

# INTELIGENCIA EMOCIONAL

**Angel Martínez Moreno**

## 1.- LAS EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Durante muchos años, se pensó que la inteligencia constituía un constructo unitario que tradicionalmente se había reflejado en el conocido **CI** (cociente de inteligencia) que permitía comparar las capacidades de las personas en referencia a una medida que supuestamente era capaz de servir de referencia para todos.

Supuestamente el CI habría de ser capaz de predecir, con algún grado significativo de probabilidad, el éxito de las personas ante situaciones nuevas. Esa predicción, en la práctica, ha resultado poco fiable en demasiadas ocasiones.

La inteligencia es múltiple, es decir que difícilmente puede defenderse, en estos momentos de la historia de la psicología y de las ciencias sociales, la existencia de un supuesto "factor g" capaz de agrupar en su definición toda la complejidad y todos los matices del concepto. Cuando decimos que existen múltiples inteligencias nos referimos a que diferentes capacidades de abordaje de la realidad son susceptibles de desarrollo asimétrico. De esta manera, que alguien sea capaz de definir y comprender situaciones para proceder a su análisis, no garantiza que sea igualmente efectivo al tiempo de generar alternativas a las mismas. Pensamos que alguien es inteligente porque es capaz de manejar una situación interpersonal delicada y evitar un conflicto que parecía inevitable. Pero esta actuación, por sí sola, no parece un buen predictor del comportamiento de esa misma persona a la hora de abordar un problema matemático y viceversa. En este sentido, Gardner<sup>1</sup> ha planteado la existencia de, al menos, siete tipos de inteligencia susceptibles de ser diferenciadas: **musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal.**

Cuando se trata de predecir la capacidad de tener éxito en situaciones que implican relaciones interpersonales y en las que resulta fundamental el manejo de las propias emociones y capacidades para gestionar el estrés, la tensión y la presión social, etc. algunas de las inteligencias señaladas resultan especialmente determinantes:

---

<sup>1</sup> Gardner, H. (1993): *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Barcelona, Paidós.

- (a) **La inteligencia interpersonal**, que supone la capacidad para comprender a los demás, para relacionarse con los otros, generar situaciones de empatía, la capacidad de adaptación a situaciones nuevas, etc.
- (b) **La inteligencia intrapersonal**, que implica el conocimiento de las propias emociones, el control de los impulsos, la capacidad para automotivarse, para gestionar el estrés y para persistir en la persecución de objetivos frente a las dificultades del entorno, etc.

Estos dos tipos de inteligencia constituyen factores fundamentales para predecir el éxito de los directivos en el desarrollo de sus funciones y para optimizar sus potencialidades de desarrollo profesional. Se trata de inteligencias que tienen en común el hecho de que se encuentran mediatizadas por las **EMOCIONES**.

A la capacidad para saber manejar nuestras emociones, gestionarlas y aprovechar su potencial para el autodesarrollo personal y profesional es a lo que llamaremos **INTELIGENCIA EMOCIONAL**

## **2.- EMOCIONES NATURALES Y EMOCIONES SUSTITUTIVAS**

Las emociones que experimentamos cuando somos adultos han sido modificadas por los procesos de socialización y aprendizaje que nos han permitido adaptarnos a las exigencias de los diferentes contextos sociales. Sin embargo, desde el punto de vista del equilibrio emocional, cada vez que sustituimos una emoción natural, original, por una sustituta se produce un desequilibrio personal que generalmente podemos gestionar de manera eficaz pero que, en ocasiones, nos hace incurrir en disfunciones psicológicas.

Podemos identificar 6 emociones naturales:

- a. La alegría (el placer)**
- b. El afecto** (desde la simpatía por alguien hasta la pasión)
- c. El miedo**
- d. La rabia**
- e. La tristeza**
- f. La curiosidad**

Las emociones naturales son innatas y para comprobarlo podemos darnos cuenta de que las compartimos con los animales superiores. Cada una de estas emociones las podemos observar con facilidad en los perros o en los monos por ejemplo además de en los niños pequeños.

Sin embargo, en la medida que son espontáneas y responden a impulsos individuales no siempre resultan adecuadas para la vida social estructurada y previsible. Es por ello que los procesos de socialización (educación, ajuste a la civilización, etc.) consisten en gran medida en la modificación sistemática de las emociones naturales y su moldeamiento hasta que se ajustan a estándares socialmente aceptados.

En este sentido, por tanto, las emociones sustitutas son modificaciones de las naturales que han sido inducidas para adaptarnos a los diferentes contextos. La identificación de algunas de estas emociones facilitará la comprensión de sus características:

- La **falsa alegría** (se ríe para complacer a alguien, la risa amarga ante la propia desgracia, etc.)
- El **falso afecto** (el afecto fingido por miedo o por interés)
- El **falso miedo** (las fobias que nos hacen seguir teniendo miedo más allá de los contrastes racionales de que lo que nos asusta no puede, objetivamente, hacernos daño, o el miedo que, al ser expresado provoca que alguien se solidarice con nosotros y nos apoye, o el que nos evita tener que afrontar responsabilidades incómodas, evitar conductas de exploración e inhibir la curiosidad, etc.)
- La **angustia ante el futuro** (en la que lo nuevo, lejos excitarnos la curiosidad, consigue que nos paralice y nos impide utilizar todos nuestros recursos psicológicos.
- La **ansiedad** (en la que nuestra respuesta de alerta ante lo nuevo o lo amenazante es tan exagerada y volcada hacia dentro de nosotros mismos que nos paraliza)
- La **depresión** (que más allá de la tristeza genera una autocrítica excesiva, nos impide expresar la rabia y nos imposibilita planificar el futuro)
- La **culpa** (que hace que la persona se sienta responsable, incluso de aquellas cuestiones sobre las cuales no tiene control)
- La **vergüenza** (que implica sentirse inhábil e inadecuado provocando el miedo a la no aceptación de los otros)

- Etc.

### **3.- LAS DIMENSIONES BÁSICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Finalmente, las emociones afectan de manera determinante a nuestra actividad, tanto introspectiva (hacia adentro de nosotros mismos) como exterior (nuestras relaciones con los otros) En la práctica podemos considerar cinco dimensiones de la inteligencia emocional que permitirán entender su influencia y efectos:

#### ***1.- Autoconocimiento.***

Implica consciencia de las propias emociones. Constituye una dimensión fundamental sin la cual las personas seríamos exclusivamente organismos reactivos que experimentan las emociones pero que no tendrían ninguna capacidad de control sobre las mismas.

Ha de tenerse en cuenta que el hecho de que alguien no se dé cuenta de las emociones que tiene no significa que éstas no existan. Así por ejemplo cuando estamos sometidos a una situación de estrés durante mucho tiempo continuado puede que llegemos a no darnos cuenta conscientemente, pero nuestro cuerpo lo experimenta en forma de tensión y de modificación de algunas variables fisiológicas.

Sólo nos haremos conscientes del estrés cuando se haya alcanzado un determinado nivel de tensión producto de la sobrecarga física y mental. Asimismo, por ejemplo, si en repetidas ocasiones se experimenta la rabia pero no puede ser expresada, porque ello resultaría peligroso o demasiado arriesgado, puede que dejemos de ser conscientes de esa rabia, a través de la aplicación de mecanismos de anestesia emocional, pero la experimentamos física y psicológicamente, pudiendo convertirla en resentimiento, y ese resentimiento aparecerá cuando encuentre las condiciones propicias, en muchas ocasiones de manera incontrolable. Las emociones pueden no ser conscientes para la persona. A las emociones percibidas conscientemente las llamamos sentimientos.

Naturalmente, sin el conocimiento de nuestras emociones (sentimientos) resulta imposible que podamos gestionarlas. Para conocer las propias emociones es necesario disponer de un lenguaje preciso a fin de facilitar su identificación y poder describirlas, de manera que se permita el

proceso de introspección que constituye un mecanismo básico para el autoconocimiento.

## **2.- Autoconfianza**

La autoconfianza se relaciona íntimamente con aquello que en psicología se conoce como autoeficacia. Esta puede definirse como el resultado de la evaluación que el individuo realiza sobre si mismo acerca de su capacidad para conseguir resultados de todo tipo (laborales, afectivos, intelectuales, sociales, etc.)

La **autoeficacia** constituye en gran medida una consecuencia directa del **autoconcepto** (el conjunto de ideas que tenemos acerca de nosotros mismos, una especie de mapa personal) y la **autoestima** (que es el resultado de la evaluación que la persona realiza sobre su autoconcepto, es decir, el grado en que le parece estimable y adecuado) Un pobre autoconcepto y una pobre autoestima es garantía de una débil autoeficacia. Como la autoeficacia constituye una condición de las experiencias que nos proporcionamos y de los retos que nos atrevemos a plantearnos, si es débil la autoestima tenderá a ser cada vez menor y más negativa. De esta forma se genera un bucle de realimentación entre los conceptos que condiciona, no sólo la percepción del mundo, sino también la del papel y relevancia de cada persona.

Un nivel bajo de autoconfianza conllevará automáticamente que la persona se plantee objetivos y retos más sencillos e incluso triviales de manera que la autoconfianza continuará reduciéndose progresivamente.

Un nivel demasiado alto de autoconfianza conllevará la propuesta de objetivos y retos excesivos así como la asunción de riesgos que se basan en la sobreestimación de las propias capacidades. La consecuencia suele ser que aparezcan personas dominantes y que piensan que tienen derecho a tomar decisiones sin considerar el impacto en los demás, Asimismo en este caso es habitual que la atribución de las causas de los fallos y de los fracasos se plantee como algo externo al individuo y consecuencia de la actuación deficiente de los otros. El resultado es, casi inevitablemente, el deterioro del clima de trabajo, el resentimiento, el abuso de poder y la desmotivación.

## **3.- Comprensión de las emociones de los otros (Empatía)**

Supone la capacidad para comprender las emociones de los otros. Entender porqué los demás se sienten cómo se sienten. Constituye el

fundamento básico de la capacidad para establecer relaciones personalizadas y próximas con los otros.

El mecanismo de la comprensión de las emociones de los otros es altamente eficaz. Cuando descubrimos una emoción o intentamos encontrar una explicación al comportamiento de los demás automáticamente se compara con uno mismo, buscando similitudes y discrepancias en lo que se siente o se hace. De alguna manera cada uno tiene una "teoría" acerca de cómo funciona la mente humana (la nuestra y la de los otros) de forma que, a partir de esta "teoría" formada por hipótesis que se han ido contrastando a lo largo de la propia biografía es como intentamos comprender lo que el otro siente y las causas de lo que hace.

El movimiento es recíproco. Cuando alguien se siente comprendido en sus emociones y motivos, aumenta la predisposición a entender al otro. En este mecanismo se fundamenta el establecimiento de relaciones de intimidad.

A medida que vamos conociendo a una persona, vamos comprendiendo lo que siente y porqué lo siente, nos es más fácil ponernos en su lugar, no significando esto que estamos de acuerdo en todo lo que piensa o siente, solo que vemos las cosas desde su perspectiva, entendemos sus posturas. La otra persona se vuelve más previsible para nosotros y tenemos mayor capacidad para influir en su comportamiento. A partir de aquí pueden establecerse relaciones de cooperación que, de otra manera, resultarían, probablemente conflictivas.

La empatía constituye una competencia básica para replantear situaciones que se caracterizan por tener una gran densidad emocional. Supone la posibilidad de replantear los efectos de las emociones propias o de los demás en situaciones específicas: conflictos interpersonales, situaciones de desmotivación, frustración, etc.

#### ***4.- Administración de las propias emociones. Autocontrol.***

Una cosa es experimentar una emoción y otra cosa muy diferente expresarla. La capacidad para administrar las propias emociones supone que podamos elegir si ocultarlas, mostrarlas directamente, o determinar cómo hacerlo. Supone la posibilidad de establecer estrategias que faciliten la estimulación de la exposición de las emociones de los otros, o la oportunidad de mostrar de forma adecuada determinadas emociones negativas como la culpa, la cólera o el temor.

Socialmente está bien valorada en muchos ambientes la expresión espontánea de las emociones sin someterlas previamente a evaluación y control. La expresión espontánea de las emociones ha de estar, sin embargo, restringida a situaciones específicas y de intimidad. En otro caso las posibilidades de dañar a los otros se multiplican. De esta manera es imprescindible controlar la expresión del enfado, mostrarse respetuoso con el dolor o la tristeza de los otros o generar estrategias de relación que aumenten nuestra capacidad de influir en la toma de decisiones de otras personas.

En control excesivo de la manifestación de las propias emociones tiene por otra parte efectos indeseables. Es lógico experimentar cierta dosis de furia, tristeza o ansiedad, así como afecto o alegría, pero para muchos el autocontrol significa reprimir las emociones, las opiniones y la percepción de la propia vulnerabilidad, siendo interpretado por los demás como frialdad o incapacidad de sentir emociones.

Los efectos del control excesivo de las emociones va más allá de lo que afecta a la propia imagen pública de la persona. Se traduce en la práctica en que, como no se pide ayuda, nadie la ofrece, como no se manifiesta tristeza, nadie la consuela, como no se muestra lo que se ignora, nadie enseña lo que sabe, etc.

### **5.- Automotivación**

La motivación constituye un proceso interno de las personas que produce que nos movicemos para conseguir o evitar algo. Por tanto podemos decir que toda motivación es en realidad automotivación. Podemos establecer las condiciones que aumenten la probabilidad de que alguien se motive para algo (*se mueva para*) aunque, finalmente, dependerá de cuestiones individuales que llegue o no a hacerlo.

Subyace a la idea de motivación que lo que se hace produce consecuencias y que la previsión de esas consecuencias influye en la conducta. Actuamos para conseguir algo (motivación positiva) o para evitar alguna consecuencia indeseable (motivación negativa) Es por ello que determinadas situaciones en la que la persona experimenta que lo que le ocurre es independiente de lo que hace genera una gran vulnerabilidad y percepción de “no control” que llega a generar niveles

patológicos provocando un cuadro de indefensión que puede llegar a ser muy grave<sup>2</sup>.

Hablamos de conducta motivada cuando ésta se encuentra dirigida (consciente o inconscientemente) hacia la obtención de consecuencias, tanto de logro como de evitación. Por lo tanto, la motivación sólo puede ser entendida desde la comprensión de la interacción entre los individuos y sus contextos significativos, y el mundo laboral constituye uno de los contextos significativos más relevantes. En esa interacción entre la persona y el contexto la acción motivada se va a ver influenciada por elementos diversos que determinarán, en gran medida, el comportamiento. Así, las necesidades de las personas, las metas, las emociones, las expectativas, o los valores, constituyen factores capaces de explicar en todo o en parte la conducta de las personas.

Podemos hacer un pequeño ejercicio de introspección y plantearnos por qué hacemos lo que hacemos, qué mueve nuestra conducta, qué papel juegan los otros como impulsores de nuestro comportamiento en los diferentes ámbitos de nuestra vida. Como motores de nuestra conducta encontraremos, probablemente, una vez determinados valores que nos hacen preferir unos cursos de acción a otros, otras veces se tratará de razones que consideramos objetivas para elegir una alternativa de conducta, o la búsqueda del reconocimiento que en algunos momentos resulta esencial para nuestra supervivencia emocional, o el miedo a lo que pueda ocurrir si no realizamos determinadas acciones que los demás esperan de nosotros, o... .. Al fin, podemos comprender que nuestras acciones se encuentran determinadas por múltiples factores, que los elementos impulsores del comportamiento (motivos) resultan ser de diferente naturaleza y que, en ocasiones, se encuentran directamente ceñidos a las situaciones concretas mientras que en otras tienen que ver con cuestiones más amplias y esenciales.

No existe la posibilidad de un comportamiento emocional inteligente sin un conocimiento en profundidad de los contenidos y de los mecanismos de la motivación personal y de los otros.

## **6.- La gestión de las relaciones interpersonales.**

Supone el desarrollo de habilidades sociales que permitan considerar y alinear al menos tres tipos de factores: las propias emociones, las emociones de los otros y los resultados que se pretende obtener.

---

<sup>2</sup> El concepto de indefensión fue planteado extensamente por **M. E. P. Seligman**: *Helplessness. On depression, development, and death*. Freeman, S. Francisco, 1975.



Como las relaciones con los otros distan mucho de ser homogéneas y se diferencian, sobre todo, por los antecedentes en las relaciones entre personas, pueden identificarse cuatro niveles básicos de profundidad en las interacciones sociales:

**w Nivel 1. Relación superficial formal.:** Comprende los comportamientos y las palabras de reconocimiento de presencia de otros, como inclinaciones de cabeza, saludos del estilo de “buenos días” “cómo estás”..... Muchas veces la interacción puede quedar reducida a este nivel o avanzar hacia otros.

**w Nivel 2. Conductas objetivas:** Comprende el intercambio de información sobre nuestro trabajo, nosotros mismos, sobre conocidos comunes, etc. Los interlocutores se sitúan en el estado de sus respectivas biografías o partes de las mismas. Supone un grado notable de individualización de la relación.

**w Nivel 3. Pensamientos e ideas:** Comprende la expresión abierta de los propios, pensamientos, ideas y opiniones. Supone por tanto asumir el riesgo de la crítica. Es el nivel propio de la discusión cordial acerca de cuestiones que habitualmente no se proclaman públicamente de forma indiscriminada. Supone la existencia de una relación suficientemente asentada para que no se considere en peligro por la manifestación de posiciones divergentes sobre temas que se consideran relevantes.

**w Nivel 4. Intimidad:** En este nivel compartimos sentimientos que subyacen a nuestros pensamientos e ideas. Supone un alto grado de confianza en la aceptación que el otro tiene de nosotros. Esta aceptación se considera que va más allá de posibles divergencias en la manera de entender cuestiones relevantes para las partes. Es el nivel emocional en el que desaparecen en gran medida diferentes estrategias de autoprotección.

Naturalmente, todas las personas necesitan mantener relaciones sociales en los cuatro niveles, aunque, naturalmente el círculo de relaciones se reduce a medida que avanzamos en profundidad. La persona emocionalmente inteligente sabe cuál es el nivel adecuado en cada circunstancia y que las interacciones son más fluidas si estamos en

el mismo nivel que la otra persona. Las habilidades sociales se basan en avanzar y hacer avanzar a los demás hasta el nivel 4, donde realmente se conecta con la otra persona, con el ritmo y con el estado de ánimo.

Las habilidades sociales implican un repertorio constituyen en parte una consecuencia del resto de las dimensiones de la inteligencia emocional y se traducen en una serie de hábitos capaces de facilitar las relaciones sociales evitando conflictos y potenciando la cordialidad y la cooperación. Las competencias sociales cuando se utilizan adecuadamente contribuyen a la generación de climas sociales adecuados y cooperativos.

#### **4.- VALORES Y ACTITUDES: DOS CONSTRUCTOS VINCULADOS A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

---

Los valores son como herramientas al servicio de nuestra capacidad de adaptación a las condiciones sociales y de desarrollo de la propia biografía.

Pueden definirse los valores como criterios de evaluación de la realidad, fundamentados en creencias que, siendo consideradas ciertas por las personas, se convierten en elementos activos para:

- Realizar juicios acerca de la realidad planteando de esta manera, qué es justo o injusto, adecuado o inadecuado, aceptable o inaceptable, etc.
- Tomar decisiones entre diferentes posibles alternativas u opciones de acción porque las posiciona en distintos niveles de jerarquía. Los valores nos informan acerca de qué alternativa es más coherente con lo que creemos que es nuestro pensamiento sobre determinadas cuestiones como por ejemplo, la confianza, la amistad, el lugar que el trabajo ha de ocupar en nuestras vidas, etc.
- Servir de base y fundamento a las actitudes, que se traducen en tendencias de comportamiento.

Los valores, además de construirse sobre creencias arraigadas en las personas, se organizan entre sí de forma jerárquica. Es decir que incluso si un grupo de personas tiene los mismos valores, como por ejemplo honestidad, éxito profesional, amistad, prestigio, confianza mutua, ahorro, etc. ello no significa que ordenen su realidad particular de la misma manera. La

importancia que cada persona y cada colectivo da a unos valores en detrimento de otros constituye una de las bases de la diversidad individual y social. Decimos entonces que cada individuo o colectivo posee una distinta *escala de valores*.

Sin embargo, el hecho de que los valores constituyan una realidad, tanto individual como social, tan presente en todo lo que hacemos y pensamos hace que, en muchas ocasiones, pasen inadvertidos. Así, tal como señala un antiguo proverbio chino *“de lo último que se dan cuenta los peces es de que están dentro del agua”*

Efectivamente, los valores nos permiten tomar decisiones sin que muchas veces nos demos cuenta de los criterios que aplicamos. Los tenemos tan introyectados, son tan nuestros, que en la mayoría de las ocasiones pensamos que nuestras creencias son exactamente la realidad, y no entendemos que otros no puedan valorar de la misma manera que nosotros las situaciones que consideramos importantes en la vida. De esta forma podemos hablar en ocasiones de conflictos entre generaciones que se basan, en gran medida, en el hecho de que una generación ve y vive en una realidad que otra percibe de manera muy diferente. Entonces el diálogo intergeneracional se hace difícil, las palabras no significan lo mismo, las situaciones no se analizan igual, las decisiones no se toman con los mismos criterios; cada una de ellas se siente incomprendida por la otra. No comprendemos como los otros no parecen capaces de ver una realidad que para nosotros resulta evidente.

Las creencias se encuentran en la base de los valores. Se trata de supuestos e informaciones, la mayoría de las veces no contrastadas, acerca de la naturaleza humana, de las relaciones entre las personas, de la sociedad, etc. En realidad, son estructuras de pensamiento que se han ido arraigando a través de la historia personal, de la educación y el proceso de socialización de las personas. Tienen como función esencial explicarnos la realidad, más allá de lo que lo hace la información contrastada y, por tanto, son anteriores a los valores ya que estos tendrán a las creencias como principal origen. Ejemplos de creencias pueden ser: “si trabajas para alguien, tarde o temprano intentará aprovecharse de ti”; “si te cuesta mucho esfuerzo conseguir resultados entonces es que no eres demasiado inteligente”; “lo que no cuesta esfuerzo no tiene valor” etc.

Como puede fácilmente observarse la conexión entre creencias y valores es íntima e inmediata. Un cambio en las creencias implica generalmente un cambio de valores. Por eso hablar de un cambio de valores supone antes un desaprendizaje de creencias antiguas y el aprendizaje de otras nuevas.

Cuando los valores son compartidos por un colectivo humano emergen “normas de comportamiento” Así, los valores nos informan acerca de qué es justo o injusto, adecuado o no, deseable o despreciable. A partir de esos valores, los colectivos generan normas, escritas o no escritas, formales o no. Son los valores los que actúan como criterios de decisión colectiva acerca de qué normas son aceptables y cuáles no lo son. Cuando nuestra conducta no es coherente con nuestros valores se generan sentimientos de culpa en el individuo. El incumplimiento de las normas genera sanciones sociales.

Las actitudes constituyen predisposiciones o tendencias de conducta que se basan en las creencias y valores de los individuos y de los colectivos. La actitud es una consecuencia de los valores y de las normas. Podemos tener una actitud positiva hacia determinado trabajo porque nos permite poner en práctica unos valores que se sustentan a su vez en creencias. Si se quiere cambiar las conductas es necesario que no nos centremos tanto en las actitudes y sí en los valores y las creencias que se encuentran en su fundamento. Puede que algunos colectivos de jóvenes tengan actitudes deferentes hacia el trabajo porque tienen experiencias que les han llevado a creencias y valores diferentes.

En todo caso hemos de considerar que a lo largo de la historia los valores tienden a permanecer más o menos estables durante largos períodos. Los momentos en que han sido cuestionados lo fueron porque sus contenidos y las actitudes que alimentan habían dejado de satisfacer las necesidades de los sistemas sociales de que formaban parte. Esos períodos constituyen situaciones de CRISIS.

En el último siglo esas “crisis” se han ido sucediendo a mayor velocidad de lo que resultaba habitual en la historia anterior de la humanidad. En las crisis las personas experimentan la percepción de que las reglas y normas de conducta que se le transmitieron y que ellos aceptaron y asumieron en sus procesos de socialización no parecen capaces de responder a sus necesidades, a su realidad y/o a sus intereses actuales. De esta forma comienzan un proceso de búsqueda, más o menos consciente, de creación de nuevos esquemas normativos de referencia asentados sobre valores distintos.

En general podemos decir que la primera señal de encontrarse en una crisis, en el sentido señalado es, precisamente, la preocupación explícita acerca de los valores, del cambio en los contenidos de los valores y de su grado de adecuación a las “nuevas condiciones sociales”. Entonces se habla, se escribe y se discute acerca de los valores que sustentan los sistemas normativos y, en estos períodos, se multiplica la preocupación por cuestiones éticas y morales que antes se aceptaban directamente como contenidos sociales de referencia no sometidos a discusión y cuestionamiento.

Se pueden definir las actitudes como un conjunto de predisposiciones de las personas ante determinadas situaciones y realidades sociales (familia, trabajo, salud, relaciones de amistad, intercambios sociales, etc.) que vienen determinadas, tanto por factores internos (valores, metas personales, plan de carrera individual, grado de satisfacción de necesidades, etc.) como externos (situación social, clima organizativo, familiar, etc.).

Se trata de un concepto poliédrico y que por tanto resulta especialmente complejo de aprehender intelectualmente. Una actitud ante un determinado hecho o situación aparece como el resultado de la experiencia de la persona a lo largo de su biografía y presenta aspectos de al menos cuatro tipos:

- **Normativos:** es decir, juicios, valores y criterios, en muchas ocasiones no explícitos, acerca de lo que es justo o injusto, lo que está bien y mal, lo que se debe y no se debe hacer, etc.
- **Cognitivos:** es decir, valoraciones relativas a la conveniencia o no de una situación para la consecución de las propias metas, identificación de los factores clave que determinan una situación, establecimiento de relaciones causa-efecto entre los elementos que determinan un contexto social determinado, previsiones de evolución de las diferentes situaciones, etc.
- **Emocionales:** es decir, búsqueda de situaciones capaces de proporcionar satisfacción y bienestar, sentimientos de implicación y de pertenencia (considerarse “parte de”), etc.
- **Conductuales:** es decir, comportamientos que tienden a repetirse por parte de una misma persona como respuesta a situaciones similares, a personajes que comparten determinadas características, etc.

Las actitudes constituyen pues un resultado de los valores, creencias, metas, juicios acerca de la realidad, emociones y normas percibidas por las personas, y rutinas conductuales. En este sentido, cuando se plantea la necesidad de cambiar las actitudes de determinada persona o colectivo, conviene tener en cuenta que ello no será posible a no ser que se modifiquen los valores, creencias, percepción de las normas, etc.

Resultado de todo ello es la predisposición a actuar de determinadas maneras en detrimento de otras. Es precisamente a esa predisposición a la que llamamos actitud. Al final identificamos las diferentes actitudes a través del análisis e interpretación de lo que la gente hace.

## **5.- ALGUNAS TECNICAS PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERPERSONAL ATENDIENDO ESPECIALMENTE A LAS IMPLICACIONES EMOCIONALES.**

### **1.- Interrogación:**

Si queremos conocer algo, la manera más directa de conseguirlo es preguntarlo a quien creemos que lo conoce.

Quien pregunta tiene el control sobre la conversación y dirige su rumbo.

Preguntar supone valorar al interlocutor y reconocerle como alguien valioso que puede aportarnos información importante.

Si usa la interrogación de forma directa, sin rodeos, pero a la vez de forma amable, conseguirá que se le conozca como alguien que no tiene dobleces y aumentará la confianza de los demás.

Cuando use la interrogación asegúrese de que su interlocutor se encuentra sereno, y permita que a su vez pueda preguntarle a usted.

No use la interrogación para humillar al otro descubriéndole en algo que ignora, y menos en presencia de testigos.

No pregunte más de lo necesario. Ha de evitar que el otro se sienta como víctima ante un juez. Pensará que abusa de su poder.

### **2.- La confrontación:**

La confrontación consiste en plantear información que ya se posee para contrastarla con la que le puede proporcionar su interlocutor.

Utilícela exclusivamente si está seguro de que su interlocutor le está engañando o falseando la realidad en función de sus intereses, pero no abuse de ella.

Prefiera siempre la confrontación en privado antes que ante testigos que pueden hacer que su interlocutor se sienta humillado. En privado la gente tiene menos necesidad de defenderse, y en público resulta casi inevitable, dado que se encuentra en juego el propio prestigio.

No use la confrontación para aparecer como más inteligente que su interlocutor. Esto constituirá una invitación a que en otra ocasión le paguen con la misma moneda.

### **3.- La explicación:**

La explicación consiste en desarrollar un argumento que previamente se ha ofrecido de forma sintética.

Supone adaptarse a la capacidad de comprensión del interlocutor o al nivel de información que éste posee. En este sentido la explicación constituye una deferencia y un reconocimiento al otro.

La explicación puede constituir un buen mecanismo de autocontrol sobre lo que decimos. En realidad antes de hacer una afirmación o de tomar una decisión que afecte a otros siempre tendríamos que preguntarnos *¿sería capaz de explicar por qué digo o hago esto?*.

En todo caso no explique a no ser que se dé cuenta de que no ha sido comprendido o se le pida que lo haga.

No abuse de las explicaciones, si lo hace los demás pensarán que es usted reiterativo o que piensa que ellos son incapaces de comprender lo que dice.

### **4.- La interpretación:**

Consiste en realizar atribuciones causales a la conducta o afirmaciones del interlocutor: "dices esto porque..."

La interpretación siempre supone asumir el riesgo de equivocarse y por tanto de perder prestigio ante el interlocutor o los testigos. Por ello su uso debería limitarse a situaciones muy concretas en las que el riesgo de error es mínimo. Incluso en estos casos podemos encontrarnos con que el otro/a niega nuestra interpretación.

En general la interpretación tiende, en las relaciones cotidianas, a simplificar la realidad y negar la complejidad de los hechos, por lo que siempre suelen resultar discutibles y la mayoría de las veces se perciben como intentos de manipulación.

La interpretación ha de ser utilizada de manera moderada, con prudencia, y procurando no descalificar al interlocutor.

Ante los problemas de la interpretación, la mejor forma de realizarla quizás sea en forma de interrogación: “¿dices ésto porque...?”, con lo que disminuye el riesgo de error y el otro se siente valorado al convertir la interpretación en una confrontación suave.

### **5.- La especificación:**

La especificación constituye una manera de asegurarnos de que el otro ha dicho lo que nosotros creemos haber comprendido. Se expresa en frases como “entonces, lo que quieres decir es que...”.

Al utilizar la especificación obligamos al otro a no utilizar un lenguaje ambiguo o con dobles sentidos.

Por otra parte nos permite fijar puntos de referencia comunes que facilitarán el avance de las conversaciones y clarificará las relaciones entre los interlocutores.

Es necesario no abusar de la especificación porque se puede vivenciar como una agresión por la otra parte, que puede llegar a sentirse incómoda a lo largo de la conversación.

### **6.- Escuchar:**

Si lo pensamos bien observamos que en general la gente prefiere hablar antes que escuchar. Cuando somos escuchados nos sentimos reconocidos por los otros. La necesidad de ser escuchados es tan grande que en ocasiones nos vemos obligados a actuar “como si” nos atendieran aunque estemos hablando todos a la vez. En realidad lo que hacemos es competir con los otros por ser escuchados, y así, interrumpimos, levantamos la voz, nos dirigimos a una parte del grupo, etc.

La tensión interna que se produce cuando creemos que tenemos algo que decir y no encontramos ocasión de hacerlo es tan



intensa que cuando la liberamos podemos hacerlo de forma incluso agresiva.

Sin embargo, escuchar no es mantenerse en silencio mientras el otro habla. Hemos de demostrar continuamente a nuestro interlocutor que estamos atentos, tanto con nuestra postura corporal como al mostrar nuestro asentimiento o discrepancia respecto a lo que dice.

Es necesario evitar la interpretación del pensamiento que consiste en adelantarse a los argumentos del otro “ya se dónde quieres ir a parar”. Si lo pensamos bien perdemos la oportunidad de obtener más información.

Interésese más por lo que el otro dice que por como lo dice. Como regla general podemos decir que no es posible convencer a quien no se siente escuchado. Podemos vencerle en una discusión más o menos acalorada, e incluso puede llegar a pensar que tenemos razón, pero posteriormente reflexionará y elaborará sus opiniones, en muchas ocasiones desde el resentimiento de haber sido ridiculizado.

### **7.- El humor:**

El humor constituye un instrumento privilegiado para mantener relaciones interpersonales sanas.

Cuando se utiliza sin cinismo (reírse **con** el otro y no **del** otro) permite desbloquear situaciones de tensión, darse un respiro y contemplar lo que está ocurriendo a nuestro alrededor de manera distinta.

El humor constituye una forma de “hacerse cómplice” con el otro, y por tanto de situarse las distintas partes en el mismo lado. Pruebe a utilizar el humor en las situaciones de tensión y podrá observar los resultados.

### **8.- El silencio:**

Mantener el silencio en una conversación constituye una de las maniobras más difíciles a las que nos enfrentamos. La mayoría de nosotros nos sentimos incómodos y acabamos diciendo cualquier cosa sobreadaptándonos a la situación. Es como si existiera un “horror al vacío” de palabras en las relaciones cara a cara.

Así pues, si somos capaces de mantener el silencio durante el tiempo suficiente obligamos a la otra parte a tomar la iniciativa en

la conversación. Si pasado un tiempo prudencial el otro no reacciona podemos tomar la iniciativa y romper el silencio, con lo que le habremos “salvado” de una situación incómoda.

### **9.- Hablar de cómo se siente uno mismo:**

Hablar acerca de como nos sentimos resulta un hecho tan escaso que suele constituir una novedad para nuestro interlocutor. Cuando decimos “lo que dices me hace sentir...”, estamos consiguiendo dos efectos:

- a) Nos reivindicamos como personas ante nuestro interlocutor.
- b) Comenzamos a establecer una relación de “confianza” con el otro que, en muchas ocasiones, el otro interpreta como una invitación a la reciprocidad.

Contrariamente a lo que suele pensarse, el expresar lo que se siente no constituye un signo de debilidad sino una conducta escasa y muy valorada por los demás en una sociedad que reprime normalmente la manifestación de las propias emociones.

### **10.- Sintetizar:**

Constituye una de las técnicas más importantes para conseguir el control en una relación comunicativa interpersonal. En el lenguaje cotidiano se expresa con aquello de “decir la última palabra”.

Quien sintetiza una conversación resume y asienta los puntos más importantes que se han tratado, y tiene la posibilidad de enfatizar aquello que entiende como más relevante.

La síntesis hay que realizarla obligatoriamente al finalizar una conversación, pero también puede llevarse a cabo al finalizar cada uno de los asuntos que se están tratando. En estos casos constituye una forma de establecer referencias que hacen que se perciba la conversación como un acto productivo, facilitando la sensación de que se está avanzando.

Es muy importante que al realizar la síntesis se reconozcan explícitamente las aportaciones que han realizado los distintos participantes en la conversación. Ello evitará que se produzcan resistencias a aceptar la síntesis que se ofrece y evitará que se tenga la sensación de “haber sido llevado al huerto”.

Hemos de considerar que la capacidad de realizar buenas síntesis constituye una habilidad que se encuentra presente en la práctica totalidad de los líderes carismáticos.

***Por cierto, aproveche cualquier ocasión que se le presente para llamar a la gente por su nombre***

## **6.- ASERTIVIDAD**

La asertividad constituye una de las capacidades para las relaciones interpersonal que mejor muestra la capacidad para la autogestión emocional de las personas. Aunque entre las definiciones coloquiales se refieren a ella como la capacidad para decir no, podemos considerar que ser asertivo consiste fundamentalmente en ser capaz de afirmarse ante los otros.

Esta autoafirmación tiene dos vertientes complementarias entre sí: (1) por una parte la capacidad de decir NO cuando queremos decir no y (2) por otra, la capacidad de pedir aquello que necesitamos de las demás personas o de exigir cuando se trata de demandar algo a lo que tenemos derecho.

Para entender la asertividad conviene que se contraponga con otras dos maneras de abordar las relaciones interpersonales:

### ***1.- La inhibición.***

Consiste en darle prioridad a los intereses o necesidades de los otros antes que a los propios. Al mostrarse pasiva la persona consigue no molestar a los otros y evitar posibles conflictos pretendiendo agradar o, al menos, ser aceptado por los demás.

A cambio, se pierde la autoestima y frecuentemente se consigue que los otros no aprecien a la persona inhibida sino que la consideran débil, y fácil de manipular.

Podemos identificar a las personas pasivas a través de su lenguaje: muletillas, hablan en voz baja y de forma poco fluida, etc.; a través de sus gestos: no miran a los ojos, posiciones corporales rígidas y tensas; por sus pensamientos: se consideran a sí mismas fáciles de manipular, tienen la idea de que no son tenidas en cuenta, no se sienten comprendidas, etc.; y por sus sentimientos: frustración, sentimientos de culpa, etc.

El resultado es que en muchas ocasiones se sienten tan frustradas por su pasividad que pueden estallar en episodios agresivos y de rabia, que todavía provocan más culpabilidad y pasividad en el futuro.

### ***2.- La agresividad.***

Consiste en sobreponer los propios intereses y necesidades sobre los de cualquier otra persona y de perseguirlos incluso por encima de los derechos de los otros. En muchas ocasiones la persona agresiva lo es porque piensa que si no se muestra fuerte ante los otros, estos se aprovecharán y se convertirán, así, en demasiado vulnerables.

Podemos identificar a las personas agresivas a través de su lenguaje: impositivo, amenazante con volumen elevado, interrumpe a los otros, ordena, etc.; por sus gestos: insistentes en el contacto visual, tensas, con gestos amenazadores, puños cerrados, señalando con el índice, etc.; por sus pensamientos: sitúan las relaciones en la disyuntiva de ganar / perder o plantean cuestiones como que “en el mundo o comes o te comen”; y por sus sentimientos: ansiedad, culpabilidad, enfado, frustración, desconfianza, etc.

El resultado es que, en muchas ocasiones, se provoca el rechazo de los demás de forma que ello genera a la vez más agresividad. Como ocurre también en las personas inhibidas el resentimiento aparece como una constante.

La **asertividad** aparece como la alternativa saludable frente a la inhibición y a la agresividad, aunque no es sencillo conseguir ser asertivo en una sociedad que, o bien enseña las ventajas de la sumisión, o bien plantea la necesidad de imponerse a los otros. Podemos resumir lo que significa ser una persona asertiva de la siguiente manera:

- Cuando habla asume la responsabilidad de lo que expresa. Para ello utiliza “mensajes yo”, es decir fórmulas como *pienso que..., me gustaría que ocurriese..., me siento..., qué piensas tu acerca de...,* etc. No interrumpe y escucha hasta el final los argumentos del otro,
- Sus gestos y postura corporal son relajados, manteniendo el contacto visual sin imponerlo, con un tono de voz firme, con movimientos corporales orientados hacia el otro, etc.
- Piensa que sus intereses y necesidades son, al menos tan importantes como los de las otras personas, que tiene derecho a perseguir sus propios objetivos, y que puede cambiarlos o aplazarlos si lo cree conveniente.
- Se siente autorizado a relacionarse en plano de igualdad con los otros, tiene confianza en su valor personal y en sus capacidades, cree que, aunque puede estar equivocado, su pensamiento tiene valor.

La dinámica de las relaciones interpersonales asertivas se puede resumir en tres cuestiones que las caracterizan:

1. Se escucha de manera activa de tal manera que el otro se da cuenta de que es atendido. Ello supone realizar un esfuerzo para entender las posiciones y puntos de vista del otro aunque no se compartan.
2. Se expresan de manera explícita las propias opiniones sin pedir disculpas por ello aunque manteniendo una relación correcta y sin agresividad.
3. Se dice de forma abierta lo que uno prefiere, lo que pretende conseguir o lo que desea que ocurra. Asimismo se plantea lo que la persona no quiere que suceda.

Ante situaciones difíciles en las que mantener una actitud asertiva resulta difícil por la insistencia de las otras personas en que accedamos a sus pretensiones se pueden utilizar algunas técnicas sencillas:

- **El disco rayado.** Consiste en repetir una y otra vez de forma educada, pero tan insistente como sea necesario, nuestra posición ante un asunto o ante las pretensiones de otra persona para que cedamos en alguna cuestión.
- **El banco de niebla (fogging).** Ante un comportamiento agresivo por parte del otro actuar dándole la razón en algún aspecto parcial en el que la tenga pero sin ceder ni modificar su propia postura (es cierto lo que dice *(es cierto lo que dice de que asumo un riesgo no tomando la decisión que me indica. Así y todo soy consciente de ello y cargaré con las consecuencias)*)
- **Aserción negativa.** Consiste en asumir que se puede haber cometido un error si es que alguien lo señala (*realmente no fue la mejor opción la que tome entonces*)
- **El método DEEC.** Consiste en realizar una secuencia en cuatro pasos:
  - o **Describir.** *Cada vez que tomo la palabra me interrumpe o bien usted o alguno de sus colaboradores*

- o **Expresar.** *Esto me molesta porque interrumpe lo que quiero decir y me irrita tener que estar como luchando para decir lo que pienso*
  - o **Especificar.** *A partir de ahora podemos hablar de forma que nos aseguremos de que el otro ha acabado de exponer lo que quería, preguntando si ha terminado o haciendo que cada uno le diga al otro que ha acabado de exponer su posición.*
  - o **Consecuencias.** *Así nos aseguraremos de que antes de mostrar nuestro acuerdo o desacuerdo se conoce realmente la posición de la otra parte.*
- **Técnica del espejo.** *Hacerle ver al interlocutor, señalándosele que nos damos cuenta de su estado de ánimo (pienso que usted está enojado conmigo. Si le parece podemos hablar de esto para aclarar lo que ha ocurrido)*
  - **Autorrevelación.** *Ofrecer información acerca de nosotros mismos (le contaré algo sobre mí, generalmente cuando me ocurre x suelo reaccionar como si me sintiese atacado aunque a veces no sea esa la intención del otro).*
  - **Decir NO.** *Desde el convencimiento de que decir NO es nuestro derecho. No, no estoy de acuerdo. No, no me apetece. No, no lo creo conveniente. No, no quiero hacer eso.*
  - **Señalar las contradicciones.** *Cuando alguien dice alguna cosa en contra de lo que dijo antes o de lo que ya se había acordado. Esto que usted dice es lo contrario de lo que acordamos ayer cuando se planteó el tema. ¿Cómo se entiende lo que usted plantea cuando hace un momento ha dicho esto otro?*
  - **Señalar al otro su comportamiento no asertivo.** *Para controlar el comportamiento agresivo: No tiene usted por que descalificarme o atribuirme intenciones que no son ciertas y que desconoce. O para facilitar la salida de la inhibición: si no lo crees así no pasa nada por no estar de acuerdo conmigo, o bien por ejemplo: Puedes decir que no quieres hacerlo en este momento*
  - **Explicar los sentimientos negativos.** *Hacerle ver al otro como sus acciones provocan sentimientos no deseados en nosotros: Cuando*

*me hablas gritando yo me irrito y entonces dejo de escuchar lo que me dices y me enfado contigo*

- **Asertividad simple.** Consiste en reclamar directamente un derecho o realizar una demanda o preferencia: *Quisiera acabar de exponer mi posición porque estoy en mi turno de palabra. O bien, preferiría tener la ocasión de exponer completamente lo que tengo que decir antes de que opines sobre ello.*

Sin asertividad la comunicación interpersonal se convierte en un espacio de ambigüedad y de manipulación

## **ANEXO**

<p><b>CUESTONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS</b></p>
--

La convergencia entre los componentes de la Inteligencia RACIONAL y la Inteligencia EMOCIONAL (que se produce por la sinergia entre la Inteligencia INTRAPERSONAL y la INTERPERSONAL) origina la mayor parte de las competencias laborales implicadas en los roles directivos y que son capaces de explicar la distancia existente entre un directivo/a y un/a excelente directivo/a

El cuestionario que se presenta a continuación identifica 12 de las competencias más frecuentemente evaluadas en los procesos de selección y evaluación de personal directivo y permitirá obtener un perfil individual que facilite la identificación de objetivos de cambio.

Todos los ítems se encuentran formulados en forma positiva. Para adjudicar una puntuación deberá utilizar una escala de 1 a 100 de manera que al responder se plantee en qué porcentaje actúa de la manera que el ítem indica respecto al conjunto total de posibilidades que tiene ocasión de hacerlo en un período prolongado de tiempo (por ejemplo los últimos 6 meses)

**POR FAVOR NO ESCRIBA NADA EN ESTE CUADERNILLO**



**CUESTONARIO PARA LA AUTOEVALUACIÓN DEL IMPACTO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS COMPETENCIAS DIRECTIVAS**

(a)1.- Modifica los procedimientos estándar y/o los objetivos inmediatos para adaptarse a las condiciones de disponibilidad de recursos

(b)2.- Es capaz de explicar situaciones complejas de forma esquemática, despejando la ambigüedad y describiendo de forma operativa como unos elementos se relacionan con otros. Tiene en cuenta los detalles pero no se pierde en ellos.

©3.- Se muestra consciente de sus conocimientos y habilidades, así como de sus carencias.

(d)4.- Mantiene la calma ante situaciones de estrés por presión temporal

(e)5.-En situaciones de presión temporal es capaz de organizar su propio trabajo de manera que habitualmente cumple con sus objetivos.

(f)6.- Utiliza métodos sistemáticos para asegurarse de que ha sido comprendido por los otros.

(g)7.-Mantiene una relación personalizada con cada miembro del grupo

(h)8.- Habitualmente anticipa los problemas que puedan surgir y adopta medidas para prevenirlos.

(i)9.- Dispone de formas particulares de abordar determinados problemas.

(j)10.- Cuando aparece una disfunción o problema lo analiza y evalúa planteando diferentes alternativas de resolución.

(k)11.- Ofrece sus conocimientos y habilidades para la obtención de objetivos colectivos.

(l)12.- Cuando interactúa con sus colaboradores les presta atención y consigue demostrarles que les escucha

(a)13.-Trata a las personas de su entorno de forma específica de acuerdo a sus características y necesidades.

(b)14.- Distingue con claridad las relaciones de causa y efecto en las diferentes situaciones

©15.- Analiza las situaciones especiales que se producen en su trabajo para adquirir nuevos conocimientos acerca de ellas.

(d)16.- Ante situaciones de exigencia elevada en el trabajo reflexiona y planifica antes de actuar.

(e)17.- No requiere supervisión directa de sus superiores para la realización de su trabajo garantizando puntualidad y calidad.

(f)18.- Escucha atentamente y cuando interviene en la conversación demuestra que ha estado atento al discurso de los otros.

(g)19.- Refuerza de manera explícita las aportaciones individuales de los miembros del grupo de trabajo.

(h)20.- Suele presentar propuestas para mejorar los procedimientos de trabajo.

(i)21.- Propone posibles soluciones para problemas que todavía no se han manifestado pero que resultan previsibles.

(j)22.- No permite que los problemas se le acumulen sino que se va ocupando de ellos sistemáticamente.

(k)23.- Reconoce las aportaciones de otros.

(l)24.- Cuando tiene que rectificar y corregir a las personas con las que trabaja lo hace en privado, evitando la publicidad de los errores o prácticas deficientes de los otros.

(a)25.-Se muestra dispuesto a escuchar alternativas a las formas actuales de trabajo

(b)26.- Es capaz de mostrar diferentes escenarios posibles en los que podrá evolucionar una situación determinada.

©27.- Intercambia con otros experiencias, conocimientos y habilidades.

(d)28.- Cuando se encuentra ante relaciones interpersonales tensas controla sus impulsos y se muestra capaz de escuchar.

(e)29.- Utiliza regularmente herramientas y procedimientos explícitos para controlar la ejecución de su propio trabajo

(f)30.- Se muestra respetuoso con las opiniones o ideas de los otros cuando no coinciden con las suyas.

(g)31.- En situaciones críticas sabe hacer valer su capacidad de liderazgo y su influencia sobre los miembros del equipo de manera que puede persuadirles para que adopten su punto de vista y asuman la decisión que se toma.

(h)32.- Se encuentra informado acerca del funcionamiento de las áreas de trabajo que no le son propias pero que le afectan.

(i)33.- Distingue claramente los momentos de generar ideas y alternativas del momento de evaluarlas.

(j)34.- Asume explícitamente la responsabilidad de los resultados de las decisiones que toma.

(k)35.- Está atento a las posibilidades de complementariedad de las propias capacidades con las de los compañeros.

(l)36.- Sus colaboradores le consideran una persona leal, fiable y discreta.

(a)37.- Está atento a los cambios que se producen a su alrededor

(b)38.- Habitualmente distingue los hechos de las opiniones

©39.- Enseña a otros sus técnicas y formas e abordar situaciones disfuncionales y problemas.

(d)40.- Reconoce las situaciones de estrés y toma medidas para no reaccionar descontroladamente en ellas evitando que el descontrol, la hostilidad y el mal humor se contagie a los miembros del equipo

(e)41.- Jerarquiza las actividades que tiene que realizar siguiendo criterios de urgencia y de importancia.

(f)42.- Distingue sistemáticamente en su discurso aquellos contenidos que son opiniones personales de lo que son hechos probados.

(g)43.-Mantiene informado al grupo acerca de todas las cuestiones que afectan al trabajo y que superan el ámbito de competencia individual de cada uno de los componentes.

(h)44.- Cuando descubre un problema no espera a que otras personas se lo señalen para empezar a ocuparse de él.

(i)45.- Ante una situación disfuncional genera el máximo de soluciones posibles antes de tomar decisiones.

(j)46.- Distingue claramente los momentos de reunir información sobre un problema o situación, los dedicados a elaborar alternativas, y los de tomar decisiones.

(k)47.- Cuando la situación lo requiere es capaz de adaptarse a las exigencias y demandas del trabajo del grupo incluso sacrificando intereses individuales o asumiendo incomodidades o presiones de tiempo.

(l)48.- A menudo las personas de su entorno le eligen para hacerle depositario de confidencias privadas

(a)49.- Cuando cambia de entorno de trabajo se aplica en conocer de la forma más rápida y sistemática posible las nuevas condiciones y requerimientos para obtener resultados adecuados.

(b)50.- Es capaz de identificar problemas antes de que se produzcan basándose en la observación y en la experiencia previa.

©51.- Cuando incorpora a su repertorio una nueva práctica o procedimiento de trabajo se ocupa de saber porqué, para qué y cómo.

(d)52.- Cuando tiene que enfrentarse a situaciones conflictivas lo hace sin evitarlas, de manera controlada y planificando sus actuaciones

(e)53.- Agrupa las tareas a llevar a cabo siguiendo criterios explícitos, considerando los posibles incumplimientos por parte de otros o de la emergencia de imprevistos.

(f)54.- Evita los sobreentendidos y utilizar frases de doble sentido excepto con interlocutores de mucha confianza.

(g)55.- Se muestra dispuesto a ofrecer apoyo a los miembros del grupo cuando se le pide.

(h)56.- Resuelve con prontitud los pequeños problemas que se le plantean sin que se mantengan más tiempo del imprescindible.

(i)57.- Cuando elabora soluciones es capaz de plantear propuestas que se salen de los marcos, criterios y procedimientos habituales.

(j)58.- Si se le demanda, es capaz de explicar las razones que le han llevado a tomar una decisión concreta.

(k)59.- Mantiene una actitud activa y de escucha a los demás cuando se encuentra integrado en un proyecto o en el logro de un objetivo colectivo.

(l)60.- Cuando se encuentra en situaciones de tensión o ante la posibilidad de que se inicie un conflicto interpersonal, toma la iniciativa para mejorar las relaciones.

## Tabla de resultados

%	%	%	%	%	Media
---	---	---	---	---	-------

### a Adaptabilidad /flexibilidad

--	--	--	--	--	--

### b Análisis de situaciones

--	--	--	--	--	--

### c aprendizaje

--	--	--	--	--	--

### d autocontrol

--	--	--	--	--	--

### e autonomía/autoorganización

--	--	--	--	--	--

### f comunicación interpersonal

--	--	--	--	--	--

### g dirección de equipos

--	--	--	--	--	--

---

### h iniciativa

--	--	--	--	--	--

### i innovación/creatividad

--	--	--	--	--	--

---

### j toma de decisiones/resolución

### k trabajo en equipo

### l sensibilidad relacional

