

# INTELIGENCIA

## EMOCIONAL

QUE ES  
Y  
COMO DESARROLLARLA



**E**l término Inteligencia Emocional fue acuñado a principios de los años noventa por los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer para definir el uso excelente de la inteligencia interpersonal e intrapersonal.

El psicólogo Howard Gardner de la Facultad de Pedagogía de Harvard ha definido estos dos componentes de la Inteligencia Emocional de la siguiente manera:

“La inteligencia interpersonal consiste en la capacidad de comprender a los demás: cuáles son las cosas que más les motivan, como trabajan y la mejor forma de cooperar con ellos.”

“La inteligencia intrapersonal constituye una habilidad relativa al conocimiento interior que nos permite tener una imagen exacta y verdadera de nosotros mismos, lo que nos hace capaces de actuar en la vida de un modo más eficaz”.

El término Inteligencia Emocional que abarca esas dos inteligencias personales no se popularizó y despertó la atención mundial hasta que el psicólogo de Harvard Daniel Goleman publicó en 1995 su famoso libro Inteligencia Emocional. Este libro se convirtió rápidamente en un best-seller del que se vendieron en pocos meses, sólo en Estados Unidos, medio millón de ejemplares.

Resumiendo los conceptos expuestos podemos decir que una persona es inteligente emocionalmente cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos y a través de comprenderlos y conducirlos adecuadamente influye positivamente en su conducta y mejora la calidad de su vida. Al mismo tiempo es capaz de entender las emociones de los demás, sabe ponerse en su lugar y responde en la forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos.

Salovey ha resumido en cinco las competencias principales que una persona debe desarrollar para alcanzar un alto grado de Inteligencia Emocional:

- El conocimiento de sus propias emociones.
- La capacidad de conducir las.
- La capacidad de motivarse a sí mismo.
- Ser capaz de reconocer las emociones de los demás.
- Un buen control de sus relaciones interpersonales.

El conocimiento de las propias emociones es la piedra angular de la Inteligencia Emocional. La capacidad de reconocer los sentimientos propios es crucial para la comprensión de uno mismo.

La capacidad de conducir las propias emociones y ajustarlas a lo que demanda cada situación es, por otro lado, clave para alcanzar un buen equilibrio emocional. Ser capaz de tranquilizarse en situaciones difíciles y de evitar la ansiedad, la tristeza o el enfado excesivos permitirá superar con más facilidad las dificultades. Este autocontrol emocio-

nal nos permitirá emplear toda nuestra energía en alcanzar lo que deseamos.

La capacidad de automotivarse hace a las personas más alegres, productivas y eficaces en todas las tareas o actividades que emprenden. El ser capaz de motivarse para realizar las acciones necesarias para alcanzar un determinado objetivo genera la energía suficiente para superar los obstáculos y contratiempos que puedan surgir.

Ser capaz de reconocer las emociones de los demás permitirá desarrollar una habilidad básica de la inteligencia interpersonal: la empatía. Distinguir las señales sutiles que los demás emiten, en función del estado emocional en el que se encuentran, permitirá comprender mejor lo que desean o necesitan y hacérselo ver con respeto. La otra persona se sentirá comprendida y ese entendimiento mejorará de forma notable la relación.

El control de las relaciones interpersonales es un verdadero arte que está basado, en gran medida, en comportarse en la forma adecuada al estado emocional que se percibe en los demás. Esta habilidad es clave para el liderazgo y la influencia personal. Las personas que sobresalen en este tipo de competencia suelen tener gran éxito social y profesional.

Todas estas competencias, que algunas personas han desarrollado de manera natural a través de su educación y experiencias personales, pueden mejorarse a cualquier edad. Su desarrollo, para alcanzar un nuevo nivel de competencia emocional, es el objetivo principal de los Seminarios y Talleres que hoy en día se imparten sobre Inteligencia Emocional.

Si prestamos atención a cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás estaremos en disposición de descubrir cómo creamos nuestras propias emociones (los procesos internos que seguimos) y cómo influimos a través de nuestra comunicación en el “estado emocional” de las personas con las que nos relacionamos.

A continuación vamos a comentar como los seres humanos creamos nuestros estados emocionales.

Para ello convendría hacerse la pregunta: ¿De qué dependen nuestras emociones?

Todos pasamos por multitud de estados emocionales diferentes cada día. En ciertos momentos podemos sentirnos alegres y en otros tristes. En ocasiones nos sentimos seguros de nosotros mismos y en otras ocasiones vulnerables.

¿Qué ocurre en nosotros para que ante una situación concreta sintamos una determinada emoción y nos comportemos como lo hacemos?

Imaginemos que nos cruzamos con un perro suelto por la calle. ¿Cómo nos sentimos si vemos que el animal se dirige hacia nosotros?

Quizá nos sintamos confiados y nos acerquemos para pasarle la mano por el lomo, acariciarle y

jugar con él o por el contrario sintamos temor y procuremos alejarnos con cuidado.

¿Qué nos hace sentirnos confiados o sentir temor? Nuestra emoción y la conducta posterior (tratar de jugar con él o alejarnos) dependen de cómo nos representamos en nuestra mente a ese animal.

Los seres humanos no respondemos directamente ante la realidad que nos rodea, sino ante la representación interna que hacemos de la misma. Este proceso, que es inconsciente en la mayoría de los casos, está constituido por tres mecanismos que constituyen el denominado proceso universal de modelado.

El primero de ellos denominado eliminación es mediante el cual centramos nuestra atención en una parte concreta de la realidad que nos rodea, eliminando el resto. El objeto o persona donde ponemos nuestra atención cobra vida para nosotros y lo demás es como si no existiera.

En la situación comentada podemos centrar nuestra atención en el perro que vemos, llevarla a las hojas de un árbol cercano mecidas por el viento o quizá fijarnos en como las nubes se mueven en el cielo. Supongamos que prestamos atención al perro que se nos acerca.

A continuación nuestra mente realiza otro proceso llamado generalización, mediante el cual evaluamos la realidad externa a la que hemos prestado atención (el perro) en función de nuestras experiencias pasadas. En función de lo ocurrido en esas experiencias hemos podido crear generalizaciones o creencias del tipo: “los perros son amigables y juguetones” o, por el contrario, “los perros son animales peligrosos”.

En función de esas generalizaciones realizamos un proceso de distorsión de la realidad externa al representarla internamente. El perro en nuestra representación interna puede ser o muy amigable o quizá muy peligroso en función del nivel de distorsión que realicemos.

Si revivimos en nuestra mente las imágenes de lo ocurrido con anterioridad con este tipo de animales nuestra representación mental de esa realidad llamada perro será muy “real” para nosotros.

Este proceso interno crea nuestro estado emocional (confianza o temor) y como consecuencia de la emoción producida elegimos, de forma inconsciente en la mayoría de los casos, un tipo de conducta u otro para reaccionar.

Estos tres mecanismos están operando continuamente en nosotros. Es como si tuviéramos puestas permanentemente unas gafas invisibles con tres lentes: eliminación, generalización y distorsión que nos hacen ver la realidad a “nuestra manera”. Esta representación interna de la realidad externa es para nosotros nuestra verdadera “realidad” y es la que nos hace sentir nuestras emociones y realizar nuestras conductas.

Como estos tres mecanismos operan de forma diferente en cada persona, es fácil entender que nos encontraremos con otras personas que, ante una misma situación, se sentirán y reaccionarán de una forma muy diferente a como lo hacemos nosotros.

Dado que nuestras emociones dependen de cómo construimos nuestra realidad interna será nuestra responsabilidad aprender a construirla de tal forma que produzca emociones placenteras y nos permita evitar aquellas otras que nos restan energía y nos hacen sentir mal.

Si prestamos atención al proceso que seguimos para crear nuestro estado emocional y descubrimos cómo lo hacemos, además de entender mejor cómo creamos nuestras propias emociones, desarrollaremos la habilidad de intervenir en dicho proceso para reconducirlo en la forma más adecuada. De esta forma mejoraremos nuestra inteligencia intrapersonal.

Vamos, ahora, a comentar algunos aspectos clave que pueden permitirnos desarrollar nuestras competencias en el ámbito de la inteligencia interpersonal.

Todos los seres humanos vivimos cualquier experiencia empleando dos tipos básicos de comunicación, la comunicación interna y la comunicación externa.

Mediante la comunicación interna nos comunicamos con nosotros mismos. Después de percibir lo que ocurre a nuestro alrededor, nos lo representamos internamente y mediante lo que nos decimos a nosotros mismos sobre lo que está ocurriendo creamos nuestro estado emocional.

Mediante la comunicación externa nos comunicamos con los demás y para ello utilizamos dos tipos de lenguaje: el lenguaje verbal y el lenguaje no verbal.

El lenguaje verbal nos permite expresar mediante palabras lo que queremos comunicar. Es el responsable del "qué" de nuestra comunicación o dicho de otra forma de la parte digital de nuestro mensaje.

El lenguaje no verbal tiene que ver con el cómo nos comunicamos. A través de los gestos, posturas, ademanes e inflexiones de la voz (volumen, tono, etc.) que empleamos damos énfasis o debilitamos lo que transmitimos a través de nuestro lenguaje verbal. El lenguaje no verbal es el responsable de nuestra comunicación analógica (el "cómo" decimos lo que decimos).

Según las investigaciones realizadas por los profesores Albert Mehrabian y Raymon Birdwhistall de la Universidad de Pennsylvania, nuestro lenguaje verbal es tan sólo responsable del 7% del impacto que nuestra comunicación produce en los demás. El restante 93% tiene que ver con el cómo transmitimos el mensaje a través de nuestro lenguaje no verbal.

El lenguaje no verbal es, por tanto, el principal responsable del impacto emocional que nuestra comunicación produce en los demás.

Siendo conscientes de ese impacto tan importante, es conveniente que prestemos gran atención al cómo nos comunicamos y percibamos cómo influye en el estado emocional de las personas con las que nos relacionamos.

Por otro lado, también conviene observar el comportamiento de los demás para descubrir su estado emocional y obrar en consecuencia.

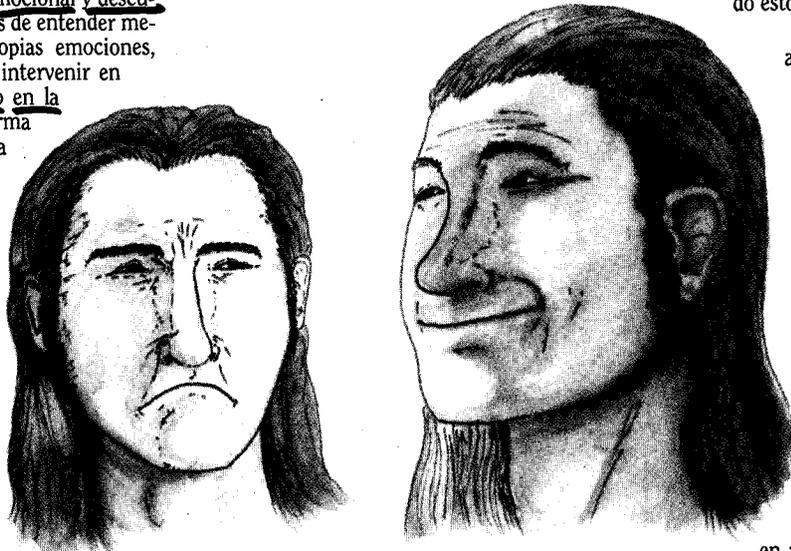
Al observar el comportamiento de otras personas podemos distinguir dos tipos principales de conducta denominadas macroconducta y microconducta.

La macroconducta puede observarse fácilmente y está relacionada con el qué hace la otra persona. Por ejemplo: bailar, saltar, correr, estudiar, etc.

La microconducta está relacionada con cambios más sutiles en la conducta de la otra persona relacionados con el cómo hace las cosas. Por ejemplo: cambios en el tono de la voz, en el volumen, en el ritmo respiratorio, en la coloración de la piel, etc.

Los cambios en la microconducta son la expresión externa observable de la comunicación interna de esa persona y están relacionados con su estado emocional.

Se denomina calibración al proceso de detectar esos cambios sutiles que se producen en la microconducta de otras personas.



Si somos capaces de detectar y evaluar adecuadamente esos pequeños cambios, podremos conocer de una forma más precisa, cuál es el estado emocional del otro y utilizarlo para crear empatía y demostrarle que entendemos como se siente.

Conocer el estado emocional de los demás nos permitirá desarrollar otra habilidad clave, la de crear sintonía con las personas con las que nos relacionamos.

La sintonía podemos definirla como el proceso mediante el cual se inicia y mantiene una relación de mutua confianza, comprensión y buena relación entre dos o más personas.

Teniendo en cuenta tanto el plano consciente como el subconsciente de toda relación interpersonal, la sintonía es el ingrediente básico necesario para mejorar la comunicación y crear buenas relaciones. Mediante la sintonía conseguiremos estar en la misma longitud de onda que la otra persona.

Sintonía significa sensibilidad e interés, no significa que nos guste especialmente cómo esa persona es o que estemos totalmente de acuerdo con lo que hace. Es una forma de hacerla ver que la entendemos y la respetamos.

Una acción sencilla que se puede emplear para crear sintonía consiste en igualar la microconducta de la otra persona. Mediante este proceso se ajustan algunos aspectos de nuestra microconducta para que se aproximen o reflejen los mismos aspectos de la conducta de la otra persona.

El igualar la microconducta de la otra persona es equivalente, en un nivel subconsciente, a un acuerdo verbal con ella.

A continuación se indican algunas conductas que se pueden igualar para crear sintonía.

**Corporales:** Postura del cuerpo. Gestos de las manos. Expresiones faciales. Respiración.

**Vocales / no verbales:** Velocidad al hablar. Volumen de la voz. Tono. Énfasis.

Es importante recordar que el igualar debe ser hecho con sutileza. No se generará sintonía si la otra persona se siente imitada o percibe que exageramos sus gestos o movimientos. Lo mejor es igualar algo más tarde, así el gesto o movimiento se ve desplazado.

Otra forma de igualar es la indirecta o cruzada. Es cuando igualamos un tipo de conducta de la otra persona con otra conducta diferente nuestra. Por ejemplo: ajustando la velocidad de nuestro hablar con su ritmo respiratorio o siguiendo su parpadeo con pequeños golpes de nuestros dedos.

Para aprender cómo igualar conviene observar cómo otras personas interactúan cuando se relacionan en un restaurante, en reuniones, en fiestas, etc. Conviene observar a dos personas relacionándose y fijarse en que ocurre con la calidad de su comunicación cuando se igualan y también cuando esto no se produce.

Requiere un cierto tiempo y esfuerzo aprender a igualar eficazmente, ya que es necesario prestar atención a parte de nuestras acciones o de las de los demás que antes nos pasaban desapercibidas. El igualar es algo que los seres humanos hacemos automáticamente, sin ser conscientes de ello. Ahora se trata de igualar conscientemente la conducta del otro para crear sintonía.

Cuando se iguala a otra persona la estás diciendo, a nivel subconsciente, que la entiendes y la respetas. La otra persona se siente entonces confiada y dispuesta a cooperar.

La sintonía es como un campo energético que se establece entre las personas. Esto significa que se produce en ambas direcciones. No es posible establecer sintonía con otra persona y que esa persona no se encuentre en sintonía con nosotros.

Un signo de haber establecido una buena sintonía es que la otra persona empiece a seguirnos, a igualar nuestra postura, movimientos, voz, etc.

Toda cooperación requiere sintonía. Una vez que se ha establecido sintonía es cuando se puede liderar la comunicación o relación en una dirección que sea adecuada para ambos.

La habilidad para crear empatía y generar sintonía es clave para mejorar la inteligencia interpersonal.

A mediados de los años setenta, mucho antes de que se acuñara el término Inteligencia Emocional, inició su desarrollo en Estados Unidos una ciencia aplicada denominada Programación Neurolingüística (P.N.L.). Esta ciencia trata del estudio de cómo los seres humanos, a través de donde ponemos nuestra atención y del significado interno que damos a la realidad que nos rodea, creamos nuestras experiencias subjetivas e influimos sobre nuestras conductas.

Las siglas P.N.L. definen los tres elementos principales con los que se trabaja en esta ciencia: Programación, Neurología y Lenguaje. Nuestra propia "programación" determina cómo percibimos lo que ocurre a nuestro alrededor y como consecuencia cómo nos sentimos y cómo nos comportamos. Nuestro sistema neurológico regula el funcionamiento de nuestra mente y de nuestro cuerpo. El lenguaje verbal y no verbal determina cómo nos comunicamos con nosotros mismos y con los demás.

La P.N.L. permite, mediante el uso de herramientas sencillas y útiles desarrollar nuestras habilidades de autocontrol emocional y mejorar de forma muy notable nuestra comunicación y relaciones interpersonales. La P.N.L. nos ayuda a desarrollar fácilmente nuevos recursos y capacidades para mejorar nuestra inteligencia emocional.

Lo más valioso de esta ciencia es que puede ser aprendida y utilizada con facilidad y sin conocimientos previos por cualquier persona en su propio beneficio y en el de los demás.

**Manuel Roca**  
Director del Instituto Quórum de Madrid