

Capítulo 1

# Introducción a la inteligencia emocional

# Contenido

1. Introducción
2. La inteligencia emocional
3. Las emociones
4. Resumen

## 1. Introducción

En más de una ocasión nos habremos preguntado: ¿por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o formación académica, reaccionan frente a problemas de manera inteligente y creativa?, ¿por qué algunos triunfan aunque no sean los más inteligentes?

Antes se pensaba que aquellos que triunfaban era porque poseían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás, sin embargo, hoy día, se sabe que el nuevo concepto que da respuesta tanto a los interrogantes planteados anteriormente, como a otros interrogantes, es la Inteligencia Emocional, la cual nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Por tanto, debido a su importancia, el estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado auge en la última década. Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual, sino las emociones. Las tensiones de la vida moderna, la enorme competencia en el terreno individual y laboral, la presión del reloj, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional.

Este desequilibrio no solo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral.

La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nos guíen a mejores resultados. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso se puede aprender y apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y, por consecuencia, mejores resultados organizacionales.

## 2. La inteligencia emocional

A lo largo de este apartado se va a desarrollar detalladamente la inteligencia emocional.

### 2.1. Origen

Debido a una serie de problemas sociales que empiezan a contemplarse en la sociedad norteamericana, entre los que destacan la violencia en las escuelas, las emociones comienzan a ganar importancia, porque se dan cuenta de que su déficit puede ser la causa de dichos problemas.

Aunque el “boom” del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores.

- David McClelland, profesor de la Universidad de Harvard, realizó hallazgos importantes en sus investigaciones y los publicó a inicios de los años setenta, cambiando radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral o profesional. Esto cuestionó fuertemente la falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual.
- McClelland plantea que para predecir de forma correcta el desempeño laboral, no basta con las calificaciones obtenidas en la escuela, sino que debe haber algo más que diferencie a un trabajador sobresaliente de otro que destaque menos. Después de una serie de investigaciones, propuso que existen una serie de competencias que marcan esta diferencia, como por ejemplo, la empatía.

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia en los últimos años, que son:

1. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas los resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
2. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias, que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

## 2.2. Definiciones de inteligencia emocional

A continuación aparecen algunas definiciones de autores que han investigado en el terreno de la Inteligencia emocional.

### **Daniel Goleman**

Es uno de los promotores del concepto de inteligencia emocional. Entre sus publicaciones están “La inteligencia emocional” o “Inteligencia emocional en la empresa”, entre otros.

Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general.

Este autor define la inteligencia emocional como:

*La capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.*

La definición de inteligencia emocional que presenta Goleman, en uno de sus libros, es la siguiente:

*El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas, aunque complementarias, a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual [...]*

### **Weisinger**

Es más directo, presentó la definición de Inteligencia emocional en la introducción de su libro de la siguiente forma:

*La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados [...]*

### **Coopers y Sawaf**

La definen más brevemente:

*Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia [...]*

Como podéis comprobar, son las emociones las protagonistas de cualquier definición que podáis encontrar de Inteligencia emocional, ya que son ellas las que os llevan a actuar de una determinada manera, influyendo notablemente en vuestro comportamiento.

Por lo tanto, no hay duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos propongamos, aunque también pueden generarnos frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a trans-

mitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, de manera inteligente.



### Sabía que...

---

Los investigadores sugieren que las personas que gozan de un alto coeficiente de Inteligencia emocional tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas, desempeñan funciones directivas más hábilmente y gozan de mejor salud que las personas con un coeficiente de Inteligencia emocional bajo.

---

## 3. Las emociones

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia. Esta clase de reacción nos impulsa a responder acontecimientos urgentes sin perder tiempo, evaluando si debemos responder o cómo debemos responder. En la evolución, esta rapidez giró en torno a decisiones de supervivencia.



### Ejemplo

---

Si un excursionista en un camino ve por el raballo del ojo una forma larga y curvilínea en el suelo, él saltará fuera del camino antes de darse cuenta de que era solo un palo con forma de culebra. Luego, se calmará. Sin estos reflejos emocionales, que son raramente conscientes pero terriblemente poderosos, nos sería muy difícil funcionar.

---

### 3.1. Concepto de emoción

Las emociones surgen como respuesta a un acontecimiento, interno o externo, que provoca en el organismo un estado de excitación o perturbación que lo predispone a dar una respuesta. Es decir, las emociones nos llevan a actuar.

Daniel Goleman define la emoción de la siguiente manera:

*El término emoción se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan. Existen centenares de emociones y muchísimas más mezclas, variaciones, mutaciones y matices diferentes entre todas ellas.*

Las emociones son fenómenos multidimensionales, es decir, están constituidas por varios componentes:

- **Componente afectivo-subjetivo:** nos llevan a sentirnos de una manera en concreto.
- **Componente fisiológico:** incluye la actividad del sistema autónomo y hormonal. La actividad fisiológica va unida a la emoción, es casi imposible imaginarse una persona enfadada que no esté activada.
- **Componente funcional:** hace referencia a la finalidad adaptativa de las emociones. Nos llevan a actuar de una determinada manera y un ejemplo de ello es el miedo, que nos prepara para huir del peligro.
- **Componente expresivo-social:** mediante la postura, los gestos, las vocalizaciones y, especialmente, la expresión facial, las emociones son comunicadas a los demás.

Dependiendo del tipo de emoción, el cuerpo responderá de una forma fisiológica determinada. Por ejemplo, cuando sentimos miedo la sangre pasa del rostro, de ahí nuestra palidez, a la musculatura esquelética, con el objetivo de huir de tal situación.



### Ejercicio práctico

---

**La conducta emocional asociada a una situación de amenaza sería salir corriendo, alejarnos de tal situación. En este caso, ¿qué función tendría esa conducta emocional?**

#### **SOLUCIÓN**

La función de protección, nos alejamos de la amenaza.

---

En este caso práctico se observa cómo una persona se puede beneficiar de la emoción. Estamos ante el componente funcional de las emociones.

Con respecto a los tipos de emociones que existen, no se puede definir un número exacto, ya que hay diferentes perspectivas, cada una de las cuales señala un número distinto. El miedo, la ira, la alegría, la sorpresa o la tristeza son ejemplos de emociones.



### Recuerde

---

Cuando sentimos emoción, nuestros cuerpos entran en un estado de activación; nuestro corazón empieza a latir con fuerza, los músculos se tensan y la respiración acelera su ritmo. Las emociones también son funcionales igual que lo es el hambre. La rabia nos prepara para la lucha contra un enemigo y el miedo nos prepara para huir del peligro. Finalmente, las emociones son fenómenos sociales; producen expresiones faciales y corporales características que comunican nuestras experiencias emocionales internas a los demás.

---

### 3.2. Bases biológicas de las emociones

Joseph Ledoux, un neurocientífico de la Universidad de Nueva York, fue el primero en descubrir el papel tan importante desempeñado por la amígdala en el cerebro emocional. Ledoux descubrió que, en realidad, los mensajes procedentes de nuestros sentidos son registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional **-la amígdala cerebral-** antes de pasar a la neocorteza cerebral o neocórtex, donde se producen los procesos de razonamiento.



#### Definición

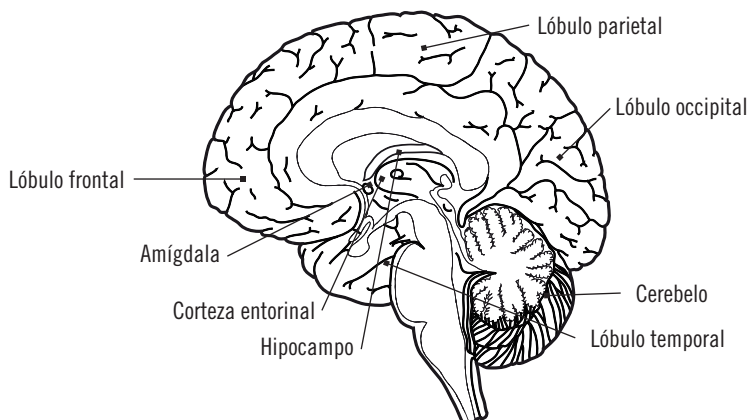
---

##### **Amígdala cerebral**

La amígdala cerebral es un conjunto de núcleos de neuronas localizadas en la profundidad de los lóbulos temporales de los vertebrados complejos, incluidos los humanos. La amígdala forma parte del sistema límbico, y su papel principal es el procesamiento y almacenamiento de reacciones emocionales.

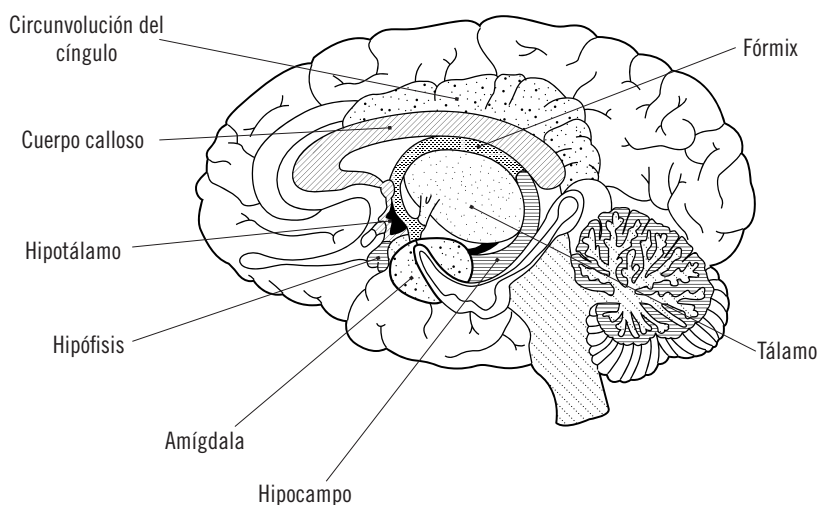
---

En la imagen se observa el cerebro con distintas partes, entre ellas la amígdala



Esta investigación ha demostrado que la primera estación cerebral por la que pasan las señales procedentes de los sentidos es el tálamo, estructura subcortical por la que entra toda la información sensorial al cerebro, y, a partir de ahí, directamente a la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex. Dicha ramificación permite que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información para emitir una respuesta más adaptada a la situación.

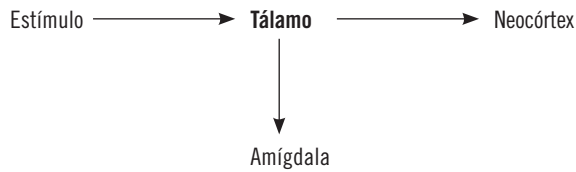
En la imagen se observa el interior del cerebro



Lo que se creía hasta el momento, era que los órganos sensoriales transmitían las señales al tálamo, y de ahí, al neocórtex, donde se organizan y se interpretan tal y como se perciben. Es entonces cuando el neocórtex envía las señales al sistema límbico, y de ahí al resto del cuerpo, a través de vías eferentes.

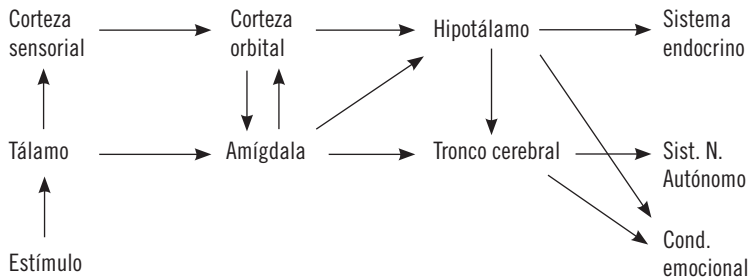
Sin embargo, Ledoux descubrió, junto a la larga vía neuronal que va al córtex, la existencia de una pequeña estructura neuronal que comunica directamente el tálamo con la amígdala. Esta vía secundaria y más corta permite que la amígdala reciba algunas señales directamente de los sentidos y emita una respuesta antes de que sean registradas por el neocórtex.

## La Inteligencia emocional y su trascendencia en la organización empresarial



Es por la razón expuesta, que la mente emocional responde más rápido que la racional. Si nos paramos a pensar en experiencias vividas, podemos recordar que a veces hemos actuado de forma precipitada y sin pensarlo, razonando después las consecuencias de nuestras acciones.

Aunque esto tiene su parte positiva, como en el caso del miedo. Cuando estamos ante una situación de peligro, el hecho de que la información llegue antes a la amígdala hace que reaccionemos de inmediato, huyendo de tal peligro; sin embargo, si tuviéramos que pararnos a pensar y a razonar, nuestra reacción no sería tan inmediata, por lo que quedaríamos más expuestos a ese tipo de situaciones.





## Sabía que...

---

El papel de la amígdala en el procesamiento de las emociones es hoy día indiscutible.

Pacientes con la amígdala lesionada ya no son capaces de reconocer la expresión de un rostro o si una persona está alegre o enfadada.

---

Goleman, a inicios de su primer libro habla sobre dos mentes, una racional y otra emocional:

*En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional [...]*

Estas dos mentes operan en consonancia. Según los especialistas, por lo general existe un equilibrio entre la mente racional y la mente emocional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional. La mente emocional le imprime energía a la racional y, esta última, ordena el comportamiento de las emociones. Sin embargo, ambas son facultades semi-independientes, cada una refleja una operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro.



## Sabía que...

---

Los sociobiólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales, de modo que nuestras emociones nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas solo en manos del intelecto: la reacción ante los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la decisión de arriesgarlo todo por una causa, entre otras situaciones.

---

## 4. Resumen

La Inteligencia Emocional nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender y apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y, por consecuencia, mejores resultados organizacionales.

Se destaca a Daniel Goleman como uno de los promotores del concepto de inteligencia emocional. Este autor define la inteligencia emocional como “la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas”.

Las emociones surgen como respuesta a un acontecimiento, interno o externo, que provoca en el organismo un estado de excitación o perturbación que lo predispone a dar una respuesta. Es decir, las emociones nos llevan a actuar.

Cada emoción dispone al cuerpo a un tipo distinto de respuestas fisiológicas, tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión

arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales, y las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos.

Ledoux descubrió que los mensajes procedentes de nuestros sentidos son registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional -la amígdala cerebral- antes de pasar a la neocorteza cerebral o neocórtex, donde se producen los procesos de razonamiento.

Esta investigación ha demostrado que la primera estación cerebral por la que pasan las señales procedentes de los sentidos es el tálamo, estructura subcortical por la que entra toda la información sensorial al cerebro, y, a partir de ahí, directamente a la amígdala. Otra vía procedente del tálamo lleva la señal hasta el neocórtex. Dicha ramificación permite que la amígdala comience a responder antes de que el neocórtex haya ponderado la información para emitir una respuesta más adaptada a la situación.





## Ejercicios Prácticos

---

1. Leticia, secretaria de dirección, es la mano derecha de su responsable Sara, pudiéndola sustituir en ciertos casos, incluso cuando esta viaja. Por ella, han de pasar los empleados y las personas ajenas a la empresa que se dirijan a su responsable.

Leticia gestiona y mantiene actualizada la agenda personal de Sara, atiende el teléfono y filtra las llamadas, atiende personalmente a clientes, recibe y filtra la correspondencia, elabora la documentación pertinente, prepara viajes, organiza reuniones...

Con todo esto, responda a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué perfil personal cree que debe poseer Leticia para ejercer esta función?
  - b. ¿Cuáles cree que son las competencias deseadas para la labor de Leticia?
2. ¿Cuál sería la conducta emocional asociada a una situación en la que se encuentra con un objeto desagradable?, ¿qué función tendrá dicha conducta emocional?





## Solucionario Ejercicios Prácticos

---

1. Leticia, secretaria de dirección, es la mano derecha de su responsable Sara, pudiéndola sustituir en ciertos casos, incluso cuando esta viaja. Por ella, han de pasar los empleados y las personas ajenas a la empresa que se dirijan a su responsable.

Leticia gestiona y mantiene actualizada la agenda personal de Sara, atiende el teléfono y filtra las llamadas, atiende personalmente a clientes, recibe y filtra la correspondencia, elabora la documentación pertinente, prepara viajes, organiza reuniones...

Con todo esto, responda a las siguientes preguntas:

- a. ¿Qué perfil personal cree que debe poseer Leticia para ejercer esta función?

Leticia deberá:

- Ser una persona equilibrada y segura de sí misma.
- Poseer capacidad para el orden y la organización.
- Poseer capacidad para la toma de decisiones.
- Tener habilidades comunicativas.
- Tener gran capacidad de iniciativa y una visión de futuro.
- Estar motivada.
- Tener control de sus emociones.

- b. ¿Cuáles cree que son las competencias deseadas para la labor de Leticia?

Las competencias deseadas para Leticia serán:

- Flexibilidad mental.
- Confianza.
- Autocontrol.

- Iniciativa.
- Compromiso.
- Capacidad de análisis de información.
- Orientación al cliente.
- Destrezas organizativas.
- Habilidades sociales.
- Capacidad de atención.

**2. ¿Cuál sería la conducta emocional asociada a una situación en la que se encuentra con un objeto desagradable?, ¿qué función tendrá dicha conducta emocional?**

La conducta emocional asociada a un objeto desagradable es apartarlo inmediatamente. Por ejemplo, cuando se echa un vaso de leche en mal estado, al olerlo lo aparta rápidamente. O cuando va a un restaurante y entra en el servicio, si este está en unas condiciones poco higiénicas se activará en usted un impulso de repudio y la emoción de asco.

Por lo tanto, el significado funcional del asco es el rechazo. Una persona asqueada está dispuesta a eliminar y apartar objetos impresentables o poco higiénicos. Por lo que puede decirse que el asco es una emoción que mantiene y promueve la salud.



## Ejercicios de repaso y autoevaluación

---

### 1. Goleman habla sobre dos mentes, una racional y otra emocional, ¿en qué consiste la mente emocional?

- a. Es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes.
- b. Es un sistema de conocimiento impulsivo y poderoso y, a veces, ilógico.
- c. Es la más destacada en cuanto a su capacidad de analizar y meditar.

### 2. Los científicos afirman que...

- a. ... la verdadera medida de la inteligencia no es el coeficiente intelectual, sino las emociones.
- b. ... la verdadera medida de la inteligencia es el coeficiente intelectual.
- c. Las opciones a. y b. son incorrectas.

### 3. Los investigadores sugieren que las personas que gozan de un alto coeficiente de Inteligencia Emocional tienen mejores resultados en su vida profesional, entablan relaciones personales más estrechas y desempeñan funciones directivas más hábilmente que las personas con un coeficiente de Inteligencia Emocional bajo.

- Verdadero
- Falso

### 4. ¿De qué aspectos se compone la emoción?

- a. Cognitivo-subjetivo, fisiológico, funcional y expresivo.
- b. Fisiológico y expresivo.
- c. Anatómico, racional, expresivo y objetivo.

### 5. Complete el siguiente texto:

La primera estación cerebral por la que pasan las señales procedentes de los sentidos es \_\_\_\_\_, estructura subcortical por la que entra toda la información sensorial al cerebro, y, a partir de ahí, directamente a \_\_\_\_\_. Otra vía procedente del \_\_\_\_\_ lleva la señal hasta el \_\_\_\_\_. Dicha ramificación permite que la amígdala comience a responder antes de que \_\_\_\_\_ haya ponderado la información para emitir una respuesta más adaptada a la situación.

