

**CURSO PRESENCIAL:**

**“APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL  
EN EL ÁMBITO LABORAL”**

## Índice

|  | Páginas |
|--|---------|
| <b>Introducción</b>  | 3       |
| <b>Objetivos de aprendizaje</b>  | 3       |
| <b>Contenidos</b>  |         |
| 1. Las Emociones. El cociente de inteligencia. La inteligencia emocional.      | 5       |
| 2. Competencia personal: auto-conocimiento, auto-control y auto-motivación.    | 6       |
| 3. Actitudes y comportamientos exitosos: herramientas.                         | 7       |
| 4. Competencia social: empatía y habilidades sociales.                         | 10      |
| 5. Pensamiento vertical y pensamiento lateral: aplicaciones de la creatividad. | 12      |
| 6. La inteligencia emocional en el trabajo.                                    | 13      |
| <b>Bibliografía básica</b>   | 15      |
| <b>Anexos</b>  |         |
| Formatos de Observación-Retroalimentación                                      | 16      |

## INTRODUCCIÓN

Este documento pretende funcionar como un apoyo para su práctica durante el taller práctico "Aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito laboral". A grandes rasgos, en este espacio vivencial se sensibilizará y entrenará a quienes, desde sus funciones operativas o directivas, tienen la responsabilidad de enfrentar problemas cotidianos, al mismo tiempo en que deben velar por una organización más eficaz y productiva. El énfasis en el factor humano y su actualización se realizará entonces a través de un taller intensivo, caracterizado por la participación, el trabajo grupal y reflexión crítica y constructiva, el cual se orienta a incidir en las habilidades básicas que contribuyan al desarrollo emocional de los participantes y a mejorar sus efectividad como individuos en distintos ámbitos y situaciones de vida, con énfasis en el manejo y la regulación de las emociones en el contexto laboral.

Es así como el presente tema se introducirá con algunas preguntas a la manera de lograr un auto-diagnóstico para que reflexione sobre las ideas previas que tiene sobre usted, sus sentimientos y la posibilidad real de contribuir al desarrollo de su esfera emocional como individuo. Ya entrando en materia, iniciamos con la primera unidad didáctica en la que podrá reflexionar sobre la inteligencia emocional, sus sentimientos predominantes, para luego abordar otros temas afines al manejo efectivo de estos como son: competencias personales, competencias sociales, comportamientos exitosos, herramientas para conseguirlos, el papel del pensamiento para enriquecer la vida emocional y se revisarán algunas aplicaciones de la inteligencia emocional, que contribuyan a la generación de acciones para mejorar el impacto negativo de los sentimientos en el trabajo y las relaciones.

El material que a continuación se desarrolla, contiene fundamentalmente una serie de ejercicios que sirven de apoyo para entender el tema "inteligencia emocional" en lo general y aplicado, y así mismo contribuir a la posibilidad de hacer más operativo el tema, enfocándolo hacia la efectividad personal. Cada unidad temática contiene un pequeño resumen relacionado con la temática específica y ejercicios orientados a que usted pueda recuperar lo estudiado y analizado previamente y ponerlo en práctica durante el taller; de tal forma que consiga autoevaluarse como individuo, hacerse más consciente y detectar en la acción posibles oportunidades de mejora para su crecimiento individual e interpersonal en el trabajo.

Para ir abarcando minuciosamente los contenidos propuestos y elaborar los ejercicios sugeridos, usted deberá dedicarle tiempo extra al taller para trabajar el presente material de manera autodidacta, el cual estará complementado por los conceptos, ideas, lecturas y ejercicios que se recopilan en el material en línea y para el auto-estudio. En esta ocasión, los contenidos y herramientas que se desarrollarán dinámicamente en el taller están orientados a facilitar que el participante de la EFSL alcance el objetivo que planteamos a continuación:

### Objetivo general de aprendizaje

- ❖ **Aplicar estrategias de inteligencia emocional** (herramientas y técnicas breves) **para la comprensión, el desarrollo y manejo de las emociones**, a fin de que no le afecten al servidor público en su ámbito laboral y en las relaciones de trabajo.

### Objetivos específicos de aprendizaje

- ✓ Distinguir en la práctica las huellas emocionales de los sentimientos, para la identificación y manejo de estos.
- ✓ Practicar las principales actitudes y comportamientos de los individuos inteligentes en lo emocional.
- ✓ Reconocer las principales distorsiones del pensamiento como errores comunes en las personas.
- ✓ Ilustrar el uso de algunas preguntas clave para la identificación y el manejo de las emociones.
- ✓ Emplear la revelación de sentimientos, la escucha empática y la clarificación como herramientas prácticas de la inteligencia emocional.
- ✓ Demostrar la intervención de las habilidades del pensamiento creativo-lateral para el manejo de las emociones, la solución de problemas laborales y la comunicación efectiva.
- ✓ Programar acciones realizables sobre el uso de la inteligencia emocional en la retroalimentación asertiva, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo.

**Ejercicio # 1: “Descubriendo creativamente al más desconocido”**

1.- Formula tres preguntas creativas que te permitirían conocer “profundamente” a alguien desconocido. Comparte rápidamente alguna de éstas al grupo.

a) \_\_\_\_\_

b) \_\_\_\_\_

c) \_\_\_\_\_

2.- Elige al más desconocido del taller y trabaja en pareja a partir de las preguntas formuladas. No olvides observar cómo transcurre tu comunicación durante todo el ejercicio.

3.- Elige junto a tu pareja a una nueva pareja que sean los más desconocidos del taller y trabaja con la información que lograste del ejercicio anterior.

4.- En tu equipo resuelve y discute las siguientes preguntas:

4.1. A nivel individual, ¿cuáles fueron tus dos dificultades y tus dos fortalezas más importantes, detectadas durante el ejercicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2. A nivel interpersonal, ¿qué factores facilitaron (2) y dificultaron (2) la comunicación y el manejo de las emociones?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.3. ¿Cuáles fueron tus dos más importantes aprendizajes en inteligencia emocional (y en comunicación) a partir de todo el ejercicio?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

5.- Reflexiona grupalmente sobre las condiciones para que el manejo de emociones (y la comunicación) sean efectivas, a partir de lo observado durante este ejercicio.

1. Emociones. El cociente intelectual. La inteligencia emocional

Preguntas de reflexión:

- ¿Qué emociones sentimos? ¿Cómo las sentimos?

---

---

- ¿Compartimos nuestras emociones? ¿Cómo lo hacemos?

---

---

- ¿Inteligentes también en lo emocional o incapaces de manejar nuestras emociones?

---

---

INTELIGENCIA EMOCIONAL (Daniel Goleman)

Capacidad de reconocer y regular los sentimientos propios y ajenos, para utilizar estos como guías del pensamiento, la acción y de las relaciones.

Capacidad de:

- 1) Sentir
- 2) Entender
- 3) Controlar
- 4) Modificar estados anímicos: a) Propios y b) Ajenos.

¿Qué significa sentir?

Es estar implicado o involucrado en algo:

- Ser humano
- Situación
- Problema
- Sentimiento
- Sí mismo
- Experiencia
- Recuerdo
- Objetivo
- Otros

El sentimiento es esencialmente la relación de mi yo con algo.



**2. Competencia personal: auto-conocimiento, auto-control y auto-motivación**

*Síntomas físicos o huellas emocionales*  
 - Herramienta # 1: ¿Dónde se expresa la emoción? -

- |   |   |
|---|---|
| ➤ Dolor de cabeza o estómago                | Movimiento de aletas nasales                                    |
| ➤ Adormecimiento de alguna parte del cuerpo | Dilatación de los poros   |
| ➤ Sudoración del cuerpo o manos             | Movimiento y tamaño de labios                                   |
| ➤ Rigidez en el cuello                      | Movimiento muscular de mandíbulas                               |
| ➤ Resequeza en la boca                      | Dilatación y contracción de pupilas                             |
| ➤ Tonalidad de la piel                      | Movimiento de los ojos, velocidad del parpadeo                  |
| ➤ Ritmo respiratorio (Alto, medio o bajo)   | Posición corporal   |
| ➤ Tendencia a apretar los puños             | Movimientos minúsculos como: gestos, inclinación de cabeza etc. |
| ➤ Mareos                                    |   |

*Tipos de sentimientos (según Heller)*  
 - Herramienta # 2 -

*El ABC del manejo de emociones: ¡Identificar y nombrar sentimientos!*

| Primarios o innatos | Existenciales o de desarrollo | Introyectados o aprendidos |
|---------------------|-------------------------------|----------------------------|
| Alegría             | Soledad                       | Depresión                  |
| Miedo               | Angustia existencial          | Melancolía                 |
| Afecto              | Amor                          | Culpa                      |
| Tristeza            | Frustración                   | Vergüenza                  |
| Enojo               | Responsabilidad               | Aislamiento                |
|                     | Arrepentimiento               | Devaluación                |
|                     | Impotencia real               | Angustia neurótica         |
|                     | Ternura                       | Desprecio                  |
|                     | Seguridad                     | Lástima                    |
|                     | Confianza                     | Envidia                    |
|                     | Plenitud                      | Aburrimiento               |
|                     | Comprensión                   | Impotencia irreal          |
|                     | Paz, etc.                     | Rencor                     |
|                     |                               | Celos                      |

**3. Actitudes y comportamientos exitosos**

**Ejercicio # 2: "Grandes Paradigmas"**

Descubre entonces tu máxima o paradigma (negativo) más importante en relación a tu trabajo actual.

---

---

- a) Identifica la distorsión del pensamiento involucrada en éste.
- 
- 

**Principales distorsiones del pensamiento**

1. **Polarización:** Tendencia a evaluar las propias cualidades personales de manera extrema ("todo o nada").
2. **Filtro mental:** Tendencia a elegir un detalle negativo de una situación, fijándose en éste tan exclusivamente que el resto de la realidad no se considera.
3. **Lectura del pensamiento:** Tendencia a adivinar lo que los demás piensan, sienten, les motiva e incluso se predice su comportamiento. (*"me ignora, algo hice que se enojó"*)
4. **Generalización excesiva:** Se llega a una conclusión general a partir de un incidente ocurrido en determinada ocasión. (*"nunca podré"; "nadie se fijará en mí"*)
5. **Razonamiento emocional:** A falta de datos objetivos se toman las emociones propias como prueba objetiva de la realidad. (*"me siento como un inútil y entonces soy un inútil"*)
6. **Personalización:** Sitúa a la persona en el centro de cualquier situación: o nos hacemos responsables de lo negativo, aún sin fundamentos, o asumimos que los otros reaccionan ante nosotros.
7. **Enunciaciones "debería":** El diálogo con uno mismo o con los otros se proyecta hacia el campo del "deber ser" (*"debería hacer..."; "tienes que"*).
8. **Etiquetación:** Catalogar de modo simplista o rígido a uno mismo o a los demás, a partir de algún detalle o atributo parcial.
9. **Catastrofismo o magnificación (vs. minimización):** Tendencia a expresar siempre lo peor del futuro. (*"y si en el fondo no es lo que parece"*)
10. **Evasión del control:** Se percibe la vida como algo de lo que no se tiene control; ésta depende de fuerzas externas que la determinan fatalmente.

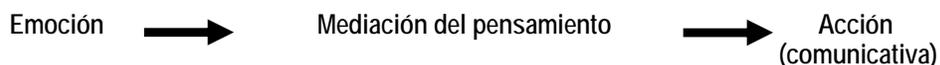
**Herramienta # 3: Descubrir errores propios y pensar como un 3ro. Neutral**

- 1.- *Hacer consciente que la realidad no es exactamente como la percibimos: **no necesariamente tenemos la razón.***
- 2.- *Cuestionar los supuestos: **encontrar datos y evidencias que contradicen los puntos de vista propios.***
- 3.- *Tener en cuenta que ambas partes PERCIBEN y SIENTEN diferente el punto en cuestión: **exponer, cuestionar y discutir sobre las percepciones diferentes.***
- 4.- *Ponerse en "los zapatos" del otro para comprenderlo en lo emocional: **escuchar, comprender las emociones del otro desde su punto de vista.***
- 5.- *Generar siempre al menos una tercera perspectiva/ alternativa (neutral) frente a cualquier situación o problema: **uso de un tercero neutral.***

**- Herramienta # 4 -**

**Preguntas claves para comprender y manejar las emociones**

- 1.- ¿Quién o qué produjo la emoción? ¿Por qué se produjo? (el "objeto")
- 2.- ¿Cómo se "llama" la emoción? (nombrar y describir la emoción, **distinguiendo el pensamiento asociado a ella**)
- 3.- ¿Cuál es el **error fundamental** de mi pensamiento? (**la distorsión**)
- 4.- ¿Cómo **utilizo productivamente** mi emoción? (Acción "0")
- 5.- ¿Con **quién** la comparto? (Acción "1")



Ejercicio # 3: "Identificación y manejo de emociones" (Herramienta # 2 y 3)

| Emociones primarias | Objetos de la emoción (Personas, Situaciones, Problemas, etc.) | Sentimientos comunes o preferencias emocionales (Versiones de emociones primarias sentidas) | Pensamientos asociados (en lo posible, descubrir distorsiones o errores del pensamiento) | ¿Cómo manejar la emoción? |
|---------------------|--|---|--|---------------------------|
| Afecto              |  |   |  |                           |
| Miedo               |  |   |  |                           |
| Alegría             |  |   |  |                           |
| Tristeza            |  |   |  |                           |
| Enojo               |  |   |  |                           |

4. Competencia social: empatía y habilidades sociales

- Herramienta # 5 -

Revelar los sentimientos

1. **Identifica la situación / el problema / la persona / la conducta** que ha activado el estado emocional y/o sentimiento.
2. **Identifica la emoción específica** que estás experimentando como consecuencia de lo anterior.
3. **Formula (por escrito) tu respuesta en primera persona:** "Yo me siento feliz, o triste, o irritado, o impotente..."
4. **Exterioriza, de forma verbal e intentando ecuanimidad,** el sentimiento específico.

Ejercicio # 4: "Yo soy dos sentimientos"

- En parejas, los participantes verbalizarán de manera detallada (descriptiva y explicativamente) qué sentimientos los caracterizan frecuentemente en distintas situaciones comunes de vida. Para ello es conveniente que identifiquen y nombren al menos dos sentimientos (positivo y negativo), **intentando darle vida o personalizarlos**. Algunas preguntas de apoyo son:

- ✓ Si yo fuera sólo un par de sentimientos, ¿Cuáles sería? ¿Por qué?

---

---

- ✓ ¿Cuándo aparecen? ¿Cuál es más poderoso? ¿Cómo se disputan?

---

---

- ✓ ¿En qué momentos desaparecen? ¿Cómo logro "controlarlos"?

---

---

- ✓ ¿Qué me provocan estos sentimientos?

---

---

- ✓ Si pensarán, ¿Qué pensarían de mí? ¿Qué dirían de mí? ¿Cómo actuarían?

---

---

### **HERRAMIENTA # 6: Escucha empática y Clarificación**

- Sostener el contacto visual.
- No interrumpir.
- No juzgar a los demás.
- **Realizar preguntas abiertas** para ganar en comprensión y demostrarlo.
- **Resumir** el contenido de la idea expresada por el otro.
- **Parfrasear** la idea escuchada.
- Captar, sintetizar y **reflejar los sentimientos** del otro.
- **Aplazar la apertura de la emoción propia** sentida

**Ejercicio # 5: “Revelación - Empatía - Observación (cara a cara)”**  
(asignación de 3 roles a intercambiarse entre los participantes)

**Rol 1:** Quien **comparte algo** laboral de naturaleza emocional.

**Rol 2:** Quien **escucha, comprueba** lo escuchado y **practica la empatía**.

**Rol 3:** Quien **observa y retroalimenta a ambos (toma notas** para describir a detalle lo observado, **sin juzgar ni interpretar**).

**Pasos a considerar en el diálogo:**

- 1.- (Rol 1) Presentación del problema (¿de qué trata el conflicto?)
- 2.- (Rol 1) Profundización (desarrollar el contenido emocional central)
- 3.- (Rol 2) Preguntas (preguntar lo que no se entiende)
- 4.- (Rol 2) Resumen y/o Parfraseo (¿qué escuché?)
- 5.- (Rol 2) Reflejo (expresar el sentimiento escuchado: ¿cómo lo percibí, lo entendí y lo sentí?)
- 6.- (Rol 1 y 2) Acuerdo final (¿cuál es la conclusión más importante?) “Apertura-Escucha-Retroalimentación”

## 5. Pensamiento vertical y pensamiento lateral: aplicaciones de la creatividad

### EJERCICIO CREATIVO # 6: "6 SOMBREROS PARA PENSAR"

#### PRIMERO: Trabajar en el problema/oportunidad

El equipo acordará un **único problema específico laboral** que involucre conflictos o dificultades comunes al manejar las emociones, a partir del cual trabajará con la técnica, la cual está encaminada a generar alternativas **lógicas y creativas**. Es decir, el fin último es que el equipo se obligue a pensar y decir desde diferentes ópticas.

#### SEGUNDO: Trabajar en las alternativas

Aplicarán en equipos la técnica creativa "**Seis sombreros para pensar**" para generar múltiples ideas nuevas (sólo son soluciones posibles y no soluciones acabadas) frente al problema definido anteriormente.

1. El método es sencillo: **es como un juego de roles por rondas**. En cada ronda todos juegan el mismo rol para generar ideas (es pensar y decir de un modo distinto cada vez), según lo que signifique el color en turno. Como hay seis sombreros imaginarios se harán al menos 6 rondas: **una ronda por color**.

- Sombrero Blanco: con este pensamiento debemos centrarnos en los datos disponibles. Ver la información que tenemos y aprender de ella.

- Sombrero Rojo: con él observamos los problemas utilizando la intuición, los sentimientos y las emociones. El participante expone sus sentimientos sin tener que justificarlos.

- Sombrero Negro: haciendo uso de este sombrero pondremos en marcha el pensamiento del juicio y la cautela, poniendo de manifiesto los aspectos negativos del tema tratado.

- Sombrero Amarillo: con este sombrero pensaremos positivamente, nos ayudará a ver por qué algo va a funcionar y por qué ofrecerá beneficios.

- Sombrero Azul: es el sombrero del control y la gestión del proceso del pensamiento. Con él se resume lo que se ha dicho y se llega a las conclusiones.

- Sombrero Verde: este es el sombrero de la creatividad.

## 6. La inteligencia emocional en el trabajo

La **asertividad**, como componente de la comunicación efectiva, es la habilidad para defender los derechos propios expresando lo que se piensa y siente de manera directa, clara y en un momento oportuno.

- **Entender:** Cualquier persona está en "lo correcto", aunque tenemos percepciones diferentes.
- **Preguntar:** Una simple pregunta como: "Si estuvieras en mi lugar, ¿cómo manejarías esta situación?", le ofrecerá una perspectiva diferente a los otros.
- **Revelar:** Expresar lo que se piensa y siente de manera directa, clara, ecuánime y oportunamente, atendiendo a los derechos propios y ajenos.
- **Compromiso:** Mantener un diálogo abierto muestra buena fe de trabajar a favor y no en contra de las diferencias.

Ejercicio # 7: *"Comunicación asertiva enfocada a un problema laboral"*

| Etapas de la Asertividad                                       | Pies forzados a completar:  |
|--|---|
| 1. Describa el comportamiento.                                 | 1. "Cuando haces esto _____"<br>_____   |
| 2. Exprese sus opiniones (impactos).                           | 2. "Pienso que _____"<br>_____  |
| 3. Empatice enfocado a la emoción.                             | 3. "Comprendo que tú _____"<br>_____  |
| 4. Ofrezca alternativas de resolución de problemas/conflictos. | 4. "Me gustaría que consideraras un cambio, ya sea _____"<br>_____<br>o _____"<br>_____ |



### Conclusiones básicas a modo de tips para aplicar

- Explora la emoción sentida.
- Reconozca y entienda las emociones tuyas y las de otros.
- Muestre sus emociones y reconózcalas como legítimas.

... y haz un esfuerzo consciente por:

- Permitir que la otra parte libere su tensión.
- No reaccionar ante explosiones emocionales.

### Bibliografía básica:

- Beck, A. y Freeman, A (1990). Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad. Paidós.
- Cortés, A. (2005). Ser Humano y Trabajo. Las relaciones humanas en el trabajo – URL: [www.sht.com.ar](http://www.sht.com.ar)
- De Bono, E. (1997). El pensamiento lateral. Manual de creatividad. México: Paidós.
- Ellis, A. (1962). Razón y emoción en psicoterapia. Ed. Desclée de Brouwer.
- Eysenck, H. y Eysenck, M. (1987). Personalidad y diferencias individuales. Madrid: Pirámide.
- Gardner, H. (1994). Estructuras de la mente. Fondo de Cultura Económica. México.
- Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. España: Vergara Editor.
- Heller, A. (1998). Teoría de los sentimientos. México: Fontamara.
- Mayer, J. D. et al. (2001). Emotional Intelligence in Everyday Life. Philadelphia: Psychology Press.
- Mayer, J. D., Salovey, P. et al. (2001). Emotional intelligence as a standard intelligence. Pp. 232-242.
- Rogers, C. (1987). El proceso de convertirse en persona. España: Kairós.
- Senge, P. ed. (1995). La quinta disciplina en la práctica. España: Granica.
- Sternberg, R. J. (1996). Successful intelligence. New York: Simon & Schuster.
- Vázquez, O. (2006). Comunicación creativa: una aproximación humanista para el desarrollo en las organizaciones. México: Tesis de Maestría, UIA.
- Verderber, R. (2005). ¡Comunícate! México: Thomson.
- Vygotsky, L. (1962). Pensamiento y lenguaje. Cambridge, Mass. MIT Press.
- Watzlawick, P. (1994). Cambio. Formulación y solución de los problemas humanos. España: Herder.
- De Bono, E. (1997). El pensamiento lateral. Manual de creatividad. México: Paidós.

**Formato # 1 de Observación-Retroalimentación**

Interlocutores: \_\_\_\_\_

**Habilidad**

**Oportunidad**

**Acción**

**Comunicación verbal/ Contenidos**

Coherencia/Fluidez del diálogo

Argumentación (Concreción/ Claridad)

Juicios de valor

Uso de muletillas

**Comunicación no verbal**

Postura corporal

Rostro/ Contacto visual

Gesticulación/ Movimientos

Voz (volumen, tono, ritmo)

Emociones expresadas

**Interacción**

Escucha/ Empatía

Atención/ Distracciones

Asertividad/ Autenticidad

Silencios/ Pausas

Aceptación del otro

**Otras observaciones de interés:**

**Formato # 2 de Observación-Retroalimentación**

Interlocutores: \_\_\_\_\_

**Habilidad**

**Oportunidad**

**Acción**

**Comunicación verbal/ Contenidos**

Coherencia/Fluidez del diálogo

Argumentación (Concreción/ Claridad)

Juicios de valor

Uso de muletillas

**Comunicación no verbal**

Postura corporal

Rostro/ Contacto visual

Gesticulación/ Movimientos

Voz (volumen, tono, ritmo)

Emociones expresadas

**Interacción**

Escucha/ Empatía

Atención/ Distracciones

Asertividad/ Autenticidad

Silencios/ Pausas

Aceptación del otro

**Otras observaciones de interés:**