



Fraternidad
Muprespa

Buenas prácticas en inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales



fraternidad.com/previene

Plan de actividades
preventivas de la
Seguridad Social 2020



MINISTERIO
DE INCLUSIÓN, SEGURIDAD SOCIAL
Y MIGRACIONES

SECRETARÍA DE ESTADO
DE LA SEGURIDAD SOCIAL

DIRECCIÓN GENERAL
DE ORDENACIÓN DE
LA SEGURIDAD SOCIAL

Plan de Actividades Preventivas 2020

¡Enhorabuena! **Si has accedido a esta guía es porque estás interesado en la seguridad y salud laboral.** Afortunadamente, lejos queda aquella época de principios del siglo XX de accidentes laborales y enfermedades profesionales inherentes al propio trabajo, insalubres, sin equipos de protección individual, adoptando posturas forzadas, ritmos de trabajo elevados y sin cuidar factores psicosociales. ¿Si?...¿Ha quedado tan lejos?.

A pesar de la gran evolución vivida en nuestro país en materia de prevención, las cifras de siniestralidad evidencian que todavía hay mucho por hacer. **En Fraternidad-Muprespa nuestra razón de ser sigue siendo ayudar a nuestras empresas asociadas** a evitar accidentes laborales y enfermedades profesionales, creando una auténtica cultura preventiva en sus organizaciones que anteponga la seguridad frente a cualquier otra circunstancia.

90 años de historia de compromiso de Fraternidad-Muprespa con la prevención, apostando desde sus inicios por la seguridad laboral con hechos destacables como la constitución del **Servicio de Prevención y Rehabilitación Profesional de Accidentes de Trabajo**, haber **sido la primera mutua en ser acreditada como servicio de prevención ajeno** en todas las especialidades y Comunidades Autónomas, ser la **primera mutua en disponer de un portal web dedicado en exclusiva a prevención** (PREVIENE) o adelantándose a los tiempos, **en publicar un boletín electrónico** (INFOPREVENCIÓN.FM) con el fin de difundir y promover la seguridad y salud en el trabajo entre nuestras empresas asociadas.

Y del pasado al presente, luchando contra riesgos laborales que podemos denominar “tradicionales” y los nuevos riesgos emergentes que pueden marcar el nuevo rumbo de la prevención: el uso de nanomateriales, las nuevas tecnologías, la convivencia humano-robots o las nuevas formas de movilidad. Todo esto hace que tengamos ante nosotros un panorama con muchos retos y a los que la prevención de riesgos laborales deberá afrontar con pasión, compromiso y una cuidada comunicación.

Esperamos que esta guía que estás a punto de comenzar a leer, y en la que verás que predominan los casos prácticos, cumpla tus expectativas y te ayude a afianzar los conocimientos preventivos necesarios, así como la puesta en práctica de medidas preventivas que puedan trasladarse de forma eficaz al puesto de trabajo, garantizando así la seguridad, salud y bienestar de los trabajadores.

DEPARTAMENTO DE PREVENCIÓN Y DESARROLLO DE LA CULTURA DE LA SALUD DE FRATERNIDAD-MUPRESPA.

Introducción

La **inteligencia emocional** es probablemente la aportación psicológica más importante de los últimos treinta años. Se ha difundido en todos los ámbitos de actividad y ha demostrado una y otra vez la solidez de sus fundamentos y la importancia de su aplicación.



Día a día, los éxitos de la prevención de riesgos laborales están demostrando el gran error de aquellos empresarios antiguos que la consideraban una obligación legal fastidiosa y un gasto sin sentido. Por el contrario, todos se han dado cuenta de la importancia vital que tiene como elemento nuclear de cohesión que sirve además para incrementar la creación de valor añadido.

Y uno de los factores que potencia una buena cultura de cohesión y compromiso es un estilo de comunicación empresa-trabajadores que tenga en cuenta los elementos emocionales implicados.

En un ámbito tan lleno de normas y procedimientos como el de la Seguridad y Salud, las intervenciones preventivas que aplican conceptos de inteligencia emocional están teniendo un éxito muy significativo. De ahí la decisión de contribuir a ese objetivo con esta “Guía de Buenas prácticas” para aplicar la inteligencia emocional a la PRL.

La presente obra va enfocada tanto a empresarios como a trabajadores de pequeñas y medianas empresas (PYMES), que en muchas ocasiones deben superar con dedicación y entrega la carencia de personal técnico cualificado en plantilla.



La presente guía pretende ayudar a mejorar la inteligencia emocional de las personas que forman parte de las organizaciones.

Asimismo, queremos que sirva de compendio sobre una serie de buenas prácticas a adoptar por parte de los trabajadores y de las organizaciones.

Las pautas reflejadas en los siguientes apartados servirán para:

- Sensibilizar tanto a los empresarios como a los trabajadores sobre la importancia de la inteligencia emocional.
- Dotar de pautas a los trabajadores para mejorar la misma.
- Favorecer el liderazgo emocional dentro de las organizaciones.
- Aplicar la inteligencia emocional en la prevención de riesgos laborales.

Desde **Fraternidad-Muprespa** buscamos con la misma dotar de herramientas a las organizaciones con objeto de seguir mejorando su desempeño cultural en materia de seguridad y salud.



La presente guía se distribuye en los siguientes apartados:

- Una breve introducción, donde se pone en situación la guía.
- Un apartado de presentación y objetivos, donde se refleja qué se pretende con esta guía y el público objetivo.
- Una parte central con los distintos capítulos, dentro de los cuales se incluirá contenido práctico y accesible a todas las personas que sigan la guía. En cada capítulo se incluye:
 - Introducción.
 - Contenido asociado al capítulo.
 - Resumen o conclusiones.
 - Preguntas de reflexión final.
 - Soluciones a dichas preguntas.
- Un apartado final con la bibliografía usada para la elaboración de la guía.

Símbolos usados en esta guía

A lo largo de la presente guía se han dispuesto una serie de símbolos que resaltan tipos especiales de información, con objeto de facilitar el acceso a dichos contenidos:



Este icono se utilizará en aquellos casos en que se dé una acción preventiva clave que pueda ayudarte.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca una información crítica para la Seguridad y Salud.



Este icono aparecerá en aquellos casos donde se incluya una buena práctica realizada por una empresa.



Este icono aparecerá en aquellos casos en que aparezca un punto resumen o algo para recordar del capítulo.



Este icono se usará en caso de que se vaya a realizar alguna actividad lúdica.



Este icono se usará en aquellos casos en que aparezca un cuestionario o encuesta a responder.

Introducción	3	Inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales (PRL)	49
Presentación y objetivos	4	Introducción	50
Estructura	5	¿Por qué aplicar IE a prevención?	51
Índice	6	Buenas prácticas en IE aplicada a PRL	52
¿Qué es la inteligencia emocional?	7	Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación	62
Hablando de la inteligencia	8	Buenas prácticas	72
La inteligencia y el cociente intelectual	10	Ideas fuerza	77
Las inteligencias múltiples	11	Afianzando el conocimiento	78
Gestionando las emociones	14	Bibliografía	79
Hablando de la Inteligencia	17		
Modelo Bar-On de inteligencia emocional	18		
Aplicando la inteligencia emocional	24		
Ideas fuerza	29		
Afianzando el conocimiento	30		
Inteligencia emocional en la empresa	31		
Introducción	32		
¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?	33		
La rentabilidad de la inteligencia emocional	38		
Liderazgo emocional en nuestra organización	39		
Inteligencia organizacional: el futuro de la IE	40		
Ideas fuerza	47		
Afianzando el conocimiento	48		



**¿Qué es la
inteligencia
emocional?**

En este capítulo aprenderemos:

- Qué es la inteligencia y el Cociente intelectual, (CI).
- Qué son las inteligencias múltiples.
- Qué son las emociones y el cerebro emocional.
- Qué es la inteligencia emocional, y cuáles son sus factores.
- La pugna entre el CI y el CE para predecir el éxito.
- Qué hay en el cine y en la web sobre el tema.
- Cuestionario: ¿Eres emocionalmente inteligente?.



La inteligencia es lo que nos distingue de los animales y nos permite adaptarnos mejor al medio. Hasta donde la ciencia ha podido comprobar, solo algunos mamíferos superiores (cetáceos y simios, fundamentalmente) poseen una capacidad craneana “importante” (medida en proporción a su tamaño respectivo) que podemos apreciar por su capacidad de comunicación con otros miembros de sus agrupaciones. Los resultados de sus acciones conjuntas para el cuidado de sus crías o para cazar de forma conjunta nos resultan asombrosas.



Pero eso sigue sin acercarse un poco a nuestra evidente capacidad para idear conceptos, hablar idiomas, construir edificaciones, etc. Los humanos pensamos, hablamos, nos juntamos en grupos y nos relacionamos entre nosotros; construimos poblados, luego ciudades y luego megaciudades.

Fruto de nuestra inteligencia hemos perfeccionado el viaje y el comercio por toda la extensión de la Tierra. Somos la especie con más difusión, con mayor éxito reproductivo y mejor posicionada para liderar la continuidad de la vida.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Hablando de la inteligencia

Es cierto que los datos del último medio siglo demuestran que no parecemos tan inteligentes como para evitar contaminar las inmensas riquezas que constituyen la biodiversidad de la Tierra, ni para evitar un calentamiento global generado por nuestro desquiciado modelo de producción y consumo, lo que provocaría de forma colateral nuestra propia extinción. Pero esa es otra historia...

Esta fue una de las primeras definiciones prácticas:



“La inteligencia es aquella propiedad humana que nos permite resolver los problemas que nos plantea la adaptación al entorno”

Para medir esa inteligencia siempre se han utilizado evaluaciones de distinto tipo.

- En la antigüedad eran los “ritos de paso” de nuestras antiguas tribus (situaciones donde los adolescentes debían superar una serie de pruebas física y emocionalmente exigentes) para llegar a alcanzar el estatus de “guerrero”.
- En la actualidad, son los test y cuestionarios de competencias (técnicas, humanas, de gestión etc.) los que se utilizan para seleccionar a las personas mejor preparadas para un determinado puesto.

Sin embargo, y a pesar de las enormes diferencias, podemos apreciar dos elementos que se han mantenido a lo largo del tiempo:

1. la utilización de pruebas que simulan problemas reales para detectar a los más inteligentes de cada grupo y
2. la creencia más o menos evidente de que ser inteligente es un buen predictor de “éxito en la vida”.



“Ante los mismos problemas, quien más rápido los resuelve es más inteligente”



La inteligencia y el cociente intelectual

La inteligencia y el cociente intelectual (CI)



Al principio, se creyó que la inteligencia se basaba en un factor general (factor g), pero enseguida se pasó a considerar las diferentes capacidades (numérica, espacial, mecánica, verbal) como subfactores más o menos independientes entre sí, aunque todos ellos ligados por dicho factor general.

Las primeras mediciones serias de inteligencia se hicieron en las escuelas francesas de la segunda mitad del siglo XIX gracias a lo que se denominó **el cociente intelectual**.

La fórmula del Cociente Intelectual era la siguiente:

$$CI = \frac{EM}{EC} \times 100$$

Es decir, **cociente intelectual** (CI) es el resultado de dividir la **edad mental** (EM) entre la **edad cronológica** (EC), y todo ello multiplicado por 100.

Esta medida establece que la media de inteligencia es 100: la de una persona que tiene la inteligencia propia de su edad. Las personas normales estarían entre 90 y 110, las que tienen más de 130 son superdotadas y los que tienen menos de 70 presentan una inteligencia débil o muy débil (frecuentemente con importantes discapacidades cognitivas).

Se calcula extraoficialmente que Stephen Hawking, Albert Einstein o Isaac Newton superaron los 140 puntos, pero nadie les pasó un test.

En cualquier caso, no hay que hacer mucho caso de las tonterías que anuncian algunas aplicaciones para móviles respecto a la increíble mejora de su cociente intelectual (o el de sus hijos) por el simple hecho de terminar un puzle, un solitario o responder a cuatro preguntas de cultura general.



¿Qué es la inteligencia emocional?

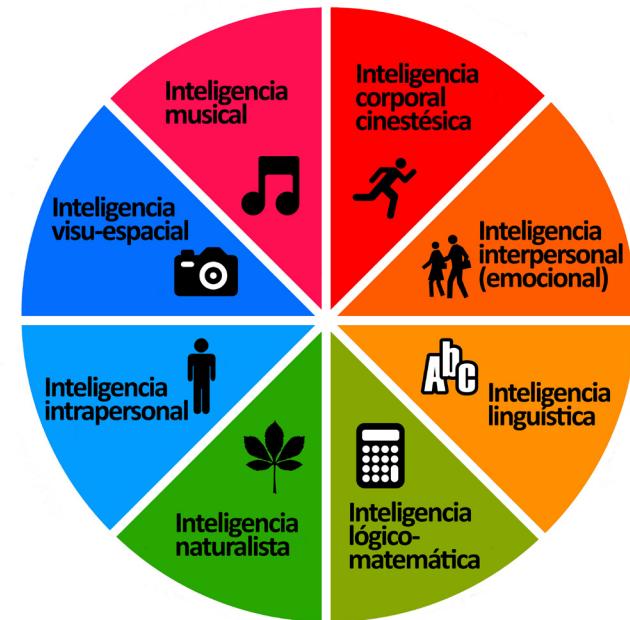
Las inteligencias múltiples

El psicólogo estadounidense Howard Gardner amplía la idea de que la inteligencia no puede entenderse como una sola entidad (medida por el CI) sino como varios factores diferenciados (a los que él llama también “inteligencias”) siempre interrelacionados entre sí.



Desde su punto de vista, cada persona desarrolla unas más que otras y estas se ven afectadas también por el entorno familiar y cultural. Las ocho inteligencias humanas descritas por él son:

1. **Inteligencia lingüística.** Escribir, leer, contar cuentos o hacer crucigramas.
2. **Inteligencia lógico-matemática.** Competencia relativa a las relaciones, categorías y patrones, lo que facilita la resolución de problemas aritméticos, juegos y experimentos.
3. **Inteligencia musical.** Competencia para el uso y recuerdo de canciones y sonidos.
4. **Inteligencia corporal cinestésica.** Facilidad para procesar el conocimiento a través de las sensaciones corporales: actividades que requieren fuerza, rapidez, flexibilidad, coordinación óculo-manual y equilibrio espacial.
5. **Inteligencia visu-espacial.** Facilidad para observar los objetos desde diferentes perspectivas, crear mapas mentales, detectar detalles, etc.
6. **Inteligencia naturalista.** Pensamiento instintivo e innovador. Tienden a dejarse llevar, a observar el entorno, etc.
7. **Inteligencia interpersonal (emocional).** Entienden bien los sentimientos de los demás, se comunican bien en las relaciones interpersonales lo que facilita que sean líderes en sus grupos respectivos.
8. **Inteligencia intrapersonal.** Relacionada con la capacidad de un sujeto de conocerse a sí mismo: sus reacciones, emociones y vida interior.



H. Gardner analizó casos de personas como el de **Kim Peek** (la película *Rain Man* se basa en su vida), un discapacitado intelectual profundo que mostraba una ejecución extraordinaria en cálculo numérico y memoria fotográfica a largo plazo.



Buenas prácticas: comprendiendo las Inteligencias múltiples.

Si la inteligencia es la capacidad de sobrevivir al medio, piensa quién sería a tu juicio más inteligente de las dos personas que te presentamos. Por un lado, Ignacio, jefe de Contabilidad de un conglomerado de empresas de servicios con importantes negocios internacionales en Eslovaquia y Polonia, cuyo trabajo genérico consiste en recolectar las entradas y salidas de las diferentes cuentas de empresas y cuadrarlas mes a mes sin posibilidad de “ingeniería financiera” alguna.



Por el otro, Felipe, bróker de bolsa de una consultora que negocia valores del IBEX 35 y cuya tarea individual consiste en cómo pueden afectar al índice español la solidez o volatilidad de las inversiones realizadas por las empresas del índice Nikkei, anticipándose a los grandes movimientos de compraventa.

¿Quién sería más inteligente: capaz, maduro, adaptativo? ¿Quién prima la constancia y solidez sobre la rapidez o quien “fluye” y se adapta a los movimientos de los demás? ¿Es quizá esa la diferencia que en el lenguaje de la calle establecemos entre “inteligente” y “listo”? No hay una respuesta correcta absoluta; dejamos abiertas estas preguntas para que el lector se responda a sí mismo.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Las inteligencias múltiples



Buenas prácticas: formando en inteligencia emocional.

Dentro de las organizaciones la formación suele ir enfocada normalmente a los riesgos existentes y a las operativas de trabajo a realizar, incrementando los conocimientos teóricos de los procesos de la organización.

Tras varios accidentes por distracciones, una empresa del sector servicios decidió cambiar el enfoque de sus formaciones ya que no conseguían el objetivo buscado: mejorar la seguridad de los trabajadores y reducir los accidentes.

Para ello diseñaron las formaciones centrándose no en los accidentes, sino en las personas, la gestión de las emociones y la percepción del riesgo, mostrando cómo:

- **Mejorar el autoconocimiento de las personas**, ¿Cómo somos? ¿Cómo nos comportamos con los demás? ¿Qué se puede hacer en situaciones conflictivas? ¿Cómo influye en la percepción del riesgo?.

- **Autorregulación y autocontrol** personal, junto a la capacidad de adaptación al entorno y una gestión adecuada del estrés.
- **Comunicación y percepción**, con objeto de ayudar a interpretar el lenguaje no verbal y las reacciones del resto.
- **Motivación** personal y de equipos, así como **desarrollo de aptitudes sociales**, enfocadas a mejorar la empatía y las habilidades sociales.



La mejora de la IE debe ser uno de los puntos clave dentro de la formación preventiva.

Mediante el desarrollo de talleres iniciales y sesiones diarias matinales de 10 min. con todos los trabajadores consiguieron mejorar la gestión emocional y el entorno saludable de la organización, reduciendo los accidentes laborales.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Gestionando las emociones

Una emoción es un proceso que se activa cuando nuestro organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación. Se trata de un proceso altamente adaptativo, al dar prioridad a la información relevante para nuestra supervivencia.

Las emociones tienen una alta plasticidad y capacidad para evolucionar, desarrollarse y madurar. Por ello, las emociones no son procesos estáticos sino que van cambiando en función de las demandas del entorno, por acción de la experiencia personal y social.



Se suelen considerar tres funciones fundamentales para comprobar la utilidad y el beneficio que nos aportan las emociones:

FUNCIÓN	EFEECTO
Adaptativa	Preparan al organismo para la acción
Social	Comunican nuestro estado de ánimo
Motivacional	Facilitan las conductas motivadas

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



Función social: se basa en la expresión exterior de estas, para facilitar la interacción social, controlar la conducta de los demás, permitir la comunicación de los estados afectivos, o promover la conducta prosocial. Su importancia para la comunicación es vital.

Función motivacional: la relación entre motivación y emoción no se limita al hecho de que en toda conducta motivada se producen reacciones emocionales, sino que una emoción puede determinar la aparición de la propia conducta motivada, dirigirla hacia determinado objetivo y hacer que se ejecute con intensidad. Se puede afirmar que toda conducta motivada produce una reacción emocional y a su vez la emoción facilita la aparición de unas conductas motivadas específicas y no otras.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Gestionando las emociones

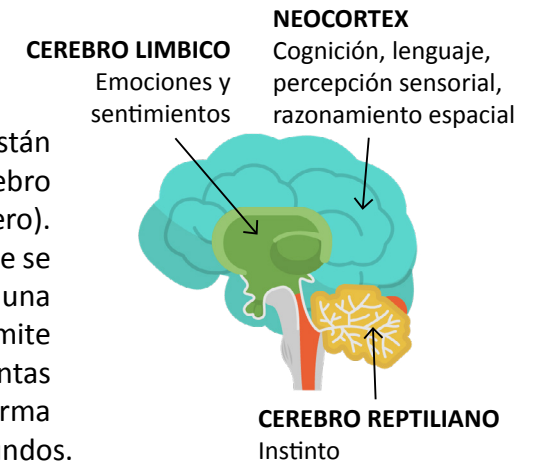
Emociones básicas

Existe evidencia de que estas emociones básicas son universales.

	IRA: provoca contracción de los músculos, aceleración cardíaca y segregación de adrenalina. Nos prepara para luchar y defender lo que poseemos.
	MIEDO: nos advierte de la presencia de una amenaza, que puede ser superior a nuestras fuerzas. Hace que nos escondamos inmediatamente o salgamos huyendo.
	ASCO: protege nuestra salud, por ejemplo de venenos o posibles alimentos en mal estado.
	PLACER (alegría): nos atrae hacia aquello necesario para la supervivencia de la especie: comida, sexo, descanso...
	TRISTEZA: nos advierte que hemos perdido algo importante y expresa a los demás que necesitamos su ayuda.
	SORPRESA: hace que nos detengamos ante un estímulo inesperado para poder calibrar mejor nuestra respuesta.

El cerebro emocional

Las emociones básicas están relacionadas con el cerebro emocional (cerebro mamífero). Cuando una situación amenazante se detecta (una situación de riesgo, una disputa, un enfado,...), se transmite a la amígdala y se activan distintas respuestas motoras de forma automática en milésimas de segundos.



Este mecanismo explica porque un trabajador se justifica cuando se le dice porque no cumple las normas de seguridad, o se pone automáticamente a la defensiva. También porque se produce la ansiedad, estrés y ansiedad. Es fundamental saber identificar estos casos y actuar antes, así como mejorar la comunicación. Acciones tan sencillas como explicar porque se van a realizar ciertas acciones o cambiar el entorno donde se hacen (por ejemplo, en vez de hacer una investigación del accidente en una sala, realizarla en un entorno más distendido) ayuda a controlar ese cerebro emocional de las personas.



Los últimos hallazgos de la Neurociencia confirman que, en bastantes casos, la parte emocional de nuestro cerebro toma una decisión y luego la parte lógica se encarga de justificarla.

Pasar de la emoción al sentimiento

Obviamente, nuestras emociones básicas han sido muy útiles a lo largo de nuestra historia evolutiva, pero no lo son tanto en nuestro hábitat civilizado actual. Por ello es fundamental que, como seres evolucionados que somos, aprendamos a transformar esas **emociones** primitivas destinadas a la supervivencia individual en **sentimientos** más elaborados y basados en la interdependencia social.



Los **sentimientos** son bloques de información social integrada, síntesis de datos de experiencias anteriores que ha vivido la persona, relacionada además con el sistema de valores personal y con la cultura circundante. Podemos imaginar que los sentimientos son estados subjetivos de cada individuo, elaborados a partir de las emociones que le provocan algo o alguien. Como se incluyen en los estados de ánimo afectivos, por lo general son de larga duración. Constituyen una guía interna de cómo la persona dirige su vida y se enfrenta al entorno.

Algunos sentimientos habituales son: culpabilidad, esperanza, celos, gratitud, hostilidad, desesperanza, frustración, envidia, humor, felicidad, indignación, admiración, compasión, etc. En ese aprendizaje para valorar, medir y gestionar nuestras emociones nos puede ayudar mucho la **Inteligencia emocional**.



Buenas prácticas: talleres de inteligencia emocional para enfermeras.

Uno de los sectores donde existen mayor número de demandas de tipo emocional es el sanitario, donde la organización del trabajo influye considerablemente.

Con objeto de mejorar la gestión emocional de las actuaciones, se decidió realizar un proceso de evaluación de riesgos psicosociales e intervención en 45 profesionales sanitarios en un centro hospitalario español. En base a los resultados de dicha evaluación se decidió realizar un taller con 17 enfermeras, auxiliares de enfermería y fisioterapeutas.

En el mismo se detectó altas demandas emocionales del trabajo y la necesidad de trabajar la gestión de las emociones por parte de los trabajadores, así como la necesidad de continuar desarrollando más talleres enfocados a trabajar en una gestión adecuada de las emociones.



Si quieres ver en detalle los resultados de la experiencia mira el siguiente [enlace](#).



Recuerda que dispones de las guías de “Buenas prácticas en programación neurolingüística”



¿Qué es la inteligencia emocional?

Hablando de la Inteligencia



Buenas prácticas: descifrando emociones con Donald Trump y Barack Obama.

Uno de los ejercicios más típicos para comenzar a estudiar las emociones propias es reconocer su significado en otros rostros. Para ello, traemos un ejemplo de dos rostros conocidos de la política internacional: dos expresidentes estadounidenses Donald Trump y Barack Obama.

¡Manos a la obra!: observa detenidamente los seis distintos momentos de cada uno de los dos personajes e intenta analizar qué está sintiendo esa persona en cada una de las situaciones. Ten en cuenta que son personas que suelen disimular bien sus emociones básicas (algunos más que otros) como un ejercicio de diplomacia y buena apariencia. Importante: la pregunta no tiene que ver con tus preferencias políticas, personales, generación de confianza, etc. Se trata solo de identificar emociones. Pista: algunas no son precisamente básicas... ¡Adelante!



Trump: 1.- Humor (forzado). 2.- Credibilidad, Seguridad en sí mismo. 3.- Asco, repugnancia. 4.- Ira, rabia. 5.- Satisfacción. 6.- Enfado, Amenaza.



Obama: 1.- Humor. 2.- Credibilidad, confianza. 3.- Tristeza. 4.- Satisfacción, alegría. 5.- Desconocimiento, incomprensión. 6.- Rareza, sorpresa inesperada.

¿Qué es la inteligencia emocional?

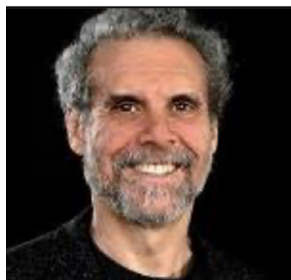
Modelo Bar-On de inteligencia emocional

A partir del factor “Inteligencia interpersonal” de Howard Gardner y de la demostración del neurocientífico portugués Antonio Damasio sobre las bases emotivas de la conciencia, aparecieron teorías muy similares sobre la Inteligencia emocional en fechas muy próximas entre sí.



El psicólogo israelí **Reuven Bar-On**, fue el primero en introducir el concepto de **cociente emocional** académicamente en su primer borrador de tesis doctoral (1988).

Dos años después, los estadounidenses **J. Mayer y P. Salovey** presentaron oficialmente el concepto de **Inteligencia Emocional** en 1990.



Solo cinco años después aparecería la obra superventas que arrasó en el mercado y supuso la **difusión mundial del concepto**, de **Daniel Goleman** (1995).

Las tres formulaciones son muy similares en sus definiciones y factores integrantes. Aunque Daniel Goleman sigue siendo el más conocido de todos, nosotros utilizaremos el modelo de Bar-On, por su importancia a nivel de seguridad y salud laboral.

Definición de Inteligencia Emocional	Aspecto de la inteligencia humana que gobierna nuestra capacidad para reconocer, controlar, comprender y utilizar las emociones para resolver problemas de naturaleza tanto personal como interpersonal.
5 ejes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Auto percepción. 2. Autoexpresión. 3. Componente interpersonal. 4. Toma de decisiones. 5. Manejo del estrés.

Ahora profundizaremos en el conocimiento de los 5 ejes y 15 factores diferenciados de la inteligencia emocional asociados al Modelo de Bar-On de inteligencia emocional.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Modelo Bar-On de inteligencia emocional

El eje autopercepción

Es un eje común a los tres modelos propuestos de inteligencia emocional, dado que un buen diagnóstico de nuestras emociones personales es primordial para poder identificar y gestionar también las ajenas.

Los factores que lo componen son:

- **Autoconcepto:** autoconocimiento de fortalezas y debilidades personales y respeto por uno mismo.
- **Autoconciencia emocional:** reconocimiento y comprensión del alcance de nuestras emociones para comprender el impacto que tienen sobre nuestra conducta.
- **Autorrealización:** disposición de la voluntad para mejorar personalmente hasta alcanzar nuestros objetivos más relevantes.



Buenas prácticas: entrenamiento para potenciar los factores del eje autopercepción.

Las indicaciones sobre las que debemos ejercitarnos para conseguir mejoras personales son las siguientes:

Autoconcepto	<ul style="list-style-type: none">• Conócete a ti mismo; tanto lo positivo como lo negativo forman parte de ti.• Acéptate tal como eres.• Siéntete seguro de ti mismo.• Respétate.
Autoconciencia emocional	<ul style="list-style-type: none">• Piensa en cómo reaccionas habitualmente: observa patrones.• Analiza cómo te invade la emoción mientras sucede.• Piensa en cómo te afecta a medio y largo plazo.
Autorrealización	<ul style="list-style-type: none">• Medita de vez en cuando en tus objetivos personales a largo plazo.• Piensa sobre cuántos de ellos son realistas y cuáles has cumplido ya. Esto sirve para relativizar los pequeños inconvenientes cotidianos.

El eje autoexpresión

También es común a los tres modelos de inteligencia emocional, ya que explicita la calidad de la interacción con las personas de nuestro entorno.

Los factores que lo componen son:

- **Asertividad:** capacidad de informar sobre nuestras opiniones, pensamientos y creencias de forma socialmente aceptable; sin agresividad pero con firmeza.
- **Expresión emocional:** competencia para hablar de forma sencilla y comprensible sobre nuestros sentimientos, de forma verbal y no verbal.
- **Independencia:** autonomía emocional frente a otras personas que nos permita actuar de forma libre.



Buenas prácticas: entrenamiento para potenciar los factores del eje autoexpresión.

Las indicaciones sobre las que debemos ejercitarnos para conseguir mejoras personales son las siguientes:

Asertividad	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende a decir no. • Controla tus expresiones: no seas agresivo ni pasivo. • Reafirmate frente al criterio de los otros.
Expresión emocional	<ul style="list-style-type: none"> • Entrena la expresión de tus sentimientos. • Intenta liberar tu cuerpo para que la comunicación sea más fluida. • Observa cómo reaccionan los otros cuando tú hablas de tus emociones.
Independencia	<ul style="list-style-type: none"> • Aprende a tomar decisiones lógicas. Y mantente en ellas. • Intenta no depender de los afectos de los demás para decidir. • La sumisión se aprende; la insumisión afectiva también.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Modelo Bar-On de inteligencia emocional

El eje componente interpersonal

Es la zona de gestión de las interacciones con las otras personas de nuestro entorno: compañeros, amigos, familia, etc.

Los factores que lo componen son:

- **Empatía:** capacidad para reconocer las emociones y sentimientos de los demás, y apreciarlas con respeto.
- **Relaciones interpersonales:** competencia para mantener y consolidar relaciones satisfactorias a lo largo del tiempo.
- **Responsabilidad social:** voluntad de ayudar a otras personas, a nivel local, general o global.



Buenas prácticas: entrenamiento para potenciar los factores del eje componente interpersonal.

Las indicaciones sobre las que debemos ejercitarnos para conseguir mejoras personales son las siguientes:

Empatía	<ul style="list-style-type: none">• Ponte en el lugar del otro, pero para ayudarle.• El mero “contagio emocional” no es útil si no se orienta a la mejora del otro.• Ejercita la sensibilidad para captar emociones ocultas de los demás.
Relaciones interpersonales	<ul style="list-style-type: none">• Ejercita el contacto con otras personas, escúchalas e intenta comprenderlas.• Valora las relaciones que te resultan positivas e intenta consolidarlas.
Responsabilidad social	<ul style="list-style-type: none">• Intenta ayudar a otras personas como un fin en sí mismo.• Cumple las normas aunque no haya nadie para sancionarte (o premiarte).

Modelo Bar-On de inteligencia emocional

El eje toma de decisiones

Uno de los dos ejes útiles tanto en un ámbito individual como en el entorno laboral. Además, funciona como un motor interno para la independencia emocional y como ejercicio de la voluntad frente a los impulsos.

Los factores que lo componen son:

- **Resolución de problemas:** capacidad para resolver de forma lógica situaciones reales que incluyen emociones.
- **Contrastar la realidad:** capacidad de controlar la objetividad real para no se contaminen nuestras decisiones.
- **Control de la impulsividad:** capacidad de tomar la mejor decisión posible resistiendo tentaciones e impulsos.



Buenas prácticas: entrenamiento para potenciar los factores del eje toma de decisiones.

Las indicaciones sobre las que debemos ejercitarnos para conseguir mejoras personales son las siguientes:

Resolución de problemas	<ul style="list-style-type: none"> • Cuando tengas que tomar una decisión, piensa en todas las opciones posibles, agrúpalas para obtener una visión de conjunto y médtalas. • Tomar la mejor decisión es un proceso que puede entrenarse: visión estratégica, opciones tácticas posibles, pros y contras, análisis coste-beneficio y selección de la decisión.
Contrastar la realidad	<ul style="list-style-type: none"> • Ser neutro emocionalmente te capacita para equivocarte lo menos posible.
Control de la impulsividad	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar la firmeza ante los impulsos es un excelente entrenamiento para forjar una "personalidad resistente".

¿Qué es la inteligencia emocional?

Modelo Bar-On de inteligencia emocional

El eje manejo del estrés

El último eje sirve para resistir mejor las circunstancias negativas del día a día, tanto a corto como a medio y largo plazo.

Los factores que lo componen son:

- **Flexibilidad:** capacidad de romper la rigidez en opiniones, pensamientos y creencias moldeándolas en función de nuevas circunstancias.
- **Tolerancia al estrés:** competencia para soportar cierto grado de tensión.
- **Optimismo:** tendencia a afrontar los conflictos y dificultades de forma positiva.



Buenas prácticas: entrenamiento para potenciar los factores del eje manejo del estrés.

Las indicaciones sobre las que debemos ejercitarnos para conseguir mejoras personales son las siguientes:

Flexibilidad	<ul style="list-style-type: none">• Aprende a adaptarte a las circunstancias.• Acepta que el cambio forma parte de la vida.• Ten una mente abierta a nuevas ideas.• Reconoce que tienes miedo.• Neutraliza el miedo al cambio.• Céntrate en los puntos positivos.• Establece un plan que te permita adaptarte.
Tolerancia al estrés	<ul style="list-style-type: none">• Aprende a percibir los síntomas de ansiedad y a neutralizarlos.• Recuerda las veces en las que has salido airoso de situaciones similares.• Enfoca el lado positivo de la situación.• Haz ejercicio y una dieta saludable.• Respira profundamente.
Optimismo	<ul style="list-style-type: none">• Confianza en las propias capacidades.• Visión positiva ante las dificultades.• Se proactivo, mira el lado positivo



El CE (cociente emocional) frente al CI (cociente intelectual) como predictor del éxito individual.

Siempre se entendió que el C.I. era difícil de definir pero servía para predecir eficazmente qué niños serían los que tendrían más éxito en la vida, qué estudiantes tenían opciones de entrar en una facultad o qué trabajador era el más válido de entre los candidatos.

Con el tiempo se ha demostrado que el CI no es demasiado fiable como predictor de competencias genéricas: son mucho más precisas las pruebas específicas. Si quiere seleccionar a un buen ebanista, ponga pruebas de corte y pulido de madera; si quiere escoger al mejor contable, pruebas de ajustes de balance, etc.

A pesar de ello, los test siguen siendo un método fiable y preciso de medición.

Pues bien, con este cierto declive del prestigio del CI está aumentando progresivamente el del CE. Por varias razones:

- El CI siempre se ha visto como un predictor de comportamiento académico, no de comportamiento en la vida real.
- Las personas estudiosas suelen salir bien parados de los test CI (conocimiento puro) pero suelen mostrar escasa habilidad en su comportamiento social general (comportamiento aplicado).

- Las empresas huyen de los “sabios solitarios”.
- Ahora todo proyecto complejo de investigación se lleva a cabo en equipo, con lo que las competencias ligadas al comportamiento social se hacen irrenunciables a la hora de la selección.
- Las personas con excelente puntuación en su CE suelen estar más dotadas para el liderazgo y el compromiso personal.
- La hipótesis actual es que el **CE es mejor predictor del éxito personal a largo plazo que el CI**. Por ejemplo, Goleman, Boyatzis y McKee creen que “la habilidad para manejar las emociones personales propias y de reconocer las de los demás es una inteligencia que muchos creen que se extiende más allá y supera las capacidades del CI”.



La conclusión podría ser la siguiente:



La inteligencia emocional no es lo opuesto a la inteligencia, ni el triunfo del corazón sobre el cerebro: más bien es la extraordinaria intersección de ambos.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Aplicando la inteligencia emocional



La clave del éxito personal probablemente esté en la suma de ambos factores: una buena capacidad intelectual acompañada de un excelente manejo emocional.

CI + CE = ÉXITO

Lo interesante es construir pruebas que simulen de la forma más ajustada posible las competencias que se tendrán que desarrollar en el trabajo. Cuanto más precisas estas, más valor predictivo tendrá el resultado. Quizá la mejor opción en esta “pelea de gallos” es optar por una combinación de ambos factores.



Ser inteligente no implica necesariamente poseer grandes conocimientos generales sino ser capaz de resolver problemas, razonar, planificar, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas y aprender de la experiencia.

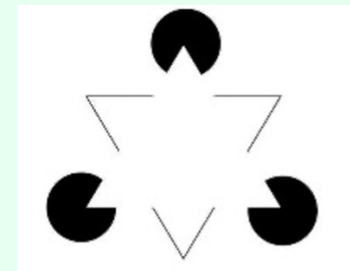
Los expertos Bourey y Miller concluyen que el cociente emocional y el cociente intelectual son aspectos distintos aunque complementarios de nuestra inteligencia general. Mientras que la gente necesita un cierto umbral de CI para desarrollar bien su trabajo y su vida, la inteligencia emocional es aquello que diferencia a los líderes, equipos y organizaciones excepcionales del resto.



Buenas prácticas: saber cómo funciona nuestro cerebro para utilizarlo mejor.

El psicólogo italiano Gaetano Kanizsa describió en 1955 la ilusión óptica llamada “contorno subjetivo”.

Se trata de la imagen que vemos adjunta, en la que nuestro cerebro interpreta que hay dos triángulos superpuestos cuando en realidad solo son unas cuantas líneas y blancos que lo sugieren.



El cerebro tiende a la interpretación inmediata de lo que nos rodea y se encarga de rellenar los huecos. Esta rapidez de interpretación de lo que vemos podría ser vital para sobrevivir en caso de peligro o emergencia grave pero en nuestro entorno ciudadano se considera un anacronismo biológico inevitable.

Pero dado que no podemos deshacernos de él, los expertos hablan de la ventaja de saber cómo trabaja el cerebro para anticiparse a él, o para relativizar sus conclusiones.



Buenas prácticas: otras formas de conocer la IE.

Muchas veces pensamos que la IE es difícil de analizar o trasladar en nuestro día a día a las empresas. Pero existen múltiples recursos que nos permiten hacer que los trabajadores de las organizaciones incrementen su conocimiento sobre la IE. A continuación te mostramos algunos:

La IE en el cine

En muchas películas y series se alude a la Inteligencia emocional pero quizá ninguna tan específica como “Del revés”, de los estudios Pixar (subsidiaria de Walt Disney Studios)[®] dirigida al público infantil para que entiendan (siquiera de forma elemental) que las emociones son funciones adaptativas del individuo que se pueden gestionar.



La IE en la web

En las páginas web y grandes librerías, casi todo el lineal dispuesto en la sección de Psicología está ocupado por libros que poco o nada tienen que ver con ella. Al menos,



con la psicología científica basada en la evidencia.

Lo que se puede encontrar habitualmente es una ingente cantidad de obras del ámbito de “**autoayuda y superación**”, libros lejanos a la práctica psicológica profesional y que solo intentan aplacar la sed de lectura de las personas con ansiedad.

Pues bien, la inteligencia emocional se ha convertido en el centro de atención de los nuevos desarrollos psicológicos: algunos enfoques son totalmente serios y muy efectivos; otros, meros “cuentos chinos” que solo sirven para generar una falsa autoestima y una complacencia individual vacía de solidez, cuando no se cruzan con otras teorías disparatadas (terapias de ondas cerebrales, búsqueda de la felicidad en 30 días, meditación holística, etc.).

Te recomendamos, por tanto, que selecciones bien tus lecturas antes de comprarlas, mucho más si es en la red.

Aplicaciones

Existen múltiples aplicaciones que en teoría muestran acciones enfocadas a inteligencia emocional, pero muchas de ellas no son aptas a nivel laboral.

La más interesante es la aplicación “educación emocional” por el psicólogo Daniel Novoa. Explica paso a paso las cuatro fases clásicas del modelo de Mayer y Salovey: percepción, facilitación, comprensión y regulación emocionales.

¿Qué es la inteligencia emocional?

Aplicando la inteligencia emocional



Questionario: ¿eres emocionalmente inteligente?.

Cumplimenta con sinceridad el presente test si quieres tener una estimación de tu Inteligencia Emocional para ofrecerte una medición orientativa de tu nivel actual.

1. **En general, ¿estás satisfecho/a con quién eres?**
 - a. Muy satisfecho.
 - b. Bastante satisfecho.
 - c. Poco satisfecho.
 - d. Nada satisfecho.
2. **¿Te cuesta expresar tus emociones con palabras?**
 - a. Casi siempre.
 - b. A menudo.
 - c. En ocasiones.
 - d. Nunca.
3. **¿Te cuesta mostrar tus sentimientos a aquellos que más quieres?**
 - a. Mucho.
 - b. Bastante.
 - c. Poco.
 - d. Nada.

4. **¿Cómo reaccionas ante un cambio imprevisto y negativo en tu rutina?**
 - a. Con optimismo y energía, siempre se puede aprender de los retos.
 - b. Con la esperanza de que al final todo va a ir bien.
 - c. Con miedo de que tu vida cambie para siempre.
 - d. Con resignación, a la espera de que la situación mejore.
5. **Cuando crees que tienes razón pero la gente te lleva la contraria, ¿insistes en tus argumentos?**
 - a. Casi siempre.
 - b. A menudo.
 - c. En ocasiones.
 - d. Casi nunca.
6. **¿Sueles detenerte un momento para pensar por qué estás sintiendo una emoción en concreto?**
 - a. Casi siempre.
 - b. A menudo.
 - c. En ocasiones.
 - d. Casi siempre.
7. **Cuando cometes un error, ¿te críticas a ti mismo internamente?**
 - a. Casi siempre.
 - b. A menudo.
 - c. En ocasiones.
 - d. Nunca.

8. En una discusión acalorada, siempre intentas...

- Ponerte en la piel del otro y comprender su punto de vista.
- Pedir disculpas para que la discusión no vaya a más.
- Mostrar tu enfado para que la otra persona comprenda lo mal que te sientes.
- Escuchar y explicar los motivos que tenías para hacer lo que hiciste.

9. Un amigo/a tuyo/a te anuncia que ha roto con su pareja porque ha comprobado que le ha sido infiel, posibilidad de la que tú y algún otro amigo ya le habíais advertido con anterioridad. ¿Cómo reaccionas?

- Le aconsejas para que no le vuelva a suceder e intentas que se olvide lo antes posible.
- Quedas con él/ella para escucharle y ofrecerle tu apoyo.
- Estás con él/ella pero evitas hablar del tema.
- No quedas con él/ella para darle tiempo a recuperarse anímicamente.

10. ¿Te consideras capaz de influir positivamente en los sentimientos de alguien que está pasando por un mal momento?

- Mucho.
- Bastante.
- Poco.
- Nada.

11. Cuando estas estresado/a o tienes preocupaciones, ¿cómo lo llevas?

- Muy bien porque sé relativizar los problemas.
- Bastante bien, puedo quitar importancia a algunas cosas.
- Regular, a veces percibo que los problemas me superan.
- Mal, noto mi propia ansiedad y me bloqueo.

12. Con respecto a tu actitud frente a la vida, ¿cómo te describirías a ti mismo/a?

- Siempre motivado/a.
- Enérgico/a.
- Casi nunca.
- Pesimista.

Puntuación: Opción a - 4 puntos b - 3 puntos c - 2 puntos d - 1 punto
 Items 2, 3 y 7: a - 1 punto b - 2 puntos c - 3 puntos d - 4 puntos
 De 12 a 24 puntos: IE baja. Debes practicar las recomendaciones de esta Guía. ¡Ánimo!
 De 25 a 36 puntos: IE intermedia. Debes consolidar las habilidades y seguir trabajando. ¡Tú puedes...!
 De 37 a 48 puntos: IE alta. Posees un excelente nivel de Inteligencia Emocional. ¡Continúa por ese camino!

¿Qué es la inteligencia emocional?

Ideas fuerza



La inteligencia es una herramienta cognitiva que sirve para adaptarnos al mundo que nos rodea resolviendo los problemas del día a día.



El cociente intelectual (CI) sirve para medir la inteligencia como factor general pero no implica capacidades ni competencias específicas.



La inteligencia emocional es una competencia específica relacionada con la gestión de las emociones, propias y ajenas.



El modelo de inteligencia emocional de Bar-On se basa en cinco ejes fundamentales: autopercepción, autoexpresión, componente interpersonal, toma de decisiones y manejo del estrés.



El cociente emocional (CE) mide la aptitud para poner en práctica y explotar las emociones. Es un mejor predictor del éxito personal a largo plazo que el cociente intelectual”.



La clave del éxito personal probablemente esté en la combinación de ambos factores: una buena capacidad intelectual acompañada de un excelente manejo emocional: CI + CE

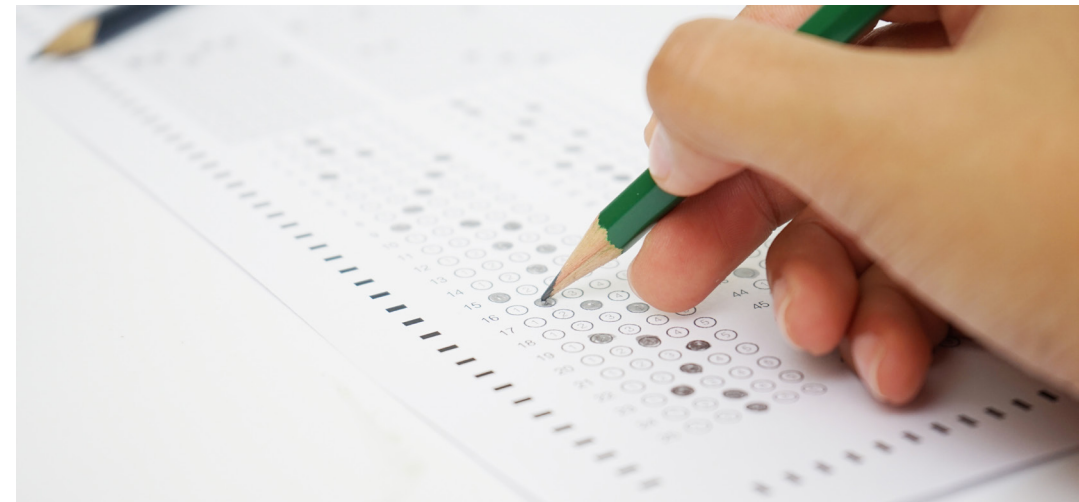




Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. Una persona inteligente...**
 - a. Es más aburrida de lo normal.
 - b. Procesa los hechos y planifica más rápido que el resto.
 - c. Lleva gafas y tiene pocos amigos.
- 2. Ser emocionalmente inteligente...**
 - a. Sirve para controlar mejor las emociones propias.
 - b. Sirve para controlar mejor las emociones ajenas.
 - c. Las dos respuestas anteriores son correctas.
- 3. Una persona emocionalmente inteligente...**
 - a. Sufrirá menos con el estrés laboral.
 - b. Estará más atenta a las necesidades ajenas.
 - c. Las dos anteriores son correctas.
- 4. Frente a los otros modelos de I.E., el de Bar-On...**
 - a. Está más volcado en el sector laboral.
 - b. Está volcado en el sector académico (colegios y universidad).
 - c. Las dos anteriores son ciertas.
- 5. La Empatía es esa capacidad...**
 - a. De saber decir no.
 - b. De ponerse en el lugar del otro.
 - c. De ver que la cara es el espejo del alma.

- 6. La Independencia como autonomía emocional...**
 - a. Tiene sus desventajas porque nadie te quiere.
 - b. Supone no pensar nunca en lo que les pase a los demás.
 - c. Ninguna de las dos anteriores es correcta.



1-b-2-c-3-c-4-a-5-b-6-c

1-2 Correctas. Por favor, revisa los conceptos de la guía
3-4 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos
5 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



Inteligencia emocional en la empresa

En este capítulo aprenderemos:

- A comprender la importancia que tiene la inteligencia emocional para cualquier organización y su rentabilidad.
- A considerar la aplicación de un liderazgo emocional para mejorar el clima organizacional.
- A conocer la **inteligencia organizacional**, probable futuro de la IE.
- A aplicar la inteligencia emocional en tiempos de crisis, y específicamente al liderazgo de equipos remotos.
- Buenas prácticas enfocadas a la mejora de la inteligencia emocional en las organizaciones.



¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?

En la sociedad actual, cada vez más las empresas buscan que sus trabajadores sean más eficientes, adquiriendo las competencias necesarias para un desarrollo óptimo de los trabajos que realizan.

Liderazgo, IE y seguridad y salud son elementos clave en este proceso. Gracias a la IE los líderes en seguridad son capaces de generar una cultura de cambio en seguridad y salud que les permitirá adaptarse a las necesidades de la organización y anticiparse a las posibles barreras, mejorando su efectividad en el día a día.

Como bien nos indica [Cary Cherniss](#) en sus trabajos sobre IE en el [lugar de trabajo](#), las organizaciones actuales se enfrentan a un gran número de desafíos:

- Afrontar los grandes cambios de forma rápida.
- Impulsar la creatividad e innovación de las personas.
- Incrementar la capacidad de manejar grandes cantidades de información.
- Aumentar la fidelidad de los clientes.
- Motivar cada día más a los miembros de la empresa.
- Mejorar el trabajo en equipo.
- Identificar aquellos líderes potenciales.
- Realizar una gestión adecuada del reclutamiento para seleccionar a aquellas personas más aptas.
- Tomar decisiones acertadas.
- Y otros muchos más



En todos ellos la **IE** tiene un **papel primordial**, pues para afrontar los cambios se necesita detectar y comprender el impacto emocional que los cambios pueden tener en uno mismo y en los demás.



¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?

Observamos que ahora se buscan personas, que además de tener capacidades intelectuales, sean inteligentes (en el sentido tradicional) y dispongan de formación y experiencia, sean emocionalmente inteligentes, que puedan adaptarse a los cambios o formar equipos. En ese sentido, ¿cuáles son las competencias más buscadas hoy en día?:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y dificultades.
- Dominio personal, confianza en uno mismo y motivación para trabajar en pos de un objetivo.
- Deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo.
- Habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización y deseo de contribuir.
- Potencial para el liderazgo.
- Capacidad subyacente de aprender en el puesto.



Buenas prácticas: la inteligencia emocional y la excelencia en el trabajo.

Con objeto de analizar la importancia de la Inteligencia emocional en el trabajo, [Daniel Goleman](#) y varios colaboradores analizaron varias compañías de distintos sectores.

En dichos estudios se puso de manifiesto la importancia de la IE para lograr los objetivos de desarrollo tanto personal como profesional, detectando 12 características esenciales.

- Autoconciencia emocional.
- Autocontrol emocional.
- Adaptabilidad.
- Orientación al logro.
- Visión positiva.
- Empatía.
- Conciencia organizacional.
- Influencia.
- Orientación y tutoría.
- Manejo de conflictos.
- Trabajo en equipo.
- Liderazgo inspirador.



Goleman detectó que las aptitudes emocionales eran dos veces más importantes para la excelencia que las características intelectuales o las habilidades.

Fuente: [Inteligencia emocional](#).

¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?



Buenas prácticas: the mood elevator (elevador del estado de ánimo) de Larry Seen.

Como es lógico a todos nos gustaría ser felices todo el tiempo. Pero en nuestro día a día esto no es habitual y en algún momento bajaremos a nuestro abismo emocional, ya que tener estados de ánimo bajos es una parte consustancial de nuestra existencia. Debemos recordar que el ser humano es el único animal con capacidad de pensamiento y de pensar en eventos no ocurridos, así como de interpretar lo ocurrido a nuestro alrededor.

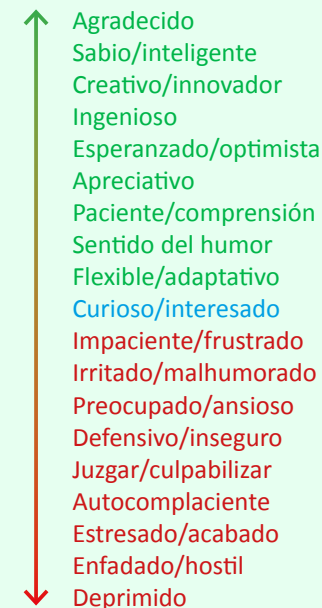
Este don que tenemos puede hacer que muchas veces nos preocupemos (de forma innecesaria) de asuntos o aspectos sobre los que no tenemos control, o incluso que nuestra percepción sobre esos temas que nos varían también en función de nuestro día. Si somos capaces de detectar dichos estados de ánimo bajos donde somos más reactivos, podremos neutralizarlos para no tomar decisiones de las que podamos arrepentirnos posteriormente.

Imaginemos una situación con un compañero con el que hemos tenido algunas discrepancias y nuestro estado de ánimo es bajo. Lo más seguro es que la interacción no sea todo lo productiva que se espera y acabemos discutiendo, lo cual no es provechoso para ninguno.

O cuando recibimos un correo que nos irrita, qué opción

es mejor: ¿Contestar en “caliente” o esperar un tiempo razonable, por ejemplo 24 horas?.

Una buena forma para realizar una gestión adecuada de las emociones es utilizar el “**mood elevator**” de **Larry Seen**, una herramienta sencilla que nos permite detectar nuestro estado de ánimo de forma fácil. Para ello basta que analicemos en qué punto estamos del mismo.



¿Lo podemos dejar para otro día? es una frase sencilla que nos puede ayudar a resolver conflictos.

Si quieres saber más del “modo elevador” o si quieres hacer un test para saber dónde estás mira este [vínculo](#).

¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?

“Las personas que desarrollan más sus habilidades emocionales se sienten más satisfechas, son más eficaces y se sienten más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad” (Goleman 2006). Si nos dejamos guiar por nuestras pasiones es más fácil que nuestras acciones acaben en fracaso. En este punto es donde la IE nos aporta mucho valor en nuestro día a día, ayudando a que los trabajadores mejoren su conocimiento interno y realicen una gestión adecuada de sus sentimientos.



Empresas tecnológicas punteras como Apple y Google promueven entre sus trabajadores la empatía y la autoexpresión como herramientas específicas de mejora y subvencionan cursos de formación específica en este ámbito.



Buenas prácticas: otras formas de conocer la IE.

En 2007, Google decidió diseñar un programa propio para formar a los empleados de la empresa en materia de inteligencia emocional, de modo que los denominados Googlers pudieran mejorar su gestión emocional y se crearan entornos de trabajo basados en relaciones interpersonales sanas.

El contenido de dicho programa era:

- Atención plena en base a técnicas de mindfulness.
- Autoconocimiento, tanto personal como del resto de compañeros para favorecer un entorno saludable.
- Autogestión de las emociones y comportamientos.
- Motivación con objeto de mejorar su satisfacción y rendimiento.
- Empatía para favorecer la comprensión de los compañeros y la cohesión de equipo.
- Habilidades de liderazgo, incidiendo sobre todo en las habilidades de comunicación.



Derivado de dicha experiencia se creó el [Search Inside Yourself Leadership Institute](#), una institución sin ánimo de lucro erigida para expandir dicho programa a todas las compañías.

¿Por qué necesitamos la inteligencia emocional en las empresas?

Como vemos, la IE nos puede ayudar tanto a nivel laboral como a nivel personal. La IE nos ayuda a “bucear” en nuestro interior y mejorar ciertas habilidades:

- Ser capaz de detectar nuestras emociones y desarrollar actividades enfocadas a mejorarlas (actividades intencionales): ¿Cómo me encuentro? ¿Va a influir en lo que voy a hacer? ¿Cómo puedo actuar?...
- Desarrollar una comunicación adecuada interpersonal adecuada. Preguntar ¿Cómo estás? ¿En que te puedo ayudar? facilita mucho dicha comunicación.
- Potenciar la proactividad en los conflictos y facilitar el primer paso. Tenemos que hablar, ¿Cómo podemos hacer para solucionarlo?. Son acciones que nos pueden ayudar en este punto.



La *Harvard Business Review* (HBR), probablemente la revista sobre negocios más prestigiosa del mundo, dedicó en 2019 una [mini-colección de libros al tema de la inteligencia emocional](#).

Entre los temas que se tratan están resiliencia (cómo aguantar las circunstancias adversas), *mindfulness* (Conciencia Plena), influencia y persuasión, liderazgo auténtico, empatía, escucha plena, atención focalizada, etc.

¡Muy recomendable!



Buenas prácticas: la semana sin reuniones.

Como bien estamos viendo en esta guía, cada vez se están realizando más acciones enfocadas al teletrabajo de las personas dentro de las organizaciones.

Dicha situación conlleva necesariamente una gestión holística tanto de los entornos como de las personas.

Para favorecer una gestión emocional adecuada os incluimos una buena práctica que ha decidido implantar Google derivado del incremento de las reuniones por videollamada y acumular jornadas de trabajo donde es difícil conciliar el entorno laboral y personal.

La solución se basa en tres palabras:

Semana sin reuniones

El objetivo es que los trabajadores puedan disponer de una semana que les permita desconectar de las reuniones diarias, con objeto de evitar la sensación de burnout (quemado) y al mismo tiempo facilitar el avance en proyectos clave.

Asimismo también ha decidido compensar el exceso de horas de teletrabajo con días libres.



Si quieres saber más mira el siguiente [artículo](#).

La rentabilidad de la inteligencia emocional

A pesar de que no abundan los análisis cuantitativos en profundidad sobre la rentabilidad de aplicar proyectos de Inteligencia emocional en el ámbito laboral, está estadísticamente demostrado que el éxito y la eficacia laboral depende en un 20% de las competencias técnicas que poseen los profesionales y un 80% depende del nivel competencias emocionales y sociales que tengan dichos profesionales (Goleman, 1990).

Otros estudios revelan que la inteligencia emocional es un factor protector frente a las situaciones estresantes (Augusto-Landa, López-Zafra, Berrios-Martos y Aguilar-Luzón, 2008), además de ayudar a incrementar la resistencia al estrés (Luminet, Vermeulen, Demaret, Taylor y Bagby, 2006).

Breso y Megias (2012) nos indican cuatro campos de acción en los que podemos actuar para mejorar nuestra IE:

- **Percepción**, mediante dinámicas que nos ayuden a mejorar nuestra capacidad de observación y de identificación del lenguaje verbal / no verbal.
- Una vez analizado el punto anterior, técnicas de autocontrol que nos permiten disponer de estados de ánimo que ayuden en la ejecución de las tareas (**uso**).
- Incrementar la **comprensión** de dichas emociones, mediante dinámicas como el etiquetado de las mismas.
- Realizar una **gestión adecuada** de dichas emociones, mediante técnicas de relajación, escucha activa, ...

Esos beneficios serán tanto más tangibles y bien orientados cuanto más intenso sea el interés de la empresa en su deseo por convertirse en una organización responsable y saludable. Un ejemplo de objetivos en este punto sería:

Disminución de las demandas

- Ajustar tareas al tiempo disponible. Evitar sobrecarga y presión temporal.
- Horarios de trabajo que permitan la conciliación laboral y familiar.
- No considerar las horas extra como parte del horario cuando se planifican las tareas.

Promover la implicación y el autodesarrollo profesional

- Claridad en la definición de las tareas y variedad de estas.
- Autonomía en la organización del trabajo.
- Participación en la toma de decisiones.
- Oportunidades de desarrollo.
- Proporcionar valoraciones (feedback) sobre el proceso y los resultados.

Políticas de conciliación vida laboral y personal

- Flexibilidad temporal (horarios flexibles).
- Flexibilidad espacial (trabajo semipresencial o teletrabajo).
- Ayudas al cuidado de dependientes (guarderías, cuidado de ancianos).

Fomento de la recuperación del estrés

- Ofertar actividades que ayudan a combatir el estrés (actividades de ocio, deportivas, cursos de idiomas, etc.)

Formación

- Información y formación sobre diversas áreas que ayuden a gestionar las demandas y a potenciar los recursos personales.
- Ofertar cursos sobre gestión del tiempo de trabajo, manejo y gestión del estrés y competencia emocional.

(Adaptado de Rodríguez y Sanz, 2011)

Inteligencia emocional en la empresa

Liderazgo emocional en nuestra organización

Un artículo publicado en 1998 en HBR por Daniel Goleman "[Liderazgo que obtiene resultados](#)" dejaba claro que la inteligencia emocional debería utilizarse además para mejorar el estilo de liderazgo de los jefes del siglo XXI.

Goleman investigó los **seis estilos de liderazgo** propuestos por Litwin y Stringer (y refinados por McClelland):

1. **Coercitivo** ("haz lo que te digo")
2. **Orientativo** ("ven conmigo")
3. **Afiliativo** ("las personas son lo primero")
4. **Democrático** ("¿qué piensas tú?")
5. **Ejemplar** ("Haz como yo, ahora")
6. **Formativo** ("intenta esto")



Luego analizó cómo estos seis estilos afectaban a los seis factores responsables del clima laboral: flexibilidad, responsabilidad, estándares, recompensas, claridad y compromiso.

Los valores fueron los siguientes:

	Coercitivo	Orientativo	Afiliativo	Democrático	Ejemplar	Formativo
Flexibilidad	-.28	.32	.27	.28	-.07	.17
Responsabilidad	-.37	.21	.16	.23	.04	.08
Estándares	-.02	.38	.31	.22	-.27	.39
Recompensas	-.18	.54	.48	.42	-.29	.43
Claridad	-.11	.44	.37	.35	-.28	.38
Compromiso	-.13	.35	.34	.26	-.20	.27
Impacto general en el clima	-.26	.54	.46	.43	-.25	.42

La conclusión fue (y sigue siendo un clásico de la gestión de personas) que **no hay un estilo de liderazgo perfecto** sino una combinación de varios. Así, queda claro que los líderes más útiles serán aquellos/as que dominen los estilos con mayor impacto positivo en el clima (**orientativo, democrático, afiliativo y formativo**) y que sepan adaptarlos a cada coyuntura de manera flexible.



Axioma de la Gestión de Personas: "es difícil conseguir solo con dinero el compromiso personal o grupal que se consigue con un buen trato, una comunicación transparente y un clima satisfactorio".

El objetivo de esta nueva corriente es lograr que los líderes utilicen la inteligencia emocional en todos los niveles de la empresa para conseguir un aprendizaje adecuado. Para ello deben:

1. **Enviar mensajes que refuercen la estrategia.** Mensajes simples, claros y directos que indiquen a todo el mundo la dirección clara a seguir.
2. **Fomentar un *ethos*** (comportamiento comunitario consensuado): conseguir una cultura compartida de empresa que llegue a todos los niveles y que fomente una vinculación emocional unificada de todo el equipo.
3. Usar la **«estrategia de acción»**. Deben tomar decisiones firmes basadas en los principios para luego “persuadir por la vía de los hechos”.
4. **Rebelarse desde arriba** para lograr los cambios necesarios de forma firme y planificada, gestionando de forma adecuada la inteligencia emocional para subsanar los posibles conflictos que surjan.
5. Escenificar **“momentos teatrales”** e insólitos que impacten en la organización y todo el mundo recuerde.



Mira dos ejemplos de cómo crear una visión usando “momentos teatrales de [Steve Jobs](#) y de [Zhang Ruimin](#).

Se pretende al mismo tiempo difundir la tradicional imagen del “líder carismático” para que alcance todos y cada uno de los niveles organizativos, y los inunde con su capacidad de difusión y enganche.



Buenas prácticas en tiempos de teletrabajo.

Cada vez son más las organizaciones que están tendiendo a facilitar a sus trabajadores realizar trabajo desde su casa. Este nuevo entorno lleva asociado aparte del trabajo desde nuestros hogares (y conciliar entorno laboral y personal), la pérdida de contacto físico con los compañeros. Mira en este apartado distintas acciones que han desarrollado varias compañías:

Acciones clave para el acompañamiento del empleado/a.

- Comunicación habitual (videoconferencia).
- Boletines de comunicación básica.
- Reuniones de control semanales.
- Buzón del empleado/a (dudas, consultas).
- Información actualizada y su difusión.

Apoyo emocional

- Teléfono de apoyo con psicólogo/a.
- Formación específica en IE.
- Espacios de colaboración y apoyo entre compañeros.

Competencias IE en la empresa

- Diagnóstico de necesidades de formación en IE.
- Entrenamiento.
- Acompañamiento y monitorización.

Inteligencia organizacional: el futuro de la IE

Como indicamos en la buena práctica anterior, actualmente estamos viviendo un cambio profundo en el modo de trabajar. Para muchos de nosotros lo virtual cada vez ocupa más espacios y tiempo y eso, está llevando a cada vez más trabajadores a sentirse aislados y abrumados por las nuevas formas de trabajar.

Los líderes emocionalmente inteligentes podemos ayudar a crear mayor conexión con estas 5 claves:

1. Toma conciencia de cómo está tu equipo

Actualmente cada vez es más habitual tener equipos que están trabajando en distintas zonas o en remoto. Por eso es importante que como líder de equipo tomemos conciencia de cómo se encuentran sus miembros y cómo están llevando los cambios externos las personas con las que trabajamos.



Sería poco realista pensar que todo el mundo debe seguir trabajando del mismo modo sin entender y comprender las circunstancias por las que están pasando tus colaboradores. Si evitas ver la realidad no podrás liderar con eficacia. Aprovecha estos momentos para demostrar honestidad y cercanía.

2. Haz que se sientan escuchados

Expresa reacciones a las exposiciones de la otra persona para que sienta que está siendo escuchada. Asentir, una sonrisa o proferir expresiones del tipo “entiendo... lo que quieres decir es...”, “Te escucho, no estás solo”, puede ayudarnos a crear mayor conexión. ¿Estás haciendo como líder algo para demostrar una escucha más profunda?.



3. Valora el tiempo de las personas: ¡Haz que las reuniones sean cortas!

Prueba a acortar algunas de las reuniones, sobre todo, si no se esperan muchas intervenciones. Si habitualmente tus reuniones con una sola persona duran una hora prueba a realizarlas en la mitad de tiempo. Este es un reto para los miembros del equipo pues nos obligará a ser concisos y claros sin perder la oportunidad para crear “lazos”.

4. Más allá de la empatía

Es importante que empatices con lo que tu equipo está sintiendo y del mismo modo, también es importante que seas capaz de regresar a tu lugar y con esa información crear la mejor respuesta para todos.



Si un empleado te pide un aumento y te explica sus difíciles circunstancias es importante que empatices y luego revises tus opciones para darle una respuesta.

Puede que no sea el momento de un aumento pero es un momento crucial en su motivación que no

puedes cerrar con un simple no. Utiliza el pensamiento lateral lo más posible: quizás puede existir alguna alternativa especial para él y si no es así, puedes vincular esta petición a objetivos o crear una respuesta creativa.

Puedes forjar un compromiso explicando la situación con honestidad, lo que se necesita de él y lo que puede ofrecerle la empresa. Piensa en qué está en tu mano en estos momentos para generar las acciones y respuestas mejores para todos, deja claro que tienes en cuenta su trabajo y sus necesidades y busca como hacerlas compatibles con las de la organización.

5. Da seguimiento y apoyo



Cuando trabajamos en modo virtual o remoto es muy importante que como líder dediques tiempo en tu día a día para hacer seguimiento y demostrar apoyo a tu equipo. Un e-mail de felicitación sobre cómo está trabajando en determinado proyecto, una llamada rápida para saber cómo está ese tema personal que le preocupaba a alguien o unos buenos días “en vivo” de 10

minutos con todo el equipo para verse y establecer objetivos para la semana les ayudará a sentirse conectados.

Inteligencia emocional: el futuro de la IE



Buenas prácticas: aplicando la IE a las reuniones de equipo.

Si hay algo de lo que se quejan los trabajadores de todo el mundo, es de la mala calidad de las reuniones de trabajo.



Es común escuchar constantemente quejas sobre la gran cantidad de reuniones improductivas que se tienen, de lo aburrido de las mismas, del tiempo que pierden semana tras semana sin hacer nada al respecto.

Aún y cuando a primera vista pudiera parecer que el gran problema de esas horribles reuniones es el tiempo y dinero invertidos en ellas, la realidad es que esto puede ser lo de menos. Lo que deberíamos tener en mente son las consecuencias de no alcanzar los objetivos para los cuales programamos esas reuniones.

Imagina que tenemos una reunión para acordar estrategias ante los problemas que estamos teniendo con los clientes, o bien para analizar la estructura de costos y ver cómo podemos ser menos vulnerables a una caída en las ventas, o tal vez para revisar el futuro desarrollo de cierto personal clave.

El realizar todas estas tareas mencionadas con inteligencia emocional, tiene mucho más valor que el tiempo que podríamos perder en una mala reunión. Las razones por las que se tienen reuniones improductivas son muchas, pero en este caso comentaremos únicamente el impacto negativo que tienen las emociones en el desarrollo y productividad de estas.

Como en cualquier actividad humana, cuando un grupo de personas se reúne para dialogar, analizar, definir, decidir, informar, escuchar, etc. emergen emociones de toda índole.



Los últimos descubrimientos acerca de las emociones dejan claro que estas generan diferentes pensamientos y determinan muchos más comportamientos de los que se creía en un principio. Lo que podría ayudar en nuestras reuniones o destrozarlas. Esto dependerá en gran medida, de la conciencia emocional (la capacidad de saber lo que uno está sintiendo, pensando y de la manera como se está comportando) que los participantes tengan en ese momento.

Los participantes pueden llegar con intensas emociones que se han generado por algún evento previo a la reunión: ansiosos por el trabajo que tienen que terminar y el poco tiempo que sienten les queda, molestos si sienten algún tipo de injusticia, temerosos, porque no se sienten seguros para exponer o debatir cualquier tema, etc. O también pueden generarse emociones en la propia reunión.

Para mayor claridad, hemos agrupado las conductas y estilos comunicativos más comunes que se pueden tomar en una reunión en los siguientes grupos:

1. Los agresivos
2. Los distraídos
3. Los apáticos
4. Los creativos

El reto para nosotros es saber qué hacer con estas emociones y estilos comunicativos que toman los participantes. Debemos utilizar la empatía y la conciencia emocional para captar cuándo sienten que no se les toman en cuenta y no se le da importancia al tipo de pensamiento que se genera, para evitar que reaccionen negativa o impulsivamente. Debemos anticiparnos a los comportamientos negativos influyendo en esas personas de forma adecuada.

Vamos:

1. **Agresivos:** Son aquellas personas que lo cuestionan todo, critican las ideas y sobre todo pueden atacar a sus compañeros de manera intencionada. Sus pensamientos suelen estar enfocados en los problemas, pero rara vez ofrecen soluciones. Este estilo comunicativo tiene su base en emociones como el enfado, la ira, la irritabilidad y hasta la envidia. Todos hemos experimentado en alguna ocasión cuando alguien se presenta en una reunión de mal humor o demostrando una actitud fijada en lo negativo y sin posibilidad aparente de conversión.

Para neutralizar este estilo, lo mejor es darle la atención que requiere y solicitar sus ideas y comentarios sin esperar a que él mismo las exponga.



Hay que pensar que el enfado pudiera estar justificado por alguna causa real, que solo él percibe, por lo que es importante tratar de indagar cuál es la causa raíz de esa molestia. El reto, obviamente, es tratar de manejar de una manera constructiva esa energía, para no destruir o generar malestar entre todo el grupo, ya que las emociones negativas pueden contaminar los pensamientos de los demás.

Inteligencia emocional: el futuro de la IE

- 2. Distráidos:** Estas personas normalmente suelen charlar con las personas más cercanas, son nerviosos, se muestran impacientes, controlan escasamente sus movimientos de pies y manos, y no se involucran a fondo en la dinámica de la reunión.

Consecuentemente, así suelen ser sus abundantes y desordenados pensamientos, por lo que será poco probable que capten de manera profunda y recuerden aspectos de la reunión. Las emociones que suelen predominar en ellos son el estrés, ansiedad o angustia.

Una buena sugerencia para estos casos es solicitar que expresen sus opiniones al grupo, y tratar de llevar sus pensamientos a la reunión; también, cuando sea posible, llevar a cabo pequeñas



dinámicas en las que se pueden analizar aspectos y dialogar en grupos de dos o tres personas que posteriormente presentarán sus conclusiones a los demás. Son formas de integración que facilitarán una integración real de su estilo comunicativo con el del resto del grupo.

- 3. Apáticos:** Cuando una persona toma esta postura, no suele interesarle participar en la dinámica de la reunión, no critica las ideas pero tampoco aporta ninguna, y cuando hay que tomar una decisión se suma habitualmente a la mayoría.

Podría parecer que las reuniones les molestan y no soportan que alguien les invite a participar. Aspectos y emociones como la apatía, el aburrimiento, la frustración, la amargura y hasta la depresión se pueden encontrar detrás de este estilo.



Una de las formas más eficientes de manejar esta situación consiste en animarlo de antemano, buscando que se involucre de manera suave y discreta, para que se le vaya tomando en cuenta: ya sea liderando la reunión, una parte de esta, haciendo la presentación del tema principal, o con simples puntos de vista. Con un poco de tiempo podría comenzar a interesarse por los enfoques ajenos y a participar de forma colaborativa.

4. **Creativo:** Son los participantes que se encuentran muy animados, lo que hace que generen muchas ideas y suelen estar llenos de creatividad. Esta energía debe gestionarse de forma adecuada; de lo contrario, podría parecer que quieren demostrar que lo saben todo, que tienen todas las respuestas, que quieren controlar la conversación, etc.

Una buena estrategia para tratar este estilo comunicativo es otra vez la de anticiparse a sus intervenciones expositivas: limitar el exceso de sus opiniones y



reconocer aquellas que son realmente buenas ideas. Si observamos que su participación está siendo muy superior en tiempo al del resto, deberemos hacer notar a los asistentes la importancia de la participación equilibrada. Ya seamos coordinadores, líderes de la reunión o un participante más, siempre podemos hacer algo al respecto.

Insistimos finalmente en algunas ideas generales, para utilizar la **inteligencia emocional** en todo tipo de situaciones:

- **Conciencia Emocional:** identificar cuáles son nuestras emociones y pensamientos, y cuáles son los estilos y comportamientos que estoy tomando, cuestionarme si estoy aportando o dañando la reunión.
- **Manejo Emocional:** no reaccionar impulsivamente, sin pensar antes lo que voy a hacer o decir.
- **Empatía:** tratar de descubrir qué es lo que está causando las emociones de fondo, y qué está generando esa postura o estilo comunicativo específico.
- **Usar la Emoción:** desarrollar una pequeña estrategia para lograr neutralizar el efecto negativo de ciertas emociones.
- **Influencia:** dirigir de forma coordinada nuestros pensamientos y sentimientos de forma personal de manera adecuada a cada uno de los participantes de una reunión.

Inteligencia emocional en la empresa

Ideas fuerza



Las competencias “blandas o líquidas” han demostrado su utilidad para incrementar la eficacia y eficiencia en el trabajo.



La empatía y la autoexpresión son herramientas potentes para lograr un entorno laboral más participativo.



El liderazgo emocional se distingue por establecer buen trato, comunicación transparente y clima laboral satisfactorio.



La ausencia de un liderazgo emocionalmente responsable puede generar importantes trastornos laborales.



Las personas emocionalmente inteligentes pueden gestionar mejor los equipos de trabajo.



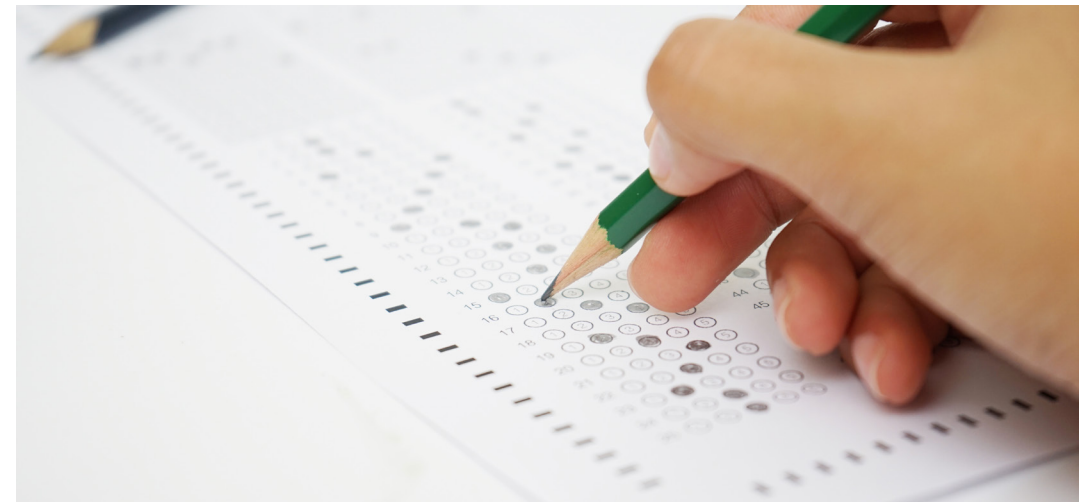


Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. El liderazgo emocionalmente responsable...**
 - a. Seduce a los trabajadores para que reduzcan sus exigencias.
 - b. Consigue mayor compromiso de los trabajadores.
 - c. Es ecológico y sostenible.

- 2. El liderazgo emocional debería ser...**
 - a. Una combinación de orientativo, democrático, afiliativo y formativo.
 - b. Los estilos Coercitivo y Ejemplar nunca resultan útiles.
 - c. Para ser buen líder solo hay que usar el sentido común.

- 3. Una persona emocionalmente inteligente...**
 - a. Puede predecir conductas ajenas con solo mirarlas.
 - b. Se entrenan para identificar los sentimientos.
 - c. Nace con un liderazgo natural, no necesita entrenamiento.



1-b-2-a-3-b

- 1 Correcta. Por favor, revisa los conceptos de la guía
- 2 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos
- 3 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



Inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales (PRL)

En este capítulo aprenderemos los fundamentos de la Inteligencia emocional aplicada a la PRL:

- La evidencia beneficiosa de la aplicación de la inteligencia emocional a la prevención de riesgos laborales.
- Buenas prácticas: análisis de casos reales de la importancia de la inteligencia emocional en PRL (por presencia o ausencia).
- 11 hábitos de las personas emocionalmente inteligentes.
- Cómo entrenar la inteligencia emocional con los equipos de trabajo mediante técnicas de ludificación.



Inteligencia emocional aplicada a la PRL

¿Por qué aplicar IE a prevención?

Si hay un ámbito donde se observa de forma nítida la importancia de la Inteligencia emocional es en el de la Seguridad y Salud.

Es un terreno en el que se puede observar de forma clara la importancia de la interacción de los métodos y procedimientos establecidos respecto a las actitudes y conductas de la plantilla que los utiliza.

Allí donde la implantación de un nuevo procedimiento de trabajo se haya realizado de forma exclusivamente nominal (es decir, sin compartir con los equipos de trabajo las razones del cambio y las ventajas de este) es más que probable que no se asuma la nueva directiva o directamente se transgreda (reticencias, atajos, errores “inexplicables”, etc.).

De ahí que en muchas ocasiones, estemos hablando de que la aplicación de los factores de la inteligencia emocional (empatía, autoexpresión, toma de decisiones, etc.) proporciona elementos de mediación que evitan (o al menos reducen) las fricciones habituales en condiciones rigurosas de producción: presión de tiempos, exigencia de altos estándares de calidad, escaso margen de maniobra ante posibles errores, etc.

En muchas ocasiones, la posibilidad de que los Operarios se sinceren con sus Mandos directos respecto a las condiciones de trabajo sin temor a represalias ha evitado numerosos incidentes e incluso accidentes graves. Con lo que ello supone para la salud de las personas, para el buen nombre de los productos e incluso para la imagen de marca de la propia organización. Pero no hablamos solo de mejoras productivas o de evitación de accidentes.

Como veremos en las **buenas prácticas** que ofrecemos a continuación (elaboradas a partir de análisis de casos reales), es fácil comprobar con ejemplos cómo afectan al desempeño laboral los factores asociados a la Inteligencia emocional. Ya sea por su presencia (con el consabido beneficio derivado por la comunicación bidireccional y de los reportes de mejora), o por su ausencia (con muestras de cómo una situación regular puede ir empeorando y llegar a conflicto declarado al no existir factores de reducción de la tensión).



Buenas prácticas en IE aplicada a PRL



Buenas prácticas: “no utilizar la empatía puede provocar una huelga”. Factores -> *empatía, flexibilidad, relaciones interpersonales (en ausencia).*

En este caso, analizamos la historia de una empresa de transporte metropolitano subterráneo (metro) cuyos directivos “provocaron” una huelga por falta de empatía con sus trabajadores.

Hace aproximadamente una década, se desató una huelga de trabajadores en una empresa que presta servicio de metro (ferrocarril subterráneo). La huelga fue promovida por los sindicatos de la empresa y seguida por los trabajadores de todas las secciones: conductores, puesto de mando, atención al cliente, mantenimiento y talleres, administración y servicios, etc.

Las peticiones de los trabajadores previas al desacuerdo no eran muy exigentes (aumento de empleo fijo frente a eventual, voluntariedad de ciertos servicios en fin de semana, etc.) pero fijaban el núcleo de estas en un elemento inusual: “mejora del trato a los operarios/as”. La dirección de la empresa, cuyos directivos tenían reminiscencias del tradicional “liderazgo duro” ferroviario, no quisieron ni oír hablar de esta última pretensión. Y esta falta de entendimiento llevó a crecientes diferencias entre las partes y desembocó en una huelga indefinida que provocó una drástica paralización de la movilidad en toda la provincia durante algunos días.

Esta situación de ausencia de movilidad (con servicios mínimos muy reducidos) incrementó la tensión de algunos usuarios en los andenes, quienes en alguna ocasión llegaron a agredir físicamente tanto a personas de atención al cliente como, mucho más grave, a conductores de unidad.

Las declaraciones del Comité en los medios dejaban una imagen peculiar, si atendemos a las noticias publicadas en prensa y televisión: era una huelga donde no se buscaba una mejora salarial específica o más vacaciones sino simplemente una mejora en el trato que la dirección dispensaba a los trabajadores. Nadie entendía nada...



Resumiendo, por una ausencia de inteligencia emocional elemental (que rechazaba la empatía y no atendía a los numerosos diagnósticos psicosociales previos que apuntaban en ese sentido), la imagen de marca de la empresa se vio gravemente deteriorada.

Cuando se retomó la negociación, se consiguió un trato educado en toda la empresa y a todos los niveles, y se comenzó a modificar el clásico estilo autárquico por otro más participativo e inclusivo. Un estilo de gestión más atento a esas necesidades emocionales habría evitado el agrio desencuentro entre las partes y las pérdidas económicas asociadas.

Buenas prácticas en IE aplicada a PRL



Buenas prácticas: “es útil comprobar los hechos aunque no coincidan con tus deseos”. Factores -> contraste con la realidad, flexibilidad, responsabilidad social (en ausencia).

Un gerente de una empresa valenciana, perteneciente a una multinacional global dedicada a la Obra pública y Grandes equipamientos, se niega a asumir el informe de un consultor externo contratado por ella para auditar comportamientos seguros en los diferentes tajos.

El informe insiste en que se repiten algunos comportamientos inadecuados en dos mandos intermedios: atajos en procedimiento de riesgo e incremento de incidentes, confirmados por los operarios.



En la inflexible opinión del gerente, sus mandos no se salen del procedimiento correcto. El informe se archiva. Cuando ocurre un accidente leve tres meses después, el gerente vuelve a llamar al consultor y le pide ayuda para promover un cambio de conductas y actitudes.



Buenas prácticas: “es útil comprobar los hechos aunque no coincidan con tus deseos”. Factores -> contraste con la realidad, flexibilidad, responsabilidad social (en ausencia).

En una fábrica de paneles y recubrimientos de vidrio, un representante sindical (presidente del Comité de empresa, y muy implicado en cuestiones de Seguridad y Salud) se enfrenta a aquellos de sus propios afiliados que se saltan las normas preventivas de forma flagrante.



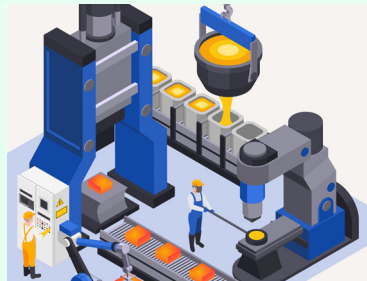
Había algunos trabajadores que pensaban que se entrometía demasiado en cuestiones de Seguridad porque “corregir es cosa de la dirección”.

A pesar de esas percepciones negativas, su prestigio aumenta enormemente entre todos los trabajadores y su sindicato gana las siguientes elecciones sindicales.



Buenas prácticas: “la comparación es inevitable...”. Factores -> *independencia, empatía, relaciones interpersonales, resolución de problemas, contraste con la realidad, flexibilidad.*

Una empresa dedicada a la fundición de pequeñas piezas de alta calidad para el sector aeronáutico construye una nueva planta con un diseño curioso: está dividida en dos unidades de producción idénticas, simétricas respecto a una pared maestra que las divide.



Excepto el área de proyectos y diseño de piezas, todos los demás departamentos se hallan repetidos en cada unidad: machería, moldeo, fusión, tratamientos, rebabado y mecanizado.

Al frente de cada unidad se pone a dos gerentes con experiencias previas y perspectivas bien diferenciadas: el gerente de la **Unidad 1** opta por un liderazgo firme y autárquico, más acorde con su larga experiencia en el sector, mientras que el de la **Unidad 2** resuelve crear equipos de alto rendimiento con un proceso de interacción y mejora de procesos muy participativo.

Unidad 1



Unidad 2



En tres años se aprecian diferencias marcadas: el absentismo y la conflictividad laboral son problemas recurrentes en la Unidad 1 mientras que en la Unidad 2 han superado las expectativas de productividad iniciales y sus puntuaciones en bienestar laboral son las más altas de la zona.

Además, han roto con las tradicionales “redes clientelares” de aprovisionamiento y ahora se surten de otras empresas nuevas que cumplen con los contratos suscritos de forma excelente.

Se plantean comenzar a expandirse en el extranjero copiando su exitoso modelo participativo de gestión. Mientras, sus “vecinos” de la Unidad 1 los miran con incredulidad... y un poquito de envidia.

Buenas prácticas en IE aplicada a PRL



Buenas prácticas: “yo no quiero ir a la cárcel”.

Factores -> expresión emocional, independencia, relaciones interpersonales.

Un operario de grúa puente muere en un accidente laboral (caída a distinto nivel) al no haberse sujetado adecuadamente con un arnés de doble mosquetón al subir a su puesto. Al gerente de la empresa lo sancionan con año y medio de cárcel por ausencia de medidas de control invigilando. Tras la imposición de la pena, el gerente comienza una ronda de comunicación por toda la planta en la que va reuniendo a todos los trabajadores en grupo de no más de 5 personas cada vez.

En esas charlas rápidas, además de otras cuestiones de gestión, les expresa con claridad lo siguiente: *“Tengo una pena de año y medio de cárcel, y no voy a pisarla siempre que no haya otro accidente grave. Estoy muy concienciado con los aspectos ligados a la Prevención, por lo que os digo lo siguiente: Si algún mando intermedio os pide llevar a cabo cualquier operación que implique un riesgo que consideréis excesivo, no obedezcáis. Venid a mi oficina y me lo contáis. No tengáis problema por abrir la puerta sin pedir cita, si la urgencia del caso lo requiere. Porque **YO NO QUIERO IR A LA CÁRCEL**”.*

Todos los operarios consultados tienen claro que, aunque sea forzado por las circunstancias, la implicación de su gerente con la prevención de riesgos laborales es ahora mismo TOTAL.



Buenas prácticas: “es el jefe el que necesita la formación”.

Factores -> control de impulsos, empatía, expresión emocional, relaciones interpersonales (en ausencia).

En una gran empresa de piezas de plástico para automoción, finaliza un curso intensivo para operarios especialistas que quieren promocionar en un futuro próximo a puestos de mando. En el curso se han incluido sesiones dedicadas a la importancia de la comunicación para el buen liderazgo, algún apunte de Inteligencia emocional, etc. Justo al final de la última sesión, durante la entrega de diplomas, aparece el director de la planta (que posee el 100% de las acciones) y hace el ridículo por su estilo “paleolítico”, chistes humillantes, palmadas en la espalda a los participantes, relativización de los cursos subvencionados, crítica a los nuevos modelos de participación, etc. Todo un compendio del jefe retrógrado del siglo XIX.



Cuando abandona la sala, el propio jefe de RRHH pide perdón, suspira y mira al cielo...Algunos participantes del curso se muestran pesarosos y un tanto frustrados; aun así, reaccionan y despiden al profesor con muestras de agradecimiento y hasta de cariño. Demostrando que han asumido perfectamente la importancia de la inteligencia emocional en sus interacciones.



Buenas prácticas: “la caverna”.

Factores -> *empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social (en ausencia).*

Finaliza un largo e intenso *coaching* llevado a cabo con varios mandos intermedios en una planta industrial dedicada al reciclaje de residuos.



Se celebra una última reunión con la dirección de Recursos Humanos en la que se les entrega copia de los resultados finales de su entrenamiento.

Se trata de una evaluación individualizada de tres folios para cada uno donde se incluyen sus puntuaciones en las diversas pruebas y cuestionarios realizados, resaltando sus fortalezas y debilidades y las posibilidades de autoexigencia para continuar el camino de autoconocimiento y crecimiento personal/profesional como líder. A pesar del pacto con la consultora externa encargada del Coaching, Recursos Humanos prohíbe la entrega de esos resultados a los mandos (prevista en sesiones personales para la consolidación del citado crecimiento profesional).

Por el contrario, la empresa restringe la información que llega a los participantes: se pasa de esos tres folios de información con gráficos y texto por persona a tres líneas

(que se entregan vía email de empresa). Literalmente: **tres líneas.**

La consultora externa, sujeta a un acuerdo inicial de confidencialidad, finaliza la acción formativa y rechaza continuar con otros grupos de personas, cerrando su participación con dicha empresa.



Al cabo de cuatro años, cambia la jefatura de RRHH en la empresa. El nuevo director entrega los informes antiguos: aunque de forma tardía, los mandos los reciben con satisfacción.

Como era de esperar, su compromiso y vinculación con la empresa (medido en reducción de absentismo y aumento de la productividad de sus equipos) aumenta de forma drástica.

Todos y cada uno de los participantes recuerdan al anterior jefe de Recursos Humanos, ¡y le desean lo mejor!.

Buenas prácticas en IE aplicada a PRL



Buenas prácticas: “paciencia y alegría”.

Factores -> empatía, relaciones interpersonales, responsabilidad social, resolución de problemas, control de impulsos, flexibilidad, tolerancia al estrés, optimismo.

Se denomina “**Talleres protegidos**” a aquellas entidades estatales o privadas bajo dependencia de asociaciones con personalidad jurídica y reconocidas como de bien público y sin fines de lucro. Su finalidad es la producción de bienes y/o servicios y su plantilla está integrada por personas con discapacidad física, intelectual y/o mental.

En uno de estos talleres protegidos, se observa que las medidas específicas de mejora ergonómica del puesto son excelentes, tratando de aportar aditamentos específicos para adaptar cada puesto a las capacidades físicas (lateralidad, asiento, fuerza y empuje, etc.) intelectuales (nivel de complejidad de la tarea, habilidades personales y comprensión de la tarea) y mentales (gestión de las diferentes tratamientos médicos, aseguramiento de la seguridad y salud individual, control de la impulsividad, etc.).



Además de ello, se incluyen otras actividades realmente sorprendentes que ayudan a una gestión más participada de la planta: control notificado de las condiciones de puesto (temperatura y humedad) y de otros aspectos (emisión por altavoces de música grabada así como de un taller de radio que realizan los propios trabajadores), cuidado de las zonas verdes cercanas a la planta (incluida como tarea laboral), etc.

Todo ello, soportado en la atenta interacción de un equipo de monitores de actividad siempre presentes.

Con ello, la inserción laboral de estas personas les permite alcanzar el máximo de su capacidad física o intelectual.

Su nivel de satisfacción es extremadamente alto, y el de sus familias también.





Buenas prácticas. 11 hábitos de las personas con Inteligencia Emocional.

1. Aprenden a expresar sus sentimientos de forma clara.

Las personas con una alta inteligencia emocional saben que gestionar sus propias emociones no significa reprimirlas. Sin embargo, también saben que, cuando se está en compañía de otras personas, hay que tener en cuenta el modo en el que esas interpretan lo que expresamos. El equilibrio es la clave en las interacciones. Por eso, procuran encontrar maneras de revelar con honestidad su estado emocional, sin generar mensajes contradictorios. Esto requiere entrenarse en el modo en el que auto examinan sus emociones, lo cual nos lleva al siguiente punto. Estamos hablando de personas sinceras y auténticas.



2. Se mantienen siempre a la escucha de sus propias necesidades.

Tener una buena inteligencia emocional significa, entre otras cosas, tener claro en todo momento que

las necesidades humanas van mucho más allá de las fisiológicas, como la comida o la bebida, y abarcan otras de carácter emocional.

Es por ello por lo que las personas con alta inteligencia emocional se habitúan a reflexionar sobre lo que sienten, y que tienen la misma cantidad de necesidades de este tipo que cualquier otra persona.

Vigilar esta dimensión de la propia psicología da la posibilidad de ir mejorando a la hora de realizar un diagnóstico sobre los posibles conflictos emocionales que pueden generarse en uno mismo.

3. Se entrenan para identificar bien los sentimientos.

De poco sirve monitorizar el estado emocional si no se sabe distinguir un tipo de emoción de otro. Es por eso por lo que aquellas personas que destacan por tener una buena inteligencia emocional se esfuerzan por encontrar las diferencias y similitudes entre aquellos matices emocionales que sienten.



Esto lo pueden hacer tanto centrándose en las propias emociones como en las de los demás, o incluso empapándose en obras de ficción en las que los

Buenas prácticas en IE aplicada a PRL

personajes tengan personalidades complejas y una dimensión psicológica bien desarrollada. Además, es necesario que vayan generando un modo propio de designar estas emociones, utilizando para ello palabras que conozcan bien.

4. Luchan por gestionar bien su atención.

Las personas con alta inteligencia emocional tienen presente que en el mundo hay tantas experiencias dolorosas con las cuales, si nos centrásemos solo en ellas, no levantaríamos cabeza. Sin embargo, también saben que ocurre algo parecido con las experiencias felices, de modo que si solo tuviésemos estas últimas en la cabeza, viviríamos en una realidad muy estimulante, aunque muy separada de la realidad.



Es por eso por lo que procuran dirigir la atención atendiendo a criterios de utilidad para ellos mismos, y no caen en la trampa de entrar en un bucle de optimismo o de pesimismo que atrape su manera de percibir las cosas. Dicho de otro modo, gobiernan su foco de atención para que este no las gobierne a ellas.

5. Analizan la viabilidad de sus aspiraciones.



Aunque en la sociedad capitalista se premie el hecho de asumir riesgos sin pensar prácticamente en las consecuencias de fallar, las personas emocionalmente inteligentes tienden a decidir en qué proyectos volcar primordialmente su tiempo y sus esfuerzos dependiendo de las posibilidades de éxito esperadas, para no trabajar sobre un marco irreal de expectativas.

De este modo el éxito o el fracaso no les llegan tan de golpe como para no poder asimilar su impacto.

6. Evitan pensar que los demás les quieren perjudicar.

Las personas emocionalmente inteligentes no tienen por qué ser confiadas, pero a la vez no creen que los planes o las motivaciones de los demás pasen por perjudicarlas a ellas, como si esto de por sí fuese un objetivo buscado. Es por eso por lo que raramente se toman los incidentes como algo personal.

7. Ejercen la autocrítica.

Echar la vista atrás y reconocer los errores puede ser tan útil como terapéutico, y por eso la autocrítica es un recurso muy valorado por las personas con alta inteligencia emocional.

Esto no solo hará que sea difícil que ciertos conflictos con otras personas queden enquistados, sino que además les permitirá tener una visión más realista y detallada tanto de sus propias capacidades como de las aspiraciones y motivaciones que las mueven. Esto les dota de mejores recursos para superar sus miedos y progresar día a día.

8. Dedicar tiempo a aprender cómo son las otras personas.

La inteligencia emocional consiste también en no mantener discursos prefabricados sobre cómo son los distintos tipos de emociones.

Para hacer uso de esta capacidad es necesario que antes se aprenda sobre el terreno cómo son estas emociones y cómo se expresan en cada una de las personas que realmente nos importan. Así sabremos cuál es el mejor modo de relacionarse con ellas.

9. Aprenden formas de automotivarse.

Uno de los mejores modos de aprender a reconocer el propio estilo de expresar emociones es experimentar con lo que nos resulta motivador y con lo que no nos funciona tan bien.



Además, los resultados de este proceso de aprendizaje se pueden aplicar de forma eficaz al instante.

10. Pasan tiempo con las personas con las que conectan mejor.



Las personas con alta inteligencia emocional no tienen por qué buscar la compañía de las personas que se parezcan a ellas, pero sí con aquellas con las que encajan mejor.

Sin embargo, de vez en cuando salen de su zona de confort para abrirse a nuevas amistades, lo cual les permite saber más acerca de ellas mismas.

Buenas prácticas en IE aplicada a PRL

11. No tienen miedo a conocer a personas nuevas.

Las personas con alta inteligencia emocional, a pesar de ser más o menos extravertidas, son capaces de abrirse hacia nuevas experiencias.

Eso también influye positivamente en su faceta social. Son personas que no tienen miedo a conocer otras personas, aunque puedan provenir de mundos distintos al suyo.



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación



Buenas prácticas: incrementando la IE con juegos.

A continuación te ofrecemos diez interesantes técnicas de ludificación (que algunos denominan con el anglicismo de gamificación), es decir, dinámicas de grupo verdaderamente útiles para entrenar e incrementar la Inteligencia Emocional de los equipos de trabajo.

1. Las Virtudes.

El objetivo de este juego es **poner en valor las virtudes que poseen los integrantes de un equipo, y cómo estas contribuyen a su cohesión y rendimiento.**

Esta actividad solo necesita de una media hora de duración. No requiere de ningún material específico y se puede llevar a cabo en una oficina o sala cerrada en un taller productivo.



¿Cómo se desarrolla?.

El juego consiste en pedirles a los participantes que destaquen dos o tres cualidades positivas del resto de compañeros/as.

Por ejemplo, si se hace en una oficina, se pedirá que se digan cualidades de los compañeros (el jefe incluido). Es obvio que hay que decir las cosas con cuidado para que el ejercicio de reforzamiento de la inteligencia emocional no

termine siendo una fuente de conflictos sindicales.

Una gran ventaja de este ejercicio de inteligencia emocional es que consigue que, por ejemplo, los jefes y trabajadores de una empresa sean conscientes de la riqueza de fortalezas de los miembros del grupo, y que esto puede impactar muy positivamente en el logro de los objetivos planificados.

Tener un buen sentido del humor puede no ser algo esencial a la hora de producir un producto, pero sí **puede ayudar cuando se ha dado un momento crítico o ha habido algún incidente en la organización que ha bajado los ánimos.**



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

2. El “hilo musical” de la oficina.

El objetivo de esta tarea es **describir cómo se sienten los operarios en los diferentes entornos de trabajo**. Con esta técnica, se trata de descubrir situaciones incómodas o que despierten emociones negativas que puedan repercutir de forma lesiva en la productividad o en el ambiente laboral. Para llevar a cabo esta actividad se necesitará una hora, aproximadamente. El grupo con el que se trabaje debería ser mediano, de entre 15 o 20 personas, aunque lo ideal es que cuanto más pequeño sea, mejor. En cuanto a materiales, **se van a necesitar hojas de papel, bolígrafos y algo para reproducir música**.

¿Cómo se desarrolla?.

Antes de empezar con la actividad, es necesario que se hayan seleccionado diferentes piezas de música, cada una de las cuales tengan estilos que evoquen diferentes emociones (alegría, estrés, aburrimiento, diversión, enfado...). **Los empleados y el jefe escucharán las piezas musicales, anotando, cada uno para sí mismo, qué situaciones laborales les evocan**.

Después de oírlas todas, se volverán a escuchar todas las pistas musicales, pero dejando un espacio entre cada una de ellas para que todos hablen sobre qué situación laboral les evoca, qué es lo que les hace sentir así y cómo creen que podrían mejorarla, en caso de que despierte emociones negativas.

Después de oír todos los temas por segunda vez y de exponer uno a uno la situación que les recuerda en el trabajo, se pedirá al grupo **que compongan por parejas la banda sonora ideal de la empresa y describan la diferencia entre cómo ‘suena’ y cómo ‘debería sonar’ su espacio de trabajo**.



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

3. Adelante y atrás.

Esta actividad tiene la intención de hacer ver a los participantes de la influencia de las relaciones de los demás, que pueden mantener o perjudicar nuestra estabilidad emocional. Se puede hacer con un grupo de unas 10 personas y la duración predeterminada es de entre 15 y 20 minutos, sin que sea necesario ningún material complementario. Lo que sí hay que tener en cuenta es que, **si el grupo es muy grande, se requerirá un espacio grande, dado que vamos a formar un círculo.**

¿Cómo se desarrolla?.

En esta ocasión no es necesario que el dinamizador entre en la dinámica. Pero puede ser necesario en caso de que seamos poca gente. **Hacemos que los participantes se pongan en círculo y vamos asignándoles un número a cada uno, de esta manera: uno, dos, uno, dos...**

Los participantes se agarran de las manos hasta que el círculo quede tenso. A continuación, y sin soltarse, las personas a las que les ha tocado el uno dan un paso hacia adelante, mientras que las personas con el dos lo dan hacia atrás.

Esto hay que hacerlo despacio, para poder encontrar el equilibrio y sin que haya ningún percance. Una vez encontrado el equilibrio, solo hay que dejar pasar un poco el tiempo para que los participantes se den cuenta de cómo este equilibrio de fuerzas funciona.

Los participantes vuelven a dar pasos pero, esta vez, de forma invertida. Esto es, los del 1 dan pasos hacia atrás y los del 2 hacia adelante, y así sucesivamente. Una vez terminado el juego, damos paso a la reflexión.

Los participantes deben haber ganado cierta comprensión de la necesidad de trabajar en equipo y de ser empáticos y cooperativos con los demás para poder mantener el equilibrio. A la vez, **este equilibrio viene a representar nuestra estabilidad emocional**, que se puede ver afectada por la acción de los demás pero, a la vez, también puede mantenerse con ayuda de otras personas.



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

4. Expresión artística.

Esta dinámica tiene por objetivo representar, plásticamente, las emociones. Es decir, **expresar de forma visual qué siente o entiende cada uno con una determinada emoción.**

El tiempo requerido puede ir de unos 40 minutos a una hora como máximo. El tamaño del grupo es indiferente porque se realiza de forma individual, aunque la puesta en común sea colectiva. Se necesitarán materiales artísticos, como papeles, pinturas, lápices, témperas...

¿Cómo se desarrolla?.

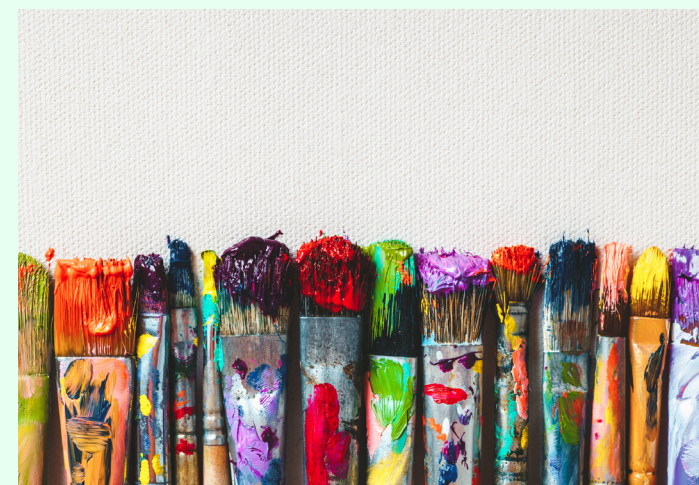
El dinamizador inicia la actividad explicando que todos tenemos la misma palabra para referirnos a la alegría, la tristeza y el enfado, entre otras emociones.

Sin embargo, lo que nuestra mente siente, cómo lo representamos en nuestro mundo psíquico, es algo que varía de persona en persona.

La intención de la actividad es hacer que cada uno represente, de forma visual, artística y libre, emociones como la ira, la tristeza, la soledad, el miedo, la alegría y cualquier otra emoción que se les ocurra. Es muy importante incidir en que deben usar los colores con los que asocian esas emociones, además de representar las emociones con las figuras que les sugieran.

Esta actividad, en principio, puede parecer un tanto infantil, pero lo cierto es que se utiliza mucho en contextos terapéuticos. **Liberar el mundo interno por medio del arte puede ser una de las mejores formas de liberarse de las tensiones habituales**, además de ir ganando un mayor conocimiento de nuestro mundo emocional.

Al final de la dinámica, se pondrá en común lo que cada uno ha pintado, comentando libremente por qué se han utilizado uno o varios colores, por qué se han usado unas formas en concreto, formas de animales, personas u objetos, y qué significado tiene para él/ella. Además, se puede tratar de entender si alguna experiencia pasada ha influido en la forma en cómo se ha representado la emoción en cuestión.



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

5. Arriba y abajo.

El objetivo de este juego intenta **resaltar el impacto que tiene el líder (jefe, gerente, manager) en la aparición de determinadas emociones, tanto positivas como negativas, en sus subordinados**, potenciando tanto el autoconocimiento de los trabajadores como las relaciones sociales entre ellos.

Se puede trabajar con grupos medianos, de unas 15 a 20 personas. **El espacio puede ser una oficina o una sala cerrada en plantas de producción, y se necesitarán ciertos materiales básicos (papeles y bolígrafos).**

¿Cómo se desarrolla?.

Los empleados ponen en un papel aquellos comportamientos de su jefe que les hicieron sentirse importantes: dar referencias positivas sobre el trabajador a otros directivos, informarles de una decisión empresarial, una palmadita en la espalda y decirles que habían hecho un buen trabajo, etc.

También, debajo de este punto, **deberán poner los momentos en los que se sintieron excluidos o menospreciados**: no ser escuchados en las reuniones, no ser tenidos en cuenta para un proyecto importante o nuevo, alguna situación en la que se les ignoró de mala manera...

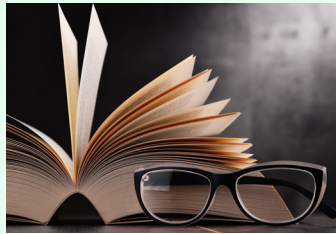
Para finalizar, cada trabajador expone sus casos y explica cómo se sintió, tanto para bien como para mal, con la conducta del jefe. Además, **cada uno comentará cómo esto influyó en su forma de trabajar en el momento en que sucedió.**



Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

6. El diccionario “emocionante”.

El objetivo de esta actividad es catalogar las emociones que experimentamos, además de fomentar el trabajo en equipo. **Para esta tarea será necesario bastante tiempo** e, incluso, se puede hacer a largo plazo, en varias sesiones o trabajándolo como una especie de deberes emocionales (aunque en este caso divertidos).



El tamaño del grupo puede ser muy variado.

Lo importante es que haya confianza entre los miembros y que se encuentren cómodos para hablar de sus emociones. Es decir, se trata

de una actividad que se debe aplicar en grupos que ya tienen cierta historia de convivencia en común.

El espacio, en caso de trabajarse al momento, debe ser uno en el que se permita trabajar en equipo, sin tener muchos obstáculos por en medio. En cuanto a materiales, serán necesarios cuadernos, bolígrafos o, si se prefiere ahorrar papel, se puede usar un soporte digital.

¿Cómo se desarrolla?

La persona encargada de dirigir y dinamizar la actividad explicará que el aspecto más sencillo de una emoción es

sentirla y el más difícil, es definirla.

A veces, no podemos aclarar exactamente qué (y por qué) estamos sintiendo por ira, tristeza o alegría, dado que las causas de cada emoción y la forma en cómo las experimentamos pueden ser muy variadas, en función del contexto y de las características de personalidad de cada individuo.

Es por ello por lo que se propondrá escribir un diccionario de emociones redactado por los participantes, tanto de forma grupal como de forma individual. Estas emociones deben ser muy específicas, explicando cómo surgen, cuándo las sienten y qué hacen para mantenerlas o dejar de sentirlas, en función de si son positivas o si son negativas.

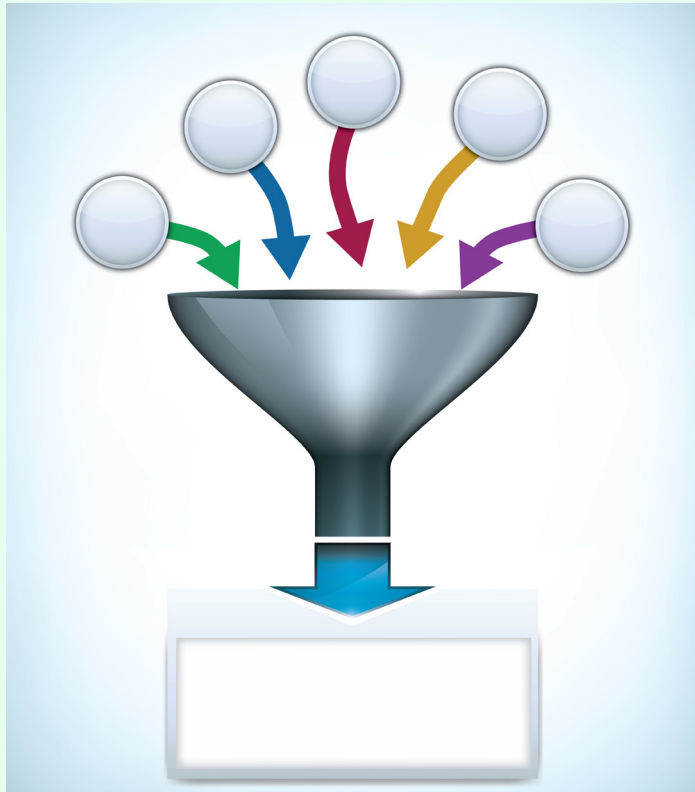
Los participantes deberán hablar con confianza, reflexionando sobre qué sienten y qué han sentido en el pasado. A su vez, **el dinamizador, para facilitar la actividad, irá proponiendo diferentes emociones, las cuales deberán definir por escrito y poniendo ejemplos de cada una.**

Al final, cuando se haya logrado acabar con el diccionario, se pondrá en común lo que se ha escrito. Se compararán las descripciones y se hará énfasis en las emociones derivadas de las más frecuentes que hayan ejemplificado los participantes.

Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

7. Valores en convergencia.

El objetivo de esta dinámica, ideal para entornos laborales, es **conocer qué valores comparten la empresa, la dirección y la plantilla, y ver en qué medida acercan a la organización al éxito.**



¿Cómo se desarrolla?

Si una empresa, su dirección y su plantilla comparten los mismos valores, entonces, será mucho más fácil conseguir el éxito. La pregunta es, **¿cómo saber si estos valores van en convergencia y están alineados?**

Una buena forma de saberlo es, directamente, preguntándose a las partes implicadas. Se pide a cada asistente que escriba los cinco valores que considera que son más importantes para el líder o el jefe, los cinco más importantes para los asistentes y los cinco más importantes para la compañía.

Una vez cada uno ha hecho su parte, **se comparan los listados de valores para descubrir y debatir aquellos que realmente comparten y aquellos que difieren entre los tres colectivos.** ¡Solo queda trabajar esas diferencias e intentar reducir las consideraciones divergentes!.

Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

8. ¡Tú sí que vales!

El objetivo de este juego de inteligencia emocional es demostrar el **“efecto Pigmalión”, que viene a decir que** la creencia de una persona sobre lo que es capaz de hacer otra persona influye en el rendimiento de esta segunda mediante su interacción comunicativa.



El tiempo necesario para llevar a cabo esta actividad va a ser de alrededor de media hora, **trabajándose con un grupo de unas 20 personas en un espacio lo suficientemente grande como para que permita la interacción entre los participantes.**

Los materiales necesarios van a ser folios, bolígrafos, algunas monedas y una cartulina con un círculo pintado en medio.

¿Cómo se desarrolla?

El encargado de la actividad pedirá que salgan dos voluntarios. **Estos voluntarios saldrán de la sala o del lugar, mientras que se le explicará al resto del grupo el juego.** Se dividirá el grupo en dos.

En el grupo 1 se debe animar y motivar al primer voluntario, mientras que al segundo lo van a tratar de manera diferente. El grupo 2 actuará de forma neutra ante el primer voluntario, y tratará de desanimar al segundo.

Entra el primer voluntario y se le pide que lance las monedas, intentando que entren en el círculo de la cartulina, que estará a unos dos metros de distancia. El segundo voluntario tendrá que hacer lo mismo.

La idea es ver cómo los mensajes de motivación dichos por el grupo 1 al primer voluntario, y los de desánimo dichos al segundo voluntario por el grupo 2 influirán en el rendimiento de ambos, uno de forma positiva y el otro de forma negativa.

Una vez hecha la actividad, se les explicará el efecto Pigmalión, haciéndoles reflexionar sobre cómo los mensajes de los demás pueden influir en nuestras capacidades, por muy expertos o no que seamos en la misma. Motivar a alguien puede hacer que supere sus propias limitaciones, mientras que desanimarlo puede hacer que fracase incluso en tareas en las que es diestro.

Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

9. ¡Metáforas al ataque!

El objetivo de esta actividad es **aprender a expresar las emociones que sentimos en diferentes aspectos de la vida usando metáforas.**

Necesitaremos unos 45 minutos y se puede trabajar con un grupo de tamaño mediano. También hay la opción de trabajar con alguien de forma individual. El espacio deberá estar habilitado para que cada uno pueda trabajar de forma individual.



¿Cómo se desarrolla?

El dinamizador pedirá a cada uno de los participantes que seleccione un ámbito de su vida sobre el que le gustaría reflexionar. **Esto ámbitos pueden ser el trabajo, la familia, el ocio, las amistades, la salud...**

Cada uno tendrá que pensar en anécdotas del ámbito seleccionado, además de explicar qué emociones le generan. Después, deberán pensar qué imagen creen que tienen las personas que forman parte de ese ámbito sobre ellos mismos. Por ejemplo, si uno de ellos ha seleccionado la familia, deberá pensar qué creen que piensan sus padres, hermanos, hijos... sobre él o ella.

Cómo entrenar la IE mediante técnicas de ludificación

10. ¿Cómo quedó aquello?.

Esta actividad tiene por objetivo el **desarrollar capacidades de improvisación y expresión gestual, además creatividad y reconocimiento de la complejidad emocional de diferentes situaciones.**

El tiempo necesario para llevar a cabo esta actividad es de una hora o hora y media. Se necesitará una sala amplia y se puede trabajar con grupos grandes, pero teniendo en cuenta que se van a subdividir.



¿Cómo se desarrolla?.

El primer paso consiste en dividir el grupo en subgrupos, tantos como se consideren necesarios. Lo preferible es que sean grupos con unos cuatro o cinco miembros.

A cada uno de los subgrupos, en privado y sin que los demás se enteren, se les dirá una situación a representar. Las situaciones escogidas deben implicar un alto contenido emocional, como pueden ser una pelea entre dos compañeros de trabajo, que se nos cuelen en la fila del supermercado, intentar ligar en una discoteca y que te den calabazas...

Una vez se hayan dicho las situaciones a representar, cada uno de los grupos la planificará durante unos cinco o diez minutos, acordando los detalles de la acción y los papeles que irán representando los cuatro o cinco miembros. Cuando todos estén listos, cada grupo irá representando la situación que les ha tocado, y los demás deberán tratar de adivinarla.

Una vez terminadas las representaciones, **se propone realizar un debate en el que cada miembro del grupo pueda expresar qué sintió mientras estaba realizando su papel,** si le recordó a una situación que anteriormente vivió, si ha habido algún tipo de inconveniente a la hora de plantear los papeles y si ha habido discrepancias a la hora de planear la escena.



Buenas prácticas: fitness emocional.

Mejorar tu bienestar entrenando tus emociones.



La denominación genérica de “Fitness (entrenamiento) emocional” se refiere a todas aquellas técnicas que posibilitan potenciar tu bienestar personal mediante el trabajo de las áreas de mejora que pueden incidir en una mejor adaptación individual a las circunstancias laborales.



Son cinco factores:

1. actitud positiva
2. equilibrio vital
3. autocuidado
4. autoconocimiento
5. comunicación saludable

1. La **actitud positiva** se basa en potenciar los diálogos internos que te ayuden a superar las coyunturas desfavorables, aceptando los cambios (y las emociones resultantes) como parte natural de la vida. Sin dejarte llevar por la negatividad, intentando ser creativo/a para producir soluciones alternativas.

¿Cómo mantener una actitud POSITIVA ?

01	Lo único que existe es el presente. Centrarse en lo que ocurrió o en lo que pueda ocurrir, te impide ver con claridad la solución a tus preocupaciones.	06	Agradece todo lo que la vida te brinda, así centrarás tu atención en cosas positivas, lo que fomentará pensamientos positivos.
02	Centra tu atención en pensamientos que te ayuden a solucionar las situaciones y a mantener la calma, no te dejes llevar por pensamientos negativos o de culpabilidad.	07	A veces los errores son inevitables, piensa que son aprendizajes para actuar en futuras ocasiones de la manera correcta y no te desalientes.
03	Mantén la calma ante una situación de presión. Te permitirá ver con más claridad, organizarte y priorizar.	08	Cuando estamos ante un conflicto trata no repetir "viejas patrones" que resultaron fallidos. Toma distancia antes de reaccionar y, si es necesario, consulta con alguna persona de confianza.
04	Ante las dificultades demuéstrate que eres capaz de finalizar lo que te propones. Además recordarlo, te ayudará a enfrentarte a nuevos retos futuros.	09	Ante un acontecimiento céntrate en lo que puedes hacer para mejorar la situación y no te autocompadezcas o lo magnifiques.
05	Afrontar las situaciones aumentará tu aprendizaje, tu percepción de autoeficacia y tu autoestima, no las evites o postergues.	10	Perseguir la perfección puede hacerte error. Presta atención para darte cuenta de dónde está la frontera entre lo "bueno" y lo "perfecto".

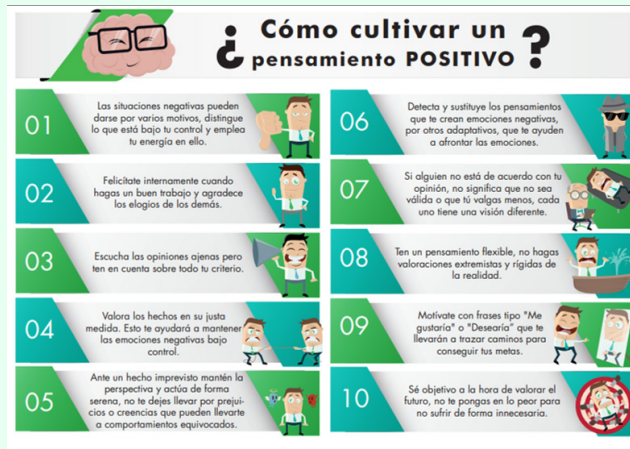
Lo ideal es centrarte en el presente, en las cosas buenas que te brinda la vida, en pensamientos que te ayuden a solucionar las situaciones y a mantener la calma en situaciones de presión.

Afrontar las situaciones aumenta la autoeficacia y la autoestima, por lo que te aconsejamos no evitarlas ni mucho menos postergarlas.

Buenas prácticas

Finaliza lo que te propongas; eso te ayudará a enfrentarte a nuevos retos. Hay errores inevitables, pero piensa que sirven para aprender.

En la siguiente infografía detallamos 10 formas de cultivar un pensamiento positivo:



2. El **equilibrio vital** consiste en buscar el equilibrio personal fomentando las circunstancias que sabes que te hacen disfrutar, que te generan bienestar y una conexión más saludable con tu entorno.

Una buena postura puede ser dedicar de forma consciente tiempo de calidad a aquello que es importante para ti. De esta manera aprenderás a identificar el tiempo y la energía dedicadas a cada

una de las áreas vitales de tu vida, potenciando las beneficiosas y reduciendo las negativas: sentir que estás haciendo aquello que verdaderamente te importa es vital para preservar la armonía emocional.

Mira 10 aspectos que debes tener en cuenta para un equilibrio vital:



3. El **autocuidado** consiste en convertir en rutinarios los hábitos saludables que sabes que te sientan bien: descansar, tener una buena alimentación, realizar una actividad física moderada o entrenar y practicar relajación/meditación.

Cuidar de ti a nivel físico y psicológico como si fueras la persona a la que más quieres en este mundo, a pesar

de la resistencia natural con la que nuestro organismo reacciona ante los cambios. La insistencia (tozudez, incluso cabezonería) en los primeros momentos será la clave del éxito.

La importancia que debes concederle a la alimentación saludable es máxima, sin por ello menospreciar las medidas proactivas cuando notes que tu nivel de actividad no es el que tú sabes que puedes ofrecer. Ante cualquier “bajón” o síntomas de ansiedad, trabaja las medidas de relajación que te proponemos a continuación.

La práctica habitual de técnicas de relajación/meditación (últimamente conocida como atención plena (*mindfulness*) provocará que seas más consciente de lo que sientes, piensas y cómo reaccionas para así responder (en lugar de reaccionar).



Algunos de los beneficios demostrados de la práctica de *mindfulness* son:

Reduce el estrés.

- Aumenta la concentración.
- Aporta mayor claridad mental.
- Agiliza la toma de decisiones.
- Desarrolla la inteligencia emocional.
- Mejora el estado de ánimo.
- Fortalece el sistema inmunológico.

Disponer de estos recursos personales sirve tanto para afrontar situaciones laborales habituales como para disolver angustias genéricas ante circunstancias inesperadas que puedan surgir debido a eventos no previstos o riesgos emergentes.

4. El **autoconocimiento** se convertirá en una herramienta de diagnóstico útil para detectar de forma inmediata síntomas de que estamos reaccionando de forma inadecuada (por excesiva) ante alguna situación laboral específica, dándonos tiempo para controlar nuestras emociones de forma anticipada.
5. Por último, un estilo de **comunicación saludable**, basado en la empatía y la coherencia con uno mismo a través de la interacción verbal y no verbal favorecerá un entorno más cálido y robusto, evitando la toxicidad.



Buenas prácticas: gestionando la inteligencia emocional en el día a día.

Carmen es una responsable del área de prevención de una gran compañía que se encarga de coordinar proyectos de alta importancia. Recientemente se siente agobiada ya que debe gestionar un proyecto importante con una empresa externa y recibe presiones de sus compañeros, de sus mandos y de la empresa externa para cumplir plazos, revisiones y que el proyecto alcance los objetivos que se ha planteado el departamento.

A medida que va avanzando el proyecto se siente frustrada. Derivado de su perfil técnico está acostumbrada al uso de habilidades duras: planificación del proyecto, estimación de costes y beneficios, planificación de reuniones,... pero las acciones que realiza no le ayudan a avanzar en el proyecto, lo que hace que se sienta frustrada y deprimida.

Gracias a una serie de acciones que realiza su organización asiste a una serie de talleres de mindfulness, inteligencia emocional y PNL aplicado a la prevención, que le ayudan desarrollar y potenciar sus habilidades blandas.

A partir de ese momento se centra en potenciar distintos aspectos:

- Gracias al mindfulness aprende a mejorar su **autoconsciencia** (conocerse mejor). ¿Qué puedo hacer en esta situación? ¿Depende de mí la acción? ¿En qué puedo influir? son reflexiones que le ayudan en su día a día a cambiar su forma de actuar.
- Aprende a ponerse en la piel de los demás, mejorando su **empatía**. Gracias a eso empieza a conseguir acuerdos y conseguir un punto común entre todas las posturas.
- Empieza gradualmente a cambiar su punto de vista de las cosas, desarrollando una mayor **resiliencia** en el día a día que le ayuda a mejorar su **autocontrol**. Poco a poco va viendo que es ella la que guía las emociones y que no son las emociones las que la guían a ella.
- Con todo ello consigue recuperar su **motivación**. El trabajo, que con el tiempo se había convertido en un lastre, vuelve a convertirse en una experiencia que le ayuda a crecer en cada momento.

Todas sus acciones van calando en sus compañeros, mejorando los hábitos sociales del grupo y contagiándose poco a poco al resto de unidades.

Inteligencia emocional aplicada a la PRL

Ideas fuerza



La aplicación de la inteligencia emocional ha demostrado su eficacia. Y los casos de éxito en su aplicación y de fracaso en su ausencia son muy claros.



Cuando los Operarios se sinceran con sus Mandos directos respecto a las condiciones de trabajo, es más sencillo evitar incidentes y accidentes graves.



Las personas con inteligencia emocional muestran una serie de hábitos que les permiten formatos de trabajo colaborativo más eficaces y eficientes que la media de los trabajadores.



Existen técnicas de ludificación (gamificación) que permiten incrementar y fortalecer la inteligencia emocional de los equipos de trabajo.



Cultivar una actitud y pensamiento positivos y una vida equilibrada emocionalmente ayuda a fortalecer la perspectiva vital y la resiliencia ante los sucesos negativos.





Para ayudarte a afianzar los conceptos indicados en los apartados anteriores se incluye a continuación un pequeño cuestionario:

- 1. Dar tanta importancia a la inteligencia emocional ...**
 - a. Puede generar expectativas inalcanzables.
 - b. Se trata de trabajar diferentes competencias, distintas de las habituales (técnicas y de gestión).
 - c. Es una moda pasajera. No durará más de un año...

- 2. Trabajar las emociones de los Operarios puede ser...**
 - a. Retador y motivante al mismo tiempo.
 - b. Es un rollo tener que fijarse en lo que siente y percibe cada persona.
 - c. Al final, terminaremos consiguiendo que los sindicatos exijan cuidados emocionales intensivos. ¡Lo que faltaba!

- 3. Una persona emocionalmente inteligente...**
 - a. Nace, no se hace. Y ya está...
 - b. Se entrena desde niño. Los adultos ya no pueden cambiar.
 - c. A cualquier edad se puede entrenar ese tipo de inteligencia.

- 4. El fitness emocional, la rueda de las emociones, la ventana de Johari ...**
 - a. No sirven más que para dar trabajo a los psicólogos de empresa.
 - b. Son técnicas realmente prácticas para permitir que la gente se abra a reconocer y compartir sus sentimientos.
 - c. Ni fu ni fa, porque no se pueden medir los resultados.



1-b-2-a-3-c-4-b

- 1 Correcta. Por favor, revisa los conceptos de la guía
- 2 Correctas. Felicidades, has interiorizado todos los conceptos
- 3 Correctas. Tu podrías haber elaborado esta guía



CROEM (Conf. Reg. Org. Empresariales de Murcia), (2014): Manual de Inteligencia Emocional aplicada a la Prevención de riesgos laborales.

[Enlace](#)



BRESÓ, Edgar y SALANOVA, Marisa (2010): Organizaciones emocionalmente inteligentes como antídoto a los riesgos psicosociales, Gestión Práctica de Riesgos Laborales (Wolters Kluwer), nº 67.



Escuela de Administración Pública Región de Murcia: Inteligencia Emocional: Un enfoque desde la psicología positiva.

[Enlace](#)



GUTIÉRREZ, Juan Manuel (2018): Inteligencia emocional en Prevención de riesgos laborales, Gestión Práctica de Riesgos Laborales (Wolters Kluwer), nº 169



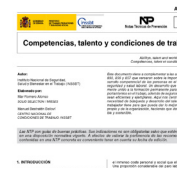
NTP 720:
El trabajo emocional: concepto y prevención, INSSBT.

[Enlace](#)



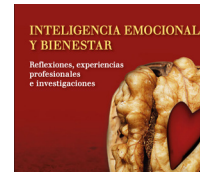
NTP 817 (2008):
Transparencia y condiciones de trabajo (II): su contribución al liderazgo, INSSBT

[Enlace](#)



NTP 1121 (2018):
Competencias, talento y condiciones de trabajo, INSSBT.

[Enlace](#)



Varios autores (2014): INTELIGENCIA EMOCIONAL Y BIENESTAR, Reflexiones, experiencias profesionales e investigaciones, Universidad de Zaragoza, Actas Congreso.

[Enlace](#)



NTP 569 (2000):
Prevenção e inteligencia emocional (I): enseñanza de la prevención y recuerdo emocional, INSSBT

[Enlace](#)



NTP 570 (2000):
Prevenção e inteligencia emocional (II): capacidad de influencia y recursos lingüísticos, INSSBT.

[Enlace](#)



Varios autores (2018): ¿Qué es la Inteligencia? Del CI a las inteligencias múltiples. Col. Neurociencia y Psicología, EMSE EDAPP.



ZARRAQUIÑOS, Íñigo; GONZÁLEZ, José Antonio (2010): Inteligencia emocional: una eficaz herramienta para la prevención de riesgos laborales Gestión Práctica de Riesgos Laborales (Wolters Kluwer) nº 73.

AULA DE PREVENCIÓN

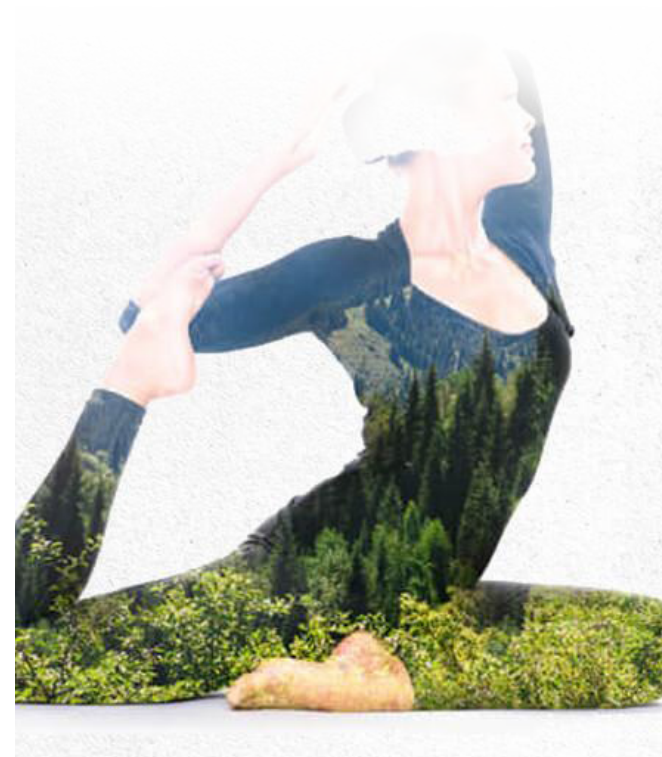
La educación es el arma más poderosa para cambiar el mundo, ¿porqué no tu empresa? Ponemos a tu alcance nuevos canales de sensibilización con nuestra [plataforma online](#).

RINCÓN DE LA SALUD

En nuestro portal web '[El rincón de la Salud](#)' encontrarás, de forma totalmente gratuita, los recursos necesarios para fomentar entornos laborales saludables en tu empresa, con noticias de actualidad, publicaciones e infografías.

PREVIENE

Lugar de encuentro. Nuestro [portal web](#) dedicado a la prevención de riesgos laborales y desarrollo de cultura de la salud donde podrás encontrar material divulgativo con contenido actualizado, ameno y especializado.



Edita:

Fraternidad Muprespa, Mutua Colaboradora con la Seguridad Social, 275.

Certificados: <https://www.fraternidad.com/es-ES/calidad-ISO-9001>

Guía desarrollada y diseñada por:

PrevenControl

ISBN: 978-84-09-23179-9

Guía de buenas prácticas preventivas nº6

Buenas prácticas en inteligencia emocional aplicada a la prevención de riesgos laborales

