanas estriba en la propagación de los medios informáticos. Las innegables características cognitivas de las emociones descubren la trascendencia de la información en la producción de conductas y de apreciaciones de las masas. Millones de seres humanos buscando descargas de emotividad en la gigantesca masa de información de las redes globales, en un mundo donde los medios masivos unidireccionales, se han vuelto completamente indiferentes y poco estimulantes, ante un público cuyas reacciones ya no pueden ser provocadas si la información no incluye un componente explicativo de la realidad individual y de la interacción con el mundo. Es un terreno enorme de posibilidades y peligros para aquellos que sepan describir la forma de interactuar emocionalmente con millones de usuarios, de ahí, que la informática y la inteligencia artificial adquieran un nuevo papel respecto a lo que los usuarios de la redes informáticas buscan, éstos nuevos usuarios de la información que ahora interpretan y solicitan respuesta acerca de los contenidos de la misma son adictos a las emociones que el proceso mental de información y la compresión del mundo genera en sus cerebros.

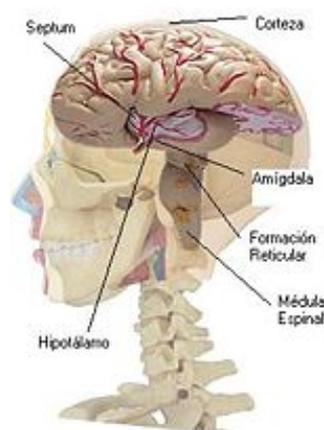
Autores como Minsky, Isaac Asimov y Bateson han sido desempolvados y renovados y sus estudios han regresado a las aulas en las universidades, antiguas obras de la ciencia ficción donde robots inteligentes y emocionales afectan drásticamente el futuro de la humanidad hoy

en día son éxitos en las carteleras de las salas de cine en el mundo. Todo esto causa avidez por descubrir la manera en que se ha concebido, cómo las computadoras pueden representar, explicar e interactuar con las emociones humanas, y más importante, cómo comunicarse e influir en millones de seres con el mítico lenguaje de las emociones. La dificultad del proceso se hace evidente cuando se descubre la ignorancia generalizada de las causas y consecuencias de los procesos emotivos y su relación con la cognición y la concepción humana de la misma sociedad.

Al sopesar el abandono, por parte de la ciencia, la economía y política, del entendimiento de los intrincados laberintos de los sentimientos, las emociones y las creencias de los seres humanos descubrimos cuan ignorantes son las sociedades y sus individuos del futuro de los pueblos, el determinismo económico y político no puede predecir más un mundo tan complejo, de tal manera que se requiere la concepción emocional de los individuos y de las sociedades para ser explicado. Las complejas relaciones sociales en un mundo con recursos cada vez más limitados, con peligros que no se presentan ante los individuos en patrones físicos reconocibles, con estructuras sociales cambiantes y repleto de seres inteligentes y mentes complejas, prevé que la inminente caída de las tecnocracias dará lugar al imperio de las emociones, donde las emociones humanas explican nuestra humana concepción del mundo. ¿Qué tipos de sociedades u organizaciones basan su conformación únicamente en los intercambios emocionales de los individuos? ¿Cuáles son los efectos sociales y políticos del choque entre la racionalidad y la emotividad? ¿Qué culturas modernas se caracterizan por determinar sus preceptos de justicia y riqueza en términos exclusivamente emotivos?.

Componentes de las emociones

Componente fisiológico





Mapa de componentes fisiológicos de las emociones

El componente fisiológico de las emociones son los cambios que se desarrollan en el sistema nervioso central (SNC) y que están relacionados con la presencia de determinados estados emocionales.

Son tres los subsistemas fisiológicos que según Davidoff están relacionados con las emociones, el SNC, el sistema límbico y el sistema nervioso autónomo. Durante los procesos emocionales se consideran particularmente activos a los siguientes centros del SNC:

- La corteza cerebral forma parte del SNC. Davidoff y Sloman coinciden en que la corteza cerebral activa, regula e integra las reacciones relacionadas con las emociones. De acuerdo a la Arquitectura Computacional de la Mente de Sloman, se requiere de un proceso central administrativo dedicado a las decisiones referentes a intenciones, selección de planes y resolución de conflictos : de acuerdo a Sloman las decisiones de un sistema inteligente no se pueden tomar de manera independiente, de ahí que los procesos desarrollados por la mente que impliquen logros conflictivos necesitan ser resueltos a un mayor nivel de abstracción. Cabe mencionar que Sloman considera los procesos emocionales como la base estructural de la mente de los sistemas inteligentes. ¿Se puede describir el funcionamiento de la mente etapa por etapa? ¿Qué tan compleja o completa podría ser esa descripción? ¿Son los procesos de la inteligencia humana consecuencias lógicas de millones de años de adaptación al entorno? ¿Son la mente y las emociones humanas accidentes estadísticos en una infinita combinación de arreglos de células nerviosas que logró sobrevivir a millones de años de evolución?
- El hipotálamo forma parte del sistema límbico. Este se dedica a la activación del sistema nervioso. Este centro está relacionado con emociones como el temor, el enojo, además de participar como activador de la actividad sexual y la sed. ¿Puede estar una persona entrenada para no reaccionar fisiológicamente a las emociones? ¿Son las emociones mecanismos de comunicación primitivos anteriores a los lenguajes simbólicos? o ¿Son mecanismos más sofisticados y evolutivamente más recientes?
- La amígdala está relacionada con las sensaciones de ira, placer, dolor y temor. La extirpación de la amígdala causa complejos cambios en la conducta.

- La Médula Espinal: De acuerdo a Harold Wolff, referido por Davidoff³ todas las emociones están relacionadas con determinadas respuestas fisiológicas a las emociones. Wolff con sus experimentos demostró que las paredes estomacales reaccionaban a los estados emocionales cambiando su flujo sanguíneo, las contracciones peristálticas y las secreciones de ácido clorhídrico. Albert Ax determinó la relación entre las emociones y la frecuencia cardíaca, conductividad eléctrica de la piel (relacionada con la transpiración), tensión muscular, temperatura de rostro y manos y frecuencia respiratoria. Se encontró que las reacciones emocionales al peligro provocaban reacciones similares a la acción de la adrenalina, se encontró que los actos insultantes provocan reacciones musculares, cardíacas y respiratorias similares a la acción de la adrenalina y noradrenalina. Gary Schwartz encontró que algunas reacciones emocionales provocan cambios de tensión muscular facial imperceptibles a simple vista pero medibles instrumentalmente. Según lo anterior es posible que las reacciones emocionales estén relacionadas con cambios fisiológicos necesarios para que el individuo haga frente a la situación o bien para la transmisión de mensajes o señales de respuesta a otros individuos. Puede considerarse también la hipótesis de que muchos de estos cambios quizás sean perceptibles sólo de forma inconsciente por otros individuos.

Formación reticular, el fabricante de la realidad

Al igual que la corteza forma parte del SNC. Davidoff explica la operación de la formación reticular como un proceso de filtrado e interpretación básica de la información percibida por el individuo. De acuerdo a esto, Davidoff explica que los procesos de percepción que puedan contener datos o información que potencialmente sea capaz de generar emociones debe filtrarse por este sistema. Sloman dice que para los individuos inteligentes los obstáculos, oportunidades, enemigos y amigos no siempre pueden ser reconocidos por la mente del individuo según patrones físicos simples, de manera que se requiere el uso de una descripción estructural de ellos para reconocerlos. Podríamos proponer entonces que la formación reticular procesa los patrones físicos para reconocer estructuras cognitivas que no son perceptibles directamente por las sensaciones. Cabría preguntarse si es probable el hecho de que los individuos que demostraran una mejor habilidad de percibir situaciones o estructuras complejas de interacción social o humana desarrollan una mayor actividad o crecimiento en la formación reticular.

En torno a la función de la formación reticular en los procesos mentales emotivos debe indicarse la dificultad que hay en describir los procesos de inteligencia y la construcción mental de estructuras lógicas como causa o como consecuencia de los estados emocionales, la aproximación más precisa en ese sentido la da Piaget al describir las conductas emocionales representadas por los niños como consecuencia de los procesos de percepción, aprendizaje y comprensión a diferentes edades (Psicología de la Inteligencia). De ser así las disfunciones en la formación reticular en los niños a causa de alguna enfermedad debe tener consecuencias notables en su habilidad de adaptarse a diferentes métodos de aprendizaje y dicho comportamiento puede revelarse como estados emocionales inusuales en ciertas actividades relacionadas con la cognición. Me pregunto si habrá casos de niños que adquieren ciertos estados emocionales, tal vez depresivos, cuando el maestro les dice que van a aprender una canción, por ejemplo, y me pregunto si es posible que este tipo de comportamiento está relacionado con alguna enfermedad previa, que haya alterado las funciones reticulares.

E. Erro⁷, del Departamento de anatomía de la Facultad de Medicina de la Universidad de Navarra explica que el sistema reticular puede estar relacionado mediante una cierta región PPTg con los procesos la transformación de motivación en acción o comportamiento. Además añade que por su ubicación, el PPTg pudiera cumplir con las funciones de integrador límbico-motor. Aunque Giménez-Amaya menciona los estados emocionales, cabe señalar que las funciones descritas por Giménez son los elementos básicos de las emociones según Sloman. Esto básicamente significa que en efecto las afecciones en determinadas regiones de la formación reticular pueden estar relacionadas con alteraciones en los procesos afectivos y de ahí con las habilidades de aprendizaje de los individuos. Giménez menciona en este mismo artículo la relación de la zona PPTg del sistema reticular con enfermedades como la esquizofrenia y las alucinaciones. La explicación de Giménez es relevante y la citamos textualmente:

“En la esquizofrenia, trastorno caracterizado por síntomas psicóticos así como por alteraciones de atención y cognitivas, apatía y déficit emocional, se ha estudiado también la posible participación del PPTg. En cerebros de pacientes con esta enfermedad se ha encontrado un aumento en el número de neuronas en este núcleo lo que indica que una de las posibles causas de la esquizofrenia podría ser una alteración del desarrollo prenatal. Estos

⁷ E. Erro, J.M. Giménez-Amaya, El núcleo tegmental pedunculopontino. Anatomía, consideraciones funcionales e implicaciones fisiopatológicas (Pedunculopontine tegmental nucleus. anatomy, functional considerations and physiopathological implications), Departamento de anatomía. Facultad de Medicina. Universidad de Navarra

*hallazgos sugieren además una participación de la formación reticular del tronco del encéfalo en la pato fisiología de la esquizofrenia y pueden explicar algunos de los síntomas que aparecen en ocasiones, como son las alteraciones de la marcha y del ciclo vigilia-sueño y, quizás, las alucinaciones”.*⁸

Algunas de las funciones de la formación reticular nos sugiere que la formación reticular relaciona algunos estados emocionales con la habilidad del individuo de permanecer alerta (sueño-vigilia) en un entorno cambiante y de percibir adecuadamente los estímulos para interpretar la realidad del entorno. En otras palabras, la formación reticular sería como una especie de intérprete y enlazador de los estímulos del mundo y la conexión con la concepción de la realidad para cada individuo. En el artículo de Giménez-Anaya se menciona una serie de enzimas relacionadas con los procesos neuroquímicos de la formación reticular.

Sloman considera la importancia de representar el estado mental de otros individuos como una necesidad en los entornos altamente socializados "...donde las acciones y las actitudes adquieren importancia...". Este tipo de necesidades son consideradas por Sloman como las limitaciones que el individuo debe superar mediante los procesos de inteligencia. En el caso del comportamiento humano la expresión de emociones como la vergüenza tiene un importante trasfondo fisiológico y un papel determinante en el comportamiento. ¿Determina el conjunto de conductas relacionadas con las emociones la jerarquía social que los individuos ocupan en un grupo?, si es así y además existe la posibilidad de que los estados emocionales estén relacionados con la herencia genética, ¿sería posible que determinadas razas y familias estén genéticamente predispuestas a ocupar niveles superiores en las jerarquías sociales animales y humanas?.

Componentes subjetivos

El componente subjetivo de las emociones es el conjunto de procesos cognitivos relacionados con la respuesta emocional a determinados estados del entorno y cambios fisiológicos. Piaget explica en su Psicología de la Inteligencia que algunas reacciones emocionales son producto de los procesos mentales que tratan de estructurar el entorno del individuo.

Los procesos de aprendizaje y comprensión de acuerdo a Piaget son procesos que intrínsecamente generan o requieren la existencia de estados emocionales. El componente subjetivo de la emoción es objeto de polémica. Hay varias aproximaciones, una

⁸ Andrew Wickens, *Foundations of Biopsychology*, Prentice Hall, Diciembre 2004, segunda edición

neurocientífica, que explica las emociones de acuerdo con la conciencia individual y a la percepción humana de las mismas y al análisis de sus relaciones con la conducta y la fisiología. Otra aproximación que trata de explicar las emociones como consecuencia de los procesos necesarios para el funcionamiento de diferentes estructuras cognitivas de la mente. Una tercera y poco común trata de explicar las emociones como un conjunto de consecuencias fisiológicas y de conducta producto de la conformación de estructuras lógicas en los procesos mentales.

Todas las aproximaciones que tratan de explicar el componente subjetivo de las emociones suelen ser unos casos especiales de las otras, esto es, las emociones se generan por niveles de abstracción los cuales definen su complejidad, desde emociones superficiales resultados de percepciones elementales y reacciones inmediatas, hasta emociones complejas producto del análisis de escenarios y entornos complejos que implican elementos de la memoria y consideraciones de estados pasados, actuales y futuros del individuo, de esta forma los mismos tipos genéricos de emoción, como por ejemplo, el enojo, pueden generarse de varias formas según el nivel de abstracción, por una reacción inmediata a un estímulo nervioso directo, como una herida, o bien como resultado de una apreciación abstracta del entorno, como al escuchar un discurso ofensivo.

Normalmente las reacciones emocionales fisiológicas observables son difíciles de diferenciar por su nivel de abstracción. La principal diferencia, la duración, depende del estado de aceptación o rechazo del individuo a las condiciones del entorno o bien a la duración de las condiciones que la provocaron. Sin embargo no queda duda que las reacciones emocionales también están relacionadas con la bioquímica del organismo. ¿Cambiará la bioquímica de los procesos mentales relacionados con las emociones dependiendo del nivel de abstracción mental que generó la emoción? ¿se requieren ciertas condiciones en la química de la sinapsis para generar determinado tipo de emociones? ¿estas condiciones varían de acuerdo al nivel de abstracción? Si es así, entonces la producción de ciertas enzimas en el cerebro determinaría la capacidad de ciertos individuos para lograr determinados estados emocionales y de ahí su habilidad o dificultad de permanecer en estos estados emocionales en los procesos de enseñanza, aprendizaje y comprensión. Si existiera una relación entre el genoma del individuo y su habilidad de comprender el mundo que le rodea, probablemente la relación se encontraría entre el componente subjetivo de la emoción y la bioquímica de las conexiones sinápticas.

- Componente conductual.- Es el comportamiento perceptible de los individuos relacionados con estados mentales emocionales. Se considera que las reacciones de

conducta a los estados emocionales no constituyen conductas relacionadas directa o lógicamente con el estado del entorno, es decir, las conductas características de diversos estados emocionales son en general conductas emergentes. Las conductas emergentes relacionadas con las emociones pueden tener la función de transmitir o comunicar el estado emocional a otro individuo, ya sea para prevenirlo o intimidarlo, pueden ser reacciones de defensa involuntarias ante un enemigo o agresor real o imaginario (como patear el automóvil si no arranca por la mañana) o pueden ser un proceso de búsqueda de conductas adecuadas para manejar determinadas situaciones desconocidas.

- El estado emocional.- Parece ser determinante ante la disyuntiva atacar o huir de un individuo amenazado, normalmente este estado emocional se genera ante las señales emocionales representadas o transmitidas por el agresor o víctima. Muchas emociones tienen un comportamiento de relajación y posteriormente opuesto al estado emocional, después de un estado de enojo puede sobrevenir un estado de calma o incluso placer, después de un estado de tristeza puede sobrevenir cierto estado de calma o consuelo. En los niveles más elementales de abstracción la conducta emocional es más fácil de comparar entre individuos, especies o agentes (IA) al elevar el estado de abstracción, la conducta relacionada con los estados emocionales suele ser impredecible.

Como curiosidad es adecuado señalar que en algunas experiencias en las aulas demuestran que los estados emocionales de un grupo de alumnos puede ser sorprendentemente variado conforme avanza el nivel de abstracción de un concepto. Bajo determinadas condiciones dependiendo de la complejidad del concepto algunos alumnos pueden tener reacciones casi eufóricas a determinadas actividades en clase.

Aparentemente los estados emocionales permiten al individuo establecer determinadas formas de apreciar el entorno y a preferir determinadas estructuras lógicas o formales para concebirlo respecto de otras, todo esto con el fin de ser capaz de obtener conclusiones rápidas y de cambiar sin necesidad de un proceso racional de un patrón de conducta o razonamiento a otro, quizás más adecuado al tipo de situaciones a las que se enfrenta, ya sea una situación práctica, social, analítica o creativa o de supervivencia.

El aprendizaje y las emociones

Según Piaget existen conductas claramente emocionales relacionadas con los procesos de construcción de una mente individual inteligente. Los procesos de conocimiento del entorno se

adquieren en un proceso de evolución individual de la inteligencia que selecciona estructuras internas relacionadas con la formación y características estructurales del cerebro y los elementos del sistema nervioso y las relaciona con las percepciones del entorno, dando como resultado procesos mentales cada vez más complejos que constituyen literalmente una "Epigénesis" de las estructuras cognitivas, la interacción de estos factores son lo que conocemos como inteligencia. De acuerdo con Piaget ¿La habilidad de reaccionar emocionalmente está relacionada con la inteligencia del individuo? ¿Son los individuos más inteligentes también los más emotivos? ¿Se les puede enseñar a los individuos a tener o adquirir determinados estados emocionales? ¿Lo hace esto más capaces de entender el mundo?

Psicología Ingenua

La Psicología Ingenua es una manera de explicar y estructurar el funcionamiento de la mente mediante la articulación lógica de los estados mentales y los procesos cognitivos (Sloman). Mediante estas especificaciones se analizan y sintetizan artificialmente los estados mentales como las emociones y las conductas relacionadas con las mismas. La psicología ingenua establece que es posible explicar los procesos mentales como consecuencias lógicas de los procesos de interacción de los elementos que intervienen en ellos. Para poder hacerlo la psicología ingenua establece ciertos mecanismos o modelos básicos de comportamiento de cada uno de estos elementos y sus interrelaciones, con el fin de poder predecir o analizar el desarrollo de ciertos procesos mentales. Los conceptos de la psicología ingenua permiten hoy en día la simulación por computador de procesos mentales de individuos (agentes) con mentes poco complejas o con niveles de abstracción bajos, insectos, pequeños roedores e incluso niños menores de cuatro años. La psicología ingenua difícilmente puede modelar, hasta ahora, procesos cognitivos y emocionales de mentes complejas o con niveles de abstracción apenas mayores a los niños en edad de leer y escribir.

Conducta Elemental y Emociones

Durante mucho tiempo las emociones han estado consideradas poco importantes y siempre se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano. Pero las emociones, al ser estados afectivos, indican estados internos personales, motivaciones, deseos, necesidades e incluso objetivos. De todas formas, es difícil saber a partir de la emoción cual será la conducta futura del individuo, aunque nos puede ayudar a intuirlo.

Apenas tenemos unos meses de vida, adquirimos emociones básicas como el miedo, el enfado o la alegría. Algunos animales comparten con nosotros esas emociones tan básicas, que en los humanos se van haciendo más complejas gracias al lenguaje, porque usamos símbolos, signos y significados.

Cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus experiencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta. Algunas de las reacciones fisiológicas y comporta mentales que desencadenan las emociones son innatas, mientras que otras pueden adquirirse.

Charles Darwin observó como los animales (especialmente en los primates) tenían un extenso repertorio de emociones, y que esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa.

Existen 6 categorías básicas de emociones:

- **MIEDO:** Anticipación de una amenaza o peligro que produce ansiedad, incertidumbre, inseguridad.
- **SORPRESA:** Sobresalto, asombro, desconcierto. Es muy transitoria. Puede dar una aproximación cognitiva para saber qué pasa.
- **AVERSIÓN:** Disgusto, asco, solemos alejarnos del objeto que nos produce aversión.
- **IRA:** Rabia, enojo, resentimiento, furia, irritabilidad.
- **ALEGRÍA:** Diversión, euforia, gratificación, contentos, da una sensación de bienestar, de seguridad.
- **TRISTEZA:** Pena, soledad, pesimismo.

Si tenemos en cuenta esta finalidad adaptativa de las emociones, podríamos decir que tienen diferentes funciones:

- **MIEDO:** tendemos hacia la **protección**.
- **SORPRESA:** ayuda a **orientarnos** frente a la nueva situación.
- **AVERSIÓN:** nos produce **rechazo** hacia aquello que tenemos delante.
- **IRA:** nos induce hacia la **destrucción**.
- **ALEGRÍA:** nos induce hacia la **reproducción** (deseamos reproducir aquel suceso que nos hace sentir bien).
- **TRISTEZA:** nos motiva hacia una nueva **reintegración** personal.

Los humanos tenemos 42 músculos diferentes en la cara. Dependiendo de cómo los movemos expresamos unas determinadas emociones u otras. Hay sonrisas diferentes, que expresan diferentes grados de alegrías. Esto nos ayuda a expresar lo que sentimos, que en numerosas ocasiones nos es difícil explicar con palabras. Es otra manera de comunicarnos socialmente y de sentirnos integrados en un grupo social. Hemos de tener en cuenta que el hombre es el *animal social* por excelencia.

Las diferentes expresiones faciales son internacionales, dentro de diferentes culturas hay un lenguaje similar. Podemos observar como en los niños ciegos o sordos cuando experimentan las emociones lo demuestran de forma muy parecida a las demás personas, tienen la misma expresión facial. Posiblemente existan unas bases genéticas, hereditarias, ya que un niño que no ve no puede imitar las expresiones faciales de los demás. Aunque las expresiones también varían un poco en función de la cultura, el sexo, el país de origen etc. Las mujeres tienen más sensibilidad para captar mejor las expresiones faciales o las señales emotivas y esta sensibilidad aumenta con la edad. Otro ejemplo son los rostros de los orientales, especialmente los japoneses, son bastante inexpresivos, pero es de cara a los demás, porque a nivel íntimo expresan mejor sus emociones.

Las expresiones faciales también afectan a la persona que nos está mirando alterando su conducta. Si observamos a alguien que llora nosotros nos ponemos tristes o serio e incluso podemos llegar a llorar como esa persona. Por otro lado, se suelen identificar bastante bien la ira, la alegría y la tristeza de las personas que observamos. Pero se identifican peor el miedo, la sorpresa y la aversión.

Las emociones poseen unos componentes **conductuales** particulares, que son la manera en que éstas se muestran externamente. Son en cierta medida controlables, basados en el aprendizaje familiar y cultural de cada grupo:

- Expresiones faciales.
- Acciones y gestos.
- Distancia entre personas.
- Componentes no lingüísticos de la expresión verbal (comunicación no verbal).

Los otros componentes de las emociones son **fisiológicos** e involuntarios, iguales para todos:

- Temblor.
- Sonrojarse
- Sudoración
- Respiración agitada
- Dilatación pupilar
- Aumento del ritmo cardíaco

Estos componentes son los que están en la base del polígrafo o del "detector de mentiras". Se supone que cuando una persona miente siente o no puede controlar sus cambios fisiológicos, aunque hay personas que con entrenamiento sí pueden llegar a controlarlo.

¿Qué es lo que nos produce el miedo a nivel fisiológico?

Cuando nos encontramos ante un estímulo que nos provoca miedo o temor, nuestro cuerpo reacciona activándose, de manera que estemos a punto para cualquier reacción de lucha o huida que sea preciso a fin de protegernos, ya que nuestro impulso más básico es el de la supervivencia.

La activación se produce de la siguiente manera:

El lóbulo frontal de la corteza cerebral por la acción del hipotálamo activa la glándula suprarrenal.

La glándula suprarrenal descarga adrenalina.

Las pupilas se dilatan

El tórax se ensancha

El corazón se dilata, aumenta la provisión de sangre.

Se produce un aumento de la tensión arterial.

Los músculos se contraen.

El hígado libera glucosa, el combustible de los músculos.

La piel palidece.

Los bronquios se dilatan para aumentar el volumen de oxígeno.

En casos extremos la vejiga urinaria se vaciará.

Algunos de los conceptos de la conducta elemental y de las emociones que nos permiten entender qué significado puede tener las emociones en diferentes tipos de sistemas. Las emociones tienen la característica de variar en la complejidad de los procesos mentales que las

provocan, es decir que ciertas reacciones fisiológicas caracterizadas como emociones suelen ser provocadas por diferentes procesos mentales de diferente complejidad. De acuerdo a esto ¿Cuál sería el mecanismo o sistema más simple que pudiera tener un conjunto de reacciones caracterizadas como una emoción? Para poder iniciar el tema es importante señalar que las emociones tal como las entendemos comúnmente están sujetas a la apreciación de ciertas condiciones del entorno y sus consecuentes reacciones del individuo, si podemos encontrar estas condiciones y reacciones en individuos o agentes cada vez más simples entonces podemos apreciar el comportamiento del sistema como un comportamiento emocional. Esta concepción es típica de la psicología ingenua.

Desde el punto de vista humanístico esta apreciación de las emociones carece de valor ya que la emoción, desde ese punto de vista, es por definición un proceso mental complejo, en cierta forma la aproximación humanista a las emociones establece una especie de prerrogativa: Si lo puedes entender o articular mentalmente, entonces no es una emoción, sino un proceso de razonamiento, de ahí que las emociones siempre hayan estado rodeadas de cierto halo de misterio o incompreensión para el individuo mismo, la introspección en los aspectos emocionales de nuestra mente es ciertamente una aventura intimidante.

A diferencia de eso, por principio, nosotros estableceremos comparaciones entre los procesos emotivos de agentes o individuos complejos, con un sistema muy sencillo, un sistema de control automático. Debemos aclarar que no estamos considerando que un sistema tan elemental como un control automático, tal como lo conocemos, pueda tener un comportamiento que sea posible tipificar como una emoción. Pero si consideramos la posibilidad de que ciertos tipos de comportamientos de los sistemas bajo determinadas condiciones se produzcan como resultado de procesos análogos a los que, en los animales superiores consideramos como emociones.

Evidentemente este tipo de comparaciones están limitadas a nuestra habilidad de establecer formalmente los mecanismos que generan estos comportamientos en los sistemas complejos, es decir la capacidad de proceso de información es la mayor limitante en la simulación de procesos mentales que se equiparen a los procesos cognitivos de animales o seres humanos, pero no es la única limitante. Los procesos cognitivos humanos solamente pueden ser descritos desde un punto de vista de observador, el concepto de caja negra es muy socorrido por los diseñadores de los sistemas que simulan el comportamiento o lo mimetizan, porque simplemente no sabemos como funciona el interior y ya que aún con el considerable aumento

de la capacidad de cálculo de los procesadores más potentes, no existe una forma de asegurar que los modelos de procesos mentales relacionados con las emociones que utilizamos para explicarnos su existencia y desarrollo sean exactamente los mismos y de la misma complejidad que aquellos que se desarrollan dentro de la mente humana, ni siquiera podemos establecer una medida de su similitud.

Según Goleman⁹, los centros cerebrales que albergan las emociones albergan también las habilidades necesarias para la supervivencia y la adaptación de acuerdo a la herencia evolutiva. Goleman expresa que la inteligencia emocional significa el manejo adecuado y efectivo de los sentimientos con el fin de lograr el trabajo pacífico y conjunto de los individuos con una meta común. Goleman clasifica la comprensión de la inteligencia emocional en función de tres dimensiones: autodominio, habilidad social y aprendizaje.

- **Autodominio** (Inteligencia preconscious)
- **Habilidad social** (Inteligencia social)
- **Aprendizaje** (Inteligencia racional): Goleman considera que un nuevo modelo de aprendizaje es necesario para la comprensión adecuada de la realidad. Este modelo implica que el individuo aprende no solamente habilidades puramente cognitivas sino además habilidades personales y sociales. Estos grupos operan en diferentes estructuras del cerebro del individuo.

Para **Renny Yagosesky**, Escritor y Orientador de la Conducta, no existen emociones negativas, y sólo dos factores las convierte en potencialmente negativas: el tiempo de permanencia y las cogniciones que las acompañen. Desde esta óptica, la rabia puede servir para proteger un territorio que se cree amenazado, la tristeza puede ayudar a una introspección curativa, la culpa nos permite reconstruir nuestra moralidad, y el miedo sirve para protegernos de riesgos perjudiciales. Asegura que ciertas emociones pueden dañarnos cuando dejan de ser una expresión, una reacción, y se fijan como estado o condición, con poca o ninguna variabilidad. Para Yagosesky, los estados internos que promueven mayor bienestar son: la alegría y la serenidad, y sugiere para alcanzar la alegría, incrementar las actitudes de gratitud y Optimismo, y para desarrollar Serenidad aboga por aprender neutralidad o bajo juicio, y relajación frecuente.

⁹ Goleman, Daniel. 1999, La Inteligencia Emocional en la Empresa. Vergara. Argentina

Algunos investigadores de la emoción

- Charles Darwin
- William James
- Ivan Pavlov
- James Papez
- Baruch Spinoza

Inteligencia emocional

De la misma manera que se reconoce el CI (cociente intelectual), se puede reconocer la Inteligencia Emocional. Se trata de conectar las emociones con uno mismo; saber qué es lo que siento, poder verme a mi y ver a los demás de forma positiva y objetiva. La Inteligencia Emocional es la capacidad de interactuar con el mundo de forma receptiva y adecuada.

Características básicas y propias de la persona emocionalmente inteligente:

- Poseer suficiente grado de autoestima.
- Ser personas positivas
- Saber dar y recibir
- Empatía (entender los sentimientos de los otros)
- Reconocer los propios sentimientos
- Ser capaz de expresar los sentimientos positivos como los negativos
- Ser capaz también de controlar estos sentimientos
- Motivación, ilusión, interés
- Tener valores alternativos
- Superación de las dificultades y de las frustraciones
- Encontrar equilibrio entre exigencia y tolerancia.

Goleman explica que la Inteligencia Emocional es el conjunto de habilidades que sirven para expresar y controlar los sentimientos de la manera más adecuada en el terreno personal y social. Incluye, por tanto, un buen manejo de los sentimientos, motivación, perseverancia, empatía o agilidad mental. Justo las cualidades que configuran un carácter con una buena adaptación social.

El psicólogo W. Mischel hizo un experimento con niños de 4 años: les daba un caramelo y les decía que tenía que irse un momento, pero que debían esperar a que él volviera antes de comérselo, si lo hacían así él les daría otro caramelo como premio. El tiempo que permanecía fuera era tan sólo de 3 minutos. Habían niños que no esperaban y se comían el caramelo. Posteriormente hizo un seguimiento de los niños y observó que los que no se habían comido el caramelo, eran más resistentes a la presión, más autónomos, más responsables, más queridos por sus compañeros y mejor adaptados en el medio escolar que los otros.

Todas las personas nacemos con unas características especiales y diferentes, pero muchas veces la manera que tenemos de comportarnos o de enfrentarnos a los retos de la vida son aprendidos. Desde pequeños podemos ver como para un niño no está tan bien visto llorar y expresar sus emociones como en una niña, además a los varones se les exige ser más valientes, seguros de sí mismos. También podemos observar como, según las culturas, las mujeres son menos valoradas, tanto en el ámbito personal como en el laboral, lo cual es el origen de opresiones y malos tratos. Todo esto lo adquirimos sin darnos cuenta ya desde el momento en que venimos al mundo: nos comportamos como nos han "enseñado" a comportarnos. Quererse a uno mismo, ser más generoso con los demás, aceptar los fracasos, no todo depende de lo que hemos heredado, por lo que hemos de ser capaces de seguir aprendiendo y mejorando nuestras actitudes día a día, aprender a ser más *inteligentes emocionalmente*, en definitiva a ser más felices.

La inteligencia emocional es un conjunto específico de aptitudes que se hallan implícitas dentro de las capacidades abarcadas por la inteligencia social. Las emociones aportan importantes implicaciones en las relaciones sociales, sin dejar de contribuir a otros aspectos de la vida. Cada individuo tiene la necesidad de establecer prioridades, de mirar positivamente hacia el futuro y reparar los sentimientos negativos antes de que nos hagan caer en la ansiedad y la depresión. En el ámbito de la psicología admite la consideración de inteligencia porque es cuantificable: constituye un aspecto mensurable de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno; la inteligencia emocional se pone de manifiesto cuando operamos con información emocional.

La inteligencia emocional es, por tanto, un conjunto de talentos o capacidades organizadas en cuatro dominios:

- capacidad para percibir las emociones de forma precisa.
- capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento.
- capacidad para comprender las propias emociones y las de los demás.
- capacidad para controlar las propias emociones.

Las últimas investigaciones han aportado pruebas convincentes de la inseparabilidad esencial de la emoción y el razonamiento: sin sentimientos, las decisiones que tomamos pueden no ser las que más nos convienen, aunque hayan sido tomadas por lógica. Cualquier noción que establezcamos separando el pensamiento y los sentimientos no es necesariamente más adaptativa y puede, en algunos casos, conducir a consecuencias desastrosas.

En 1983, Howard Gardner trabajaba en el proyecto *Spectrum* en la Universidad de Harvard. Gardner, psicólogo de la facultad de ciencias de la educación, proponía la Teoría de las inteligencias múltiples descartando que el hombre sólo tenía un tipo de inteligencia. En su libro *Frames of Mind* estableció ocho tipos de inteligencias: la lingüística-verbal, la lógica-matemática, la corporal-cinestética, la visual-espacial, la musical, la emocional (que se dividiría en la intrapersonal y la interpersonal), la naturalista y la existencial. Posteriormente, otros investigadores llegaron a describir hasta 20.

El concepto de inteligencia emocional tiene un precursor en el concepto de Inteligencia Social, del psicólogo Edward Thorndike quien en 1920 la definió como "la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

La expresión "inteligencia emocional" la introdujeron por primera vez en el campo de la psicología en 1990 los investigadores Peter Salovey y John D. Mayer definiéndola como "la capacidad de percibir los sentimientos propios y los de los demás, distinguir entre ellos y servirse de esa información para guiar el pensamiento y la conducta de uno mismo".

Este concepto sería presentado mediáticamente por Daniel Goleman en 1995 con un libro de gran éxito. En su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) se refiere a la "inteligencia emocional" como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones". Considera cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos: Aptitud Personal (Auto-conocimiento, Auto-regulación y Motivación) y Aptitud Social (Empatía y Habilidades Sociales).

Evolución de la historia de la inteligencia humana

La historia de la inteligencia humana puede explicarse como el empeño del cerebro humano en buscar formas eficientes de comunicarse consigo mismo. Cuando el primer ser humano trazó la primera línea, precipitó una revolución en la conciencia humana; una revolución cuyo estadio evolutivo más reciente está constituido por el mapa mental. Una vez que los seres humanos se dieron cuenta de que eran capaces de exteriorizar sus "imágenes mentales" internas, la evolución fue más rápida. Con las primeras representaciones hechas por los primitivos aborígenes australianos en las cavernas, los trazos iniciales se fueron convirtiendo paulatinamente en pinturas. A medida que las civilizaciones evolucionaban, las imágenes

comenzaron a condensarse en símbolos y, más tarde, en alfabetos y guiones; así sucedió con los caracteres chinos o los jeroglíficos egipcios. Con el desarrollo del pensamiento occidental y la creciente influencia del imperio romano, se completó la transición de la imagen a la letra. Y posteriormente, a lo largo de dos mil años de evolución, el poder nada desdeñable de la letra adquirió primicia sobre la momentáneamente escarnecida imagen. Así pues, los primeros seres humanos que hicieron marcas estaban señalando, literalmente, un salto gigantesco en la evolución de nuestra inteligencia, porque así exteriorizaban los primeros indicios de nuestro mundo mental. Al hacerlo, no sólo fijaban sus pensamientos en el tiempo y en el espacio, sino que además capacitaban el pensamiento para que pudiera abarcar esas mismas dimensiones. Entonces, la inteligencia humana ya pudo empezar a comunicarse consigo misma a través de las extensiones infinitas del tiempo y del espacio. En su evolución, los símbolos, las imágenes y los códigos terminaron por configurar la escritura, y ese principalísimo avance fue la clave de la aparición y de la evolución de civilizaciones destacadas, tales como las de Mesopotamia y de China, cuyos habitantes disfrutaron de evidentes ventajas sobre aquellos otros pueblos que todavía estaban por llegar al estadio de la escritura, y por ese motivo no tuvieron acceso a la sabiduría y al conocimiento que nos legaron las grandes mentes del pasado. Tal y como las aguas de un ancho río tienden a acelerarse cuando se ve forzado a discurrir por un cauce estrecho, la tendencia a reunir información ha ido acelerándose a lo largo de los siglos, hasta dar origen a la actual "explosión informativa". En épocas recientes, esta "explosión" ha sido causada, en parte, por el supuesto de que la escritura es el único vehículo adecuado para el aprendizaje, el análisis y la diseminación de la información. Si efectivamente escribir es la mejor manera de adueñarse de tal información, de analizarla y de transmitirla, ¿por qué hay tantas personas que tienen problemas en los campos del aprendizaje, el pensamiento, la creatividad y la memoria? ¿por qué se quejan de una incapacidad básica, de pérdida de la confianza en sí mismas, de disminución del interés y de reducción de sus poderes de concentración, memoria y pensamiento? Entre las reacciones habituales ante tales problemas cabe incluir la auto denigración, la disminución del rendimiento, la apatía y la aceptación de reglas rígidas y dogmáticas, factores todos que obstaculizan aún más el funcionamiento natural del cerebro. Hemos convertido la palabra, la oración, la lógica y el número en los pilares fundamentales de nuestra civilización, con lo cual estamos obligando al cerebro a valerse de modos de expresión que lo limitan, pero que (tal es lo que suponemos) son los únicos correctos. Los grandes cerebros usaron efectivamente una mayor proporción de su capacidad natural y de que (a diferencia de sus contemporáneos que usaban un pensamiento más lineal) estaban

empezando a volverse intuitivamente de los principios del pensamiento irradiante y de la cartografía mental

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re – dirección de Visión, Misión y Valores Personales, Familiares, Profesionales y Ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre las cuales basamos nuestro actuar. En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de el, nuestra salud física y emocional, buscando el Desarrollo y Talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas. Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es El Vacío Personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro. Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, reconocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas, psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo. Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el optimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano esta dentro de los Principios de la Inteligencia Emocional que describiré a continuación.

La inteligencia emocional, según Goleman "es la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gerenciarlos al trabajar con otros".

Principios de la Inteligencia Emocional

1.- Recepción: Cualquier cosa que incorporemos por cualquiera de nuestros sentidos.

2.- Retención: Corresponde a la memoria, que incluye la retentiva (o capacidad de almacenar información) y el recuerdo, la capacidad de acceder a esa información almacenada.

3.- Análisis: Función que incluye el reconocimiento de pautas y el procesamiento de la información.

4.- Emisión: Cualquier forma de comunicación o acto creativo, incluso del pensamiento.

5.- Control: Función requerida a la totalidad de las funciones mentales y físicas.

Estos cinco principios se refuerzan entre si.

Por ejemplo, es más fácil recibir datos si uno está interesado y motivado, y si el proceso de recepción es compatible con las funciones cerebrales. Tras haber recibido la información de manera eficiente, es más fácil retenerla y analizarla. A la inversa, una retención y un análisis eficientes incrementarían nuestra capacidad de recibir información. De modo similar, el análisis que abarca una disposición compleja de las tareas de procuramiento de información, exige una capacidad para retener (recordar y Asociar) aquello que se ha recibido. Es obvio que la calidad de análisis se verá afectada por nuestra capacidad para recibir y retener la información. Estas tres funciones convergen en la cuarta es decir la emisión o expresión ya sea mediante el mapa mental, el discurso, el gesto u otros recursos, de aquella que se ha recibido, retenido y analizado. La quinta categoría la del control, se refiere a la actividad general del cerebro por la cual éste se constituye en "desertor" de todas nuestras funciones mentales y físicas, incluyendo la salud general, actitud y las condiciones ambientales. Esta categoría es de particular importancia porque una mente y un cuerpo sanos son esenciales para que los otros cuatro funcionen – recibir, retener, analizar y emitir puedan operar en la plenitud de su potencial.

La inteligencia Emocional en el trabajo

El autor de Inteligencia Emocional Daniel Goleman (1999), determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo. Una vez que una persona entra en una Organización para que pueda dar lo mejor de sí, hacer bien su trabajo, que no sólo de su talento sino que además lo

haga con entusiasmo y compromiso, se necesita primero, que tenga sus útiles de trabajo y que sepa qué es lo que tiene que hacer. Segundo, que sepa como hacerlo. Tercero, que sienta que lo que esta haciendo tiene un valor significativo, que él esta contribuyendo y que se le reconozca por ello afectivamente. Hablaremos entonces de los 5 Poderes para el manejo de negocios en el 2000. "Dejemos de pensar en gente y comencemos a pensar en talento. Nutramos sus mentes y almas", recomienda Rosabeth Moss Kanter, quien en la Conferencia Internacional de la ASTD, se convirtió en el centro de la atención al asegurar, en su conferencia, que para poder enfrentar con éxito una sociedad cambiante se requieren de cinco poderes, los cuales están asociados con nuestros dedos de la mano. Los profesionales de la consultoría y el adiestramiento, reunidos en la Conferencia Internacional de la ASTD, decir qué es el año pasado importante evento mundial del aprendizaje y el desempeño, celebrando el año pasado en Atlanta, Georgia, Estados Unidos, compartieron un sin fin de experiencias e ideas a lo largo de valiosas conferencias y talleres. Creemos importante compartir con Uds. parte de esa discusión por su vigencia y relevancia. La presencia de Rosabeth Moss Kanter, profesora de la Universidad de Harvard, escritora de diversos bestsellers, nombrada como una de las 10 mujeres más influyentes de los Estados Unidos y listada por el Times de Londres como una de las 50 mujeres más exitosas del mundo, destacó por ser una de las más energizadoras conferencistas. Ella asegura que se requieren cinco poderes para enfrentar exitosamente una cambiante sociedad y un exigente mercado de compradores, donde desde adquirir víveres, pasando por servicios médicos, financieros, domésticos, hasta llegar a la compra de información, el mercado realmente se mueve hacia donde están las mejores opciones sin reparar en dónde se encuentre el proveedor, dado el acortamiento de las distancias por la incorporación de tecnologías de conexión, como Iridium e Internet. Estos cinco poderes, que personalmente he integrado en un concepto que llamo "La Mano del Poder Humano", son: el poder de la voz, el poder de la imaginación, el poder de la alianza, el poder del compromiso y el poder de la contribución. Los he distribuido asociándolo con lo que representa cada uno de nuestros dedos. El pulgar, que nos sirve para pedir una cola y a la vez comunicarnos, representa el poder de la voz; el índice, dedo que levantamos para pedir la palabra e indicar que deseamos compartir algo, representa el poder de la imaginación, pues al levantar nuestro índice estamos listos para compartir nuestras ideas; el dedo corazón, que esta más cerca de las demás personas cuando extendemos nuestra mano para servirles, para retribuirles, es el que uso para hablar de poder de la retribución; el anular representa, por ser el dedo donde se coloca el anillo de matrimonio, el poder del compromiso; por último el meñique que unidos al de otra persona para hacer la "liga", representa el poder de la asociación.

El poder humano

1.-El Poder de la Voz: Por muy buena que sea una idea, un método, un concepto, una teoría, éste no tiene vida si no es articulado. Los mejores pensamientos pueden morir por no ser compartidos. Moss Kanter afirma que más que organizaciones de aprendizaje, lo que más necesitamos es organizaciones de educación, donde la voz de quienes más saben o están preparados se traduzca en el vehículo para facultar a cada vez más personas en las competencias claves del negocio. En cuanto a este poder, se resalta la habilidad para hablar varios idiomas y la de conversar activa y productivamente.

2.-El Poder de la Imaginación: Las empresas y las personas que manejarán con éxito el siglo venidero serán las que en su actuar, generen conductas cónsonas con la imaginación que, como seres humanos, somos capaces de desarrollar y usar para creer en imposibles, visualizarlos, diseñarlos, crearlos y ponerlos en práctica en nuestras realidades. Las personas que con su imaginación vislumbren un presente y futuro diferente, más rápido, más efectivo, más rentable y más placentero, serán las que estarán guiando las acciones de liderazgo en el nuevo milenio.

3.-El Poder de la Retribución: tiene que ver con el emergente tópico de la inteligencia existencial o espiritual y su influencia en el ámbito laboral. Moss Kanter comenta que cada vez, más empresas están realizando acciones sociales de retribución a las comunidades con las cuales interactúan. La razón es que el personal desarrolla un sentido de conexión con la gente que eleva el espíritu y al motivación, aumentando la identificación con la firma y la productividad global. Presentó como ejemplo los aportes de IBM a la educación de varios países latinos y asiáticos, y de otra empresa de su lista de clientes que creo el Día Global del Servicio, en el cual todas las oficinas y empleados de esta empresa en el mundo realizaron una obra social anónima y sin publicidad, solo buscando la satisfacción personal de cada uno de ellos.

4.-El Poder del Compromiso: En una posición claramente opuesta a la de su colega del MIT, Lester Thurow, en lo relativo al compromiso de los trabajadores, Rosabeth Moss Kanter afirmó que la lealtad aún existe y que son una ventaja competitiva para las personas y empresas que la poseen. Lo que si resaltó claramente fue que para contar con personas comprometidas se necesita cumplir con ciertas condiciones que despierten el poder del talento humano: la propiedad del trabajo, la identidad para con la empresa y sus proyectos, la autonomía de acción,

la libertad de compartir ideas y hacer cambios, además de la posibilidad de permitirle al empleado el adueñarse del proceso.

5.-El Poder de la Asociación: Cada vez más surgen en mayor cantidad y rapidez las alianzas entre personas, entre empresas, entre personas y empresas, entre países, entre entidades de diversos tipos. Lo hacen buscando aprovechar y potenciar sus diferencias, aprovechar la creatividad de uno y el capital de otro, el talento de uno y la acción de otro, los contactos de uno y la fuerza de otro. Las alianzas, aún cuando no siempre exitosas nos permiten salir adelante con efectividad en mercados y sociedades en crisis como las actuales. El poder de la asociación es el poder de crear, desarrollar y mantener alianzas que permitan obtener resultados de manera más efectiva y productiva. Hoy, en una Venezuela como la nuestra, consideramos que el desarrollar y usar estos poderes pueden marcar una gran diferencia en nuestras relaciones personales, familiares, laborales y vecinales, además de crear un notable impacto en los indicadores claves de nuestros negocios en el nuevo milenio. Una vez que la Organización tiene clara sus necesidades y se logra la compatibilidad con las necesidades de sus empleados, tanto la Organización, como al gente se beneficia. Pero después hay ciertos mecanismos que tiene toda Organización, que precisamente son "destrezas de un gerente", porque en definitiva la gente es gerenciada por otra gente . Entonces , el gerente tiene que tener ciertas habilidades que le permitan influir en la conducta de otros. Y cuando digo influir en la conducta de otros ¿qué quiero decir?. Que nosotros como persona tenemos ciertas necesidades y preferencias , y que yo como gerente debo estar en capacidad d entender aquello y de reconocer los esfuerzos y resultados de los demás y de esta forma se sentirán màs a gusto conmigo . Yo puedo ser muy competente , pero si no le doy importancia a la gente que trabaja a mi alrededor , no le reconozco sus esfuerzos ,ni si quiera le comunico que yo espero que hagan un buen trabajo, y que le voy a ayudar en ese trabajo, yo lo que estoy generando en los demás son expectativas negativas y éstos se van a sentir muy incómodos , sentirán que no podrán hacerlo y cada vez que interactúen conmigo como supervisor se van a sentir muy mal.

Las competencias Emocionales

El mismo Goleman y demás autores definen el éxito de gerentes líderes y trabajadores en personas de alto nivel de desempeño, destrezas, habilidades técnicas y emocionales, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad. Las competencias emocionales que más se repitieron como decisivas en el éxito de los líderes y sus empresas,

fueron clasificados en cuatro categorías, contando con varias competencias cada una para presentar así,

Competencias Emocionales Claves:

1.-Auto-conciencia: La habilidad para reconocer y comprender los propios estados emocionales, sentimientos, rasgos, así como su efecto en las demás personas. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: la auto-confianza, la capacidad para despertar estados emocionales alegres y llenos de buen humor.

2.-Auto-regulación: La habilidad para controlar y redireccionar impulsos y estados emocionales negativos, unido a la capacidad para suspender juicios y pensar antes de actuar. Las competencias que se miden y desarrollan en esta categoría son: Auto-control, confiabilidad, conciencia, adaptabilidad, orientación a resultados e iniciativa.

3.-Empatía: Las habilidades para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia organización, unida a la apertura para servir y cubrir las inquietudes de quienes le rodean. En esta categoría se miden y desarrollan: la empatía, la conciencia organizacional y la orientación al servicio.

4.-Socialización: Engloba el dominio de estrategias y formas de relacionarse afectiva y efectivamente con las demás personas, creando redes de relaciones, construyendo climas agradables, abiertos y efectivos en sus conversaciones. Las competencias en esta categoría son: desarrollo de persona, liderazgo, influencia, comunicación, gerencia del cambio, manejo de conflictos, construcción de redes y la cooperación en equipo. Para la medición y desarrollo de las 20 competencias claves y bajo la aprobación de Goleman fue creado un instrumento.

Al presentar dicho instrumento una de mis preguntas es sobre la real posibilidad de desarrollar las competencias emocionales a través del adiestramiento, la respuesta que encontré de Goleman fue que es casi imposible lograrlo en cursos de poca duración y sin la presencia de un coach especializado en el seno de la empresa u organización donde interactúan las personas que desean contar con las mencionadas competencias. Goleman sugiere y cree en los programas en los programas largos (mínimo de 6 meses) en los cuales los participantes se ven motivados y exigidos a auto-observarse en su interacción con otros, contemplan la presencia de un coach o facilitador, también llamado entrenador por mi tutor Ignacio Bossi, que actúa como espejo del comportamiento y además con sesiones de aprendizaje y práctica de las competencias en la

vida real del participante. Todo esto basado en un detallado diagnóstico validado, que permita determinar el perfil deseado, el perfil actual y las acciones para reducir la brecha entre estos dos perfiles. A los que apenas estamos aprendiendo a gerenciar nuestros estados anímicos y nuestras emociones, confesando lo difícil que en algunos momentos se torna ser congruente con lo que uno está aprendiendo sobre esta valiosa inteligencia, nos resulta grato invitar a aquellos líderes que desean alcanzar altos niveles de satisfacción y efectividad en sus grupos de acción.

Las 7 Ss de la persona competitiva y feliz

Saludable: Cuida su salud, se ejercita y alimenta adecuadamente para contar con la energía requerida en su trabajo intelectual, emocional y físico. Realiza un chequeo médico frecuente para prevenir y atender cualquier potencial afección. Está lleno de vitalidad y contagia energía.

Sereno: Gerencia las respuestas emocionales que generan sus sentimientos y estados de ánimo, es firme cuando ha de serlo, pero emplea auto – control, paciencia y tacto en su actuar. Evita que su amígdala cerebelosa produzca arranques de ira que afecten sus relaciones humanas. Disfruta de la tranquilidad y domina técnicas de auto – relajación.

Sincero: Actúa en sus conversaciones y acciones basado en la ética, honestidad y justicia. Es abierto para expresar sus puntos de vista, empleando su verdad asertiva y respetuosamente, con franqueza y firmeza pero con consideración.

Sencillo: Se maneja en sus relaciones personales y profesionales con humildad y simplicidad, no deja de conocer su valor y sus logros, pero reconoce que puede aprender de todo ser humano y que sus éxitos se los debe a otras personas. Evita la pompa y los lujos excesivos, pues sabe darle el justo valor a lo material, dentro de un clima de abundancia y prosperidad.

Simpático: Es cortés, amable, educado en su hablar, evita los vicios comunicacionales del cinismo, sarcasmo, burla, humillación, discriminación, generalización y juicios sin sustentación. Busca ser asertivo, pero considerado y respetuoso del clima de sus conversaciones, fluyendo con buen humor, alegría y disfrute en su interacción humana.

Servicial: Emplea el poder de la retribución y del servicio para llegar dentro de las necesidades de otros, haciéndose cargo de las inquietudes de quienes le rodean en su familia, trabajo y vecindad. Sabe que a través del servicio logra una elevación espiritual que le beneficia en otros

ámbitos de su vida, por lo que ve al servicio como algo honroso y valioso para su vida y la de los demás.

Sinérgico: Coopera y crea climas de cooperación y ayuda mutua en sus equipos de trabajo, tanto en la familia, el gremio o la empresa. Se maneja a si mismo como una parte clave de un equipo y no como una pieza indispensable. Esto le hace tomar conciencia de la importancia de la coordinación, el apoyo, al humildad para aprender, la visión común, la creatividad y la libertad para generar impecabilidad en las acciones que toman los diferentes equipos humanos a los que pertenece. La competitividad de una persona, depende de su equilibrio intelectual – lingüístico, emocional y corporal, de manera que el desarrollo de estas 7 s pueden contribuir a elevar los niveles de perfección en nuestros procesos diarios, ayudándonos a vivir la vida que merecemos y deseamos. Esperamos nos sirva para inspirar la continuación o inicio de caminos de mejoramiento y transformación. No importa cuan viejos y expertos seamos, no importa cuan bien formados académicamente nos sintamos, siempre hay un camino para mejorar, para re – evaluar, para re – iniciar, para re – direccionar nuestra misión de vida y nuestros valores dentro de nuestra familia, nuestra profesión y nuestra sociedad.

Habilidades técnicas cognoscitivas y emocionales

Es notorio y evidente que dentro del entorno, existe un alto grado de insatisfacción emocional originado por los resultados de nuestro sistema , tal insatisfacción está presente en las opiniones que expresan los diferentes sectores de la comunidad, a través de los medios de comunicación y conversaciones cotidianas interpersonales. La insatisfacción apunta tanto a la calidad como a la cantidad, a las condiciones ambientales, conocimientos, Procedimientos, capacidades y destrezas, técnicas como conjunto que se emplean en el arte y ciencia, por medio de la educación ,formación y entretenimiento. Según los grandes filósofos Platón, Marco Fabio, Juan Amós y otros determinan la Educación como: _ "El objeto de la educación es proporcionar al cuerpo y al alma toda la perfección y belleza de que uno y otra son susceptibles". _"La educación tiene por fin el perfeccionamiento y el bienestar de la humanidad". _"La educación verdadera y natural conduce a la perfección, la gracia y la plenitud, de las capacidades humanas". Estos grandes cerebros no se equivocaron cuando escribieron estas grandes verdades, por que para que la sociedad transmita la herencia cultural y emocional a la demás sociedad y los contenidos de una buena educación cognoscitiva, en ideas, sentimientos, tradiciones, costumbres, hábitos, técnicas, podríamos definir la educación como la suma total de procesos por medio de los cuales una sociedad o grupo social transmite sus capacidades y

poderes reorganizando y reconstruyendo las emociones para adaptar el individuo a las tareas que desempeñara en el proceso psicológico, potencial y social, este proceso consiste en abarcar la vida entera del hombre en toda su extensión, la cual es cambiante al pasar por una serie de etapas sucesivas, infancia, adolescencia, juventud, madurez y senectud. Es así como se forma el sistema físico, psíquico y emocional dentro de lo social, político y cultural, por esta razón es importante mejorar nuestras habilidades, capacidades y disposición para ejecutar con gracia, amor, paciencia y tolerancia las tareas, funciones, toma de decisiones en el organismo, empresa o institución donde servimos como entes receptores y transmisores de Valores Humanos Universales.

Estos valores significan cambios cualitativos importantes dentro de cualquier sociedad, pueblo o nación, por eso en Venezuela debemos hacer que esta sociedad sea orientada hacia el cambio y la transformación social para obtener como producto final el pleno desarrollo de la personalidad y el logro de un hombre sano, culto, crítico y apto para convivir y funcionar en una sociedad democrática, justa y libre basada en la familia como célula fundamental y en la valorización del trabajo, capaz de participar activa, conciente y solidariamente con los procesos de transformación social, consustanciados en los valores de la identidad nacional y con la comprensión, tolerancia, convivencia y actitudes que favorezcan el fortalecimiento de la paz entre las naciones y los vínculos de integración y solidaridad

Conclusión

Al hacer referencia a recientes investigaciones por expertos en la materia, que además de ser de gran importancia en este tiempo de crisis, violencia familiar, extrafamiliar, ciudadana y poblacional, las emociones son componentes del ser humano que nos permiten sentir que estamos vivos. Imaginémonos por un instante como sería nuestra vida si no tuviéramos emociones, la personalidad no tendría sentido, seríamos seres vacíos. Las emociones son estados afectivos, de expresión súbita y de aparición breve, pueden según D. Goleman¹⁰ y otros, crear un impacto positivo o negativo sobre nuestra salud física, mental y espiritual.

Determinaremos cada uno de estos estados, cómo influyen en nosotros y cuáles son sus consecuencias:

¹⁰ Goleman, Daniel (1995), *Inteligencia emocional*. Kairos. Barcelona

Emociones que afligen: Son aquellas que promueven o mantienen los procesos de enfermedad a través de una serie de conexiones psiconeuroinmunológicas.

1- La Ira o Rabia, la cual abarca tres etapas. Inicialmente: Desconfianza ante el medio que rodea la persona. Luego: Sentimiento de molestia o rabia como tal. Finalmente: La conducta expresiva como gritar, agredir, romper o tirar objetos.

2- La Depresión, es decir, la tristeza acompañada de una visión negativa de si mismo, el mundo que lo rodea y su futuro, esta afecta cualquier proceso de recuperación de cualquier otra enfermedad.

3- La Ansiedad, que consiste en una preocupación constante y excesiva por los acontecimientos en nuestra vida diaria.

4- La Represión o Negación, es donde la persona no expresa o no toma conciencia de que existe algo que le causa molestia o dolor emocional, siendo grave para nuestra salud integral.

Para controlar de mejor forma las emociones, tanto positivas como negativas las cuales forman parte de nuestra vida, y que es normal que las sintamos, ya que sin ellas aquellos Grandes Cerebros no contarían en la historia, ni tampoco los Retención, Recepción, Análisis, Emisión y controlen funciones de nuestro cuerpo en forma íntegra, de la misma forma La Inteligencia Emocional en el Trabajo, Competencias, Habilidades Técnicas y Cognoscitivas son indispensables en nuestro crecimiento personal, familiar y empresarial, para llenarnos de conocimientos y aprender a manejarnos en ciertas y determinadas circunstancias aplicando y practicando pensamientos y sentimientos saludables como estos:

Sonríe: Este cambio en los músculos faciales produce una serie de cambios bioquímicos que cambian nuestra emoción y favorece la salud.

Reenfoca el problema: Trata de encontrarle lo positivo a lo que sucede, recuerda que las situaciones difíciles son una gran oportunidad para aprender y que has experimentado situaciones conflictivas en el pasado y pudiste seguir adelante.

Practica Ejercicio: Como mínimo 20 minutos continuos Inter.- Diario. Expresa tus Sentimientos: Sean molestia o dolor conversando con la persona involucrada (con personas amigas o de confianza) o escríbele una carta donde desahogues tus emociones.

Teoría de las inteligencias múltiples

La teoría de las inteligencias múltiples es un modelo propuesto por Howard Gardner en el que la inteligencia no es vista como algo unitario, que agrupa diferentes capacidades específicas con distinto nivel de generalidad, sino como un conjunto de inteligencias múltiples, distintas e independientes.

Gardner define la inteligencia como la "*capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas*".

La importancia de esta definición:

Primero, porque amplía el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que se sabía intuitivamente: que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolverse en la vida no basta con tener un gran expediente académico. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos; por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo se utiliza un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero sí distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más ni menos inteligente que Michael Jordan, simplemente sus inteligencias pertenecen a campos diferentes.

Segundo y no menos importante, porque Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

La inteligencia: genética o aprendizaje

Definir la inteligencia como una capacidad la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas, la educación recibida, etc.

Ningún deportista de élite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente. Debido a eso, según modelo propuesto por Howard Gardner todos los seres humanos están capacitados para el amplio desarrollo de su inteligencia, apoyados en sus capacidades y su motivación.

Tipos de inteligencia

Howard Gardner añade que igual que hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia. Hasta la fecha Howard Gardner y su equipo de la Universidad de Harvard han identificado nueve tipos distintos:

- Inteligencia lingüística, la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.
- Inteligencia lógica-matemática, la que se utiliza para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que la cultura occidental ha considerado siempre como la única inteligencia.
- Inteligencia espacial, consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones; es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos o los decoradores.
- Inteligencia musical, es aquella que permite desenvolverse adecuadamente a cantantes, compositores, músicos y bailarines.
- Inteligencia corporal-cinestésica, o la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
- Inteligencia intrapersonal, es la que permite entenderse a sí mismo. No está asociada a ninguna actividad concreta.
- Inteligencia interpersonal, la que permite entender a los demás; se la suele encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.
- Inteligencia emocional, es la formada por la inteligencia intrapersonal y la interpersonal, y juntas determinan la capacidad de dirigir la propia vida de manera satisfactoria.
- Inteligencia naturalista, la utilizada cuando se observa y estudia la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.

La inteligencia, combinación de factores

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las nueve inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal - kinestésica para poder conducir su coche hasta la obra, etc. Gardner enfatiza el hecho de que todas las inteligencias son igualmente importantes y, según esto, el problema sería que el sistema escolar vigente no las trata por igual sino que prioriza las dos primeras de la lista, (la inteligencia lógico - matemática y la inteligencia lingüística) hasta el punto de negar la existencia de las demás.

Para Gardner es evidente que, sabiendo lo que se sabe sobre estilos de aprendizaje, tipos de inteligencia y estilos de enseñanza, es absurdo que se siga insistiendo en que todos los alumnos aprendan de la misma manera. La misma materia se podría presentar de formas muy diversas que permitan al alumno asimilarla partiendo de sus capacidades y aprovechando sus puntos fuertes. Además, tendría que plantearse si una educación centrada en sólo dos tipos de inteligencia es la más adecuada para preparar a los alumnos para vivir en un mundo cada vez más complejo.

Mis otros aportes

“Los problemas que tienes hoy no pueden ser resueltos desde la lógica del pensamiento con la que los creaste”

A. Einstein

La inteligencia emocional para mi consiste en reconocer y manifestar los sentimientos, aprender a auto motivarse para definir y conseguir metas, afrontar la vida con confianza y optimismo, entender la sensibilidad y la susceptibilidad de los demás. Esto se aprende primordialmente en el hogar, y con las interacciones diarias.

Algunos aspectos esenciales de la IE son: la disciplina, los valores, los hábitos y las actitudes. La idea del presente trabajo es que el lector pueda utilizar desde la perspectiva de la IE diferentes estrategias para estimular el desarrollo de hábitos, actitudes y valores, mediante la adquisición de destrezas y habilidades de autocontrol, empatía y expresión adecuada de los sentimientos.

Valores que debiéramos transmitir

- Solidaridad

Ayudar a los demás en las dificultades

Acompañarlos en los momentos de crisis

Posponer los intereses individuales y apoyar los del grupo

- Tolerancia

Aceptar los errores

No juzgar por las apariencias

Aceptar que los demás piensan diferente

- Compromiso

Cumplir con el trabajo

Llegar a tiempo a las citas, ser puntual

- Honestidad

Decir la verdad

No ostentar o aparentar lo que no somos

- Respeto

Darle validez a la opinión de los demás

No descalificar a los otros porque no son como queremos

Tratar a los demás como queremos ser tratados

Para formar valores en la vida cotidiana

Participar activamente en la vida emocional del otro

Crear una atmósfera carente de prejuicios

Vivir con deseo y entusiasmo

Estimular la independencia de los otros

Conversar con mayor frecuencia sobre los temas informales

Hacerlos partícipes de las decisiones de grupo

Esforzarse por conocer sus gustos, preferencias, fortalezas, ritmos y formas propias de ser.

Asimismo, abrir canales de comunicación que les permitan comentar sus intereses y problemas.

Estar atentos a las personas que están a su alrededor, que ejercen influencia, es importante observar si los valores que transmiten son los adecuados.

Tener clara la propia escala de valores, como personas y como profesionales

Recordar que los valores se construyen todos los días, no solo con lo que decimos, sino con nuestros actos y posiciones frente a las cosas, en este caso es necesario saber que es lo realmente importante en la vida de cada uno, tenerlo presente y evaluarlo con el tiempo.

Dadas las exigencias de la vida moderna, es primordial profundizar sobre otro aspecto relacionado con la educación: el stress. Este fenómeno interfiere de manera negativa tanto en el proceso educativo, cuanto en el de relaciones de trabajo creando ambientes tensos y generando vínculos de agresión, apatía y desobediencia.

Disciplina y Sanciones

Ser contundente, directo y sereno.

Aplicar consecuencias lógicas.

No es conveniente que dependa del estado de ánimo, del cansancio, del stress.

No es pertinente desistir de su aplicación luego de haberse anunciado.

Considero apropiado combinarlo con el refuerzo de conductas positivas.

Autoestima

En mi caso lo considero el motor de la salud mental.

La presencia de este recurso es permanente, aunque no seamos conscientes de él. Su manifestación puede ser positiva, en la medida de que se construya de manera sana; o negativa, si hay deficiencia o empobrecimiento del mismo. El grado de autoestima condiciona la forma en la que nos mostramos y actuamos en el mundo.

La autoestima es el sentimiento más profundo que construye a la persona sobre el valor que se da a sí misma; es experimentarse como alguien valioso y competente para salir adelante en las experiencias propias y sentirse merecedor de sus logros. Esta basado en la conciencia que tiene el individuo sobre sus habilidades, virtudes, características personales y falencias que componen el autoconcepto.

Cuando una persona tiene una adecuada autoestima experimenta cada aspecto de la vida de manera positiva y constructiva, es capaz de enfrentar los retos en forma productiva, utiliza los propios recursos en las etapas de crisis para salir adelante y está en la capacidad de disfrutar más sanamente cada instante.

Las personas que se caracterizan por una baja autoestima están limitadas en todos los aspectos de su vida con respecto a las demás, es muy frecuente que se sientan inferiores e imposibilitadas para enfrentar las situaciones más simples del día a día y que no se sientan merecedoras de logros en los momentos que enfrentan desafíos. En sus relaciones son incapaces de mantener contactos emocionales constructivos; es posible que se sometan a relaciones destructivas, en las que se puede presentar el abuso físico o emocional.

Manejo de las emociones

La inteligencia emocional incluye la capacidad de manejar las emociones propias y ajenas. Por ejemplo, uno sabe tranquilizarse cuando esta enojado y también sabe tranquilizar a la gente.

Interpretación de la emociones

Las emociones contienen información útil. Por ejemplo: un enojo es una señal de que algo anda mal, la ansiedad causa incertidumbre, la confusión trasmite vergüenza, la depresión significa que nos sentimos desvalidos y el entusiasmo que estamos excitados.

Los dotados de inteligencia emocional saben las causas de varias emociones, lo que significan y cómo afecta a la conducta.

Uso de las emociones

Las personas con inteligencia emocional se sirven de sus sentimientos para mejorar el pensamiento y la toma de decisiones. Por ejemplo: si uno recuerda cómo reaccionó emocionalmente en el pasado, podrá hacerlo mejor en otras situaciones.

Además las emociones sirven para impulsar el crecimiento personal y mejorar las relaciones con la gente.

En mi opinión, tener inteligencia emocional supone aceptar que las emociones son parte esencial de lo que somos. Existe la tendencia natural a disfrutar las emociones positivas como la alegría o el amor y a tratar las emociones negativas como algo indeseable. Sin embargo, estas últimas pueden ser valiosas y constructivas.

A menudo las “decisiones correctas” en la vida sólo se definen teniendo en cuenta los valores, las necesidades y emociones de cada uno. Los métodos extremadamente racionales de decidir pueden producir decisiones acertadas, pero vacías desde el punto de vista emocional.

Una buena decisión combina emoción y razón.

Cómo adquirir inteligencia emocional

Por todo lo expuesto, muchos psicólogos opinan que en las escuelas debería cultivarse la competencia emocional, al igual que las habilidades intelectuales.

El resultado sería mayor control, altruismo y compasión, capacidades que sin duda construyen progreso social. En el nivel personal, la IE es tan importante como el coeficiente intelectual.

Los psicólogos aun no saben como enseñarla, pero es evidente que estas habilidades pueden aprenderse. Un primer paso consiste en aceptar que las emociones son útiles. Se aprenden lecciones valiosas observando las emociones propias y ajenas. Podemos apostar que muchas de las personas a quienes admiramos más no sólo son inteligentes, sino también emocionalmente inteligentes.

Aportes finales – Conflictos y aprendizaje

‘El conflicto es un signo de que existen verdades más amplias y perspectivas más bellas’.

A. N. Whitehead

Un concepto erróneo muy extendido es considerar a los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, éstos pueden ser una experiencia positiva, generadora de nuevas ideas o soluciones y a la vez catalizadora de cambios. Porque el conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se lo maneja.

En mi opinión el buen manejo del conflicto es ahorro de tiempo; aumento de la oportunidad de hacer trabajo real. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas. Bien guiado y valorado, el descontento creativo reduce el tiempo que se pierde en disputas destructivas, maniobras secretas, politiquería, falsas suposiciones, conductas ambiguas, malentendidos, repetición de tareas, etc.

Aportes finales – Negociando

‘ La diplomacia y la buena negociación es el arte de hacer que

otro se salga con LA NUESTRA’.

Daniele Vare, diplomático italiano.

Estoy convencida de que los grandes negociadores son, principalmente, grandes mediadores. Son personas con elevada Inteligencia Interpersonal, que saben encontrar los puntos de equilibrio -donde las dos partes salen ganando y quedan satisfechas, habiendo pasado por el menor nivel de fricción posible.

El equilibrio emocional es el fundamento básico de cualquier táctica de negociación que se emplee, y sean cuales sean las circunstancias en las que se desenvuelva una negociación.

Las tácticas actuales de negociación ponen énfasis en la transmisión de sentimientos, incluso de los negativos, como medio de alcanzar el éxito. Roger Fisher, director del Proyecto Harvard de Negociación y uno de los autores de El Arte de Negociar sin Ceder, dice: “hay que reconocer y comprender las emociones propias y las de los demás; manifiesta tus emociones de forma explícita y reconócelas como legítimas”. La clave está en que, por lo general, la gente no soporta situaciones de tensión emocional y trata de resolverlas mediante la cooperación y la negociación cuando percibe que la otra parte se muestra claramente sincera.

Aportes finales – CI de grupos Cuando $2 + 2 = 3$

‘¿Cómo puede un grupo en que todos los participantes tienen un CI individual

de 130 reunirse y resultar con un CI de 65?’

Chris Argyris, Universidad de Harvard

Robert Sternberg y Wendy Williams, de Yale, que han estudiado por qué algunos grupos son más creativos y eficaces que otros, llaman esto el ‘CI de grupo’; y refleja la efectividad con que colaboran los participantes. Aun cuando el grupo pueda trabajar con más inteligencia de lo que sugeriría la inteligencia colectiva de sus miembros, bien puede resultar menos inteligente por no permitirles a las personas compartir sus talentos y permitir en cambio descontento destructivo, imposición o disensiones internas que perjudican el rendimiento y obstaculizan el progreso. En el estilo rápidamente cambiante, más abierto y fluido de trabajo de hoy, se necesita la combinación de intelecto con Inteligencia Emocional, especialmente en lo que concierne a confiar en los demás y formar equipos para resolver problemas y aprovechar

oportunidades. El nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se desarrolla el capital intelectual. El arte de optimizar el capital intelectual consiste en orquestar las interacciones de las personas cuya mente que tienen distintos conocimientos y experiencias. Cuando se trata de la habilidad técnica y las aptitudes que tornan competitiva a una empresa, la capacidad de superar el rendimiento depende de las relaciones existentes entre los involucrados. No se pueden divorciar las aptitudes de la trama social que las sustenta.

Cuando las emociones se reconocen y se guían en forma constructiva, refuerzan el rendimiento intelectual. Para citar sólo un ejemplo, Robert Rosenthal, psicólogo de la Universidad de Harvard y experto en empatía, ha demostrado que cuando las personas que administran las pruebas de CI tratan a los participantes cordialmente, los puntajes son más altos.

En reuniones y grupos de personas que colaboran, hay una fuerte sensación de CI de grupo, la suma total de conocimientos y destrezas que hay en el salón. Sin embargo, resulta que el elemento más importante de la inteligencia de grupo no es el promedio de CI ni el más alto CI sino la inteligencia emocional. Un solo individuo que tenga un bajo CE puede hacer bajar el CI colectivo del grupo.

Hoy, una de las recomendaciones de la Harvard Business School es: ‘Triunfar a través de otros que son diferentes de uno’. En la diferencia hay poder, eso es lo que torna cada vez más crucial la aptitud de aprovechar la diversidad. Para aprovechar la diversidad hay que saber trabajar en equipo. Pero para ser un buen equipo primero hay que ser un grupo humano, y para vincularse como grupo hay que fomentar la Inteligencia Emocional. Esta permite manejar, con el menor costo emocional posible, situaciones incontrolables o inesperadas. Recuperarse rápidamente de los errores y de los juicios equivocados, propios y ajenos.

La investigación indica que un sentido de participación apasionada en el trabajo hace subir el estado de alerta del cerebro.

Aportes finales – Adaptación al cambio

‘La gente no se resiste al cambio, se resiste a ser cambiada’ Anónimo

La exigencia que plantea el panorama empresarial del siglo XXI demanda flexibilidad frente a

los cambios, los desafíos, los obstáculos o la adversidad. También requiere una reingeniería humana que descansa en la capacidad de aprovechar la diversidad, que gira en torno de tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques surgidos de la diversidad pueden ofrecer.

Estos principios señalan el camino hacia lo que David Thomas y Robin Ely, en un artículo de la *HARVARD BUSINESS REVIEW*, consideraban beneficios potenciales de ese aprovechamiento: 1· una mayor ganancia, 2· un mayor aprendizaje en la organización, 3· flexibilidad y rápida adaptación a los mercados cambiantes.

Aportes finales – Manejo de la crítica

La crítica y la autocrítica constituyen el motor de progreso de toda empresa, una de las tareas más importantes del trabajo en equipo. Pero así como en un matrimonio la salud emocional depende de lo bien que ventilen sus quejas y sentimientos, la efectividad, la satisfacción y la productividad de la gente en el trabajo depende de cómo se hable de los problemas acuciantes. La crítica realizada sin inteligencia emocional provoca sentimientos reactivos y defensivos, que pueden producir un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza para hacer un trabajo.

Aportes finales – Servicio al cliente interno y externo

Lo que sienten los clientes al interactuar con un empleado determina lo que sentirán con respecto a la empresa misma. En un sentido psicológico, la ‘empresa’, según la perciba el cliente, consiste en realidad en esas interacciones, que arruinan o fortalecen la lealtad. Y toda interacción eficaz descansa en la habilidad social y la empatía que pueda desarrollar cada representante de la empresa.

Aportes finales – Creatividad y toma de riesgos

Levi Strauss, el enorme fabricante de prendas, se enfrentaba a un dilema con los dos subcontratistas de costureros de Bangladesh, que estaban utilizando mano de obra infantil. Los activistas internacionales de los derechos humanos presionaban a Levi para que no siguiera permitiendo la contratación de menores de edad. Pero los investigadores de la empresa

descubrieron que, si los niños perdían el empleo, se verían empobrecidos y probablemente impulsados a la prostitución. ¿Era menester despedirlos, tomando una posición contra la exploración infantil? ¿O conservarlos para protegerlos de un destino peor? La solución creativa: ni una cosa ni la otra. Levi Strauss decidió mantenerles el sueldo mientras asistían a la escuela y reincorporarlos a los catorce años, la edad de la madurez en ese país. Esa innovadora respuesta ofrece un modelo de pensamiento creativo para las multinacionales que quieren mostrarse responsables en lo social. Una solución tan original exige concebir ideas que, a primera vista, pueden parecer demasiado radicales o arriesgadas, con el valor de llevarlas a cabo.

Bill Gates, el presidente de Microsoft, prefiere contratar a personas que hayan cometido algún error en sus anteriores empresas, incluyendo la posibilidad de que esos errores les hayan supuesto el despido: eso significa que han sido capaces de asumir riesgos.

Aportes finales – Lider

‘Los líderes que obtengan el mayor apoyo en el futuro aumentarán su capacidad de expresión emocional, ingrediente clave del propósito, persuasión e inspiración’.

Jay Conger, profesor de la Facultad de Negocios de Harvard.

El líder es el que promueve el arte de la colaboración. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo, porque liderar es dar energía. Un líder persuade e influye gracias a su empatía y a su capacidad para desarrollar estrategias de persuasión.

Aportes finales – Motivación y Auto motivación

‘Motivación y emoción tienen la misma raíz latina, *MOTERE*, que significa *MOVERSE*’
La motivación es el combustible que nos permite llevar a cabo lo que nos proponemos. Las personas motivadas tienen empuje, dirección y resolución.

En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso. Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de este siglo, Lee Laccocca, expresó: 'NADA HAY MAS IMPORTANTE EN LA GESTION EMPRESARIAL COMO EL SABER MOTIVAR A LA GENTE'. UNA MOTIVACION VALE POR DIEZ AMENAZAS, DOS PRESIONES Y SEIS MEMORANDOS.

Aportes finales – Motivación: Necesidades y posibilidades

Los estados de motivación tienen una orientación a futuro, del presente hacia el futuro, ya que la persona motivada actúa ahora para alcanzar un objetivo más adelante.

"La persona motivada por las necesidades se fija en lo conocido y seguro. La que se motiva por las posibilidades, busca lo desconocido y quiere averiguar lo que podría ocurrir, las oportunidades que podrían surgir..."

La motivación por posibilidades no desconoce el hecho de que también hay que atender necesidades. Hay trabajos en los que hay que atenerse a las necesidades. Hay funciones en las que es prioritaria la necesidad por sobre las posibilidades.

Aportes finales – La toma de decisiones

Si las discusiones grupales se sobrecargan de emoción se perjudica la calidad de las decisiones. Un consenso demasiado fácil puede conducir a una decisión de baja calidad, una discusión demasiado extensa termina en falta de unidad y decisión.

¿Qué es lo que permite a un equipo gerencial discutir acaloradamente y, aún así, terminar con un fuerte consenso?

La presencia de Inteligencia Emocional.

Bibliografía

Goleman, Daniel (1995), "Inteligencia emocional". Kairos. Barcelona.

Kofman Fredy, "Metamanagement"

Alvarez Guadalupe, Tesina "Emociones, Inteligencia Emocional y Neurociencia", UCEMA, MADE 2006.

Wolf Leonardo, "El Arte de Soplar Brasas"

Sloman, Aaron. 1981. "Why Robots Will Have Emotions". University of Sussex. En prensa.

Davidoff, Linda. 1980," 2a. Introducción a la Psicología", McGraw-Hill. México.

Reeve, J. (1994). "Motivación y emoción". Madrid. Mc Graw Hill.

Vila, J., Fernández, M. (1990). "Activación y conducta". Madrid. Alhambra.

Buzan, T. Y Buzan, B. (1996) "El libro de los Mapas Mentales". Barcelona. Ediciones Urano.

Punset Eduardo., "El viaje a la felicidad Las nuevas claves científicas", Ed. Destino. Octava Edición: 02/2006

E. Erro, J.M. Giménez-Amaya, "El núcleo tegmental pedunculo pontino". Anatomía, consideraciones funcionales e implicaciones fisiopatológicas. Departamento de anatomía. Facultad de Medicina. Universidad de Navarra.

Wickens Andrew, "Foundations of Biopsychology", Prentice Hall, Diciembre 2004, segunda edición.

Sánchez, M. (1995). "Introducción a la ética y a la crítica de la moral" Universidad Pedagógica Experimental Libertador, vicerrectorado de investigación y Postgrado. (1990). Investigación y postgrado. Caracas: Autor.

Mata Molina, F y Otros (2000). "Emocionalmente Inteligente". Revista Calidad Empresarial, Edición Corporación Calidad 2010, 18-19,3