



Aplicación de inteligencia em en el ámbito

Instituto de Capacitación y Desarrollo
en Fiscalización Superior (ICADEFIS)



Objetivo 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.**





- 1 Emociones. El cociente intelectual. La inteligencia emocional.
- 2 **Competencia personal:**
auto-conocimiento, auto-control y auto-motivación.
- 3 **Actitudes y comportamientos exitosos: herramientas.**
- 4 **Competencia social:**
empatía y habilidades sociales.
- 5 **Pensamiento vertical y pensamiento lateral:**
aplicaciones de la creatividad.
- 6 **La inteligencia emocional en el trabajo.**



EJERCICIO # 1: “Descubriendo creativamente al más desconocido”

1.- Comunicación interpersonal con los más desconocidos:

- De manera individual, se formularán **3 preguntas creativas (nunca antes pensadas, escuchadas, ni formuladas)**, cuyo fin es conocer a alguien “profundamente”. Después de revisadas dichas preguntas, se formarán tríos para trabajar con éstas.

2.- Cada equipo se integrará a otro para seguir trabajando con las respuestas formuladas anteriormente, de manera que un miembro del equipo presenta a otro, sin juzgar ni interpretar lo escuchado.

3.- Reflexión grupal sobre las **condiciones básicas** (individuales y grupales) **para promover la inteligencia emocional.**

Tiempo máximo: 60 minutos





1. ¿Cómo nos comunicamos durante el ejercicio? Descubre las principales fortalezas y debilidades tuyas y de los otros.
2. ¿Compartimos nuestras emociones? ¿Cómo lo hicimos?
3. En comparación con el día a día laboral, ¿Qué emociones sentimos en el trabajo? ¿Cómo las sentimos?
4. ¿Somos inteligentes también en lo emocional, o incapaces de manejar nuestras emociones? ¿Cómo manejar nuestras emociones en el trabajo?
5. ¿Cuáles fueron los mayores aprendizajes obtenidos en el ejercicio y durante la reflexión?



- ✓ Auto-observación y observación permanentes.
- ✓ Enfoque a la situación, al objetivo y a las emociones reales.
- ✓ Atención y escucha activas.
- ✓ Garantizar la comprensión del mensaje y la emoción del otro.
- ✓ Apertura y confianza mutuas generadas intencional y progresivamente.
- ✓ Eliminación del juicio de valor (sobre uno y los otros).
- ✓ Aceptación de las diferencias.





Las Emociones. El cociente de inteligencia. La inteligencia emocional



¿Qué significa sentir? (Heller, 1998)

Es estar implicado o involucrado en
"algo":



- Ser humano
- Situación
- Problema
- Sentimiento
- Sí mismo
- Experiencia
- Recuerdo
- Objetivo
- Etc.

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



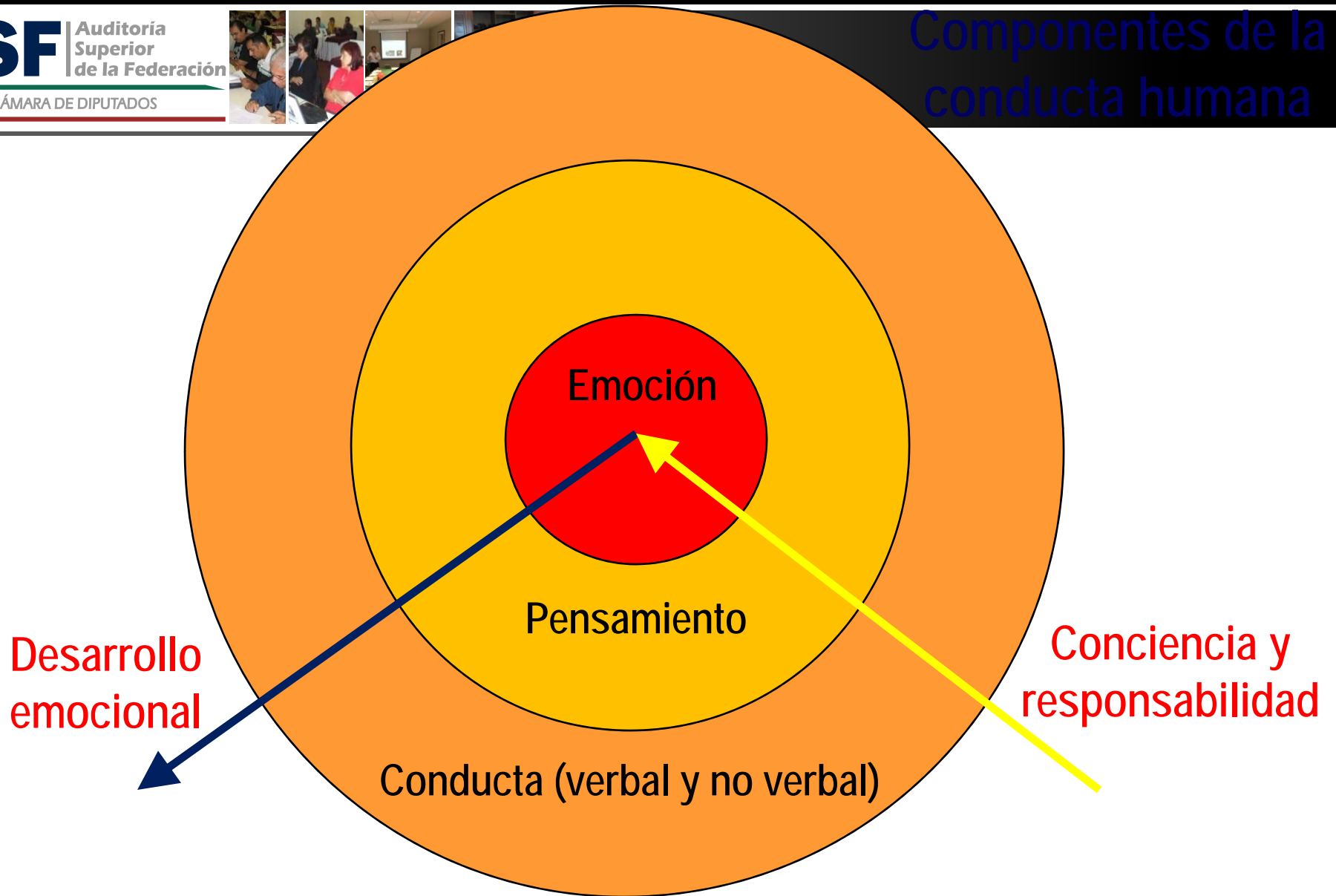


Capacidad de reconocer y regular los sentimientos propios y ajenos, para utilizar estos como guías del pensamiento, la acción y de las relaciones.

Capacidad de:

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







Competencia personal: auto-conocimiento, auto-control y auto- motivación



(Daniel Goleman, 1995)

1.- Auto-conocimiento

2.- Auto-control

3.- Auto-motivación

4.- Empatía

5.- Habilidades sociales

Competencias personales



Competencias interpersonales (sociales)





Síntomas físicos o huellas emocionales

- Herramienta # 1: ¿Dónde se expresa la emoción? -

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



Tipos de sentimientos (según Heller, 1998)

- Herramienta # 2 -

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

Primarios o innatos

Afecto

Miedo

Alegría

Tristeza

Enojo

Existenciales o de desarrollo

Soledad

Angustia existencial

Amor

Frustración

Responsabilidad

Arrepentimiento

Impotencia real

Ternura

Seguridad

Confianza

Plenitud

Comprensión

Paz, etc.

Introyectados

Depresión

Melancolía

Culpa

Vergüenza

Aislamiento

Devaluación

Angustia

neurótica

Desprecio

Lástima

Envidia

Aburrimiento

Impotencia

irreal

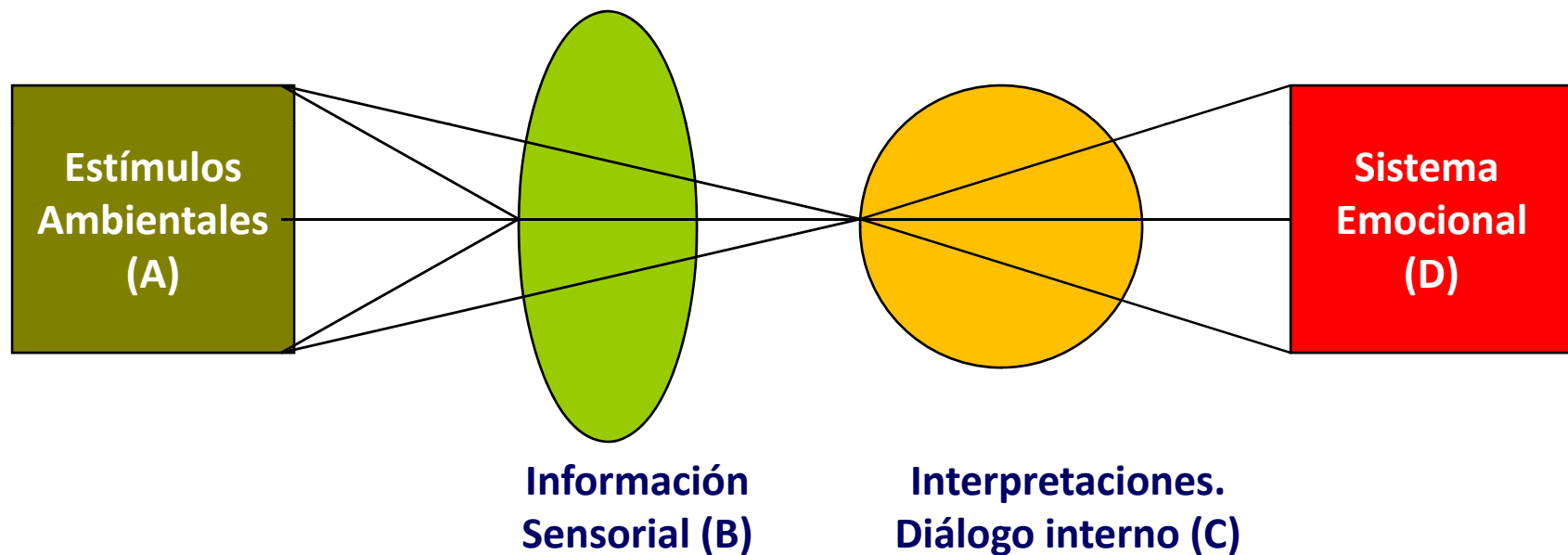
Rencor



Actitudes y comportamientos exitosos: herramientas



(revisar Beck, 1990; Ellis, 1962; Watzlawick, 1994)



La valoración real y objetiva (en C) de los estímulos ambientales, circunstancias y experiencias (en A) que provocan nuestros sentimientos (en D), determinará el carácter adecuado (o no) de estos.



1. **Polarización:** *"las cosas son o no son"*; obsérvese el uso de: *"siempre"*, *"nunca"*, *"todos"*.
2. **Filtro mental:** *"para qué decirle si es tan aferrado que no entrará en razón"*.
3. **Adivinación (lectura del pensamiento o de la realidad):** *"me va a ignorar"*; *"no le caeré bien"*.
4. **Generalización excesiva:** *"nunca podré"*; *"nadie se fijará en mí"*.
5. **Razonamiento emocional:** *"se ofendió; tenía que ser mujer"*.
6. **Personalización:** *"soy el único culpable"*; *"cualquier cosa que diga la usará en mi contra"*.
7. **Enunciaciones "debería":** *"debería hacer..."*; *"tienes que..."*.
8. **Etiquetación:** *"los jefes son autoritarios"*; *"el pobre, es un bruto"*.
9. **Magnificación (vs. minimización):** *"el examen será muy difícil y saldré mal evaluado"*; *"no pasa nada, todo saldrá bien"*.
10. **Evasión del control:** *"soy poco afortunado, eso tenía que pasarme a mí"*; *"es un asunto del destino"*.





- 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 -

- 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")





Competencia social: empatía y habilidades sociales



- Herramienta # 5 -

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.

(Véase Verderber, 2005)





Escucha empática y Clarificación

- Herramienta # 6 -

- 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.
- **Parafrasear** la idea escuchada.
- Captar, sintetizar y **reflejar los sentimientos** del otro.
- **Aplazar la apertura de la emoción propia** sentida.



(Véase Verderber, 2005)





Pensamiento vertical y pensamiento lateral: aplicaciones de la creatividad



EJERCICIO # 6: " 6 sombreros para pensar"

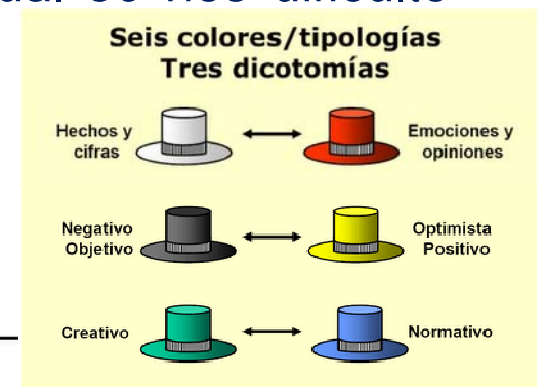
1.- Aplicar en equipos la técnica creativa "Seis sombreros para pensar" para generar múltiples perspectivas nuevas frente a un conflicto o problema real que involucre el deficiente manejo de las emociones en el trabajo y sea del interés de todos como equipo.

1.1.- Al finalizar, en cada equipo se elegirán las "soluciones" mejores, que resulten de aplicación cotidiana.

1.2.- ¿Qué aprendimos al obligarnos a pensar y decir desde las distintas perspectivas que pautan los sombreros de diferente color?

1.3.- ¿Con qué sombrero nos identificamos más? ¿Cuál se nos dificultó más al usarlo? ¿Cómo aplicarlos comúnmente?

Tiempo máximo: 60 minutos





Reglas básicas de todo “el juego” creativo

1. **Focalízate:** Enfoque en el objetivo y en un problema/oportunidad específico.
2. **Procede con rapidez:** no reflexiones demasiado, ni discutas nunca durante la divergencia.
3. **Procura la escalada de ideas:** (no compitas) cualquier idea sirve; escucha las ideas de los demás intentando ampliarlas o completarlas.
4. **Difiere el juicio crítico:** no rechaces, ni censures ninguna idea.
5. **Anota las ideas:** escríbelas todas tal y como surgen.





1ro. Define un problema:

✓ ¿Cómo innovar en productos y/o espacios para lograr un banco enfocado a las necesidades de la 3ra. edad, hoy poco atendidas?

PENSAMIENTO LÓGICO

Blanco: Objetividad, imparcialidad, racionalidad

- "Con los recursos publicitarios que hoy tenemos, diseñemos una campaña con personajes ancianos para que los viejitos se sientan atendidos".

Negro: Precaución, previsión, crítica

- "Según el último censo poblacional y la mortalidad en este sector en México, no vale la pena considerar a los ancianos como clientes potenciales del banco".

Azul: Orden, enfoque, acciones y resultados

- "Analizar a través de estudios de mercado la percepción de los ancianos sobre los beneficios reales de una banca especializada en atenderlos como público-meta".

PENSAMIENTO CREATIVO

Rojo: Emoción, sensibilidad, intensidad

- "Tarjeta Roja de Crédito Reventado, para que los Sres. de la 3ra. edad gasten en diversión en México y viajes por todo el mundo".

Amarillo: Positividad, optimismo, visión

- "Inver-Banca-Educativa para que los abuelos ahorren e inviertan su dinero en garantizarle un mejor futuro a sus nietos".

Verde: Creatividad, novedad, riesgo

- "Bancómodo, un nuevo concepto, que trasladaría el banco a casa y los ejecutivos jóvenes del sexo opuesto, atenderían pacientemente a los ancianos".





La inteligencia emocional en el trabajo



Las personas altamente conscientes desarrollan más conocimiento del trabajo, ejercen un mayor esfuerzo y tienen un mejor rendimiento.

Implicaciones más importantes de los rasgos para el trabajo

1. La estabilidad emocional se relaciona con la satisfacción laboral y en la vida.
2. Los extrovertidos tienden a ser más felices en sus puestos de trabajo en equipo y tienen buenas habilidades sociales.
3. Las personas abiertas a la experiencia son más adaptables al cambio, aprenden más fácil y pueden ser buenos líderes.
4. Las personas adaptables son buenas en los entornos sociales y su desempeño es mejor en equipo.
5. Los escrupulosos tienden a un mejor desempeño y al liderazgo mejorado.





comunicación y demostrar inteligencia emocional en el trabajo

- **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:**
 1. **Con asertividad:** Expresar lo que se piensa y siente de manera directa, clara, ecuánime y oportunamente, atendiendo a los derechos propios y ajenos.
 2. **Hacer críticas constructivas:** ventilar las quejas como **críticas útiles** (retroalimentación objetiva , específica y enfocada **hacia una solución**).
- **Compromiso:** Mantener un diálogo abierto muestra buena fe de trabajar a favor y no en contra de las diferencias.
 1. Crear una atmósfera donde la **diversidad resulte valiosa** y no conflictiva.
 2. Trabajar eficazmente **en equipo**. (Véase, Goleman, 1995)





Los **SENTIMIENTOS** suelen ser más importantes que lo que se diga con palabras.

- 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.





Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil; pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta, eso no es fácil.

Aristóteles





- Beck, A. y Freeman, A (1990). Terapia cognitiva de los trastornos de personalidad. Paidós.
- 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.
- 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. Psychology Press.
- 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. (1997). Successful intelligence. New York: Simon & Schuster.
- Vázquez, O. (2006). Comunicación creativa: una aproximación humanista para el desarrollo de 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.



Ejercicios para desarrollar el taller





1.- Elige individualmente 2 situaciones significativas distintas en tu quehacer como servidor.

A. _____ B. _____

2.- Para cada una, describe 2 conductas habituales, rutinarias y perfectibles (son modos de actuar o reaccionar propios) que caracterizan el "día a día" laboral en determinadas situaciones conflictivas o problemáticas. (Usa las preguntas: ¿Qué haces?, ¿Cuál es tu reacción?, ¿Qué dices?).

A1. _____ B1. _____

A2. _____ B2. _____

3.- Para dos de estas conductas, "las menos gratas" o menos efectivas para ti, anota 2 razones que las expliquen. (Usa las preguntas: ¿Por qué de ese modo?, ¿Cuál es la razón? ¿Qué origen tuvo mi creencia o convicción?).

4. Analiza lo siguiente: ¿Existen algunas razones coincidentes para tus distintas conductas habituales? Si no fuera ese el caso, elige las creencias o razones más semejantes entre sí, por su tendencia a ser rígidas, voluntariosas, incluso absurdas.

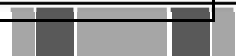
5.- Descubre entonces tu máxima o paradigma más importante en relación a tu trabajo actual.





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				





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 antes identifiquen y nombren por escrito al menos dos sentimientos (positivo y negativo), intentando darle vida o personalizarlos. Algunas preguntas de apoyo para la descripción 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?
- ✓ ¿A qué emociones básicas me remiten dichos sentimientos?

Tiempo máximo: 30 minutos



- 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 Parafraseo (¿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?)

Tiempo máximo: 60 minutos





Interlocutores:

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





EJERCICIO # 7: *“Comunicación asertiva enfocada a algún problema laboral real”*

PARA EL ROL # 1

ETAPAS DE LA ASERTIVIDAD

1. Describa la conducta o conflicto.
2. Exprese sus opiniones objetivamente.
3. Empatice enfocado a la emoción.
4. Ofrezca alternativas de resolución de problemas que convengan a ambos.

PIES FORZADOS

1. “Cuando haces X... u ocurre Y ...”
2. “Pienso que...”
3. “Comprendo que tú...”
4. “Me gustaría que consideraras un cambio ya sea... o...”

Tiempo máximo: 30 minutos



UN EJEMPLO:
*“Comunicación asertiva enfocada a algún
problema laboral real”*

PARA EL ROL # 1

Pies forzados:

1. “Cuando haces esto...”
2. “Pienso que...”
3. “Comprendo que tú...”
4. “Me gustaría que consideraras un cambio ya sea... o...”

Un caso sencillo:

1. Cuando prometiste que discutíamos el reporte el lunes y lo enviaste por mail el jueves ...
2. Pienso que no te interesaba lo suficiente, y si no fue así, debiste avisarme con tiempo.
3. Comprendo que tengas problemas personales que te desconcentran y preocupan.
4. Me gustaría que cualquier cambio de fecha, me avisaras un día antes y acordemos un día de tolerancia para entregas retrasadas.



PARA EL ROL # 2

1.- Escuchar sin interrumpir, ni discutir con el otro.

2.- Reflejar arbitrariamente: (aplicación táctica de la escucha)

- ✓ Es comprobar la firmeza de una posición enunciada como "inquebrantable".
- ✓ Se hace un resumen en forma ligeramente exagerada, pero no sarcástica, para explorar la flexibilidad de dicha posición.

EJEMPLO:

Rol # 1: ... no contaré contigo para el próximo proyecto.

Rol # 2: ¿Entonces si te vuelvo a hacer un envío atrasado, no trabajaremos nuevamente juntos?

Rol # 1: Bueno ... podríamos valorar algunas circunstancias excepcionales ...



Fases para generar un Plan de Acción

1.- Diagnóstico integral (pensamiento- sentimiento)

- a) Identificación de emociones básicas
- b) Clarificación de pensamientos y sentimientos principales
- c) Identificación de fuerzas y recursos personales (opcional)

2.- Auto-motivación

- a) Selección de ámbitos personales/laborales
- b) Especificar metas concretas por ámbitos

3.- Auto-dirección

- a) Acciones específicas para el manejo y control de las emociones

Tiempo máximo: 30 minutos



