

2

Inteligencia emocional y social

Si bien las emociones han sido siempre un importante objeto de estudio en psicología es en la década de los años 90 cuando Mayer y Salovey desarrollan el concepto de inteligencia emocional.

Estos autores definen la inteligencia emocional como:

La habilidad para manejar emociones, discriminarlas y utilizar este conocimiento para dirigir los propios pensamientos y las acciones.

Si bien, estos investigadores desarrollaron este nuevo concepto, el autor más conocido, con relación a la inteligencia emocional, es Goleman, que difundió, dio a conocer, la importancia de todos estos conceptos del campo de la psicología y ha presentado importantes conocimientos al respecto.

El campo de estudio de las emociones, y de la llamada «Inteligencia emocional» ha permitido un gran desarrollo en el campo de la regulación emocional, el manejo de los impulsos y reacciones automáticas, y en los modelos de afrontamiento (coping) de los problemas y conflictos.

En definitiva, la capacidad de regular emociones, podríamos decir que está en la base del desarrollo de competencias clave, y especialmente, en el trabajo del liderazgo y las capacidades directivas y organizativas.

Mayer y Salovey, proponen varios aspectos, habilidades, que organizan la inteligencia emocional:

- Habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción.
- Habilidad de acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos.
- Habilidad de comprender la emoción y el conocimiento emocional.
- Habilidad para regular emociones para el crecimiento emocional e intelectual.

Destacan, especialmente, en el continuo desarrollo de la investigación en inteligencia emocional, varios bloques fundamentales que debemos tener en cuenta para desarrollar la capacidad de regulación emocional.⁴

1. Comprensión emocional.

Aceptación de las emociones como información del propio organismo sobre aspectos que debemos contemplar y tomar en cuenta.

Las emociones presentan información de alto valor sobre cómo experimentamos las situaciones.

2. Regulación emocional.

Capacidad para regular la intensidad emocional, así como entrenamiento en separar la emoción (información) de la acción (impulso).

Un aspecto clave es separar la emoción del comportamiento automático asociado. Aceptar la emoción y calmarla permite regular su intensidad y frenar los impulsos asociados.

Lo que la inteligencia emocional nos propone es pasar de un funcionamiento automático emocional, a un nivel consciente, manejable, tratando de entender la información que las emociones nos transmiten y frenando los impulsos naturales e inconscientes asociados.

4 <https://www.rafaelbisquerra.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

Además, de esta forma, podemos reducir una actuación por impulsos, para desarrollar acciones conscientes y decididas, frente a los automatismos que las emociones, no reguladas, nos proporcionan.

Es un trabajo consciente y requiere entrenamiento como cualquier proceso de cambio que nos propongamos realizar.

Ser conscientes de nuestras emociones, aceptarlas y regularlas, sin eliminar su información, nos permite incrementar nuestras actuaciones, establecer decisiones más conscientes y aprender de forma continua sobre los recursos que precisamos entrenar.

No se trata de una habilidad blanda, como se suele identificar de forma divulgativa. Podríamos hablar de una capacidad estructural importante y que se encuentra en la base de nuestro comportamiento, especialmente en el desempeño de la competencia al liderazgo.

2.1 COMPRENDIENDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Como hemos dicho al comienzo de este capítulo, la inteligencia emocional se organiza en dos bloques fundamentales, las emociones y el afrontamiento (coping).

Cuando no disponemos de consciencia del proceso emocional, las emociones activan automatismos, conductas reactivas de forma automática y en lugar de decidir nuestros comportamientos somos reactivos en la respuesta.

El trabajo de la consciencia, del conocimiento y regulación emocional, permite frenar el automatismo, calmando y regulando la emoción. De esta forma, en lugar de funcionamientos automáticos, podemos tomar decisiones más conscientes y adecuadas ante las situaciones.

No debemos olvidar que se trata de un proceso de trabajo, un entrenamiento para el cambio, no de un saber lo que debe hacerse, requiere aprender a hacerlo.

Bloques de trabajo-entrenamiento en la regulación emocional

► Emociones.

Percepción diferenciada de la emoción, aceptación y comprensión de la información que nos proporcionan en relación con la situación que estamos viviendo, esta información es de alto valor.

REGULACIÓN EMOCIONAL.

► Afrontamiento.

Forma en la que nos manejamos en tales situaciones que nos generan emociones, fundamentalmente negativas. Podemos actuar impulsivamente, o bien, regular y comprender emociones para actuar mediante comportamientos decididos.

COPING. AFRONTAMIENTO REGULADO.

Cuando hablamos de inteligencia, hablamos de la capacidad para resolver problemas, situaciones que deben resolverse.

La inteligencia nos permite conocer las situaciones, analizarlas, buscar un curso de actuación adecuado y llevarlo a cabo. La inteligencia tiene una función de resolución de los problemas que afrontamos.

Inteligencia

Capacidad para resolver problemas

- Información, conocimiento y recursos necesarios para que la inteligencia se incremente
- La información emocional son datos importantes de cómo vivimos una situación

Podríamos preguntarnos, y todavía seguimos haciéndolo, qué tienen que ver las emociones con la inteligencia.

Una pregunta, una duda, todavía muy habitual. Tenemos un concepto de las emociones como molestia, distractor, o algo que produce nuestro organismo y debemos reprimir, o descargar.

Sin embargo, las emociones son informaciones clave que nos indican cómo nos encontramos en una situación determinada, cómo nos percibimos en ella, si nos encontramos capaces o no de resolverla adecuadamente, y, nos informan, que tales situaciones son importantes para nosotros.

Pero, esa información debe ser comprendida, la emoción debe convertirse en información, en lugar de quedar inundados por ella y actuar de forma impulsiva. Precisamos convertir la emoción en información, y, para ello, el primer paso es aceptar la emoción y calmarla.

¿Qué aporta la inteligencia emocional?

La capacidad de incorporar la información de las emociones, en nuestra inteligencia, para resolver problemas con mayor cantidad de datos e información.

Saber cómo nos encontramos en una situación, si tenemos miedo, no enojamos o nos frustramos es la clave para comprender qué aspectos precisamos cambiar, qué aprendizajes necesitamos realizar.

Para ello, la emoción debe convertirse en información.

Se nos olvida considerar que nuestra mente, en el comienzo, se configuró especialmente en base a emociones percibidas de forma inconsciente, desde la base de displacer y placer, bienestar y malestar, bueno, malo, desde esta diferencia de percepción comenzamos nuestra vida mental.

Solemos considerar que se debe utilizar la lógica y el razonamiento para solucionar los problemas y que las emociones son una especie de molestia para el razonamiento lógico.

Nada más lejos de la realidad.

Sin embargo, las emociones son información para incrementar nuestra capacidad resolutive y nuestro razonamiento, nos permiten comprender mejor los problemas, incrementan nuestra información y conocimiento sobre lo que nos sucede en una determinada situación.

Pero, todo ello solo es posible si calmamos la intensidad emocional y analizamos, conscientemente, la información que nos proporcionan, solo de esta forma podemos mejorar nuestras decisiones.

Para entender nuestras emociones, y la información que nos aportan, conviene que nos hagamos ciertas preguntas:

- Tipo de situaciones que nos proporcionan alegría y bienestar, emociones que nos proporcionan equilibrio y satisfacción.
Aquello que, habitualmente, nos hace sentir bien y seguros.
- Situaciones que nos hacen enfadarnos y enojarnos, saber qué ha sucedido para sentirnos de tal manera es importante.
Comprender los hechos, relaciones, situaciones que nos enfadan.
- Momentos, relaciones, situaciones que nos hacen sentir tristes y frustrados, con baja energía y sin saber cómo actuar.
Aquello que nos decepciona y nos genera frustración.
- Finalmente, preguntémonos por el tipo de situaciones que nos hacen sentir miedo y percibir riesgo.
Situaciones que nos bloquen, paralizan, os impulsan a huir o a luchar.

Conocer las situaciones, relaciones o aspectos que nos generan determinadas emociones, es fundamental para tener la información que las emociones nos proporcionan y poder llevar esa información a un plano cognitivo, consciente.

Aceptar la emoción negativa es un primer paso. Habitualmente preferimos no tenerlas, rechazarlas o negarlas, es un proceso natural e inconsciente. Sin embargo, estamos rechazando información, incomoda, es cierto, pero, en definitiva, información de utilidad.

De esta forma, podemos comenzar a comprender qué comportamientos pueden ser efectivos para solucionar tales problemas o situaciones, y poder actuar más allá de los impulsos asociados a tales emociones.

Percibir es el primer nivel informativo de nuestro organismo, y percibir, como dice Damasio, permite saber.

Sin embargo, para transformar la percepción en conocimiento debemos aprender a regular las emociones, para poder afrontar diferente, esto constituye la inteligencia emocional.

No se trata, no es el objetivo no sentir o reprimir emociones que nos desregulan y nos molestan, sino aceptarlas para comprenderlas e incrementar las posibilidades de afrontar situaciones de nuevas maneras. Las emociones nos informan de la necesidad de prestar atención y crear nuevas posibilidades de mayor eficacia.

Como nos dice Damasio

«La inteligencia humana no es, de ningún modo, simple o insignificante, pues necesita la existencia de una mente y la colaboración de capacidades relacionadas con la mente: los sentimientos y la consciencia.

*Son necesarios, así mismo, la percepción, la memoria y el razonamiento.»*⁵

Damasio, 2021, sentir y saber.

2.1.1 Conceptos básicos

La inteligencia emocional requiere desarrollar conocimiento y consciencia sobre nuestras propias emociones, ser capaz de percibirlas, comprenderlas y también manejarlas, se trata de un nuevo nivel de consciencia.

Hablamos de niveles meta, metacognición. No se trata ya simplemente de pensar con mayor o menor capacidad, sino de analizar nuestro propio proceso de pensamiento.

No se trata únicamente de sentir, sino de percibir nuestros cambios emocionales, considerarlos como un proceso informativo, comprender qué sentimos y porqué se ha producido tal emoción, su significado para nosotros en esa determinada situación, bien sea un problema, una relación, un conflicto, un cambio vital, etc.

5 Damasio, A. (2021). *Sentir y saber. El camino de la consciencia*. Editorial Planeta.

Las emociones generan respuestas automáticas, impulsos ante la percepción de riesgo, peligro, etc., es decir, las emociones negativas llevan asociadas una serie de respuestas automáticas que nos ayudan ante situaciones de peligro.

¿Para qué sirven las emociones y las respuestas automáticas?

- Para salvar la vida ante un peligro.
- Nuestras respuestas automáticas son huir-luchar.
- En ocasiones el bloqueo puede también resultar útil en supervivencia.
- Realizan respuestas automáticas, rápidas, no hay tiempo para pensar cuando estamos en situación de supervivencia, se precisa actuar rápido.

Las emociones contienen alto valor informativo sobre como nos encontramos en determinadas situaciones.



Sin embargo, en la vida cotidiana no estamos, al menos habitualmente, ante situaciones de supervivencia vital, pero quizá si nos encontremos ante situaciones en las que valoramos, de forma inconsciente, situaciones de supervivencia psicológica, de supervivencia del valor de nuestro yo.

Nuestra vida física no corre peligro, pero sí nuestra vida psicológica, el valor de nuestro propio yo.

Al percibir cierto peligro, nuestro organismo emite automatismos. Podemos huir o abandonar ciertas situaciones por considerarlas peligrosas, o podemos luchar, es decir, conflictuar, ante obstáculos que nuestro cerebro percibe para nuestro bienestar.

Tenemos unas respuestas automáticas que, en la vida cotidiana y sus malestares, no resultan efectivas, o generan abandonos y conflictos que no nos benefician. Sin embargo, son bases para elaborar, de forma consciente y regulando la intensidad emocional, nuevos comportamientos de mayor elaboración.

Un nivel más consciente de nuestras emociones nos permite DECIDIR, de forma consciente el tipo de respuestas, comportamientos, adecuados para resolver tal situación.

Aprender a regular las emociones y generar nuevos comportamientos conscientes requiere procesos de aprendizaje-entrenamiento, como son necesarios en el aprendizaje de cualquier otra capacidad.

Dos son los ejes principales:

- **Aceptar y calmar emociones**
- **Decidir comportamientos**

¿Cómo comenzar?

El primer paso es reconocer las emociones, especialmente las emociones negativas, aquellas que nos generan malestar y solemos rechazar.

Reconocer y aceptar estas emociones en nosotros como lo que son: información sobre cómo vivimos la situación.

Es importante clarificar que, aceptar, no significa resignarse, porque ambos conceptos suelen confundirse bastante y son diferentes.

Aceptar la situación real y cómo nos hace sentir, significa poder calmarnos, analizar y determinar, insisto, de forma calmada, qué acción, qué comportamiento es adecuado, o qué precisamos transformar, cambiar

o aprender para que tal situación o nos resulte un obstáculo generador de emociones negativas.

No se trata de resignarse ante la realidad, sino de analizarla para comprender aquello que podemos modificar, en nosotros o en el exterior, desde una perspectiva realista y eficaz.

Fundamental siempre tener en mente el principio de realidad, hay muchas cosas que nos gustaría cambiar, pero hay que analizar la viabilidad real de tal cambio, para no incrementar las emociones negativas.

2.1.2 Relación con el liderazgo

Desde la Asociación para el Progreso de la Dirección APD nos dicen lo siguiente con relación al liderazgo y la inteligencia emocional.⁶

“El liderazgo implica conocer las propias emociones y saber qué significa cada una de ellas para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar en la jornada diaria y poder así controlarlas.

Asimismo, un líder debe presentar determinadas cualidades que serán la clave para distinguir uno bueno de uno malo.

Además de tener formación, es necesario que un buen líder tenga las características emocionales necesarias. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo.

Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo”.

Como vemos, señalan la importancia de que un líder conozca sus emociones y las de la empresa, el clima emocional habitual, la situación en los equipos de trabajo etc. y sea capaz de comprender cómo afectan tales emociones en el entorno de trabajo y los procesos de la propia organización que dirige.

⁶ <https://www.apd.es/inteligencia-emocional-en-liderazgo/>

Por lo tanto, un buen líder precisa también inteligencia emocional, o, podríamos decir, conocimiento y regulación emocional.

Presentan, desde la Asociación para el Progreso de la Dirección APD las características específicas de un líder con inteligencia emocional y capacidad para comprender la importancia de las emociones.

Una guía que nos puede permitir definir aquellos pasos de aprendizaje que pueden ser necesarios.

Nos informan que un buen líder debe presentar las siguientes características:

1. **Autoconocimiento.**

Es muy importante y necesario conocerse primero a uno mismo. Cuanto mejor se conozca una persona a sí misma, mejor sabrá cómo actuar en los momentos críticos o de estrés, y reaccionará de manera más efectiva.

Podemos añadir que comprender nuestras emociones en determinadas situaciones, es una de las mejores formas de conocernos. Hoy que tanto se habla del autoconocimiento, podemos afirmar que el reconocimiento de las emociones y su comprensión resulta una de las vías principales.

2. **Autocontrol de las emociones.**

Las emociones se rigen por impulsos biológicos, por lo que se debe aprender a manejarlas y gestionarlas.

Este autocontrol ayuda a las personas a no ser prisioneras de sus sentimientos. Por ejemplo, si un ejecutivo se enfrenta al fracaso de su equipo, no reacciona con frustración e ira, sino que debe saber enfrentar la situación con calma para poder gestionarla correctamente.

Se utiliza mucho la palabra control, pero resulta más adecuado hablar de reconocimiento y regulación.

Las emociones siempre van a existir, son parte de nuestro sistema perceptivo, lo importante es reconocerlas y calmarlas para poder analizarlas.

3. Motivación.

Quienes poseen potencial para ser líderes tienen la capacidad de motivarse por un objetivo: tener logros. El hecho de alcanzar logros les motiva y los impulsa por una razón: la pasión por su trabajo.

Normalmente, estas personas buscan los desafíos creativos, la constante formación y el orgullo de un trabajo bien realizado. Por lo tanto, emplean su energía en hacer mejor las cosas y crecer profesionalmente.

Ser capaz de regular las emociones y utilizarlas para transformar nuestros comportamientos, proporciona una mayor seguridad, percepción de manejo e incrementa el bienestar y la motivación.

4. Empatía.

De todas las cualidades que se integran en la inteligencia emocional esta es una de las más reconocibles.

La empatía es la capacidad que tiene alguien de ponerse en el lugar o situación de otra persona, una forma de comprenderla en su propia situación.

Para el liderazgo, esta cualidad no significa adueñarse de las emociones ajenas y complacer a los demás, sino considerar las emociones y sentimientos de sus empleados para tomar decisiones correctas.

Se trata de comprender al otro desde su propia situación, no simplemente desde el yo que escucha y analiza, evalúa.

Una escucha activa ayudará a que los empleados trabajen mejor y a generar confianza en la compañía.

5. Habilidades sociales.

Cuando se habla de habilidades sociales, no solo hay que referirse a ser amistoso. Se trata de conducir a las personas hacia un objetivo común y hacia la dirección que se considera adecuada.

Normalmente, quienes poseen esta característica, suelen despertar simpatía en los demás y tienen un amplio círculo de conocidos. Esta red de conocidos es muy beneficiosa, y puede ser de gran ayuda en multitud de situaciones.

Las relaciones sociales y la generación de confianza son un valor fundamental en el liderazgo.

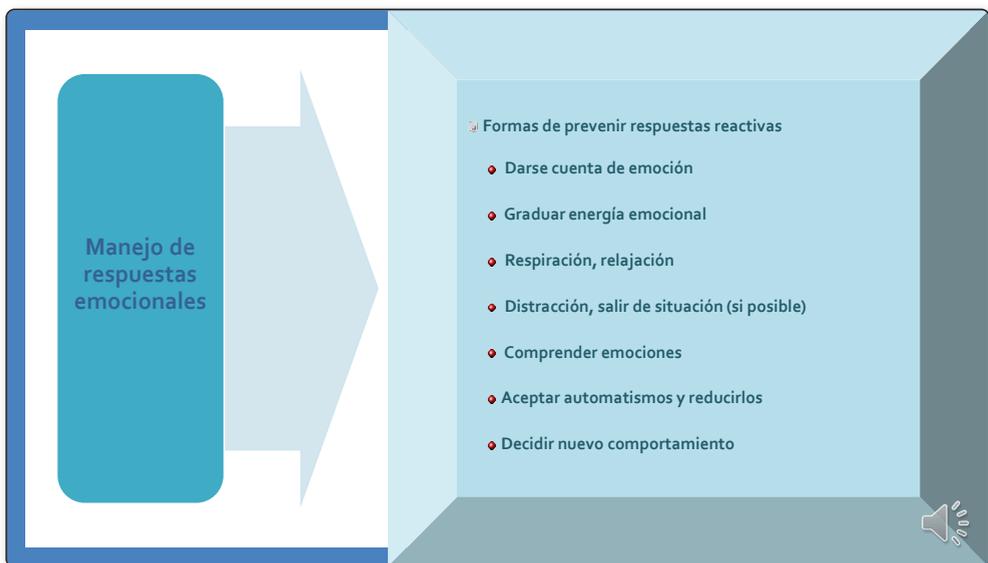
Si eres directivo/a o estás preparándote para ello puedes hacerte las preguntas sobre los puntos señalados:

- Grado de percepción y capacidad de regulación de las emociones: manejo de la intensidad y de los impulsos.
- Grado de empatía con las personas y sus situaciones, es decir, comprenderlas en su propia situación.
- Tipo de habilidades sociales y calidad de los círculos de relaciones.
- Trabajo realizado sobre autoconocimiento y conocimiento de los aspectos de aprendizaje y entrenamiento necesarios.
- Interés sobre el tema. Un punto esencial, si no existe interés no se trabajará sobre el tema.

Este análisis puede orientarte sobre el entrenamiento que más útil puede resultar para cada persona que trabaje en dirección de organizaciones o se plantee formarse en este campo de trabajo.

Un guion adecuado para comenzar a manejar las emociones, comprenderlas y utilizarlas para solucionar problemas, con mayor calma, eficacia e inteligencia, podría ser el siguiente.

Proceso de entrenamiento en regulación y manejo de emociones.



Recordemos que las emociones son información clave a la que debemos atender, señalan la situación de importancia y son una llamada a prestar atención, pero requieren calmar la intensidad.

Las emociones son el big data de la empresa, pero se les presta poca atención.

Ninguna empresa inteligente rechazaría información importante a la hora de una toma de decisiones estratégica.

Sin embargo, las organizaciones rechazan la información emocional al seguir considerando las emociones, en muchos casos como simples reacciones molestas ante una situación, y no como información clave sobre tal situación.

*Constituyen un recurso de valoración del significado de la situación para nosotros, desde un plano personal, del equipo o de la organización.*⁷

Ana Varela
Organizaciones inteligentes

2.2 HERRAMIENTAS PARA FORTALECER LA AUTOESTIMA

Con los conceptos debemos comenzar siempre por entenderlos, ya que, en ocasiones ciertos conceptos se divulgan de forma equivocada, o generalista, y no se acaban de comprender.

La autoestima es uno de tales conceptos, como asertividad, todos entendemos, pero no acabamos de hacerlo.

Autoestima es la estima que nos tenemos a nosotros mismos, es decir, el concepto de valoración y aprecio personal de uno mismo, de una misma.

No es un tema simple, ya que las personas somos multinivel, podemos tener una estima alta respecto a un aspecto de nuestras vidas, y un concepto no tan alto con relación a otra área de nuestra vida.

⁷ Varela, A. (2022). *Organizaciones inteligentes. Cómo gestionan el conocimiento y el talento las empresas eficientes*. Almuzara

Poco se habla de este aspecto de multinivel y se utiliza el concepto de autoestima de forma tremendamente global.

AUTOESTIMA

- **La estima que nos tenemos a nosotros mismos**
- **Nuestro valor considerado**
- **Nuestra capacidad reconocida, en las diferentes áreas de nuestra vida**

Este concepto de valor con nosotros mismos tiene diferentes aspectos, también cada persona prioriza alguno de éstos de diferente manera u orden jerárquico, si bien, lo ideal, es desarrollar de forma equilibrada las diferentes áreas vitales, siempre existen áreas en las que nos manejamos mejor, y que nos proporcionan una mejor consideración de nosotros mismos.

- Área afectiva-social.
- Área resolutiva-organizativa.

Si bien ambas áreas son fundamentales para cualquier ser humano, cada persona puede poner más o menos valor en cada una de ellas, somos iguales, pero, al mismo tiempo, somos diferentes.

Aprendemos a organizar una jerarquía de valores en función de nuestro estilo y preferencias, en función de la educación recibida y de la cultura en la que nos desarrollamos, de las exigencias que nos han constituido, así como de los valores que nos rodean.

Veamos cada una de las áreas clave:

➤ **Área afectiva-social.**

Relaciones de afecto bien de pareja, familiares, sociales, compañeros de trabajo, etc.

Sentirse querido, e integrado en grupos y relaciones es un aspecto fundamental para todos los seres humanos. Sin embargo, existen diferentes necesidades y estilos relacionales.

► **Área resolutiva- organizativa.**

Capacidad para resolver problemas y situaciones, orientación a procesos organizativos y planificación.

Algunas personas precisan estar involucradas en proyectos y procesos que les motiva.

Como señalábamos, conviene equilibrar ambas áreas ya que precisamos de las dos para realizar una vida equilibrada, pero bien por estilos personales, preferencias o aprendizaje, es habitual cierta prioridad de una de las áreas.

Mientras no se produzca un alto desequilibrio, el funcionamiento puede ser adecuado, también es importante considerar que, en diferentes momentos vitales, estableces diferentes prioridades, equilibrios y desequilibrios.

**¿CUÁL SERÍA TU ÁREA PRIORITARIA?
¿POR DÓNDE EMPEZARÍAS A TRABAJAR
PARA EQUILIBRAR TU SISTEMA?**

El Instituto Europeo de Psicología Positiva nos define la autoestima como:

«La autoestima se trata de la opinión que tenemos de nosotros mismos, de una apreciación subjetiva acerca de nuestra valía. Por tanto, entendemos autoestima como el concepto que tenemos de nuestro propio valor, basado en los sentimientos, pensamientos, sensaciones y experiencias que tenemos en relación con nosotros mismos.

La autoestima es el concepto que tenemos de nuestra valía y se basa en todos los pensamientos, sentimientos, sensaciones y experiencias que sobre nosotros mismos hemos ido recogiendo durante nuestra vida; creemos que somos listos o menos listos, nos gustamos o no.»⁸

8 <https://www.iepp.es/que-es-autoestima-tecnicas-para-mejorarla/>

Herramientas para mejorar tu autoestima

Veamos, a continuación, una serie de herramientas que nos pueden ayudar para mejorar nuestra autoestima y establecer un mejor equilibrio personal.

➤ **Equilibrar el pensamiento.**

Todas las personas tenemos fortalezas y tenemos también áreas de nuestra vida que nos gustaría continuar desarrollando.

Necesitamos equilibrar cómo nos vemos a nosotros mismos y cómo nos valoramos.

En muchas ocasiones contemplamos únicamente aquello que no hemos conseguido o no sabemos manejar, pero no podemos olvidar mirar todo lo que sí hemos conseguido y aquello que somos capaces de manejar.

Pensamiento equilibrado, un ejercicio necesario.

Reflexiona y contesta a cada una de las siguientes preguntas:

- ¿Qué fortalezas tengo?
- ¿Qué me convendría modificar/aprender/entrenar?
- ¿Qué se me da bien?
- ¿Qué me cuesta más?
- ¿Qué he conseguido?
- ¿Qué me queda por conseguir?
- ¿Cómo puedo organizarme?

➤ **Organizar un plan de trabajo.**

Tras contestar a las preguntas planteadas, podemos ya organizar un plan de trabajo propio para incrementar nuestra autoestima.

Determinamos el bloque de trabajo y comenzamos a marcarnos objetivos y, por lo tanto, un plan de acción.

Podemos plantearnos objetivos y acciones realistas para trabajar algún área que afecte a nuestra autoestima y que nos permita mejorarla.

Lo principal es que nos planteemos unos objetivos realistas, ni muy pequeños, ni muy arriesgados, que podamos conseguirlos, y que no representen un esfuerzo tan grande que nos lleve a querer abandonar rápidamente.

APRENDE A AUTO-ESTIMARTE

2.3 ESTRATEGIAS PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS

Cuando hablamos del estrés, todos sabemos de lo que hablamos, pero realmente no sabemos lo que nos está pasando en la mayoría de las ocasiones. El estrés se ha convertido en una palabra extendida y popular, una especie de diagnóstico general, que, realmente nos ofrece poca información sobre lo que realmente nos sucede, por qué tenemos malestar.

Casi todas las personas, cuando les preguntas qué es el estrés, suelen decir que tener poco tiempo y muchas tareas, sin embargo, el estrés es algo diferente va más allá de tareas y del tiempo para realizarlas. Siempre que hablemos de situaciones cotidianas y no de circunstancias de abuso o acoso, procesos de diferente tratamiento.

Como señala Selye (1973), todo el mundo parece saber lo que es el estrés, pero nadie, realmente, sabe lo que es. Esto es lo que, actualmente, está sucediendo.

Comer bien, beber agua y pasear es saludable, pero no nos ofrecen nuevas formas de resolver los problemas que nos estresan.

Calmarnos, realizar meditación y mindfulness son procesos necesarios para equilibrar el organismo, tanto físico, como emocional y mental. Sin embargo, necesitamos investigar más, debemos analizar claramente aquello que genera estrés para ofrecer nuevas formas de manejar tanto el estrés, como, principalmente, las situaciones que lo generan.

¿Estamos tratando el síntoma, pero no el origen del síntoma?

- Probablemente.
- El estrés, al comienzo es información, generado por emociones negativas no escuchadas.
- Tratar únicamente el síntoma, la información, no parece un proceso adecuado.

El estrés es un síntoma, un indicador de malestar, de desequilibrio y desorganización. Antes del estrés suele haber señales, malestar, emociones negativas con respecto a una situación, relación que se repite, pero prestamos poca atención, incluso silenciamos los primeros avisos de las emociones e incluso del estrés.

Silenciar toda esta información, no querer, no poder, o no saber cómo escucharla es lo que genera el verdadero trastorno-problema, el estrés mantenido. Y es en este momento tan avanzado, del ya estrés mantenido, cuando solemos prestar atención, cuando ya nos encontramos bastante mal.

Hemos aprendido a seguir haciendo, nos han dicho que es lo correcto, aunque el estrés nos esté ya informando que no conseguimos resolver las situaciones adecuadamente con nuestros recursos y capacidades. Debemos seguir haciendo y además sin quejarnos, y, de esta forma, convertimos el inicio del estrés, que es mera información, en estrés mantenido, convirtiéndolo en un trastorno.

De esta forma, el estrés, un aviso de nuestro organismo sobre la necesidad de actuar diferente, de aprender y/o modificarnos, un aviso inteligente de cambio necesario acaba transformándose, por nuestros erróneos aprendizajes, en estrés mantenido.

Y es entonces, cuando llevamos un tiempo experimentando tal estrés mantenido, cuando comenzamos a tener problemas, necesitamos atención médica o psicológica y tenemos, si estamos trabajando, que cogernos una baja para poder atender nuestra salud, física, emocional, psicológica y social.

El estrés, al comienzo es aviso de nuestro organismo sobre la necesidad de resolver diferente, cambiar.

Es un aviso de que algo no está funcionando adecuadamente.

No prestar atención al estrés lo convierte en estrés mantenido, el verdadero problema.

El estrés mantenido nos agota, nos hace vivir en vigilancia continuada, en situación de supervivencia durante demasiado tiempo.

Silenciamos el estrés, al comienzo, porque no nos han informado de que se trata de información de utilidad y que, mirarlo al comienzo, puede evitar un estrés mantenido posterior.

Tampoco nos enseñan cómo es el proceso de cambiar, de qué manera transformarnos, y menos, si estamos solos y solas, sin especialistas que nos ayuden a crear nuevas vías de acción en nuestra vida cotidiana, una relación que ofrece apoyo y seguridad, dos claves esenciales para realizar procesos de cambio.

¿Sobre qué nos informa el estrés?

Nos «invita» al cambio, ¿Cómo? desorganizándonos y generando malestar, buscando una nueva organización con mayor capacidad, con más recursos. Porque:

- *El estrés es desorganización en busca de una nueva organización, más capaz, más compleja, más desarrollada.*
- *Para cambiar, primero hay que abrir el sistema.*

¿Vamos a escuchar el malestar de la vida cotidiana? «La vida es así» dicen, pero la vida la vamos construyendo en función del conocimiento con el que contamos, y, hoy, sabemos que el estrés es una llamada al cambio. Un análisis serio nos orientará en la dirección del cambio.

**El estrés es desorganización en busca de una nueva organización, más capaz, más compleja, más desarrollada.
El estrés, pide alcanzar nuevas capacidades necesarias.**

El estrés desorganiza de forma informativa, al comienzo. El estrés mantenido genera sufrimiento, y este sufrimiento, rompe.

No parece adecuado esperar a que las personas sufran y se deterioren pudiendo facilitar procesos. Es importante, especialmente por parte de la dirección de una organización, prestar atención a los problemas de estrés que se producen.

Estos datos sobre el estrés en una organización informan sobre los cambios necesarios en la organización, con relación al trabajo, su organización o sobre el clima relacional de la empresa.

El malestar es un aviso para un cambio posible y realista

- ¿Por qué no escucharlo?
- ¿Por qué consideras que no se le presta atención al comienzo?
- ¿Cuál es tu experiencia al respecto?

Despreciar el malestar como camino de aprendizaje es promover el sufrimiento, el abandono y la fatalidad de la vida.

Como nos señalan los investigadores Crum, Salovey y Achor (2013) necesitamos repensar el concepto de estrés en seres humanos, seres que evolucionan y cambian, y analizar la información que tal estrés nos proporciona para transformarla en nuevas posibilidades, en desarrollo.

El estrés nos avisa de la necesidad de cambios y aprendizajes, La primera clave para el manejo del estrés es comprender su verdadera función.

Si consideramos el estrés como una debilidad, lo convertiremos en un trastorno, un estigma, y nos sentiremos culpables, el sufrimiento está asegurado.

Si, por el contrario, consideramos el estrés como una llamada al cambio y al aprendizaje, seremos capaces de transformarlo en información para el desarrollo.

Podemos así aprovechar los primeros síntomas de estrés tanto en una mejora para las personas como para las organizaciones.

No somos débiles por tener estrés, sino organismos inteligentes con un dispositivo de aviso para el cambio necesario.

Como señalo en mi libro «El estrés, aliado del cambio» (2022) repensemos la definición de estrés en seres humanos y ayudemos a las personas para que puedan sentirse capaces para modificar sus realidades cotidianas.

Trabajemos por una psicología facilitadora del cambio. Una psicología de malestares, de situaciones cotidianas, una psicología preventiva, de crecimiento, de normalización de la vida y sus dificultades.⁹

Transformar la consideración del estrés como «enemigo», para tratarlo como una preparación del organismo para un cambio vital, modifica los procesos. El estrés requiere nuevos aprendizajes, nuevas formas de manejarnos en nuestra vida cotidiana.

Necesitamos volver a sentirnos capaces, y, para ello, precisamos cambios internos, ser capaces de actuar para cambiar nuestra realidad exterior. En primer lugar, precisamos reconstruir nuestra calma mental y emocional. En segundo lugar, crear capacidades resolutivas.

¿Qué es el estrés?

El estrés, es una relación valorativa negativa que realizamos entre las circunstancias de la situación, y los recursos, que consideramos y disponemos para resolverla o manejarla adecuadamente.

Es decir, consideramos que las dificultades y características de la situación superan los recursos y capacidades de los que consideramos y disponemos, para manejarla sin riesgo de fracaso.

Como vemos, el estrés es información sobre cómo nos encontramos en determinadas situaciones, si las cosas funcionan como esperamos, se generan emociones de alegría y bienestar.

9 Varela, A. (2022). *El estrés, aliado del cambio*. Ed. La Huerta Grande.

Si las cosas no funcionan como queremos, como esperamos, entonces surgen las emociones negativas, enojo, tristeza o miedo, y comienza el malestar.

Si no escuchamos esta información o la despreciamos, aparece el estrés.

Caso de que tampoco prestemos atención al estrés, comenzaremos un proceso de estrés mantenido.

A mayor conocimiento sobre los procesos de estrés y mayor apoyo, antes podremos comenzar a manejarlo y a utilizarlo en nuestro beneficio.

¿Cómo podemos comenzar a manejar el estrés?

1. Comprender lo que significa el estrés como indicador
2. Frenar comportamientos automáticos e inercias
3. Aceptar la situación para poder modificar el estrés
4. Calmar mente y emoción. Recursos para regularnos
5. Analizar la situación
6. Determinar nuevos comportamientos de mayor eficacia
7. Entrenar nuevos comportamientos

Este es un proceso de entrenamiento-aprendizaje, comprenderlo es necesario, pero no suficiente.

Aprender una capacidad es como realizar un determinado deporte, conocer la teoría y técnicas es importante, pero practicarlo es imprescindible, y muchas veces, contar con un entrenador facilitador es más que necesario.

Frenemos al comienzo de un proceso de estrés, trabajemos el malestar, las emociones negativas y la información que nos proporcionan, y podremos comprender lo que nuestro organismo trata de decirnos.

Reevaluamos el significado del estrés y su función, aprendemos recursos para calmar la mente y la emoción, y generamos nuevos recursos y comportamientos.

Recordemos que el estrés en una organización es también información sobre cambios necesarios, son alarmas que pueden informar sobre

cambios necesarios. Sin embargo, actualmente en las organizaciones se valora la situación o riesgo de estrés, en el área de evaluación de riesgos psicosociales sin concederle la importancia que representa.

La evaluación no siempre se traduce en intervenciones para reducir el nivel de estrés detectado. Las actuaciones más habituales son: cursos de mindfulness o relajación, cursos de sensibilización.

Estos procesos son insuficientes, quien tiene estrés ya está sensibilizado y no es un nivel de intervención adecuado.

Debería realizarse una intervención a nivel organización con análisis de la propia organización del trabajo, las relaciones, comunicaciones etc. De esta forma se pueden modificar los aspectos que pueden estar generando el estrés y además, generar cambios necesarios en la organización, a diferentes niveles, que, probablemente, disminuirán tanto atascos como conflictos.

2.3.1 El estrés como informador de cambio necesario

Para reducir el estrés precisamos recuperar el sentimiento de propia eficacia como nos señala Marina (2020) en su libro «El vuelo de la inteligencia».

El orden y el desorden son aspectos necesarios en procesos evolutivos, El estrés trata de informarnos con su desorganización, el desequilibrio que nos genera. Somos nosotros quien escuchamos o silenciamos el cambio, el aprendizaje necesario para una nueva organización que nos proporcione mayor seguridad en nuestra cotidianeidad.

**El estrés es información
de cambio necesario
Malestar como aviso de cambio**

**El verdadero problema es
EL ESTRÉS MANTENIDO
Sufrimiento y agotamiento**

Cuando no conseguimos resolver las situaciones adecuadamente, percibimos que nos faltan habilidades, recursos y capacidades, nos encontramos inseguros, nos da miedo fracasar, perder el valor, nos desequilibramos, generamos estrés. Favorecer un estrés mantenido, implica agotar el organismo, física, mental y emocionalmente.

Si finalmente, tras un proceso de estrés mantenido, tenemos que frenar...

- **Es inteligente hacerlo al comienzo**
- **Sufrir menos**
- **Aprender más**

Al haber adquirido el concepto de estrés como debilidad, nos sentimos culpables de experimentarlo, porque asociamos estrés con debilidad, se genera un concepto de estigma de la información emocional y nos percibimos débiles por ello. Mantenemos el proceso sin solucionarlo y nos vamos agotando en el bloqueo en el que nos encontramos.

Si consideramos el estrés como un informador de cambios y aprendizajes necesarios, podemos reducir esa sensación de culpabilidad, de negatividad, y centrarnos en nuevos aprendizajes, en generar recursos para resolver las situaciones, tanto a nivel personal, como organizativo.

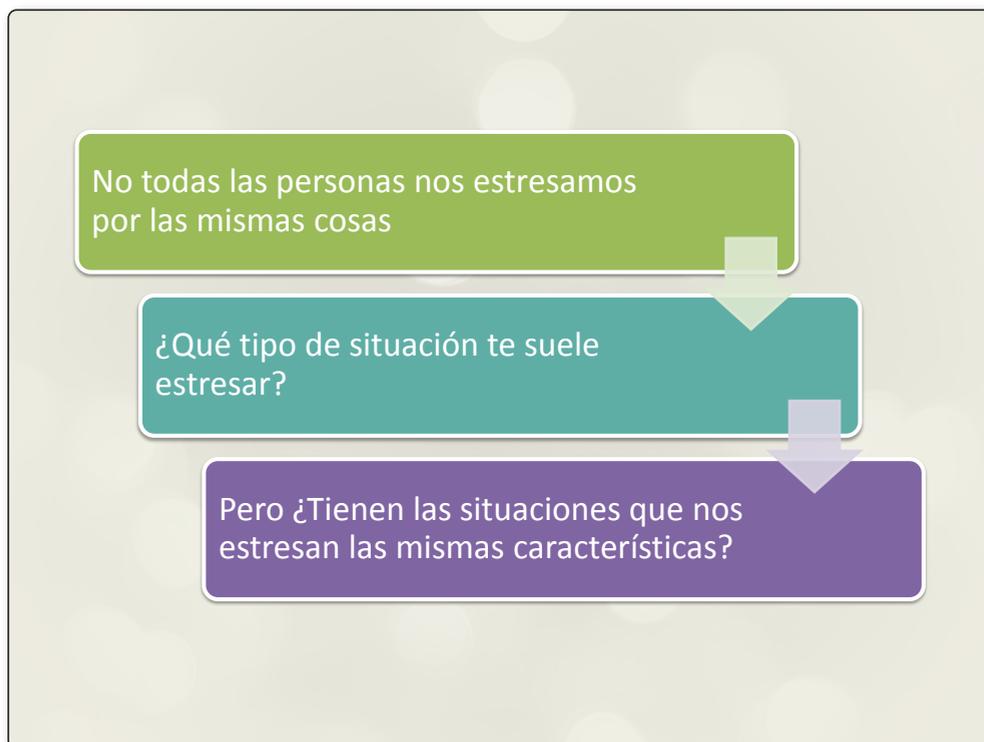
Pero este diferente planteamiento requiere un cambio conceptual que resulta ser el cambio que más nos cuesta realizar.

Recordemos, lo primero que debemos hacer cuando sentimos que comenzamos un proceso de estrés es:

FRENAR

Lo primero que necesitamos hacer es frenar, al comienzo, puesto que si favorecemos un estrés mantenido tendremos que frenar al final y estaremos en peores condiciones.

Recordemos que no nos estresan las mismas situaciones a todas las personas, nos estresan las situaciones que no conseguimos resolver y que nos señalan aquellos recursos que necesitamos aprender, desarrollar para comenzar a solucionar tal tipo de situaciones de diferente manera.



Para comenzar a manejar el estrés precisamos entrenamiento, no basta con conocer cuatro recursos, sino que precisamos una persona especialista en procesos de cambio. Escuelas o profesionales que organicen estos procesos de cambio y ofrezcan las seguridades necesarias para realizar el cambio.

Pautas importantes con respecto al estrés:

- Ser consciente de los indicadores de estrés: físicos, mentales, emocionales, sociales, organizativos...
- Aceptar el estrés y modificar la relación: es información sobre lo que debes cambiar.
- Aprender a regular la intensidad emocional. Calma mental y emocional.
- Analizar las situaciones que te generan estrés y tu relación con ellas.

- Establecer cambios para manejarte de diferente forma en tal situación.
- No es una competición, se trata de establecer cambios posibles y realistas en el presente, y que ofrezcan beneficios.
- Ver lo que vas consiguiendo en el proceso: aprendizajes.

¿Cómo sabes que tienes estrés? ¿Qué cambios percibes en tu organismo?

Escuchar el organismo es importante, porque muestra aquello que debe modificarse, muestra nuestra necesidad de cambiar, aprender, transformar.

Es un aviso de capacidad potencial que debe trabajarse, especialmente en momentos de cambio.

El estrés, al comienzo, es simplemente información para realizar cambios y aprendizajes.

Nuestro organismo nos avisa de la necesidad de frenar, pensar y cambiar.¹⁰

*Ana Varela
Estrés y aprende*

2.4 COACHING: METODOLOGÍAS Y APLICACIONES

Actualmente la palabra «coaching» ha tomado un gran auge entre la sociedad. Como siempre, necesitamos comprender lo que significa. Generalizamos palabras, pero precisamos comprender su significado.

Coaching es entrenamiento, y un coach es un profesional que se dedica a entrenar, en definitiva, un entrenador/a. Una de las cosas que nunca preguntamos es sobre qué realiza el coaching, un profesional, somos poco dados a hacernos preguntas y resulta esencial.

10 <https://www.estresyaprende.com/>

Existen diferentes tipos de coaching y precisamos profesionales especializados en los diversos temas. Podemos hablar de coaching en capacidades empresariales, deportivas, sociales, artísticas, personales...

El coach es un entrenador en un campo específico de desarrollo, y también un profesional capaz de determinar procesos de cambio y entrenamiento en capacidades personales-profesionales. Conviene siempre recordar que, para el desarrollo de personas, es recomendable trabajar con quienes se han preparado en este campo con profundidad: psicólogos, pedagogos, filósofos, antropólogos, etc. que con alguien que simplemente sabe ciertas cosas, o se ha preparado de forma básica.

Se define el coaching como un proceso compartido en el que el coach trata de incrementar el potencial de las personas, tanto en el área profesional, como personal utilizando para ello un proceso de análisis y generación de posibilidades en un proceso de acompañamiento.

Es decir, un profesional que acompaña a otra persona en sus procesos de desarrollo, podríamos hablar de la importancia del coaching especializado en liderazgo y capacidades directivas. Este tipo de coaching trabajaría las diferentes capacidades y habilidades de un líder.



CAPACIDAD ORGANIZATIVA

- Tener una visión del sistema que lidera.
- Tener una visión de la situación del sistema que lidera en el exterior.
- Analizar la cultura de la empresa, historia y modelo organizativo adecuado.
- Establecer objetivos claros y reducir la incertidumbre.
- Organización y planificación. Diseño de procesos generales de desarrollo.
- Mostrar procesos a largo, medio y corto plazo.
- Reducir la incertidumbre y convertirla en posibilidades ejecutivas.
- Toma de decisiones estratégicas.

CAPACIDAD RELACIONAL

- Transmitir visión y objetivos de forma clara y operativa.
- Establecer un modelo cultural relacional en la empresa.
- Comunicación clara y operativa tanto interna como externa a la empresa.
- Prevención y resolución de conflictos organizativos.
- Disponer de modelos de regulación ante riesgo y estrés, capacidad analítica y resolutiva.
- Iniciativa, capacidad resolutiva-generativa de posibilidades.

El coaching puede aplicarse, en la organización, a cargos específicos, y también a grupos, especialmente para equipos de trabajo, estableciendo procesos de desarrollo profesional en base a objetivos.

2.4.1 Introducción al coaching

El coaching es una disciplina que podemos considerar como reciente, es cierto que se ha extendido de forma general y ha tenido una cierta moda durante la última década.

La palabra coaching es realmente, como señalábamos, un anglicismo que significa «entrenamiento». Es un proceso de trabajo y desarrollo que comúnmente se asocia con el mundo empresarial, especialmente con asesoramiento especializado para directivos. Se relaciona con asesoramiento, orientación y preparación de líderes y directivos. Busca obtener mejores resultados, aprender a mejorar la toma de decisiones, conseguir una mejor convivencia en el trabajo o afrontar la vida más positivamente.

Además, también se puede aplicar en la vida privada. No obstante, según la fuente o la persona a la que preguntemos, es común que nos den una definición distinta de coaching, dado que los límites y metodologías de este no están del todo delimitados.

Según la International Coach Federation, «El coaching consiste en una relación profesional continuada que ayuda a obtener resultados extraordinarios en la vida, profesión, empresa o negocios de las personas. Mediante el proceso de coaching, el cliente profundiza en su conocimiento, aumenta su rendimiento y mejora su calidad de vida».

Tipos de coaching

► Coaching personal.

El coaching personal consiste en una práctica en la que un profesional ayuda a la persona a mejorar su desempeño individual en algún aspecto. Es uno de los más divulgados, y se trata de objetivos personales de desarrollo, como puede ser incrementar la autoestima, conseguir objetivos vitales o profesionales, o modificar sus conductas para obtener mejores resultados.

► Coaching empresarial.

Igualmente, el proceso consiste en establecer compromisos para desarrollar capacidades, habilidades y alcanzar objetivos definidos de forma realista y que configura el proceso de entrenamiento. Todo ello con relación a capacidades y objetivos tanto personales como profesionales en relación con su propio desempeño laboral.

Otros tipos:

- Coaching nutricional.
- Coaching deportivo.

- Coaching educativo.
- Coaching artístico.
- Coaching empresarial.
- Coaching para el emprendimiento.

Junto con estos procesos de coaching han aparecido estrategias y recursos asociados que plantean modificaciones en el proceso comportamental de las personas, en ocasiones, con vistas excesivas con relación al éxito.

Entre estos diferentes recursos podemos señalar el auge de la Programación Neurolingüística (PNL) que hace referencia a un proceso en el que se ayuda a modificar conductas determinadas, se trabaja la comunicación interna, el diálogo interno que desarrollamos, como herramienta clave para el establecimiento de cambio.

En algunas ocasiones, este modelo va orientado a cierta exigencia de éxito, que no es la necesidad de todas las personas, además, comprendamos que un proceso de cambio e incremento de recursos y capacidades debe realizarse a diferentes niveles, requiere un plan de entrenamiento y debe realizarse sin la prisa que genera la ansiedad por el éxito, si buscamos cambios estables y sólidos.

En general, se recomienda que un proceso de coaching, es decir, de aprendizaje y entrenamiento, sea realizado por un o una profesional del área, con sólidos estudios y conocimiento sobre el sector en el que se precisan establecer, los cambios y el entrenamiento.

Hoy se ha convertido en una especie de «moda» y requiere un análisis previo del trabajo realizado y del conocimiento profesional al respecto.

2.4.2 Herramientas prácticas de coaching

Las herramientas de coaching son, realmente, técnicas y herramientas que se utilizan durante el proceso de desarrollo, los recursos de trabajo.

Se utilizan para analizar metas, objetivos, obstáculos percibidos, recursos propios con los que la persona cuenta y poder así establecer las estrategias más idóneas para trabajar el proceso de desarrollo, para ello se utilizan procesos basados en preguntas y ejercicios específicos, dependiendo del área de indagación.

Herramientas de coaching

Las herramientas de coaching son como el cajón de herramientas que el profesional tiene a su disposición para poder facilitar el proceso y recorrido para facilitar al cliente los objetivos que se propone alcanzar en su propio desarrollo.

Las herramientas facilitan:

- Un proceso de autoexploración y crecimiento. Conocimiento de situación y metas.
- Proporcionan claridad y foco para seguir adelante transformando tus deseos en resultados alcanzables.

Para poder seleccionar las herramientas para cada cliente se precisa escucha y aceptación de las necesidades del cliente. El coach propone el proceso para alcanzar los objetivos del cliente para ello cuenta con sus herramientas propias.

- **Proceso de escucha activa de respeto**
- **Es el camino del propio cliente**
- **Le ayudamos a ver sus posibilidades**

El cliente decide su objetivo

A medida que se avanza en el propio proceso de coaching, resulta fundamental la flexibilidad en el propio proceso, escuchar activamente lo que va sucediendo, las formas de avance, para poder elegir las herramientas según evolucionen las necesidades y demandas del cliente.

Herramientas básicas del Coaching

Veamos, a continuación, algunas de las herramientas principales utilizadas en los procesos de coaching y desarrollo.¹¹

11 <https://creartecoaching.com/10-herramientas-utiles-del-coaching/>

Preguntas estructurales

Un buen coach debe ser capaz de realizar las preguntas adecuadas que puedan facilitar al cliente, el proceso de analizar sus propias necesidades y poder determinar el camino de desarrollo adecuado para su situación.

Saber preguntar es una capacidad que requiere preparación y entrenamiento, veamos algunas de las recomendaciones necesarias.

Orientación en la realización de preguntas:

- Realizar preguntas que sean asequibles para la persona-cliente.
- Preguntas que permitan analizar los aspectos de interés.
- Enfoque en el futuro, en la búsqueda de posibilidades.
- Comprender los motivos de la persona y sus necesidades.
- Respetar las dificultades surgidas.

Cómo utilizar la Rueda de la Vida

Utilizar un círculo, una rueda, para explorar la situación de las diferentes áreas de la vida de una persona o de una organización, permite conocer la distribución de energía y el peso de importancia en cada área.

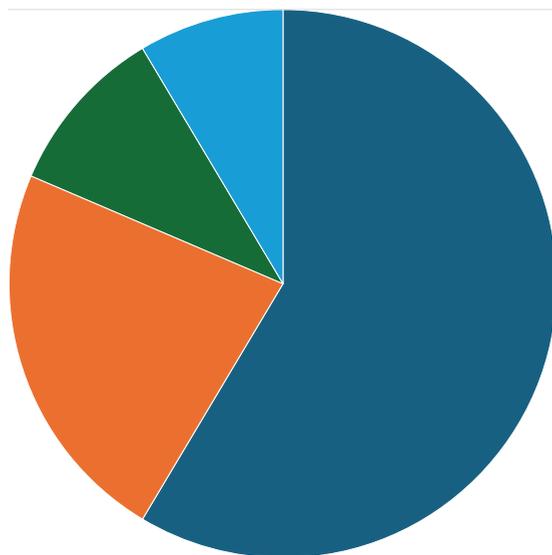
Permite igualmente determinar la modificación que se quiere realizar en cada área, facilitando la definición clara y específica de los objetivos de cambio.

Áreas de la rueda de la vida:

- Profesional.
- Familiar.
- Social.
- Ocio y diversión.
- Cuidado propio.
- Otras.

Rueda de la vida y determinación de situación de las diferentes áreas. Se pueden trabajar diferentes aspectos:

1. Situación emocional de cada área
2. Valor energético que se invierte en cada área
3. Valor que cada área le ofrece
4. Determinar áreas a modificar



También se pueden comparar dos ruedas de la vida, la real y la deseada, de esa forma nos ofrece información clave de cómo comenzar a trabajar los cambios con dirección a la rueda de la vida deseada, y analizar el trabajo a realizar, estableciendo objetivos prioritarios y un plan de acción realista y factible.

Un enfoque a futuro que permite diseñar un plan de entrenamiento a través de la comparativa de las dos diferentes ruedas de la vida, la actual y la deseada, siempre a través de objetivos realistas y de acciones posibles que organicen el proceso de cambio y desarrollo.

Se trata de conseguir cambios de beneficio, no de generar mayor frustración, el esfuerzo debe ofrecer ciertos beneficios para la continuación del proceso.

DAFO personal y profesional

Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite evaluar de manera exhaustiva la situación actual con relación a cualquier meta que se quiera conseguir, de utilidad tanto a nivel personal como organizativo.

Esta exploración y análisis de situación, se basa en cuatro cuadrantes que ayudan a identificar los aspectos internos y externos que afectan el desarrollo personal y profesional del cliente.

Aspectos internos:

- Debilidades.
- Fortalezas.

Aspectos externos, del contexto micro o macro:

- Amenazas.
- Oportunidades.

El análisis de estas dos áreas y sus cuatro factores permiten un conocimiento importante sobre la situación de partida, así como proporcionar información sobre el proceso de cambio necesario que precisa organizarse.



Los cuatro aspectos de un DAFO:

- **Debilidades (Weaknesses):** las debilidades propias que nos dificultan, impiden nuevos desarrollos. Zonas de crecimiento necesario.
- **Fortalezas (Strengths):** las fortalezas son los aspectos internos que benefician y potencian. Habilidades, recursos, capacidades, etc. que nos hacen sentirnos seguros.

- **Amenazas (Threats):** las amenazas son factores externos que pueden obstaculizar el progreso y el logro de los objetivos.
- **Oportunidades (Opportunities):** las oportunidades son factores externos que el cliente puede aprovechar para lograr lo que se propone.

Se trata de una importante herramienta de diagnóstico de situación, una foto de la realidad en la que una persona u organización se encuentra. Se utiliza mayoritariamente para:

- El desarrollo profesional.
- Planes de carrera.
- Orientación laboral.
- Diagnóstico para procesos de aprendizaje y mejora.

Puede utilizarse para personas, profesionales, empresas, organizaciones, grupos e instituciones, una herramienta de alto valor y que requiere que se le dedique el tiempo necesario para reflexionar.

No se trata simplemente de determinar los diferentes factores, sino que se precisa analizarlos con detalle, así como relacionar las diferentes áreas, para poder establecer objetivos de cambio y desarrollo.

Objetivos SMART

Una herramienta imprescindible para definir objetivos realistas y factibles, objetivos que resulten adecuados para el progreso que se precisa y se determina llevar a cabo son los objetivos SMART.

La definición de los objetivos es de alta importancia, y requiere que se le dedique el tiempo necesario, la prisa nunca es buena en procesos de análisis, ni en establecimiento de objetivos de desarrollo.

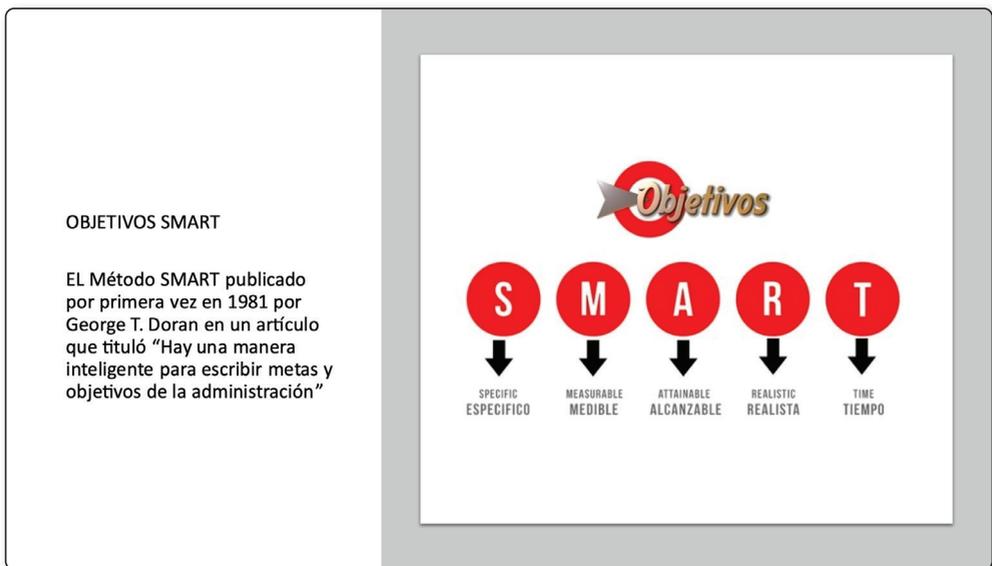
Los objetivos deben ser realistas y factibles, obviamente nos llevarán un esfuerzo, pero no queremos generar un estrés inmanejable que nos haga sentirnos frustrados y con deseos de abandonar.

Los objetivos son la clave de la organización de un proceso de cambio, desarrollo y transformación.

No debemos olvidar que los objetivos deben poder evaluarse de alguna forma y, además, debemos establecer un tiempo sensato y adecuado para lograrlos, contemplando también que las acciones a realizar para alcanzarlos sean igualmente realistas para la persona que trata de alcanzar los objetivos mediante tales acciones.

Los objetivos, contruidos como objetivos SMART, facilitan los procesos de cambio y aprendizaje.

Objetivos SMART, factores para construirlos



LOS OBJETIVOS DEBEN SER:

➤ **Específicos.**

Precisamos definirlos de la forma más concreta posible, a mayor especificidad mayor facilidad para llevarlos a cabo.

➤ **Evaluables.**

Deben ser medibles, evaluables o al menos que podamos determinar los cambios y resultados.

➤ **Alcanzables.**

Necesitamos objetivos bien definidos y realistas, no buscamos grandes hitos, sino cambios sólidos y beneficiosos.

➤ **Realistas.**

Inscritos en el plano de realidad personal, profesional y también dentro de la realidad contextual.

➤ **Establecer los tiempos.**

El tiempo establecido nos permite planificar el proceso por etapas.

PNL (Programación Neurolingüística)

La PNL, o Programación Neurolingüística, es una metodología que analiza el lenguaje, la conducta y los patrones mentales que rigen comunicaciones y comportamientos.

Se analiza como estos patrones y las comunicaciones internas afectan nuestro comportamiento y también, previamente, nuestra forma de percibir las situaciones y circunstancias.

La PNL propone identificar estos patrones o marcos mentales para modificarlos a nuestro favor. Desbloquea procesos, dificultades y obstáculos que nuestros marcos mentales pueden crearnos, es importante conocerlos para identificar y modificar comportamientos que, en nuevas etapas vitales, no resultan ya de utilidad.

Propone crear nuevos marcos mentales y patrones que nos permitan alcanzar nuestros objetivos con mayor facilidad. Es una técnica bastante asociada con los conceptos de éxito empresarial.

Conviene recordar que los patrones mentales no se cambian rápidamente ni de forma fácil, requiere construir consciencia y metacognición, así como prepararse para los cambios necesarios. Cambiar un patrón mental requiere un tiempo y un método riguroso.

Técnicas de PNL que se pueden utilizar en un proceso de coaching.

1. **Anclaje.**

Asocia un estado emocional positivo con un estímulo específico. Esta asociación permite llamar tal estado emocional cuando se considere necesario a través de imagen, palabra, sonido, etc....

2. **Reencuadre.**

Implica cambiar la perspectiva de una situación para alterar su significado emocional. En psicología se conoce como reestructuración cognitiva.

Se trata de acercarnos, ver los problemas desde una nueva perspectiva, requiere capacidades de regulación emocional.

3. **Modelado.**

Se trata de observar y replicar los comportamientos, estrategias y creencias de personas exitosas. Requiere capacidades de observación efectiva.

4. **Metáforas y cuentos.**

Las metáforas son importantes especialmente cuando tratamos de modificar conceptos y marcos mentales profundos, que se encuentran muy arraigados en nosotros.

2.5 EJERCICIOS

- ✔ Destaque el aspecto que más le ha resonado con relación a la inteligencia emocional y todo el contenido relacionado con las emociones.
- ✔ Señale un aspecto fundamental para el proceso de manejo del estrés y explique la utilidad que presenta.
- ✔ Destaque una herramienta de coaching y explique los beneficios de su aplicación.

2.6 CUESTIONARIO

1. **¿Cuál es el objetivo principal de dirigir un equipo de trabajo en la organización?**
 - a) Aumentar la jerarquía del líder.
 - b) Maximizar la producción individual.
 - c) Coordinar esfuerzos para lograr objetivos comunes.
 - d) Repartir tareas sin seguimiento posterior.

-
- 2. ¿Qué dimensión de la dirección de equipos implica fortalecer vínculos y generar compromiso?**
- a) Planificación.
 - b) Motivación.
 - c) Liderazgo técnico.
 - d) Delegación de funciones.
- 3. ¿Qué tipo de liderazgo se caracteriza por incentivar la autonomía y la toma de decisiones compartidas?**
- a) Autoritario.
 - b) Democrático o participativo.
 - c) Laissez-faire.
 - d) Transaccional.
- 4. ¿Cuál es una ventaja del liderazgo transformacional?**
- a) Evita la innovación.
 - b) Mejora la estructura rígida del equipo.
 - c) Aumenta la motivación e implicación del personal.
 - d) Reduce la carga de trabajo del líder.
- 5. ¿Qué estilo de comunicación favorece un entorno colaborativo?**
- a) Vertical descendente exclusivamente.
 - b) Unidireccional.
 - c) Asertivo y bidireccional.
 - d) Pasivo.
- 6. ¿Qué componente es fundamental para lograr cohesión en el equipo?**
- a) Control férreo del líder.
 - b) Presión constante.
 - c) Confianza mutua.
 - d) Competencia interna.

7. ¿Qué técnica ayuda a resolver conflictos dentro del equipo?

- a) Evitación continua.
- b) Escucha activa y negociación.
- c) Aumento de la carga laboral.
- d) Sustitución de personal.

8. ¿Cuál es una herramienta útil para definir claramente los roles dentro del equipo?

- a) La improvisación.
- b) La rotación constante de tareas.
- c) El organigrama funcional.
- d) La intuición del líder.

9. ¿Qué factor puede dificultar el desarrollo del equipo?

- a) Comunicación clara.
- b) Falta de objetivos comunes.
- c) Motivación intrínseca.
- d) Distribución equitativa de tareas.

10. ¿Qué tipo de feedback promueve la mejora continua?

- a) Críticas destructivas.
- b) Feedback evasivo.
- c) Retroalimentación concreta y constructiva.
- d) Comentarios casuales y sin seguimiento.

Respuestas correctas

1-C

2-B

3-B

4-C

5-C

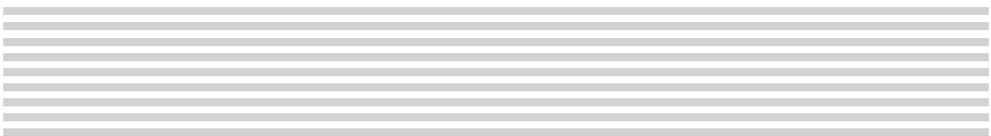
6-C

7-B

8-C

9-B

10-C



3

Motivación y trabajo en equipo

Hace ya unos años comenzó a cobrar importancia el trabajo por equipos, los proyectos de mayor complejidad así lo requieren.

Construir un equipo de trabajo lleva tiempo, esfuerzo y además un plan claro de trabajo y organización del propio equipo.

Lo que resulta verdaderamente fundamental, es que el grupo o equipo de personas trabaje adecuadamente con las funciones y tareas que deben realizar y, por supuesto, que el clima de trabajo sea de respeto, seguro, activo y, no suponga un riesgo percibido para las personas que lo componen.

Pensemos unas preguntas clave para comenzar:

¿Qué motiva a los miembros de un equipo?

.....

¿Qué desmotiva a los equipos?

.....

¿Cómo podemos trabajar la motivación?

.....

Recordemos siempre los dos grandes bloques de las características del liderazgo:

- Capacidad organizativa.
- Capacidad relacional.