

# Autocontrol



**Colección**  
**Formación por Competencias**



**Escuela de  
Administración  
Pública**

REGIÓN DE MURCIA

# “Autocontrol”



***Escuela de Administración Pública de la Región de Murcia***

COORDINACIÓN Y REVISIÓN DE TEXTOS: José Zafrilla Sánchez y Tomás Laencina López

ELABORACIÓN Y REDACCIÓN: ALGAMA Desarrollo Empresarial

**ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>Introducción.</b>	<b>3</b>
<b>1.- Impulsividad frente a flexibilidad. Cómo adaptar nuestro nivel de reacción a la situación concreta.</b>	<b>8</b>
<b>2.- Cómo controlar nuestras emociones (estrategias básicas), y actuar adecuadamente bajo presión emocional.</b>	<b>28</b>
<b>3.- Técnicas para el afrontamiento del estrés general.</b>	<b>49</b>
<b>4.- Técnicas para el control del burnout. Cómo controlar las emociones (estrategias avanzadas).</b>	<b>57</b>
<b>5.- El uso de las emociones y de la inteligencia emocional en la solución de problemas.</b>	<b>71</b>
<b>6.-La generalización del uso de la inteligencia emocional en los colaboradores.</b>	<b>77</b>
<b>7.- Desarrollo de estrategias para el control emocional del equipo de trabajo.</b>	<b>84</b>
<b>8.- Optimización emocional: Innovando en inteligencia emocional.</b>	<b>87</b>
<b>Bibliografía.</b>	<b>98</b>

## Introducción.


La competencia que nos ocupa en este documento hace referencia a la capacidad de ejercer control sobre nuestras emociones y, consecuentemente, sobre nuestras reacciones en el entorno laboral. Estamos hablando del autocontrol, que definimos como:

**Autocontrol: “Capacidad de mantener el control de uno mismo y la calma en situaciones estresantes o que provocan fuertes emociones, y ante situaciones hostiles. Implica resistir positivamente en condiciones constantes de estrés”.**

Todos somos conscientes de la facilidad con que dichas emociones pueden “descontrolarse” como consecuencia del estrés habitual que vivimos en el puesto de trabajo, caracterizado por aspectos tales como las prisas, la urgencia, los errores de difícil solución, entre otros (no debemos olvidar que la intensidad del estrés no depende de la situación objetiva –estresor-, sino de la valoración cognitiva –según los pensamientos que asignamos a dicha situación- que hacemos de dichas situaciones).

Otros factores de carácter personal pueden incidir directamente en las emociones; por ejemplo, podemos ser más impulsivos o reflexivos ante las situaciones que se nos presentan manifestando determinadas reacciones contraproducentes para nuestra actividad laboral. Estos aspectos guardan bastante relación con nuestra capacidad de controlar las emociones y expresarlas de un modo adecuado, adaptándolas a cada situación concreta. Desde este planteamiento, entendemos que el desarrollo de esta competencia supone una mejora de nuestro desempeño laboral.

Veamos, por tanto, cuáles son los niveles de desarrollo marcados para esta competencia:



### AUTOCONTROL: NIVELES DE DESARROLLO

1. Resiste la tentación de actuar de forma inapropiada para el puesto que ocupa
2. Cuando siente emociones como ira, frustración o estrés consigue controlarlas pero sin llegar a actuar positivamente
3. Mantiene la calma controlando sus emociones en situaciones que provocan enfado, frustración o estrés, y continúa con su actividad sin que sus emociones interfieran en ella
4. Utiliza técnicas o recursos para controlar el estrés, evitar quemarse y trabajar de forma efectiva en situaciones de estrés continuo
5. Se controla en medio de fuertes emociones y las afronta de manera constructiva buscando la solución del problema
6. En situaciones de gran estrés, además de controlar las emociones y mantener la calma, logra también tranquilizar a los que le rodean
7. Anticipa situaciones problemáticas, desarrollando estrategias de control personales y para el equipo, con la finalidad de prevenir las consecuencias negativas de las situaciones desarrolladas en momentos de máxima tensión

Partiendo de la definición y de los niveles de desarrollo mencionados, iniciaremos nuestra exposición con una introducción a lo que suponen las emociones y su desarrollo, haciendo especial hincapié en las reacciones que deparan la ausencia o no de autocontrol, para ir acercándonos a los principios básicos de la inteligencia emocional como habilidad necesaria cuando se quiere dominar adecuadamente nuestro estado emocional.

Como en otros documentos, iremos viendo las diferentes destrezas que deben utilizarse para llegar a dominar adecuadamente la competencia autocontrol. Así, las distribuiremos en tres bloques que nos definen los niveles básico, medio y excelente de la competencia, y en cada uno de ellos cuatro tipos de destrezas que han de dar respuesta al desarrollo competencial esperado. En tanto que dichas destrezas las entendemos de forma global (pues no guardan una relación unívoca con cada grado de desarrollo), las asociaremos en su conjunto a los niveles de desarrollo determinados para cada bloque temático.

Así, en el primer bloque de contenidos hacemos referencia al **nivel de adquisición básico** de la competencia autocontrol; es decir, los niveles de desarrollo 1, 2 y 3. Concretamente las personas que trabajen este bloque habrán de superar dichos niveles de desarrollo: resiste la tentación de actuar de forma inapropiada para el puesto que ocupa (nivel 1), cuando siente emociones como ira, frustración o estrés consigue controlarlas pero sin llegar a actuar positivamente (nivel 2), y mantiene la calma controlando sus emociones en situaciones que provocan enfado, frustración o estrés, y continúa con su actividad sin que sus emociones interfieran en ella (nivel 3).

Estos niveles de desarrollo se contemplan en las cuatro destrezas siguientes: en el primer apartado se tratan las dos primeras destrezas, que desarrollan los aspectos referidos a la impulsividad frente a la reflexibilidad, así como la capacidad de adaptar nuestras reacciones a cada situación concreta (se corresponde con el epígrafe 1 del documento, denominado impulsividad frente a reflexibilidad. Cómo adaptar nuestro nivel de reacción a la situación concreta). Las destrezas tercera y cuarta también se han agrupado por consolidarse bajo planteamientos muy similares; así, se tratan aspectos tales como las estrategias básicas para el control de las emociones, y las mejores maneras de actuar bajo situaciones de alta presión emocional (se corresponden con el epígrafe segundo del documento, que denominamos

cómo controlar nuestras emociones (estrategias básicas), y actuar adecuadamente bajo presión emocional).

El segundo bloque temático desarrolla los contenidos que han de permitir a la persona desarrollar la competencia autocontrol a un **nivel medio**. Concretamente se quiere adquirir, a través de estos conocimientos, los niveles cuatro y cinco de la competencia: utiliza técnicas o recursos para controlar el estrés, evitar quemarse y trabajar de forma efectiva en situaciones de estrés continuo (nivel cuatro), y se controla en medio de fuertes emociones y las afronta de manera constructiva buscando la solución del problema (nivel cinco).

Para alcanzar estos objetivos, en este nivel se describen las siguientes destrezas: en primer lugar se desarrollan las estrategias básicas de afrontamiento (se corresponde con el apartado tres del documento, denominado técnicas de afrontamiento del estrés general); posteriormente se desarrollan las técnicas principales para afrontar el síndrome del burnout y las estrategias más avanzadas para manejar adecuadamente las emociones, que son las dos siguientes destrezas de este nivel (se corresponden con el apartado cuatro del texto, que denominamos técnicas para el control del burnout. Cómo controlar las emociones (estrategias avanzadas). Finalmente, la última destreza de este bloque temático coincide en el desarrollo junto a la primera del nivel excelente, ya que en el primer caso se trata el uso adecuado de las emociones en la solución de problemas, y en el segundo caso el manejo de la inteligencia emocional también la solución de problemas (se corresponde con el apartado cinco del documento, que denominamos el uso de las emociones y de la inteligencia emocional en la solución de problemas).

Finalmente, el tercer bloque de contenidos procura alcanzar el **desarrollo excelente** de la competencia autocontrol. Una vez analizadas y estudiadas las destrezas propias de este nivel competencial, la persona habrá adquirido los niveles de desarrollo 6 y 7 de la competencia: en situaciones de gran estrés, además de controlar las emociones y mantener la calma, logra también tranquilizar a los que le rodean (nivel seis), y anticipa situaciones

problemáticas, desarrollando estrategias de control personales y para el equipo, con la finalidad de prevenir las consecuencias negativas de las situaciones desarrolladas en momentos de máxima tensión (nivel siete).

Para alcanzarlos, se desarrollan cuatro destrezas: la primera destreza de este nivel excelente quedó desarrollada, como ya vimos, en el último apartado del nivel medio; la segunda destreza incide en la forma de generalizar el manejo de la inteligencia emocional al resto de nuestros compañeros (se corresponde con el apartado seis del documento, que denominamos la generalización del uso de la inteligencia emocional en los colaboradores); la tercera destreza establece diferentes estrategias para desarrollar el trabajo emocional en los miembros del equipo de trabajo (se corresponde con el apartado siete del documento, y se denomina desarrollo de estrategias para el control emocional del equipo de trabajo). Para finalizar, la última destreza de este nivel excelente busca la innovación en inteligencia emocional para optimizar su utilización (se corresponde con el apartado ocho del documento, y se denomina optimización emocional: innovando en inteligencia emocional).



## 1.- Impulsividad frente a flexibilidad. Cómo adaptar nuestro nivel de reacción a la situación concreta.

El autocontrol emocional es la capacidad que nos permite controlar nuestras emociones, impidiendo que éstas nos controlen a nosotros, disponiendo de la posibilidad de elegir lo que queremos sentir en cada momento de nuestra vida. Nosotros somos los actores o hacedores de nuestra vida ya que de las pequeñas y grandes elecciones depende nuestra existencia, tenemos la importante posibilidad de hacer feliz o no nuestra vida, a pesar de los acontecimientos externos, y esto debemos aplicarlo al trabajo por ser, habitualmente, el ámbito donde posiblemente más estamos a lo largo de nuestra vida.

Todos tenemos derecho a hacer, pensar y sentir lo que queremos, siempre y cuando no perjudiquemos a nadie. Pero no olvidemos que según lo que pensemos, según cómo interpretemos lo que nos rodea, así sentiremos y expresaremos nuestras emociones. **Las personas funcionamos desde tres dimensiones que, invariablemente, se interrelacionan entre sí, es decir, que cada dimensión afecta a las demás en forma continua: pensamiento, sentimiento y acción / conducta.**

**Muchas veces asumimos que son las situaciones o circunstancias externas las que directamente causan la manera en que nos sentimos y actuamos. Pero es cómo las interpretamos lo que provoca nuestras reacciones emocionales.**

Para conseguir desarrollar nuestra capacidad de controlarnos emocionalmente debemos tener muy claro este proceso, porque es el que nos ayudará a ponerlo en práctica en sus más altos niveles.

Para entender mejor esta competencia y sus niveles de desarrollo, podemos tomar la **Teoría Racional Emotiva de Ellis** como base que encuadre todo lo referente al control de nuestras emociones y cómo llevarlo a cabo de una manera adaptativa en todos los niveles de desarrollo posibles.

**El marco filosófico general de esta teoría se basa primordialmente en la premisa estoica “la perturbación emocional no es creada por las situaciones sino por las interpretaciones de esas situaciones”. Se basa, por tanto, en la idea de que tanto las emociones como las conductas son producto de las creencias de la persona, de su interpretación de la realidad.** Si éstas son ilógicas, poco empíricas y dificultan la obtención de las metas establecidas por el individuo reciben el nombre de **“irracionales”**. Si las interpretaciones de la persona están basadas en datos empíricos y en una secuencia lógica entre premisas y conclusiones, sus creencias son **“racionales”** ya que el razonamiento es correcto y la filosofía básica de esa persona es funcional.

La Teoría Racional Emotiva utiliza el Modelo **ABC** para explicar los problemas emocionales y cómo ayudar a resolverlos. Tiene como eje principal la forma de pensar del individuo, la manera cómo interpreta su ambiente y sus circunstancias, y las creencias que ha desarrollado sobre sí mismo, sobre otras personas y sobre el mundo en general. La **A designa la activación de las experiencias o acontecimiento activante**, tales como problemas familiares, insatisfacción laboral y todo aquello que podamos enmarcar como productor de infelicidad. La **B se refiere a creencias o ideas, básicamente irracionales** y autoacusatorias que provocan sentimientos de infelicidad actuales. Y la **C corresponde a las consecuencias** o aquellos síntomas neuróticos y emociones negativas tales como el pánico depresivo y la rabia, que surgen a partir de nuestras creencias.

Aún cuando la activación de nuestras experiencias puede ser bastante real y causar gran dolor, son nuestras creencias las que le dan el calificativo de larga estancia y de mantener problemas a largo plazo.

Ellis añade una letra D y una E al ABC: **Se han de discutir (D) las creencias irracionales**, de manera que se puede a la postre disfrutar de los **efectos psicológicos positivos (E) de ideas racionales**.

**Las creencias son mediadoras entre los acontecimientos y las respuestas, por lo cual los problemas emocionales no son efectos directos de los acontecimientos activadores.**

Muchos de nosotros alguna vez hemos podido experimentar diversos arrebatos que nos llevaron a lamentar nuestra actuación: reacciones exageradas, decisiones precipitadas que nos costaron mucho, descontrol emocional. En fin, ocasiones en que hemos sido en carne propia víctimas de nuestra propia intemperancia. Situaciones como éstas nos pueden revelar en qué grado ejercemos control sobre nuestros impulsos.

Vivimos en un mundo que valoriza mucho la rapidez. En una sociedad cada vez más competitiva *parece* tener ventaja quien responde primero a sus demandas. Hasta cierto punto ello hace la diferencia entre llegar y no llegar, entre estar y no estar. Sin embargo, debemos tener cuenta que no siempre la celeridad es sinónimo de precisión, y puede muchas veces ser inconveniente tomar acciones sin haberlas sopesado previamente. A veces ante la urgencia

por responder, uno puede ceder al impulso por actuar. Decisiones impulsivas y respuestas desmedidas que al evaluar después en la quietud de la reflexión podemos hallar injustificadas. Este elemento tiene que ver con el **autocontrol**, con la **habilidad para controlar nuestros impulsos**. Podemos entenderla como «**la capacidad para regular las propias emociones, para resistir o controlar el impulso, arranque o tentación para actuar**». A diario se producen situaciones laborales en las que un bajo autocontrol nos puede jugar una mala pasada, de ahí la importancia de desarrollar, en todas las perspectivas, altos niveles del mismo.

### **Pensamientos distorsionados que impiden el autocontrol emocional**

Muchas veces, las ideas sobre las que asentamos nuestra manera de ser y hacer adoptan la forma de afirmaciones absolutas y dogmáticas. Existe una gran variedad de “errores de pensamiento” típicos en los que la gente incurre, como por ejemplo, ignorar lo positivo, exagerar lo negativo, y generalizar.

Empezaremos por esos pensamientos que, cuando están distorsionados, modifican la forma de percibir la realidad e inciden en la ausencia de control emocional. Los sentimientos no son simples emociones que nos suceden, sino que son reacciones que elegimos tener. Si somos dueños de nuestras emociones, si las controlamos, no tendremos que escoger reacciones de autoderrota, sino proactivas que mejoren nuestro estado emocional y también el del resto de personas que nos rodean.

Pasemos a analizar algunos de los pensamientos distorsionados a los que nos hemos referido:

**📖 Falta de autovaloración.** Es común que, como mucha gente en esta sociedad, se haya crecido con la idea de que está mal amarse a sí mismo, porque eso es egoísmo; sin embargo el amor a los demás está

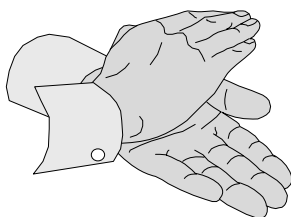
relacionado con el amor que nos tenemos a nosotros mismos. El amor es una palabra que tiene tantas definiciones como personas hablaron de él. Cuando somos capaces de reconocer lo que valemos y lo buenos que nos consideramos no tenemos la necesidad de que los demás apoyen y refuercen nuestro valor ajustando su conducta a sus instrucciones. Al disponer de valoraciones positivas de nosotros mismos, somos capaces de tenerlas de los demás. En ese momento no tendremos problemas para querer o dar, ni lo haremos esperando retribuciones o recompensas externas. Hay que destruir los pensamientos irracionales de que se tiene un solo concepto de sí mismo y que éste es positivo o negativo siempre. Puede ser que no nos guste cómo nos hemos portado en algún momento, pero eso nada tiene que ver con nuestra autovaloración global. Precisamente nuestra libertad de actuación nos ayuda a ser de manera diferente según el contexto en el que nos desenvolvamos; de ahí que sea necesario huir de la concepción de “puesto que soy así”, cambia si no te gusta, orienta tus actuaciones en otra dirección..., en definitiva, no te dejes llevar por lo que se supone que somos y ya no podemos cambiar.

**📖 Falta de aceptación de nuestra imagen.** No es que se tenga una buena o mala imagen (entendida como concepto general de nosotros mismos: física, psicológica, laboral...). El que no nos guste significa que no tenemos una aceptación completa de nosotros mismos. Si las características que nos desagradan pueden ser modificadas deberemos iniciar el camino para modificarlas. No tenemos por qué aceptar nuestra imagen en función de criterios sociales; deberíamos plantearnos que no fueran los demás los que dicten nuestra forma de actuar e, incluso, de ser. Y, sobre todo, volviendo sobre la idea anterior, no olvidemos que nuestra imagen en cada contexto (nuestra autovaloración) será diferente, ya que evaluaremos en función de criterios también diferentes.

**📖 Dependencia psicológica.** Lo racional es ser independiente psicológicamente, o sea ser uno mismo, viviendo y escogiendo los comportamientos que deseemos. El depender de alguien psicológicamente significa que esa relación no implica una elección, sino que es un vínculo en el cual nos sentimos obligados a hacer o a ser algo que no queremos. Si este tipo de relaciones las vivenciamos como una necesidad o como una obligación estamos actuando irracionalmente. Nadie debería controlar nuestros sentimientos. De hecho, cualquier vinculación emocional más allá de lo aceptablemente racional debería ser como consecuencia de una opción vital propia, no como consecuencia del condicionamiento al que nos someten otras personas. Detectar esto último nos ayuda a prevenirlo.

**📖 Vivir en pasado o en futuro.** Ya nos avisaba Séneca acerca de que el único tiempo que existe es el presente ya que el pasado ya pasó y el futuro aún no vino. Solamente existe un momento en el que podemos experimentar algo y ese momento es ahora. El pasado ya no existe; sí nos puede aportar mucho en cuanto a experiencia y aprendizaje, pero ya pasó. Por otra parte el futuro no llegó; nada sabemos de él, lo podemos vislumbrar, planear, pero no detenernos en él, ya que aun no está. Este momento es el único que tenemos, por lo que es en él donde debemos establecer nuestras estrategias de actuación (entre otras nuestra capacidad de autocontrol emocional); probablemente si miramos atrás para destacar lo mejor, y planificamos de manera realista nuestro futuro, el presente sea mucho más grato emocionalmente.

**📖 Necesidad de aprobación.** A todos nos gusta que nos aprueben. La



aprobación no es mala en sí misma, se convierte en patológica cuando es una necesidad en lugar de un deseo. Aunque parezca extraño, cuando más se busca aprobación, más difícil es encontrarla. Si

somos capaces de interiorizar nuestras aprobaciones y no esperar sistemáticamente que sean los otros los que nos aprueben seguro que seremos más felices en nuestros diferentes planos vitales, y en este sentido el trabajo es uno de los más importantes.

**Perfeccionismo.** Es absolutamente paralizante la búsqueda constante del éxito en todo lo que hacemos. La misma necesidad de plantearse hacer las cosas a la perfección nos lleva muchas veces a hacerlas peor, ya que la ansiedad provocada impide pensar con claridad. Puede haber ocasiones en las que, según nuestras propias reglas, fracasemos en algo. Pero este fracaso puede ser productivo, puede servir de incentivo para el trabajo futuro.

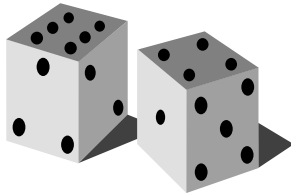
**Culpabilidad.** Las emociones más inútiles son las referidas a culpabilidad por lo que se ha hecho y la preocupación por lo que se podría hacer. Aprender de nuestras equivocaciones es un ejercicio sano y necesario para nuestro crecimiento y desarrollo, pero cuando experimentamos culpabilidad nos impedimos actuar racional y óptimamente. Este sentimiento es irracional no sólo porque nos hace sentir molestos y deprimidos, sino que es inútil porque aunque le dediquemos todo el tiempo del mundo a sentirnos culpables nunca lograremos solucionar lo sucedido.

**Preocupación.** Por mucho que nos preocupemos por el futuro difícilmente cambiarán las cosas que no dependan de nosotros. No hay que confundir preocupación, con hacer planes para el futuro; es preocupación cuando de alguna manera nos encontramos inmovilizados por algo que ocurrirá en dicho futuro. La preocupación sólo nos sirve para agregar estrés innecesario a nuestras actuaciones en el trabajo, sin aportar nada.



**Depresión.** Si nos sentimos deprimidos cuando algo no marcha bien, no es porque ese algo no marche bien, sino porque le asignamos pensamientos y sentimientos negativos. Esto no quiere decir que nos debamos engañar diciéndonos cosas que nos hagan disfrutar de algo que objetivamente es malo, sino que deberíamos conducir nuestros pensamientos hacia la construcción positiva de aquello que podemos hacer, provocando sentimientos y emociones positivas dirigidas hacia dicha construcción.

**Suerte.** Creer en la suerte o el destino es sentarse a esperar que las cosas pasen sin hacer nada para conseguirlas, sin luchar por lo que uno



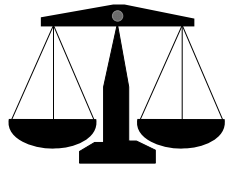
quiere. Lo racional es ser activos y hacer que sucedan las cosas que deseamos en lugar de sentarnos a esperar que éstas se den solas.

**Prejuicios.** El prejuicio se basa, no tanto en lo que uno odia o le desagrada, sino en el hecho de que es más fácil y más seguro actuar y comportarse en función de lo conocido, de las ideas y esquemas que facilitan nuestra forma de entender y abordar la realidad, que intentar abordar esa realidad de manera abierta, sin ideas preconcebidas que pueden ser erróneas, profundizando en ella para ser capaces de cambiar nuestro modo de ver y entender lo que nos rodea. Si somos espontáneos podemos avanzar en la eliminación de nuestros prejuicios, lo que nos permite conocer y tratar con nuevas personas y nuevas ideas.

**Ira.** Ira se refiere a una reacción que se experimenta cuando nos falla algo que esperábamos. En general proviene de la necesidad de que el mundo y las personas funcionen de acuerdo a como nosotros prevemos y pensamos. En lugar de elegir la ira, podemos empezar a pensar en los demás como seres que tienen derecho a ser y a actuar de manera diferente a la que quisiéramos. La idea positiva es aprender a pensar de forma diferente para que esa ira no se produzca y no nos paralice.



📖 **Justicia.** Buscar la justicia es buscar lo que nosotros interpretamos como



justo, independientemente de lo que juzguen los demás. Si nos proponemos interpretar esta justicia de una forma más laxa, sin establecer comparaciones con los demás, quizás nuestras relaciones interpersonales mejorarán. En lugar de perder el tiempo en pensar que las cosas son injustas, podemos decidir lo que realmente queremos y ponernos, entonces, a buscar las maneras para lograrlo de forma independiente de lo que el resto del mundo quiere o hace.

📖 **Excesivo sentido del deber.** Tenemos que ser conscientes de cuáles son nuestras obligaciones profesionales y cumplirlas, pero sin necesidad de imponernos rígidos “deberías” que nos producen excesiva tensión y condicionan negativamente nuestra forma de realizar el trabajo, provocando en ocasiones que nos concentremos más en las consecuencias de no hacer lo que nos hemos marcado, que en hacer realmente nuestro trabajo, con lo que incrementamos la probabilidad de que, paradójicamente, no hagamos o hagamos mal el “debería” que nos hemos impuesto de forma excesiva o inadecuada.

Las **personas** que controlan adecuadamente las anteriores características podemos denominarlas **reflexivas**; es decir, no actúan y se comportan impulsivamente, piensan el tiempo necesario, manifiestan sentimientos coherentes con lo pensado y utilizan las emociones de una forma idónea a cada situación en la que se encuentran. **Hablamos de controlar y manifestar las emociones de forma idónea ya que las emociones en sí mismas no son positivas o negativas; son el modo, los motivos y los fines de su manifestación, los que le dan ese matiz negativo o positivo.** El hecho de que nos estemos centrando básicamente en aquellas emociones que habitualmente conducen a situaciones negativas, no quiere decir que partamos de la idea de que las emociones que experimentamos tengan este carácter

negativo. Es el modo, el porqué y el para qué las sentimos o expresamos, quienes confieren ese matiz negativo, no la emoción en sí.

Evidentemente, no siempre es fácil, de ahí que muchos autores hayan propuesto **diferentes técnicas para el control emocional** como la relajación, la reestructuración cognitiva, el refuerzo, la detención del pensamiento, el entrenamiento asertivo, las técnicas de afrontamiento, o la visualización (todas ellas formando parte del repertorio de trabajo de los profesionales que las utilizan, por lo que no es este el lugar de entrar en su análisis, pues desbordaría los objetivos de este documento). El beneficio de estas técnicas no incide solamente en las ventajas que en sí poseen, sino que, además, estas técnicas son las que van a permitir que **cualquier trabajador sea capaz de adaptar su nivel de reacción emocional a cada situación concreta** en el desarrollo profesional habitual.

De acuerdo con **Ellis**, podemos destacar las **principales creencias irracionales específicas**, que entendemos **aplicables al mundo del trabajo**, por aplicables a la generalidad de la persona. Son los siguientes (Ellis, 1994):

1. La idea de que existe una tremenda necesidad en los adultos de ser amados por otros adultos significativos e importantes para ellos en prácticamente cualquier actividad, en vez de concentrarse en su propio respeto personal o buscando aprobación con fines prácticos, y en amar en vez de ser amados. Es decir, hace referencia a **la idea de que para un ser humano es imprescindible ser amado o aceptado por cualquier otro miembro relevante de su círculo**. Realmente, no nos da igual lo que piensen de nosotros. Aunque debemos ser conscientes de que no es una necesidad absoluta de que todos me tienen que querer y aceptar.

2. La idea de que siempre debemos ser absolutamente competentes, inteligentes y ambiciosos en todos los aspectos; en vez de la idea de que podríamos haberlo hecho mejor más que necesitar hacerlo siempre bien y aceptarnos como criaturas bastante imperfectas, que tienen limitaciones. Hace referencia a **la idea de que uno tiene que ser muy competente y saber resolverlo todo si quiere considerarse necesario y útil**. Pero sería conveniente no valorarse a sí mismo solamente y continuamente sobre la base de la suficiencia, las actitudes y los logros externos. No se necesita demostrar continuamente a los demás que se vale.
  
3. La idea de que ciertos actos son feos o perversos, por lo que los demás deben rechazar a las personas que los cometen; en vez de la idea de que ciertos actos son autodefensivos o antisociales, y que las personas que cometan estos actos se comportan de manera estúpida, ignorante o neurótica, y sería mejor que recibieran ayuda. Los comportamientos como estos no hacen que los sujetos que los actúan sean corruptos. Hace referencia a **la idea de que hay gente mala, despreciable, que debe ser severamente castigada por su villanía**. Una de las pautas recomendables sería en este sentido la que dice que no hay que acusar o castigar a otros ni a nosotros mismos por actos que realizamos tanto sea por ignorancia, trastornos emocionales, o por cualquier otra razón.
  
4. La idea de que es horrible cuando las cosas no son como nos gustaría que fueran; en vez de considerar la idea de que las cosas están muy mal y por tanto deberíamos cambiar o controlar las condiciones adversas de manera que puedan llegar a ser más satisfactorias; y si esto no es posible tendremos que ir aceptando que algunas cosas son así. Hace referencia a **la idea de que es desastroso y catastrófico que las cosas no sigan el único camino, no acontezcan de la única forma que a uno le gustaría**. No se debería interpretar como una catástrofe toda situación que no se presente como uno quisiera.

5. La idea de que la miseria humana está causada invariablemente por factores externos y se nos impone por gente y eventos extraños a nosotros; en vez de la idea de que la neurosis es causada en su mayoría por el punto de vista que tomamos con respecto a condiciones desafortunadas. Hace referencia a la idea de que **la desgracia (infelicidad) humana es debida a causas externas y la gente no tiene ninguna o muy pocas posibilidades de controlar sus disgustos y trastornos**. Pero existen muchos casos de desdicha que se deben no a hechos externos, sino a pensamientos internos (lo que nos decimos).
  
6. La idea de que si algo es o podría ser peligroso o aterrador, deberíamos estar tremendamente obsesionados y desaforados con ello; en vez de la idea de que debemos enfrentar de forma franca y directa lo peligroso; y si esto no es posible, aceptar lo inevitable. Hace referencia a **la idea de que si algo es o puede llegar a ser peligroso y/o atemorizante, uno debe preocuparse terriblemente al respecto y recrearse constantemente en la posibilidad de que ocurra**. Tenemos que ser conscientes de que, por ejemplo, con sólo preocuparse por peligros en acecho y meditar sobre la posibilidad de que se produzcan hechos temidos, no vamos a evitar las situaciones desagradables.
  
7. La idea de que es más fácil eludir que enfrentar las dificultades de la vida y las responsabilidades personales; en vez de la idea de que eso que llamamos “dejarlo estar” o “dejarlo pasar” es usualmente mucho más duro a largo plazo. Hace referencia a la idea de que **en la vida hay veces que es más fácil evitar que hacer frente a algunas dificultades o responsabilidades personales**. No es aconsejable olvidar que la actitud constante de elegir siempre el camino “fácil”, evitando dificultades y responsabilidades, suele llevar en la mayoría de los casos a la indolencia, a los temores y al aburrimiento. No se debe ser demasiado exigente consigo mismo ni demasiado poco exigente. Debemos buscar el equilibrio.

8. La idea de que necesitamos de forma absoluta otra cosa más grande o más fuerte que nosotros en la que apoyarnos; en vez de la idea de que es mejor asumir los riesgos que contempla el pensar y actuar de forma menos dependiente. Hace referencia a la idea de que **uno depende de los demás, siempre se necesita alguien más fuerte que uno mismo en quien poder confiar**. A nivel de tomar decisiones; a nivel de evaluar cualquier acción. Pero eso no es del todo cierto. Es más lógico pensar que toda persona tendría que tratar de adquirir un grado de independencia saludable, en lugar de apoyarse y/o depender de otra persona más fuerte que uno mismo. La meta de la independencia total es irrealista e indeseable. Es irrealizable en nuestra sociedad ya que todos somos en cierta medida, dependientes. Pero ésta debe ser diferente a la dependencia parasitaria y, consecuentemente, asumir las pautas racionales de compañerismo, amistad y cooperación.
9. La idea de que si algo nos afectó considerablemente, permanecerá haciéndolo durante toda nuestra vida; en vez de la idea de que podemos aprender de nuestras experiencias pasadas sin estar extremadamente atados o preocupados por ellas. Hace referencia a la idea de que si **un suceso pasado es un importante determinante de la conducta presente, porque si algo nos afectó sobremanera una vez en la vida, debe continuar perturbándonos indefinidamente**. Inevitablemente la historia pasada de un individuo ha ejercido la influencia sobre su conducta presente, lo cual no implica que tenga que seguir dirigiéndola, ni afectándole.
10. **Uno debe estar permanentemente preocupado por los problemas de los demás**. Pero de nada sirve preocuparse por los problemas y trastornos ajenos. No hay que confundir el deseo de brindar asesoramiento y ayuda cariñosa a los demás, con la tendencia a preocuparse excesivamente por ellos.

- 11. Existe invariablemente una solución perfecta y precisa para los problemas humanos y es catastrófico que uno no de con esa maravillosa solución.** Quien se pone como meta la perfección o el control absoluto de las exigencias de la vida suele sumergirse en el pánico. Equivocarse es humano ya que la persona es un ser falible. No deberíamos esperar soluciones perfectas, que tal vez ni siquiera existan.
- 12. La idea de que debemos tener un control preciso y perfecto sobre las cosas;** en vez de la idea de que el mundo está lleno de probabilidades y cambios, y que aún así, debemos disfrutar de la vida a pesar de estos “inconvenientes”.
- 13. La idea de que la felicidad humana puede lograrse a través de la inercia y la inactividad;** en vez de la idea de que tendemos a ser felices cuando estamos vitalmente inmersos en actividades dirigidas a la creatividad, o cuando nos embarcamos en proyectos más allá de nosotros o nos damos a los demás.
- 14. La idea de que no tenemos control sobre nuestras emociones y que no podemos evitar sentirnos alterados con respecto a las cosas de la vida;** en vez de la idea de que poseemos un control real sobre nuestras emociones destructivas.

Desde este paradigma, se presenta como **uno de los puntos clave el promover el ego o concepto de sí mismo**: queremos mantenernos vivos y estar sanos, queremos disfrutar de la vida y demás. Pero existen muchas otras formas de promover el ego que resulta dañino, tal y como explica a través de los siguientes ejemplos:

- × Soy especial o soy detestable.
- × Debo ser amado o cuidado.
- × Debo ser inmortal.
- × Soy o bueno o malo.

- × Debo probarme a mí mismo.
- × Debo tener todo lo que deseo

Las características más comunes del pensamiento y/o diálogo interno irracional son:

1. **La "absolutización"**. Que se manifiesta al tratar de cambiar lo que se quiere, desea y/o las preferencias en necesidades absolutas y vitales. El pensamiento (verbalizaciones externas o auto-verbalizaciones) se manifiesta en frases, tales como: **debes, deberías, debiera, siempre, y nunca**. La absolutización es la idea de que las cosas deben ser (absolutamente) a mi manera, que uno mismo o los demás deben ser (absolutamente) como yo quiera, y que no debo tener inconvenientes cuando no quiero tenerlos.

2. **La "catastrofización"**. Es el convencerse uno mismo de que si una necesidad no es satisfecha eso **será horroroso, terrible, catastrófico, insoportable, y el final del mundo**. El pensamiento (verbalizaciones externas o auto-verbalizaciones) se manifiesta en frases tales como: **¡es terrible!, ¡no puedo soportar!, ¡qué catástrofe!, ¡cómo puede ser!, ¡por qué a mí!, etc.** Detrás del pensamiento catastrófico hay una serie de exageraciones actitudinales irrealistas. Es como tener una serie de lentes de aumento y siempre utilizar el lente de mayor aumento para "ver" o interpretar las circunstancias negativas que nos suceden (no se trata de que nos vayamos al otro extremo y las minimicemos o distorsionemos, sino que tratemos de "verlas" o interpretarlas con el lente apropiado en el grado más "saludable" y objetivo posible de negatividad).

Adicionalmente, los pensamientos irracionales:

- ✘ Son pensamientos sostenidos sin ninguna evidencia objetiva.
- ✘ Producen sentimientos inapropiados (coraje excesivo, ansiedad, culpa, depresión, etc.).
- ✘ Conllevan demandas absolutas para uno mismo, los demás y el universo en general.

En todos estos casos, localizar y desarrollar el punto medio en cada una de las ideas expuestas es lo que nos dará el grado de autocontrol necesario para dotar de la máxima eficacia posible a todas las acciones que desarrollemos, y será ese equilibrio el que nos permita adaptar de forma óptima nuestro nivel de reacción a cada situación concreta que se nos presente.

No es cuestión de proponer justo los puntos contrarios a estas ideas irracionales, lo ideal es localizar el equilibrio medio, según las situaciones, acciones, etc. Y no olvidarnos de que no debemos caer en determinadas **suposiciones tradicionales erróneas**, como:

1. Es ser egoísta anteponer las necesidades propias a las de los demás.
2. Es vergonzoso cometer errores. Hay que tener una respuesta adecuada para cada ocasión.
3. Si uno no puede convencer a los demás de que sus sentimientos son razonables, debe ser que está equivocado o bien que se está volviendo loco.
4. Hay que respetar los puntos de vista de los demás, especialmente si desempeñan algún cargo de autoridad. Guárdese las diferencias de opinión para uno mismo; escuchar y aprender.



5. Hay que intentar ser siempre lógico y consecuente.
6. Hay que ser flexible y adaptarse. Cada uno tiene sus motivos para hacer las cosas y no es de buena educación interrogar a la gente.
7. No hay que interrumpir nunca a la gente. Hacer preguntas denota estupidez.
8. Las cosas podrían ser aún peor de lo que son. No hay que tentar a la suerte.
9. No hay que hacer perder a los demás su valioso tiempo con los problemas de uno.
10. A la gente no le gusta escuchar que uno se encuentra mal, así que es mejor guardárselo para sí.
11. Cuando alguien se molesta en dar un consejo, es mejor tomarlo seriamente en cuenta, porque suele tener razón.
12. La satisfacción de saber que se ha hecho algo bien es la mejor recompensa. A la gente no le gustan los alardes: la gente que triunfa, en el fondo cae mal y es envidiada. Hay que ser humilde ante los halagos.
13. Hay que intentar adaptarse siempre a los demás, de lo contrario no se encuentran cuando se necesitan.
14. No hay que ser asocial. Si dices que prefieres estar solo, los demás pensarán que no te gustan.
15. Hay que tener siempre una buena razón para todo lo que se siente y se hace.
16. Cuando alguien tiene un problema, hay que ayudarlo.
17. Hay que ser sensible a las necesidades y deseos de los demás, aún cuando éstos sean incapaces de demostrarlos.
18. Es una buena política intentar ver siempre el lado bueno de la gente.
19. No está bien quitarse a la gente de encima; si alguien hace una pregunta, hay que darle siempre una respuesta.

El autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos, y es de tal importancia, que se ha comprobado que cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permita mantener los sentidos en estado de hipervigilancia. En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional.

En todo momento, **el autocontrol debe estar basado en un pensamiento racional**. Este pensamiento:

- ⇒ Esta basado en la realidad (ello se muestra en ver las cosas como son en la realidad).
- ⇒ Contribuye a alcanzar nuestras metas y propósitos.
- ⇒ Crea emociones que podemos controlar.
- ⇒ Nos ayuda a comportarnos de la manera que nos facilita nuestras aspiraciones y supervivencia.

No estamos hablando del así llamado "pensamiento positivo". El pensamiento racional es un pensamiento *realista*. Viene referido a los hechos - al mundo real- mas que a la opinión subjetiva.

Si tomamos la **definición** que **Goleman** realiza de la competencia **autocontrol** (gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros impulsos conflictivos; mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos), podremos afirmar que **las personas dotadas de esta competencia:**

- ◆ Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas.
- ◆ Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos.
- ◆ Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

Evidentemente esta forma de sentir emocionalmente debemos transmitirla a través de determinadas reacciones en nuestro ámbito laboral, básicamente a través de lo que denominamos **comunicación emocional**, que es uno de los componentes de la inteligencia emocional, y como tal **permite al individuo tomar las riendas de sus impulsos emocionales, comprender los sentimientos más profundos de sí mismo y del resto de personas, manejar amable y adecuadamente las relaciones y desarrollar, lo que el propio Aristóteles llamó la “infrecuente capacidad de enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto”.**

Parece pues, que de lo que se trata es en esencia de manifestar con libertad las emociones, pero teniendo en cuenta a las personas que nos rodean, las situaciones concretas y los hechos concretos. De modo que podemos manifestar nuestro malestar cuando se nos ha presentado un pequeño inconveniente, y podemos (y es bueno que así sea) manifestar nuestra ira y nuestra rabia cuando se nos ha herido en profundidad, eso sí, teniendo en cuenta lo dicho anteriormente: con la persona adecuada y en la medida y el momento justo.

**Puede existir sin duda, una tendencia natural que favorezca el control de las emociones, pero también podemos entrenarnos en ello**, no insistiendo en las maneras erróneas de enfadarse por cualquier cosa o gritar por nimiedades, o mostrar desaires sin motivo, entre otros aspectos. La importancia del control de las emociones es tal, que precisamente porque las personas pierden el control sobre ello, pueden deprimirse, aislarse, tener miedos, enfadarse, faltar a los compromisos, puede sobrevenir el nerviosismo, la ansiedad, la impulsividad, la agresividad,... incrementando aún más, sus problemas emocionales.

Dicho de otro modo, las emociones son las que nos hacen disfrutar de felicidad o las que nos hunden en el más profundo vacío. Es evidente que un mediano control de las emociones significa tener la oportunidad de controlar nuestras palabras, con las que difícilmente diremos lo que no queremos decir o no es conveniente que digamos; controlaremos también nuestras acciones, con lo que evitaremos hacer algo destructivo u ofensivo, de lo que sin duda alguna, luego tendríamos que arrepentirnos.

**La premisa que debemos observar cuando aspiramos a desarrollar la competencia autocontrol es: gobernemos nuestra vida emocional porque ello nos llevará al desempeño más eficaz de nuestro trabajo.** Las emociones incontroladas nos abocarán a un menor rendimiento. Si nos adiestramos en el control de las emociones, ello nos proporcionará sabiduría y servirá de base para un mejor desarrollo de nuestro trabajo y de nuestras relaciones con nuestros compañeros.

## 2.- Cómo controlar nuestras emociones (estrategias básicas), y actuar adecuadamente bajo presión emocional.

Como apuntábamos en el apartado anterior, si queremos desarrollar de un modo óptimo la competencia autocontrol, deberemos empezar por aprender las estrategias básicas que nos permitan efectuar un control básico de nuestras emociones. Para ello empezaremos por aquellas técnicas más sencillas que incidirán en mostrar, además de sentir, que vamos controlando las emociones. Sabemos que las emociones son bien difíciles de controlar. En cambio, nos resultará más fácil lograr ese autocontrol si comenzamos teniendo en cuenta una serie de aspectos que nos rodean y a través de los cuales nos comunicamos e interactuamos con el entorno que nos rodea. Por ello vamos a iniciar por aquí su desarrollo, no olvidando en ningún momento que no basta con autocontrolarnos, sino que también ha de parecer que estamos autocontrolados.



Para aprender a controlar nuestras emociones debemos partir de unos **principios básicos**:

- a. **Mantener una apariencia tranquila ante los elementos que nos provocan temor, ira o cualquier otra emoción difícil.** Esto incide directamente en lo que argumentábamos anteriormente: parecer que estamos autocontrolados.
  
- b. **Adaptar el lenguaje a las situaciones de un modo realista.** El lenguaje es la base sobre la que se articula el pensamiento. Nuestra conciencia está regida por el metapensamiento, que se manifiesta ante nosotros como lenguaje (hablar con nosotros mismos). El concepto de nosotros mismos también está manifiesto y estructurado en lenguaje, en concreto escenas narrativas sobre la historia de nuestras vidas. De cómo sean

estas escenas, es decir, de la descripción mediante el lenguaje de estos acontecimientos vitales, dependerá la afectividad (la emoción) que sentimos hacia nosotros mismos (autoestima). Podemos controlar a través de cómo nos hablamos a nosotros mismos, la interpretación que hacemos de los demás, de nosotros mismos, etc.

- c. Procurar ajustar los estímulos excitatorios de las emociones a las condiciones de tolerancia de nuestro organismo.** Debemos conocer de manera perfecta nuestro nivel de activación psicofísica (palpitaciones, sudoración, nivel de tensión muscular, entre otros componentes de dicho nivel de activación), tanto en lo referente al nivel óptimo necesario para funcionar como al nivel que nos desborda; conocerlo nos ayudará a controlar mejor los estímulos que nos emocionan negativamente.
- d. Activar cada día nuestros pensamientos positivos.** Una buena estrategia es empezar el día repasando todos aquellos pensamientos positivos que están asociados con las actividades que realizaremos a continuación. No nos centremos en lo desgraciados que somos, o en lo pesado de nuestras tareas, o en la cantidad de trabajo a realizar, sino en las cosas positivas que conllevará nuestro trabajo, y en lo privilegiados que somos comenzando nuestras tareas porque ellas conllevarán efectos positivos en nuestro entorno.
- e. Aprender a proyectar nuestra mente a situaciones nuevas, comparando las mismas con otras experiencias.** Si fuéramos capaces de analizar constructivamente las situaciones que hemos vivido, así como las experiencias y aprendizajes adquiridos en las mismas, tendríamos mucha más facilidad para proyectar nuestra mente hacia situaciones nuevas que nos “llenen” emocionalmente. De todas las situaciones y actividades en las que nos vemos inmersos podemos aprender algo y obtener algún beneficio. Analicemos todas nuestras actividades y veamos esos beneficios y aprendizajes que podemos obtener con cada una de ellas.

- f. **Hacer comparaciones constructivas con diferentes situaciones.** En la misma línea que la anterior, necesitamos realizar comparaciones entre las diferentes situaciones que se nos han ido presentando, de carácter similar, por la aportación que nos pueden hacer para comprobar cómo manejamos nuestras emociones en cada una de ellas.

### **El manejo de las emociones en el lugar de trabajo**

En sintonía con los principios que hemos visto anteriormente, será necesario poner en práctica algunos de los mismos en la situación laboral; nos referimos a aprender a cómo conservar la calma y proyectar una imagen más consolidada, trabajar más eficazmente con los demás y aumentar, en la medida de lo posible, la productividad en el área de trabajo; así mismo, reforzar nuestro desempeño mientras disminuye nuestro estrés laboral.

Este tipo de actuaciones nos aportan una serie de **beneficios** que son inmediatos:

- Lograremos que las presiones se transformen de tareas pesadas en desafíos.
- Confiaremos más en nosotros para descifrar los arrebatos emocionales.
- Escucharemos con mayor objetividad lo que los demás tienen que decir.
- Nos recuperaremos rápidamente de los errores y de los juicios equivocados.
- Mantendremos el equilibrio frente a la adversidad.
- Nos liberaremos de cosas y situaciones incontrolables.
- Tendremos mayor energía y satisfacción al fin de la jornada laboral.

En el trabajo, al igual que en cualquier otro aspecto de nuestra vida, tenemos poco control sobre nuestras reacciones emocionales. Cualquiera que haya tratado de fingir una emoción, o que haya percibido esto en otros, sabe

que es una tarea inútil. **La mente tiene poco control sobre las emociones y las emociones pueden avasallar la conciencia.** Finalmente, cuando las emociones aparecen se convierten en importantes motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras. Pero asimismo pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, nuestras emociones revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales, que son perfectamente observables en el entorno laboral; entonces, **las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas según la situación y su manejo.**

**Pero el componente emocional no es un algo “irracional”; de hecho las emociones se refuerzan porque para nosotros tienen un valor.** Haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos y cifras. Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos localizar en qué nos estamos equivocando, pues ellas delatan cómo nos sentimos ante determinadas situaciones, y si no nos sentimos bien, es porque algo falla. Veamos qué está fallando, y modifiquemos nuestros pensamientos, conductas o acciones para que nuestras emociones nos aporten bienestar.

Como podemos ir apreciando, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones –propias y ajenas- en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que desarrollaremos cuando nos acerquemos a la excelencia de la competencia autocontrol (inteligencia emocional). En definitiva, **debemos conseguir deliberadamente que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros**



**pensamientos para obtener mejores resultados.** Las emociones definen quiénes somos, tanto desde nuestro punto de vista como desde el punto de vista de los demás. Y, sobre todo, nos definen en el contexto laboral.

**La inteligencia emocional**, como veremos en los últimos apartados, **no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.** Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo “malos” por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad o una injusticia, hechos que podemos encontrarnos en nuestra actividad laboral. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad en ocasiones puede servir de acicate para el espíritu creativo, como se observa en muchos procesos de generación de proyectos.

Debemos empezar por un planteamiento reflexivo previo, a modo de análisis personal para adquirir la conciencia de que efectivamente queremos acercarnos al autocontrol en el puesto de trabajo; en niveles superiores de la competencia ya veremos cómo dominar situaciones emocionales mucho más complejas.

**¿Qué destrezas podemos identificar para desarrollar el autocontrol en los sentidos de autoeficacia que exige el entorno laboral en el que nos movemos?** Siguiendo a Gan, Berbel, Cervantes y Peregrina (2001), son tres: **controlar las preocupaciones, saber estar en los momentos difíciles y saber aparcar las emociones negativas.**

En el entorno en el que estamos trabajando es muy importante **desarrollar la capacidad para controlar las preocupaciones.** Es muy posible que la ocupación que tengamos sea una fuente constante de preocupaciones, a las que se sume preocupaciones originadas en contextos distintos al laboral. No controlar estas preocupaciones nos hace estar predispuestos a desarrollar un comportamiento que roce lo obsesivo o compulsivo, por todo lo que ellas

derivan. Tal y como expresan Gan, Berbel, Cervantes y Peregrina (2001), las preocupaciones son, sin duda alguna, una de las emociones más inútiles y autodestructivas, constituyendo un lastre para una concentración y producción correctas y siendo un saboteador de su eficiencia y de su calidad de vida emocional y pudiendo constituir un bloqueador de nuestro discurrir diario, de nuestras tareas cotidianas. Además este estado es captado por los demás y puede ser interpretado y utilizado, en nuestra contra, por nuestros compañeros, o enturbiar nuestras relaciones con ellos.

**Para favorecer el control de las preocupaciones es aconsejable tener en cuenta las siguientes consideraciones:**

1. Sacar la preocupación de su mente y escribirla; cuando se halle preocupándose por algo o alguien, párese, piense y escriba.
2. Parcelar un tiempo fijo para las preocupaciones. Prográmese un tiempo destinado a pensar en dichas preocupaciones exclusivamente.
3. Concentrarse ese tiempo en la búsqueda de posibles soluciones. Vaya acumulando preocupaciones. Léalas en el tiempo que se haya programado. Busque soluciones, parciales o totales. Los problemas que reflejan esas preocupaciones no tienen muchas veces una solución drástica, sino evolutiva.
4. Liberarse y disfrutar el resto del tiempo. Disfrute y sienta el regocijo personal que supone no haber desperdiciado energía durante todo ese período
5. Transmitir el modelo, exportando esta actividad a sus colaboradores.

Para conseguir altos grados de autocontrol, debemos también ser capaces de saber estar en los momentos difíciles. Cuando conocemos de verdad a quienes nos rodean es en los momentos difíciles: los momentos de trabajo, de tensión, de presión, etc.

En el trabajo, la necesidad de corregir un error, o de repetir de nuevo una tarea que nos ocupa días, puede constituir momentos en los que debemos poner en práctica esta competencia, y afrontar estas situaciones apoyándonos en ella. Por ejemplo, en el caso de un responsable de personas su papel en esos momentos es de especial importancia. Su forma de reaccionar, su actitud y los mensajes que transmite a sus colaboradores, su talante en suma, van a marcar el estilo colectivo de quienes se hallan implicados o, simplemente, de quienes están presentes en los acontecimientos. Discusiones exaltadas, palabras atropelladas, búsqueda de culpables, y otras reacciones similares sólo van a aumentar las sensaciones negativas. Existen sin duda otras posibilidades.

**Para desarrollar la capacidad de saber estar en los momentos difíciles esta destreza podemos tener en cuenta las siguientes consideraciones:**

1. En cuanto sea consciente de esa situación difícil, guarde silencio, piense y acumule energía. Ocupe su pensamiento en el asunto durante unos minutos y hágase la pregunta ¿qué puedo hacer?
2. Reúna a los implicados y mantenga la calma. La actitud se contagia. Unos colaboradores que piensan fríamente se acercan más a las soluciones que unos colaboradores que desperdician su energía en quejarse y maldecir. Guíe a sus colaboradores con su propia actitud.
3. Solicite concentración y predique con el ejemplo.
4. Si no se puede hacer nada, evite el abatimiento y enfoque el aprendizaje.
5. Si lo que la situación exige es un sobreesfuerzo, pida a cada uno lo mejor de si mismo y ponga usted lo propio. Active en esos momentos el carácter solidario y común de las personas que tiene a su cargo y reparta las tareas con criterio.
6. Apriete los dientes, esconda su cara de fracaso y busque coraje positivo. La actitud se contagia. Contagie coraje, no rabia.

Aparcar las emociones negativas también nos ayudará a desarrollar esta competencia. A lo largo de nuestra actividad laboral cotidiana podemos percibir múltiples situaciones que nos inviten a fruncir el entrecejo: falta de concentración en alguna tarea importante, una baja laboral de otro miembro del equipo difícil de sustituir, una incidencia inesperada con un proveedor que nos envía un material erróneo, el retraso en la aprobación de un proyecto, o simplemente la preocupación generada por un asunto sobre el que planea la incertidumbre. Tales cuestiones, al margen de otras de carácter personal que pueden vivenciarse en cualquier momento, penetran en la mente y oscurecen la ilusión y la motivación. Lo más lógico es que se refleje en nuestra actitud y comportamiento. Afrontar con emociones negativas el resto de actividades proyecta sobre esas actividades y sobre las personas implicadas en ellas, y/o presentes en el mismo espacio, una sombra poco adecuada: escepticismo, falta de ilusión, indiferencia, desmotivación, etc, son algunas de las consecuencias más probables. Se pueden neutralizar, al menos parcialmente, esas emociones negativas.

**Las líneas siguientes nos pueden orientar en el control de las emociones negativas:**

1. Aislar lo que sale mal o le preocupa, y aparcarlo fuera de su vista. Identifique el asunto que ha salido mal, y añada las consecuencias derivadas del mismo. Y guárdelo fuera del alcance de su vista.
2. Actuar a continuación en una tarea o actividad agradable.
3. Desviar la atención del problema o la preocupación. Cuando su mente conecte de nuevo con el problema o preocupación, desvíe su atención hacia otro estímulo: realice llamadas de teléfono que debe hacer, busque la entrevista con un compañero para un asunto pendiente, concéntrese en los datos de un asunto de interés,... la clave es neutralizar que su atención se dirija hacia lo que le provoca emociones negativas.

4. Demostrar el control positivo. Si el asunto ha llegado a conocimiento de los demás, demuestre abiertamente que el problema, si bien le ha afectado, ya no incide en su actitud.
5. Borrar del ambiente los efectos del asunto.
6. Acostumbrar a colaboradores y compañeros a aparcar las emociones negativas. Si ven que usted mira hacia delante, percibe los éxitos, olvida los fracasos (aprendiendo antes de ellos), refuerza su proactividad, y mantiene alta la moral, le imitarán.

### **¿Cómo podemos mantenernos en la consecución del autocontrol de un modo general?.**

La mejor manera de empezar es identificando nuestros pensamientos y creencias, sobre todo aquellas que nos causan esas reacciones emocionales que no nos dejan trabajar de un modo óptimo y eficiente. El siguiente paso sería aplicar este conocimiento y estas reflexiones analizando los momentos específicos en los que nos sentimos y nos comportamos de la manera que nos gustaría cambiar. Si es necesario, en un principio hacerlo de forma escrita, y conforme vaya siendo más fácil el proceso, ir haciéndolo mentalmente. Uno de los procesos que podemos poner en práctica para desarrollar la competencia que nos ocupa sería analizar la situación desencadenante que nos preocupa, analizar nuestras reacciones y analizar los pensamientos que mantenemos en medio de las dos. Y ver, en base a esto, qué debemos cambiar para que esas situaciones no nos vuelvan a causar malestar. De este modo, cuando se presenten, nos autocontrolaremos porque no pensaremos de la misma manera y ello nos permitirá que no nos dejemos “invadir” por esas emociones que conllevan esas situaciones (que nos hacían pensar de esa manera).

**Desarrollar el autocontrol no nos convertirá en personas más frías y poco emocionales, sin tener auténticos sentimientos.** Esto sería una equivocación. Lo contrario sí es cierto: si aprendemos cómo manejar los fuertes sentimientos los acabaremos teniendo menos miedo. Esto nos permitirá experimentar un más pleno rango de emociones.

Para llevar a cabo un desarrollo óptimo de esta competencia, tenemos que tener como premisa fundamental el hecho de que no son las situaciones las que nos molestan, sino la interpretación que hacemos de ellas. De esta forma, las reacciones emocionales están conectadas directamente con la interpretación que hacemos de los eventos. Muchas interpretaciones las hacemos automáticamente, de una forma espontánea, sin ser conscientes de ellas. Creemos en tal tipo de interpretaciones, y al hacerlo, producimos e intensificamos las emociones. Cuestionando la interpretación que hacemos de las situaciones empezaremos a consolidar las bases sobre las que se desarrollará un óptimo y eficiente autocontrol emocional.

**De un modo general, planteamos una serie de principios y cuestionamientos que nos ayudarán a iniciarnos en el desarrollo de esta competencia:**

- No nos adelantemos en la mente a lo que va a suceder. Eso es preocuparse y ello afectará a nuestro trabajo y al trabajo de nuestros colaboradores.
- En los momentos en los que nos encontramos ante situaciones en las que nos sentimos abrumados o ansiosos, o que nos provocan malestar, pensemos:
  - ¿Qué logra esto además de hacernos poner mal?
  - ¿Esta preocupación nos ayuda a solucionar el problema?

- ¿La preocupación nos vuelve más efectivos?
  - ¿Vale la pena que nos afectemos por esto?
  - ¿Esta situación tiene que afectarnos necesariamente, o hay alguna otra forma de vivir esta situación?
- 
- Confiemos en nuestras capacidades.
  - Recordemos que lo que afecta de una situación es la interpretación que hacemos de dicha situación.
  - Aceptemos las situaciones que ocurren. La aceptación no es sinónimo de resignación. La aceptación es sinónimo de realismo.
  - Desarrollemos emociones positivas como el buen humor, la disposición, la confianza, el reto y la persistencia.
  - Desarrollemos nuestra autonomía. Aprendamos a no depender ni apegarnos a los demás.
  - Desarrollemos relaciones de amistad y afecto con las otras personas. Recordemos que en situaciones de este tipo es importante tener un adecuado apoyo social para poder poner en práctica adecuadamente esta competencia.

Las personas carentes de la capacidad para controlar sus emociones son individuos explosivos, irritables, de conducta impredecible, con problemas de control de ira, de baja tolerancia a la frustración, abusivos, precipitados al adoptar opiniones preconcebidas, que cometen con frecuencia errores por actuar prematuramente, que andan rehaciendo las cosas por haberlas hecho con precipitación anteriormente o, en el "mejor" de los casos, que se pasan el tiempo disculpándose de lo malo que hicieron, intentado reparar sus errores y lamentando lo hecho o dicho. Por el contrario, las personas virtuosas en esta habilidad pueden ser capaces de focalizarse en la precisión y no en la velocidad para actuar. Saben postergar gratificaciones con el propósito de

alcanzar objetivos que están más allá de lo inmediato, toda vez que son conscientes de que tener paciencia es vital, pues el esperar el momento oportuno es una estrategia poderosa que facilita la consecución de sus metas. Estas personas no suelen reaccionar desmesuradamente, rara vez cometen errores tontos, evitan la tentación para maximizar el éxito, ya que esperan actuar ante la oportunidad correcta, no saltan hacia la meta, sino hasta el momento preciso, por lo tanto, no pierden el tiempo y energías teniendo que rehacer lo que con anterioridad hicieron con precipitación. Es posible que lo anterior sea la caracterización de los dos extremos, pero en la medida que nos aproximemos más hacia el lado del autocontrol emocional, la balanza estará inclinada a nuestro favor. Si no, recordemos los casos en que nuestras decisiones apresuradas o las respuestas exageradas nos ocasionaron problemas, conflictos o dificultades para la consecución de las metas.

### **Una persona "autocontrolada" se identifica por las siguientes características:**

- Uso del lenguaje "Yo" - "Pienso que..." o "Me gustaría..." más que "Todo el mundo sabe..." o "Tu deberías...".
- Tendencia a la asertividad cuando se relaciona con la gente, más que ser pasivo o agresivo.
- Compromiso con la vida actual, más que quejarse del pasado o soñar sobre el futuro sin hacer nada.
- Afrontar la adversidad de forma decidida, más que catastrofizar o lamentarse por el destino.
- Con tendencia a resolver problemas, cuando las cosas van mal, buscando posibles soluciones.



- No creer en la "suerte", confiando en las propias acciones y en la aplicación de nuestras habilidades es lo que hace que ocurran las cosas, más que la suerte o el destino.

Estudios diversos han hecho hallazgos coincidentes respecto a los individuos especialmente productivos o destacables en sus vidas y centros de trabajo. Estas personas eran buenas evaluando cuándo actuar y cuándo no; sabían claramente cuando iban a ganar o perder, motivo por el que no perdían tiempo ni energías inútilmente; cuando respondían eran usualmente exitosos; sabían desplazar y/o focalizar su frustración, dándose canales adecuados de desfogue, asimismo, eran personas que mantenían una amplia base de relaciones dentro de su red social, pues quienes le rodeaban sabían qué esperar de éstas.

La conveniencia de postergar un impulso para actuar puede ser benéfica para nuestra salud pues nos permite desplazar la ansiedad. Nos facilita la toma de mejores decisiones y acciones, en contraposición a caer a los riesgos del descontrol que puede en casos extremos conducirnos al comportamiento autodestructivo. **La autorregulación emocional no sólo tiene que ver con el contener ciertas acciones (manejando adecuadamente impulsos o emociones aflictivas), sino también con el desplegar intencionalmente una genuina emoción alternativa.** El autocontrol no es la negación o supresión de emociones sinceras, sino su correcta canalización.

Nadie está libre de frustraciones, pequeñas o grandes, intrascendentes o significativas. El asunto está en saber manejar nuestras reacciones, sin caer en el desatino o la irritación. Aristóteles, famoso filósofo griego, tuvo mucha razón al sentenciar: «Cualquier persona puede enojarse, eso es fácil. Pero enojarse con la persona indicada en la intensidad correcta, en el momento adecuado, por los motivos justos y de la forma más apropiada, no es nada fácil». Con seguridad el tener paciencia no es un cometido fácil. Pero poner en práctica nuestra inteligencia emocional implica lograr que nuestras acciones sean hasta cierto punto calculadas y no meras reacciones manifiestas por la simple inercia.

Nosotros perseguimos el control de nuestras emociones, y no que nuestras emociones nos controlen. Un mito muy arraigado es aquél que reza que "el autocontrol procede de reprimir nuestros sentimientos", nada menos cierto, pues el autocontrol es la consecuencia de *sentir* nuestras emociones (lo cual no es sinónimo de dejarnos arrastrar por ellas) y de usarlas con sabiduría de manera constructiva y creativa.

En base a estos puntos planteados que acabamos de desarrollar, proporcionaremos al desarrollo de nuestro autocontrol la dirección adecuada, los objetivos adecuados, y clarificaremos hacia donde hemos de aplicar todas las estrategias posibles.

**Y ello junto a la conciencia de que tenemos nuestros propios y legítimos derechos respecto a todo esto:**

1. Algunas veces, tenemos derecho a ser los primeros
2. Tenemos derecho a cometer errores
3. Tenemos derecho a ser los jueces últimos de nuestros sentimientos y aceptarlos como válidos.
4. Tenemos derecho a tener nuestras propias opiniones y convencimientos.
5. Tenemos derecho a cambiar de idea o de líneas de acción
6. Tenemos derecho a la crítica y a protestar por un trato injusto
7. Tenemos derecho a interrumpir para pedir una aclaración
8. Tenemos derecho a intentar un cambio
9. Tenemos derecho a pedir ayuda o apoyo emocional
10. Tenemos derecho a sentir y expresar el dolor
11. Tenemos derecho a ignorar los consejos de los demás
12. Tenemos derecho a recibir el reconocimiento formal por un trabajo bien hecho

13. Tenemos derecho a decir no
14. Tenemos derecho a estar solos aún cuando los demás deseen nuestra compañía
15. Tenemos derecho a no justificarnos ante los demás
16. Tenemos derecho a no responsabilizarnos de los problemas de los demás
17. Tenemos derecho a no anticiparnos a las necesidades y deseos de los demás
18. Tenemos derecho a no estar pendientes de la buena voluntad de los demás
19. Tenemos derecho a responder o a no hacerlo.

Siguiendo a Froggatt (1997) podemos establecer unos **principios básicos para fomentar la predisposición al desarrollo de un autocontrol emocional óptimo:**

**Autoconocimiento.** Conocer nuestras capacidades y nuestros límites, nuestro temperamento personal y estilo de comportamiento, así como nuestros valores y objetivos propios. Para potenciar el autocontrol debemos tener conciencia de nuestro nivel óptimo de presión y del estilo de afrontamiento, tanto como conocer los valores y las metas que guían nuestro comportamiento.

**Autoaceptación y confianza.** La autoaceptación y confianza son concepto relacionados muy estrechamente. Uno se basa en el otro. Siendo capaz de aceptarse a uno mismo, libre de cualquier demanda de ser diferente, provee las bases para tener confianza en las propias habilidades. La confianza, de hecho, capacita para asumir riesgos, intentar nuevas cosas y dirigir la propia vida. Tener confianza en sus capacidades se refiere a tres cosas. Primera, sabe lo que puede y no puede hacer. Segundo, está preparado para intentar hacer cosas al límite de sus capacidades. Y tercero, trabaja de forma regular para

desarrollar sus capacidades. La confianza se ha de desarrollar en cuanto a habilidades específicas más que en su totalidad.

**Tolerancia a la frustración y la incomodidad.** La habilidad para tolerar la frustración y la incomodidad es muy importante para el autocontrol. La alta tolerancia previene de la irritación ante las cosas que disgustan, ayuda a acometer los problemas y las tareas más que a evitarlas, permite asumir riesgos e intentar nuevas experiencias. La alta tolerancia, por otro lado, nos ayuda de muchas maneras. Por ejemplo, nos otorga menor disposición para crearnos problemas secundarios debido a las reacciones exageradas hacia los hechos y circunstancias indeseados, mayor disposición para experimentar las incomodidades presentes como pruebas para conseguir metas a largo plazo y de disfrute, nos prepara para asumir riesgos razonables, nos capacita para ser más asertivos de forma apropiada con las demás personas, nos previene de sentir menos disgusto para superar las dificultades y problemas, incluyendo los cambios personales.

**Asumir riesgos.** Las personas, por naturaleza, buscamos la seguridad, lo predecible y verse libres de miedos. Pero también nos gusta el riesgo. Una vida totalmente segura puede resultar aburrida. Crecer como persona y mejorar la calidad de la vida significa estar preparado para aprovechar las oportunidades. He aquí algunas importantes áreas para asumir riesgos que tienen que ver con el manejo de nuestro propio autocontrol:

Aprender cosas nuevas que desafíen nuestras creencias

Acometer tareas en las que no hay garantías de tener éxito

Intentar nuevas relaciones

Hacer cosas con riesgo de desaprobación de otras personas.

**Moderación.** La moderación nos permitirá evitar los extremos en pensamientos, sentimientos y conductas. Las expectativas extremas (demasiado alto o demasiado bajo), te conducirán o bien hacia los errores constantes o hacia una vida aburrida. Tener un trato moderado con nuestra vida comienza con los objetivos y valores más altos a través de nuestras

actividades diarias. Necesitas desarrollar metas a largo plazo y objetivos a corto plazo, y realizar actividades que nos desafíen y motiven hacia ellas. Pero es igualmente importante que sean potencialmente alcanzables y no que nos lleven fácilmente a los errores y la desilusión.

**Responsabilidad de las propias emociones y conductas.** Las personas que concibe sus emociones y conductas bajo su control están menos predispuestas al estrés que la gente que se ve a sí misma como controlada por fuerzas externas. El principio de responsabilidad puede ayudarnos a hacernos cargo de nuestras propias emociones y acciones. Viene referido a asumir la responsabilidad de lo que se siente y de lo que se hace. Ser *emocionalmente responsable* significa aceptar que nosotros podemos crear nuestros propios sentimientos como reacción a lo que nos sucede. Evitando de este modo culpabilizar a otras personas por como nos sentimos. La *responsabilidad en la conducta* significa aceptar que tú eres la causa de tus propias acciones y comportamiento, y que no estás obligado a comportarte de una manera determinada.

**Autodirección y compromiso.** La responsabilidad emocional y de conducta descansa sobre la base de tomar control de nuestra conducta y el compromiso de uno mismo con sus actos y el entorno. Para ello debemos: elegir nuestras metas, estando seguro de que son propias, perseguir activamente nuestros objetivos, tomar nuestras propias decisiones, aunque para ello busquemos la opinión de los demás, elegir trabajar en el manejo del estrés, desarrollar nuestro potencial y cambiar las cosas que nos disgustan, mas que dejarse arrastrar o esperar que ocurra un milagro, no condenar a los demás (incluido uno mismo) cuando las cosas van mal, aunque tu u otro pueda ser el responsable; sino tratar de identificar las *causas* y buscar *soluciones*.

El compromiso nace de la autodirección. Dos consideraciones al respecto:

1. *Perseverancia.* La habilidad para comprometerse emocional e intelectualmente en el curso de la acción. Ello requiere una voluntad de hacer el trabajo necesario (y tolerar el malestar que conlleva) en el cambio personal y la consecución de objetivos.
2. *Profunda implicación.* La habilidad para disfrutar y estar involucrado (pero no adictivamente) en otra gente, actividades e intereses como fines en si mismos - donde obtienes placer de lo que haces, independientemente del resultado que se consiga. Ello puede incluir áreas como el trabajo, los deportes, hobbies, actividades creativas y el mundo de las ideas.

**Flexibilidad.** Las personas flexibles pueden doblegar a la tormenta, mas que ser dominados por ella. Ellos saben como *adaptarse* y ajustarse a las nuevas circunstancias que requieren nuevas maneras de pensar y de comportarse. Ellos tienen *elasticidad* - habilidad para salir de la adversidad-. Ser flexible es estar abierto a los cambios en uno mismo y en el mundo circundante. Cuando las circunstancias cambian, eres capaz de modificar tus planes y conductas. Eres capaz de adoptar nuevas formas de pensamiento que te ayuden a manejarte en un mundo cambiante. Eres capaz de permitir que los demás mantengan sus propias ideas y hacer cosas apropiadas a ellos, mientras lo que hagas sea bueno también para ti.

- Flexibilidad en *pensamiento* significa considerar tus valores como preferencias mas que algo rígido, normas invariables, estar dispuesto a cambiar las formas de pensar de acuerdo a las nuevas informaciones y evidencias y que el punto de vista cambia como un reto más que como una coerción.

- La flexibilidad en *conducta* significa ser capaz de cambiar la dirección de conducta cuando está de acuerdo con nuestros intereses, tener voluntad de intentar nuevas formas de tratar con los problemas y las frustraciones, permitir que los demás hagan las cosas a su manera y evitar disgustarse uno mismo

cuando los demás piensen o actúen en el sentido que a nosotros nos disgusta.

**Pensamiento objetivo.** Flexibilidad y apertura, como otros principios, requieren verse libre en la forma de pensar de mente estrecha, sectaria, prejuiciosa o fanática; o libre de que se confíe en una aceptación acrítica de las creencias dogmáticas o explicaciones "mágicas" del mundo y de lo que sucede en el mismo. El pensamiento objetivo es científico por naturaleza. Hay cuatro aspectos:

- × **Es empírico.** Está basado en la evidencia obtenida de la observación y la experiencia mas que en sentimientos subjetivos o creencias no críticas. Pretende evitar la distorsión de la realidad.
- × **Es lógico.** Llega a conclusiones cuya validez proviene de la evidencia.
- × **Es pragmático.** La ciencia evalúa una idea no solo basado en su evidencia o conclusión lógica, sino también en su utilidad para el ser humano. En otras palabras, necesitamos estar comprometidos con los efectos, tanto a corto como a largo plazo, respecto a lo que creemos.
- × **Es abierto y flexible.** Nada parece que sea absoluto o la última palabra. Las creencias son vistas como teorías que están sujetas a cambios en cuanto aparecen nuevos hechos y hay ideas que se han probado que son falsas. La objetividad nos mueve a continuar buscando explicaciones que sean más exactas y útiles que las que tenemos en la actualidad.

**Aceptación de la realidad.** Tiene sentido, siempre que sea posible, cambiar las cosas que a uno le disgustan. Pero habrá algunas cosas que no seremos capaces de cambiar. Entonces tenemos dos posibilidades: puedes ir en contra de lo invariable y estar angustiado; o puedes aceptar la realidad y continuar. La aceptación de la realidad incluye muchas cosas. Hay muchas realidades que las personas tienen que aceptar. He aquí algunas que son especialmente relevantes para el autocontrol: en un mundo real no hay absoluta certidumbre, los resultados de nuestras acciones nunca pueden ser garantizados, la utopía

no existe, existen limitaciones para el cambio, hay muchas cosas que podemos cambiar, no podemos cambiar a los demás, no vengarse cuando la gente hace cosas que te disgustan

De forma complementaria a las propuestas anteriores y desde una perspectiva básica proponemos algunas **estrategias a aplicar en el ámbito laboral:**

- **Digerir la información disponible.** Uno de los aspectos básicos a controlar para que nuestro estado emocional no se descompense es analizar la información con detenimiento antes de iniciar ninguna valoración que nos lleve a actuaciones especialmente rápidas por el inicial estrés provocado, tras un análisis no concienzudo. Es preferible “perder” un tiempo en estudiar la gravedad de la situación que actuar con la urgencia y agobiarnos antes de tiempo.
- **Evitar las restricciones mentales.** Cuando la situación laboral con la que nos encontramos es evaluada como especialmente estresante porque aplicamos restricciones mentales tales como “otra vez la misma situación”, “de nuevo fulano ha estropeado la gestión”, “este jefe no tiene idea” etc., nuestro recurso inmediato es generar un nivel de activación especialmente alto, y emocionalmente no acorde a lo esperado, que nos paraliza más. Es necesaria la utilización de posibilidades de análisis nuevas y creativas antes de valorar lo que realmente está sucediendo.
- **Flexibilidad y agilidad.** Si queremos que la situación estresante no nos desborde quizás deberíamos utilizar nuestra agilidad mental no tanto en emociones coercitivas, sino en ser flexibles a la hora de procurar el entendimiento de lo que ha ocurrido, ponernos en otras perspectivas diferentes a la nuestra o, incluso, lograr empatizar con el otro. Esta es una estrategia especialmente válida para buscar soluciones que no nos deparen un arranque emocional ineficaz.



- **Atención y concentración.** Cuando ya han aparecido determinadas

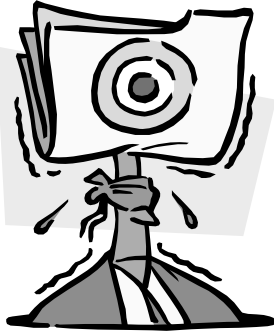


emociones es indispensable pensar en ellas, dedicándole toda la atención posible con el fin de descubrir por qué hemos optado por ellas y por las conductas que han conllevado. Si nos concentramos en nuestro estado emocional, además de reconducirlo hacia

donde es más eficaz, quizás podamos encontrar alguna solución a la causa de nuestro malestar.

- **Autoconfianza.** Cualquier situación que emocionalmente nos desborda suele parecernos la más grave que hemos afrontado; es claro que en ese momento es así; sin embargo, debemos tener confianza en nosotros mismos recordando que en otras ocasiones, similares o no, “salimos del atolladero”. Confiemos en nosotros incluso cuando no hemos optado por las mejores soluciones.
- **Aprender de los fracasos.** Otras veces nos hemos equivocado cuando reaccionamos de una forma emocionalmente no correcta para el momento y/o para la persona en la que hemos descargado nuestro estado emocional. Recordemos en qué fallamos, recordemos qué análisis hicimos, y sobre todo, recordemos qué soluciones propusimos cuando fuimos conscientes de nuestro error.
- **Saber relajarse.** Por último, siempre nos han dicho que la relajación es una especial “aspirina” contra las reacciones emocionales. Debemos acompañarla de un trabajo en pensamientos positivos, que procuren optimizar la evaluación que hacemos de nuestra situación laboral. Quizás esta sea una forma adecuada de poder relajarnos antes de la reacción emocional o, en el peor de los casos, en el momento inmediato a la misma. Recordemos que relajarse sin un objetivo cognitivo evidente no sirve para nada; es decir, cuando procuramos relajarnos debemos asociarlo a pensamientos positivos que optimicen nuestro trabajo.

### 3.- Técnicas para el afrontamiento del estrés general.



La mejor forma de conceptualizar el estrés profesional no pasa por hacer sólo una revisión en profundidad de las diferentes teorías que sobre el mismo se han ofrecido, sino que de la misma forma que plantean Peiró y Salvador (1993), recogido de Garcés de Los Fayos, Nieto, Madrid y Jiménez (2001), la comprensión del mismo se asienta en un modelo de síntesis que nos resulte útil para nuestras reflexiones. Para ello, los autores señalan seis bloques de **variables que hay que tener en cuenta a la hora de hablar de estrés profesional**:

- ▣ **Variables ambientales:** el estrés se origina a partir de determinados estímulos, físicos y sociales, que someten a la persona a demandas que considera no puede satisfacer de forma competente y adecuada, al tiempo que entiende la necesidad de hacerlo. Por lo tanto, estas variables suponen discrepancias o desajustes entre las demandas del ambiente y los recursos disponibles. La importancia que el trabajador otorgue a esas discrepancias (valoración cognitiva realizada: proceso de pensamientos asociados a dichas discrepancias y evaluación de los resultados de los mismos) será definitiva para que incidan en él de forma más o menos negativa.
  
- ▣ **Las características de la persona:** existen variables de personalidad que influyen como determinantes, moduladoras o mediadoras sobre la experiencia de estrés y sobre sus efectos y/o consecuencias. Entre otros patrones de personalidad se ha estudiado la autoeficacia, el locus de control, los valores, la personalidad resistente, la personalidad tipo A o el neuroticismo. En este apartado, por tanto, nos referiremos a aquellas variables que, intrínsecas, a la persona, pueden en si mismas condicionar la aparición o no de estrés.

- 📖 **La experiencia subjetiva:** la constatación por parte del trabajador de que existe una discrepancia relevante entre las demandas amenazantes del entorno y de los recursos de que dispone para hacerles frente, es un elemento esencial en el origen y percepción del estrés. Como indicábamos antes, se hace necesario no sólo la consideración de la situación por parte de la persona, sino también la apreciación y valoración que hace de los recursos disponibles este individuo. De ahí, que este apartado nos centremos en aquellas variables relacionadas con la valoración y evaluación de las discrepancias que antes mencionábamos.
- 📖 **Respuestas del trabajador; estrategias de afrontamiento:** el trabajador ante una situación de estrés intenta desarrollar una o varias estrategias de afrontamiento, que persiguen mitigar o eliminar la fuente de estrés. También puede tratar de evitar la experiencia estresante mediante una reestructuración mental de sus pensamientos, incidiendo en la situación estresante, en sus propios deseos y expectativas en relación con esa situación, en la importancia concedida a la discrepancia entre demandas y recursos, o en la apreciación de la propia situación. Las estrategias de afrontamiento, como veremos, no son mejores o peores, sino adaptativas o desadaptativas (es decir, si sirven para que la persona esté adaptada a la situación o por el contrario influyan en vivir dicha situación de una manera no adaptativa y, consecuentemente, negativa).
- 📖 **Los resultados de la experiencia de estrés:** entre los resultados que provoca la experiencia de estrés y las estrategias de afrontamiento utilizadas, podemos destacar las reacciones fisiológicas, los cambios en los estados y procesos psicológicos, así como en diferentes comportamientos; todo esto supone una experiencia que puede ayudar a la persona a establecer determinadas predisposiciones a responder de forma específica.

📖 **Las consecuencias del estrés:** entre las consecuencias se incluyen especialmente aquellas más o menos permanentes sobre la salud del trabajador (incidencia en el sistema inmunológico, reacciones psicofisiológicas, trastornos psicológicos, entre otras). También se valora que estas consecuencias tengan una determinada temporalidad, hablándose en ese caso de *estrés crónico* o *agudo*. Hay que señalar que muchas veces estas consecuencias son propias del propio sistema cultural de la organización, que potencia la existencia de estresores dando como consecuencia un “estrés generalizado” y, en definitiva, una salud organizacional e individual muy deteriorada. Debemos tenerlas en cuenta, sobre todo, cuando intentemos planificar cualquier medida de prevención.

Si pedimos al empleado que se relaje cuando presenta una reacción emocional desbordada y desbordante, con unas conductas consecuentes no eficaces para las relaciones humanas, será necesario comprender adecuadamente los seis indicadores anteriores y, sobre todo, ver cómo se establecen estrategias que optimicen la relación estrés-afrontamiento, y que pasamos a ver a continuación.

### **Procesos de estrés-afrontamiento.**

El **afrontamiento** se define como los **esfuerzos, tanto intrapsíquicos como orientados hacia la acción, para manejar, dominar, tolerar, reducir o disminuir las demandas ambientales e internas, y los conflictos entre ambas, que son valoradas como excesivas para los recursos de la persona.** En este sentido, la respuesta de afrontamiento al estrés se situaría a medio camino entre las reacciones reflejas, tales como el reflejo de orientación, y las respuestas de dominio que se han aprendido hasta el punto de que se han vuelto automáticas y no requieren del control consciente para su ejecución.

Además, los mecanismos de afrontamiento deberían distinguirse de los de defensa, ya que los primeros se conceptualizarían como saludables, conscientes y orientados hacia la realidad, mientras que los segundos serían más rígidos y distorsionadores e implicarían elementos de tipo inconsciente.

**Los mecanismos de afrontamiento cumplirían con dos funciones principales:**

1. **Modificar la situación o acontecimiento estresante.** Entre ellos se incluirían las estrategias de resolución de problemas destinadas a alterar la relación descompensada entre el sujeto y su entorno, bien mediante la modificación de las circunstancias problemáticas, bien mediante la aportación o inversión de nuevos recursos que contrarresten el efecto negativo de las condiciones ambientales para el sujeto.
2. **Regular los estados emocionales evocados** por la situación o acontecimiento estresante, afrontamiento centrado en la emoción, por ejemplo, evitando la situación estresante, reevaluando cognitivamente el suceso perturbador o atendiendo selectivamente a aspectos positivos de uno mismo o del entorno.

Estas funciones pueden cumplirse a través de los mismos canales de pensamientos o de conductas observables. Por otro lado, **el afrontamiento puede ser *anticipatorio***, e iniciarse antes de que se produzca el acontecimiento estresante esperado, **o *consecuente*** al evento. Así, en la anticipación la gente puede efectuar sólo aquellas tareas que cree que puede manejar en evitación del fracaso, o bien planificar y ensayar diversas soluciones.

Por último, es conveniente **distinguir entre afrontamiento eficaz e ineficaz**. El criterio de eficacia, obviamente, no puede ser la evitación del trastorno, pues caeríamos en el razonamiento circular, y tampoco puede usarse como criterio la solución del problema, pues algunos problemas no admiten solución. Así mismo, tampoco puede emplearse como criterio la resolución del

conflicto puesto que, en algunas circunstancias, el conflicto puede resolverse de manera muy perjudicial para la salud o el funcionamiento social de la persona.

Como apuntábamos anteriormente, se habla de eficaz o no cuando la estrategia de afrontamiento es adaptativa o desadaptativa. Todo ello nos lleva a la consideración del estrés-afrontamiento.

**Resulta comprensible que no haya un recurso o estrategia de afrontamiento que sea útil para hacer frente a todos los sucesos estresantes, sino que la utilidad de una estrategia dependerá del acontecimiento mismo y las condiciones en que se encuentra;** más aún, a menudo una estrategia válida para una persona en una situación no es válida para otra que se enfrente a una situación similar, ni tal vez para la misma persona cuando se encuentra en otra ocasión ante una situación semejante a la primera. Además, una estrategia de afrontamiento puede ser eficaz y adaptativa en el momento inmediatamente posterior al acontecimiento estresante y en cambio, ineficaz, o incluso desadaptativa en momentos posteriores; por ejemplo, se ha visto que el negar la gravedad de una enfermedad es un factor protector para la persona que acaba de sufrir un infarto, ya que le previene de experimentar problemas emocionales que podrían complicar su estado, mientras que a largo plazo la negación resulta perjudicial, pues el sujeto tiende a no seguir las indicaciones médicas.

Finalmente, el afrontamiento exitoso ante circunstancias menos estresantes tiene un efecto protector o *inoculador* para cuando el sujeto se enfrente a circunstancias semejantes, pero más problemáticas; este sería un proceso natural de dominio proactivo, mediante el cuál las personas mantienen un nivel óptimo de asimilación de los sucesos estresantes. Sin embargo, cuando el afrontamiento no cumple su objetivo y persisten las circunstancias generadoras de estrés, el sujeto pondrá en marcha todo su acervo de recursos para poner fin a la situación estresante, la cual, si persiste durante mucho tiempo, puede llevar a la persona a hacerse más vulnerable ante los

acontecimientos problemáticos, lo que determinará una espiral que puede desembocar, si no se detiene el proceso, en un deterioro, reversible o no, del funcionamiento biológico, personal y social.

Cuando nos centramos en el análisis del estrés general en el entorno laboral debemos pensar no en estrategias de carácter terapéutico (inoculación de estrés, relajación, desensibilización sistemática, entre otras), sino en aquellas **técnicas** que inciden directamente **en la prevención del estrés laboral**. Proponemos en este sentido aquellos aspectos que pueden disminuir los efectos del estrés, que dependen siempre de la dirección, pero que cada empleado puede, en su nivel de actuación, tener en cuenta para desarrollar su trabajo de una manera más saludable:

📖 **Expectativas racionales del trabajo.** Cuando uno ha elegido libremente trabajar en una determinada organización era consciente de los aspectos positivos y negativos; sabe, además, que en su parcela de actuación puede procurar cambios que mejoren su desarrollo habitual, y también que existen determinados factores que son inamovibles, aunque perfectamente conocidos. Volver a retomar esta forma de actuación ante el trabajo permite un mayor control de las situaciones laborales estresantes.

📖 **Estrategias de afrontamiento adaptativas.** Cuando se va adquiriendo experiencia en el puesto de trabajo, cualquier empleado sabe qué estrategias son las más saludables para el buen funcionamiento personal y profesional; nos referimos a estrategias para “pequeños” asuntos y para asuntos más organizacionales; la actitud positiva ante el estrés reside en el aprendizaje sólido de dichas estrategias y no utilizar otras, que por poco adaptativas, sabemos que conducirán a nuevas situaciones estresantes.

📖 **Aportación personal al ambiente de trabajo.** El trabajador siempre está atento a lo que la organización y sus miembros le van a aportar; sin

embargo, es poco frecuente que el empleado analice qué aporta él al conjunto de la organización y, sobre todo, a sus compañeros más inmediatos; frente a una reivindicación permanente pensemos en una actitud más proactiva hacia la actuación que mejore el entorno laboral.

**📖 Equilibrio entre realización laboral y exigencia del trabajo.** Cualquier trabajo demanda unas exigencias de tiempo y esfuerzo que nos pueden desbordar; así mismo cualquier trabajador debería tener claro dónde establece su nivel de realización laboral y personal con su trabajo; cuando encontramos el equilibrio es más fácil la ausencia de estrés. El problema radica en que estudiamos detenidamente aquellos aspectos que nos desbordan, pero menos qué cosas nos realizan.

**📖 Propuestas en la solución de conflictos.** Los conflictos en el entorno laboral tienen varias formas de afrontamiento; es extraño pero utilizamos habitualmente aquellas que inciden en el bloqueo y solidificación de los mismos. Debemos esforzarnos en comprobar qué podemos aportar a la solución de conflictos si tenemos claro que la solución ha de primar sobre quién tiene razón.

**📖 Definición de la satisfacción en el trabajo.** Cuando seamos capaces de definir, para cada uno de nosotros, qué entendemos por estar satisfecho en el trabajo nuestro sistema cognitivo y emocional dirigirá nuestras actuaciones hacia su consecución; si nos esforzamos en encontrar una definición realista y consecuente con nuestro trabajo disminuimos las posibilidades de estrés.

**📖 Compromiso con el trabajo.** En el trasfondo de los planteamientos que venimos realizando hay una concepción del trabajo que forzosamente está vinculada al compromiso que tengamos cada uno de nosotros con nuestro trabajo y nuestra organización. Debemos revisar si ese compromiso se mantiene, si hay que modificarlo, si tiene matices..., ya



que del análisis que efectuemos obtendremos una actuación laboral más equilibrada emocionalmente.

**📖 Satisfacción personal y relaciones interpersonales.** No olvidemos, finalmente, que estar satisfecho o no personalmente (en nuestros diferentes planos vitales) incide directamente sobre las relaciones interpersonales que establecemos en el contexto laboral. Si el estrés no está directamente provocado por el trabajo no queramos solucionarlo con estrategias que afecten al mismo. Tener clara esta diferenciación de planos vitales nos ayuda a buscar más eficazmente las soluciones posibles.

Veremos en el siguiente apartado cómo las estrategias de intervención ante el estrés y el burnout se complican, cada vez más, conforme el trabajador aspira a un nivel de la competencia autocontrol excelente, pero siempre siendo complementarias a las que venimos describiendo.

#### 4.- Técnicas para el control del burnout. Cómo controlar las emociones (estrategias avanzadas).



para el usuario.

El término **burnout**, cuya traducción literal es estar agotado o quemado, suele ser característico de los profesionales de ayuda o “de servicios humanos”; es decir, de aquellas profesiones que consisten principalmente en ofrecer servicios humanos directos

El burnout ha sido definido de diversas formas. Tal vez, la definición más aceptada es la que ofrecen Maslach y Jackson (1981), que lo conceptualizan como **cansancio emocional que lleva a una pérdida de motivación y de distanciamiento emocional que suele progresar hacia sentimientos de inadecuación y fracaso**. Según estas autoras, el burnout se manifiesta básicamente a través de **tres síntomas**: agotamiento emocional, despersonalización y reducida realización personal.

- 📖 El **agotamiento emocional** se refiere a la falta de recursos emocionales y al sentimiento de que nada se puede ofrecer a otra persona. Es un componente fundamental del burnout que puede tener manifestaciones físicas o psíquicas.
- 📖 La **despersonalización** es el desarrollo de actitudes negativas e insensibles hacia los destinatarios de los servicios que se prestan (por ejemplo, pacientes, alumnos, etc.).
- 📖 La **reducida realización (logro) personal** es la percepción de oclusión de las posibilidades e implica una autoevaluación negativa donde se

incluye rechazo de sí mismo y hacia los logros personales, así como sentimientos de fracaso y baja autoestima.

### **Estresores asociados al desarrollo del burnout**

Podemos distinguir varias etapas en la carrera profesional de una persona: comienzo (hasta los 24 años), desarrollo (desde los 25 a los 44 años), mantenimiento (desde los 45 hasta la jubilación, generalmente entre los 60 y 65 años) y final (después de la jubilación), con estresores distintos asociados a cada una de ellas.

Los primeros años de trabajo son para muchas personas un período de frustración, ansiedad y desilusión. Los estresores potenciales que influyen en esta etapa son las expectativas irreales o falsas, la ambigüedad e incertidumbre en el trabajo, el establecimiento de la propia identidad dentro de la organización, el aprendizaje del trato, el establecimiento de la propia identidad dentro de las normas y reglas organizacionales, etc.

En la segunda etapa, desarrollo de la carrera, se intenta equilibrar continuamente los compromisos profesionales con la vida privada. Evans y Bartolomé, tras estudiar este problema en directivos, destacan que el 80% de la muestra otorgaba un alto valor tanto al trabajo como al tiempo empleado con la familia: sin embargo, pasaban un 62% del tiempo y empleaban el 71% de las energías en su profesión.

La tercera etapa se caracteriza por un convencimiento personal de que está escapando el tiempo y que algunos de los objetivos marcados inicialmente nunca se podrán alcanzar, también se produce un descenso en la movilidad laboral y cambios en los modelos familiares. La percepción de la jubilación cercana puede significar observarse viejo, inútil y dependiente. También en esta etapa son importantes estresores laborales afrontar el manejo de nueva tecnología, la falta de posibilidades de promoción, constatar que las habilidades propias son inadecuadas a las circunstancias actuales, o la readaptación

laboral y la discriminación. Otras fuentes de estrés provienen de la esfera particular como, por ejemplo, los cambios en las relaciones familiares y materiales, en la salud propia y del cónyuge, y en la seguridad económica familiar.

Estos estresores generales no nos permiten ahondar en las estrategias avanzadas que buscamos para procurar afrontar de una forma óptima el síndrome de burnout. Por ello se hace necesario analizar con detalle cuáles pueden ser los que habitualmente más nos afectan. Para ello vamos a ver en el siguiente epígrafe las diferentes variables que ayudan a provocar este síndrome, siguiendo la revisión que realizan Garcés de Los Fayos y otros (2001).

### **VARIABLES QUE PUEDEN PREDECIR LA APARICIÓN DE BURNOUT**

Como dijimos, siguiendo a los anteriores autores proponemos la misma clasificación que ellos nos ofrecen:

#### **📖 Factores predictivos personales.**

**Locus de control externo.** Aquellas personas que por su propia personalidad creen tener menor control de la situación al establecer relaciones de causalidad externa (locus de control externo), mayores posibilidades tienen de que aparezca el síndrome, sobre todo ante situaciones ambiguas, difíciles o novedosas, en las que la persona percibe poca o ninguna posibilidad de poder controlarlas. Será pues la creencia regular de esa falta de control la que puede facilitar su aparición.

**Indefensión aprendida.** También como fruto de la personalidad del trabajador puede ocurrir que éste perciba la situación amenazante como imposible de afrontar y, consecuentemente, de lograr un control sobre la

misma. Esta forma de entender su realidad provocará una mayor facilidad para que se instaure el estrés profesional.

**Personalidad resistente.** Algunos estudios describen un patrón de personalidad que se caracterizaría, entre otras variables, por un sentimiento de compromiso hacia sí mismo y el trabajo, una percepción “absoluta” de control del ambiente y una tendencia a acercarse a los cambios de la vida con una actitud de desafío antes que de amenaza, que suponen las tres dimensiones que configuran este tipo de personalidad (compromiso, control y desafío).

**Sexo.** Quizás uno de los factores que más se ha estudiado. Por el hecho de que junto a esta variable van ligadas una serie de características relacionadas con el trabajo, que le predisponen especialmente; así, socialmente, las mujeres presentan más conflicto de rol, sintomatología depresiva, conflictos familia-trabajo, entre otras variables, cuando tienen que compaginar su realidad laboral con la familiar y personal. Desde estos planteamientos son ellas las que presentan mayor propensión a sufrir el síndrome.

**Edad.** Cuanto más joven es el trabajador, mayor incidencia de estrés profesional hallaremos. Esto puede deberse, entre otras razones, al hecho de que el trabajador de más edad ya ha establecido sus mecanismos de afrontamiento para que las circunstancias laborales no le afecten tanto como cuando empezó. Son variables a tener muy en cuenta la experiencia y la madurez.

**Demandas emocionales.** Cuando el trabajador percibe que la organización le realiza demandas con un fuerte componente emocional, la percepción y valoración que haga será definitiva en la posibilidad de que encontremos estrés profesional. A más demandas y/o intensidad de las mismas, mayor probabilidad de la presencia de dicha relación. Las demandas normalmente serán de origen laboral, pero no siempre tiene que ser así pudiendo introducirse en planos más personales.

**Estrategias de afrontamiento inadecuadas.** Aunque no se pueda hablar de la estrategia más adecuada, lo que es claramente cierto es que, siempre es mejor enfrentarse a la situación que escapar de la misma.

**Autoeficacia.** Si el trabajador considera que es eficaz en la realización de tareas habituales disminuye la posibilidad de que aparezca estrés profesional, ya que no sólo se pone en juego la valía profesional, sino que también está en riesgo el propio autoconcepto y autoestima.

**Patrón de personalidad de tipo A.** Caracterizado por altos componentes de competitividad, esfuerzo por conseguir el éxito, agresividad, prisa, impaciencia, inquietud, hiperresponsabilidad, entre otros. La urgencia y la rapidez son las dos variables que caracterizan la realidad de este trabajador, por lo que es muy posible que se introduzca en una dinámica laboral claramente predisponente al síndrome.

**Autoconcepto.** Refiriéndonos al concepto que el trabajador tiene de sí mismo, tanto desde la perspectiva personal como profesional, cuando éste sea negativo mayores posibilidades existirán de que esta percepción se convierta en un estresor importante.

**Expectativas personales.** Conforme se va dando un distanciamiento entre las expectativas y la realidad que se encuentra en su entorno laboral, aumentan las probabilidades de estrés profesional.

#### Factores predictivos organizacionales.

**Dinámica negativa del trabajo.** Cuando las relaciones laborales y, consecuentemente, el clima organizacional es negativo hay más posibilidad de que desarrollemos estrés profesional.

**Inadecuación profesional.** Cuando hay una inadecuación del perfil personal y profesional del individuo al perfil del puesto de trabajo que desempeña, no tanto por sí mismo como por el hecho de tener que seguir trabajando en un puesto con el que objetivamente no encaja profesionalmente, obtendremos como consecuencia mayores probabilidades de sufrir el síndrome.

**Exigencias del trabajo.** Nos estamos refiriendo a aquellas exigencias del trabajo que sobrepasan las racionalmente aceptables, y que suelen ir acompañadas de exceso de tareas que no son “agradables”. A más exigencia y por tanto mayor responsabilidad en sus actuaciones habituales, mayor probabilidad de aparición de estrés profesional sobre todo si estas exigencias van acompañadas de falta de tiempo. Así, no es necesario que objetivamente las exigencias sean muchas, sino que el trabajador perciba que dichas exigencias lo son.

**Realización en el trabajo.** Condicionado por tres aspectos: la necesidad de realización por parte del trabajador, su propia evaluación de cuál es la realización obtenida, y la percepción de lograrlo o no. Aquí juega un papel muy importante el plano subjetivo del sujeto.

**Interacción trabajador-cliente (ciudadano).** Cuando el contacto directo es mucho y frecuente, esto puede ocasionar fricciones y conflictos que generen una fuente de estrés a veces ocasionando un fuerte componente de despersonalización (distanciamiento emocional hacia las personas con las que se tiene dicho contacto directo).

**Conflicto y ambigüedad de rol.** Muy relacionado con la incontrolabilidad de ese rol que el trabajador desempeña, y con la necesidad de conocer mejor cuáles son sus funciones en el puesto de trabajo.

**Participación en la toma de decisiones.** Condicionada por la seguridad personal, la responsabilidad, la realización personal, autoconfianza y autoconcepto, ya que permite al individuo tomar decisiones que seguramente van a tener repercusión en el trabajo.

**Recompensas.** Tanto la falta de recompensas como el deficiente establecimiento de los medios para lograrlas (de tipo económico y/o social) predicen la aparición de fuentes de estrés, ya que el trabajador percibe que su trabajo no es valorado y las perspectivas que observa en el mismo son de carácter negativo.

**Apoyo organizacional.** Apoyo recibido en la dinámica propia del trabajo por parte de los superiores y/o compañeros. A menor apoyo, mayor predicción del síndrome.

**Expectativas en el trabajo.** Hace referencia al éxito constatable que el individuo persigue. Conforme disminuye la probabilidad de que se cumplan las expectativas, mayor es la opción del síndrome. Las expectativas están íntimamente ligadas con la valoración que el trabajador hace de los problemas que se presentan en su contexto laboral.



**Relaciones con los compañeros.** Decisivas en la dinámica generada y, por tanto, en el clima laboral resultante. Así, se puede comprobar que la mayoría de trabajadores encuentran como muy estresante que estas relaciones sean negativas, por encima de aspectos como las recompensas o el desarrollo personal.

**Rigidez organizacional.** Se da en aquellas organizaciones excesivamente normativas en las que casi todo está definido, y las posibilidades de improvisar o de tomar decisiones están muy limitadas.



**Estresores económicos.** Todo trabajo se realiza a cambio de una compensación económica. Consecuentemente cuando existe inseguridad económica aumenta la vulnerabilidad al estrés profesional.

**Satisfacción laboral.** En ausencia de satisfacción encontraremos así ausencia de motivación hacia los diferentes componentes del trabajo.

**Adicción al trabajo.** Entendido como una percepción obsesiva del mismo hasta el punto de convertirse en el eje central de su propia existencia. Estas personas sitúan en el primer lugar de su escala de valores al trabajo.

**Desafío en el trabajo.** Circunstancia de tener que estar continuamente demostrando su capacidad de desarrollar adecuadamente su labor.



**Autonomía en el trabajo.** Supone la libertad de acción en el desempeño laboral, dentro de unas normas preestablecidas por la organización, que le supone al individuo poder desarrollar adecuadamente su trabajo. Un trabajador se sentirá agotado emocionalmente cuando su organización no le permita desarrollar esta característica

profesional

**Compromiso con el trabajo.** Cuando una persona puede comprometerse con su trabajo y con la organización que lo representa, dedicando sus esfuerzos e ilusiones para lograr un aumento de su realización laboral, existen menos posibilidades de que aparezca el síndrome.

### Factores predictivos ambientales.

**Apoyo social.** Centrado principalmente en el apoyo que la persona recibe de familiares y amigos con relación a su desempeño laboral. Si el trabajador percibe que no es comprendido presentará mayores probabilidad de sufrir estrés profesional. De hecho, parece que las relaciones familiares y/o de pareja positivas confieren a la persona cierta inmunidad a padecer este trastorno.

**Relaciones interpersonales.** Relaciones mantenidas con familiares y amigos que, condicionan que el ambiente habitual de la persona sea agradable o no.

**Comunicación.** Cuando los flujos comunicativos se deterioran en el ambiente social del individuo, la aparición de estrés profesional aumenta. Entendiendo comunicación como el proceso fundamental a partir del cual se articulan las relaciones que el trabajador establece.

**Satisfacción vital.** Sensación de felicidad y agrado que el individuo presenta con su estilo de vida y las interacciones que se producen como consecuencia de él. Probablemente lo que más puede agotar emocionalmente a una persona es no encontrar esta satisfacción vital que, por otra parte, está configurada por sentimientos y emociones absolutamente subjetivas, que es preciso descubrirlas y fomentarlas.

**Exigencias vitales.** Las demandas intensas y los requerimientos de un compromiso completo en los diversos aspectos de la vida (matrimonio, amistades...) pueden derivar en estrés profesional o en satisfacción dependiendo de cómo se estructuren estas exigencias.



**Problemas familiares.** Éstos predisponen a la persona a sufrir estrés, ya que desequilibran su realidad vital, y una fundamental es el desempeño laboral.

**Recursos de afrontamientos familiares.** Independientes de los que puede poseer el individuo en su contexto laboral.

**Cultura.** Ésta no sólo marca la forma de entender el trabajo sino también las relaciones sociales y los diferentes apoyos que la persona puede recibir.

Una vez detectados los principales indicadores de aparición de estrés laboral y burnout vamos a analizar, en el siguiente epígrafe, cómo afrontarlos de una forma eficiente.

### **Estrategias de actuación.**

Recordemos que las principales estrategias que se han planteado cuando se debe afrontar el síndrome de burnout han sido propuestas de carácter terapéutico. De manera breve se han apuntado, entre otras:

📖 **Programa terapéutico general** que efectuaríamos ante cualquier otro tipo de problema psicológico. Este programa, compendio de diferentes técnicas psicológicas otorga mayor importancia a las características de personalidad que pueden predisponer al estrés y burnout. Y por ello, el planteamiento de intervención es con un enfoque clínico con un carácter más clásico.

📖 **Inoculación de estrés**, ya que se parte del supuesto de que estrés general y profesional y burnout son un mismo síndrome y, en tanto que la técnica se ha mostrado como efectiva para el tratamiento del primero, sugieren que la aplicación de la misma y la mejora del estado psicológico del individuo es una consecuencia lógica. En este planteamiento subyace el concepto de que el síndrome, como cualquier otro problema psicológico, debe ser afrontado desde la perspectiva clínica habitual.

📖 **Terapia racional emotiva**, ya que en el burnout están mediando pensamientos irracionales provocados por los diferentes eventos estresantes, se hace necesario hacer frente al síndrome mediante reestructuración cognitiva que permita combatir los pensamientos generadores de la situación aversiva en la que se encuentra, y que ayude a dotar al individuo de estrategias de afrontamiento efectivas para superar su situación.

📖 **Programas de intervención amplios**. Esta estrategia parte de la idea de que para superar el burnout no es suficiente con técnicas terapéuticas clásicas, sino que puesto que se trata de un síndrome complejo y amplio en cuanto a sus causas y consecuencias, también la intervención que se ponga en marcha debe ser planificada con esta visión amplia. Se acepta la utilización de técnicas terapéuticas cuando los factores personales son los causantes del burnout. Por otro lado, como bien se ha dicho, los factores organizacionales son relevantes cuando se conceptualizan en el contexto organizacional, por lo que los programas de intervención tendrán que enfocarse desde esta perspectiva.

Evidentemente, las anteriores propuestas, además de no tener una conceptualización directa en el entorno laboral, dependen de los aspectos personales que cada persona efectúa libremente, por lo que no sería serio plantearlas aquí como estrategias de elección; muy al contrario, lo que se pretende cuando intentamos establecer estrategias avanzadas de intervención,

en el marco de la competencia autocontrol es valorar aquéllas que cada empleado puede procurar poner en marcha, y siempre dentro del ámbito laboral.

Para encontrar **estrategias avanzadas de control tanto del estrés profesional como del burnout** necesitamos recurrir a las variables que analizamos al tratar del origen del síndrome, proponiendo como consecuencia de ellas las siguientes actuaciones, basándonos en el trabajo de Garcés de Los Fayos y col. (2001) (recordamos de nuevo que en todas debería estar implicada la dirección, pero también el trabajador excelente en la competencia autocontrol debería intentar aplicar en su área de trabajo más directa):

- **Participar en sistemas de trabajo en equipo** sobre todo en aquellas circunstancias en que la decisión que se adopte tenga unas repercusiones muy importantes para la organización y para nuestro puesto de trabajo.
- **Empezar a aceptar la corresponsabilidad en los resultados obtenidos por la organización**, y específicamente por el grupo de trabajo en el que nos encontremos; tanto los resultados positivos como negativos.
- **Saber valorar competencialmente nuestra idoneidad según el desempeño realizado**; buscar la realización profesional conociendo nuestra situación en, al menos, las competencias básicas que exige nuestro puesto de trabajo.
- **Adecuar las demandas que realiza la organización a nuestras características profesionales reales**, procurando no desgastarnos emocionalmente por incapacidad a la hora de afrontar tareas que nos desbordan; buscar en ese caso ayuda de otros compañeros o reconceptualizar la tarea con nuestro superior jerárquico.

- **Tener siempre presente cuáles son nuestras mejores estrategias de afrontamiento**, según los problemas cotidianos del trabajo, y acercarnos a su solución. Intentar mecanizar dichos procesos de afrontamiento para que “disparen” automáticamente las emociones más adaptativas.
- **Estar siempre preparado para actuar de forma positiva ante los conflictos** que se vayan generando, con el fin de que el ambiente laboral sea óptimo en todo momento.
- **Procurar ajustar los resultados esperados y las exigencias demandadas a cada tarea**; tanto desde la perspectiva de la persona que ocupa un puesto superior en la jerarquía, como desde la inferior; en estos casos es cuando menos debe olvidarse que los canales comunicativos están para solucionar estos desajustes.
- Si coincide con nuestro objetivo de satisfacción laboral y desarrollo profesional, **procurar recurrir a acciones formativas que nos ayuden a desarrollar o mejorar nuestras competencias**, así como trabajar en la dirección de lograr promociones horizontales o verticales en la organización.



- **Formarnos en competencias relacionadas con el desarrollo de estrategias comunicativas y de relaciones interpersonales**, con el fin de que podamos establecer interacciones óptimas con las personas cercanas a nuestro trabajo (clientes tanto internos como externos).
- **Participar activamente en el sistema de comunicación interna que exista en nuestra organización**, y que nos permita a todos participar activamente en las decisiones que se han de tomar en la organización.

- **Los sistemas de interacción establecidos para el conjunto de los miembros de la organización deben permitirnos actuar de forma que podamos percibirla de una forma dinámica**, no estancada ni rígida. Podemos “luchar” contra las potenciales rigideces provocando interacciones más fluidas con nuestros compañeros.
  
- En nuestro trabajo debemos **buscar la autonomía en cuanto actuación, así como su complementariedad con el trabajo en equipo**; además, si podemos, por puesto, utilizaremos la delegación como estrategia de gestión e interacción del personal. Huyamos de la imposibilidad y busquemos en qué aspectos de nuestro trabajo podemos conseguir lo anterior.
  
- **Utilizar los principios de la comunicación como los elementos que nos han de ayudar a establecer cualquier medida de prevención de conflictos**, utilizando la bondad y sabiduría comunicativa como ejes centrales de nuestros planteamientos.

## 5.- El uso de las emociones y de la inteligencia emocional en la solución de problemas.

Una vez que hemos visto cómo articular estrategias que nos puedan ayudar a evitar, o al menos disminuir nuestros niveles de estrés y burnout en el trabajo, empezamos a aproximarnos a un control emocional significativo. Evidentemente, cuando nos adentramos en un nivel de excelencia en la competencia autocontrol debemos dar un paso más; y éste, como indicamos en algún apartado anterior, supone adentrarnos en el uso de las emociones de forma óptima y, más generalmente, de lo que denominamos inteligencia emocional.

Empecemos por aproximarnos a **las emociones**. Éstas las entendemos como experiencias altamente complejas, y son transmitidas con componentes verbales y no verbales muy variados. Ira, alegría, rencor, agresividad, amor, malestar, entre otras son expresiones aparentemente concretas de sentimientos y emociones altamente abstractas. Lo anterior imposibilita realizar una descripción y clasificación de cada una de las que podemos experimentar; sin embargo, **las personas de un mismo entorno cultural y laboral describen un grupo de emociones mucho más reducido, lo que permite compartirlas con cierta coherencia lingüística, ya que de lo contrario sería imposible buscar cierto control emocional, al hablar de aspectos muy diferentes.** y ello permite que las personas de un mismo entorno cultural puedan compartirlas.



En la siguiente tabla mostramos algunas de ellas sin la pretensión de ser exhaustivos:

Emociones Positivas		Emociones Negativas	
Me siento...	Siento...	Me siento...	Siento...
Bien	Bienestar	Mal	Malestar
Feliz	Felicidad	Desgraciado	Desgracia
Sano	Salud	Enfermo	Enfermedad
Alegre	Alegría	Triste	Tristeza
Fuerte	Fortaleza	Débil	Debilidad
Acompañado	Compañía	Solo	Soledad

La complejidad con la que podemos expresar nuestras emociones nos hace pensar que **la emoción es un proceso multidimensional**. Uno siempre tiene la impresión de que le faltan palabras para describir con precisión lo que siente. Sin embargo, debajo de esta complejidad subyace un factor común a todas las emociones: cada emoción expresa una cantidad o magnitud en una escala positivo/negativo. Así experimentamos emociones **positivas y negativas** en grados variables y de intensidad diversa.

Podemos reconocer en toda emoción dos componentes bien diferenciados. Por un lado, un **componente cualitativo** que se expresa mediante la palabra que utilizamos para describir la emoción (amor, ansiedad, temor, inseguridad, etc.) y que determina su signo positivo o negativo. Por otro lado, toda emoción posee un componente cuantitativo que se expresa mediante palabras de magnitud (poco, bastante, mucho, gran, algo, etc.), tanto para las emociones positivas como negativas.

Wukmir planteó que los mecanismos que rigen las emociones suponen una repuesta inmediata del organismo que le informa del grado de favorabilidad de un estímulo o situación. Si la situación le parece que no favorece su supervivencia experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.). De esta forma, **los organismos vivos disponen del mecanismo de la emoción para orientarse, a modo de brújula, en cada situación**, buscando aquellas situaciones que son favorables a su supervivencia (son las que producen emociones positivas) y alejándoles de las negativas para su supervivencia (que producen emociones negativas). Esta supervivencia en el puesto de trabajo se traduce, habitualmente, por intentar mantener un control subjetivo del mismo; es decir, no sentir la amenaza de nadie ni de nada. Por ejemplo, cuando entramos en una reunión, lo primero que hacemos es intentar reconocer a las personas que están en la sala y casi simultáneamente, empezamos a experimentar nuevas emociones relacionadas con la situación. Si lo que sentimos es positivo y agradable significa que nuestro mecanismo emocional valora que la situación está controlada, lo que allí ocurre es favorable para nuestra supervivencia. Por el contrario, si nos sentimos mal, inquietos, forzados... significa que nuestro mecanismo emocional cree que la situación puede perjudicarnos; es decir valoramos que no controlamos la situación.

Al estar tan presentes e influir de manera significativa en nuestras relaciones personales (también en las laborales), **la inteligencia emocional aparece como una adecuada estrategia para el mejor uso de las emociones y que básicamente consiste en hacer uso de las emociones más óptimas en cada situación concreta**, lo que conlleva una compleja evaluación cognitiva de los aspectos que nos hacen emocionarnos y la consecuente evaluación de cada uno de los factores emocionales puestos en juego en la situación.

La anterior conceptualización de inteligencia emocional conlleva **tres** grandes **dimensiones**, al margen de muchos aspectos asociados a la misma:

- 1. Autoconocimiento.** A pesar de que éste ha sido un motor importante en el desarrollo humano, la inmensa mayoría de las personas no disponen de un conocimiento de sí mismo suficientemente profundo; no sabemos si han dejado de conocerse o no lo han intentado nunca. A veces parece que existe una barrera emocional que impide profundizar en nosotros mismos, valorando los aspectos positivos que nos caracterizan, pero también aquellos que nos hacen ser percibidos de manera negativa por los demás; podríamos decir que es una especial estrategia de afrontamiento hacia nosotros mismos. Sin embargo, el mandato “conócete a ti mismo” ya lo planteaba Sócrates como un elemento esencial para evolucionar.
- 2. Reconocimiento, manejo, control y expresión de sentimientos.** Una vez que somos capaces de conocernos podemos también ser capaces de reconocer nuestros sentimientos, y sus emociones asociadas, o dicho de otro modo sabemos cuándo surgen y por qué (que circunstancias hacen que sintamos de esa manera). Si el anterior paso (el más sencillo) lo damos, el siguiente es el de ser capaces de manejar nuestras emociones en función de la idoneidad del momento, lo cual supone entre otras cosas que nos controlamos emocionalmente para manejar lo que sentimos en función de lo que queremos. Finalmente, seremos capaces de expresar lo que evaluamos como idóneo en la situación concreta (fase más compleja del proceso).
- 3. La capacidad de establecer relaciones adecuadas con los demás.** Una vez que actuamos de manera “correcta” desde la perspectiva emocional seremos capaces de establecer relaciones positivas con las personas de nuestro entorno, el laboral en este caso que es el que nos ocupa, ya que nos comunicamos emocionalmente. No olvidemos que

5. El uso de las emociones y de la inteligencia emocional en la solución de problemas

incluso en las relaciones extremadamente formales que propicia el trabajo también hay emociones presentes (el temor, el respeto que nos lleva a comportarnos de una determinada manera, también ha supuesto un análisis emocional de la situación y la persona con la que interactuamos).

Cuando nos planteamos la inteligencia emocional como estrategia de autocontrol estamos asumiendo otros aspectos íntimamente relacionados con la misma. Así, describimos a continuación esos **factores implícitos en la inteligencia emocional**, que nos interesan recordar:

- **Empatía.** Capacidad para ponernos en el lugar del otro, tanto desde la comprensión de lo que objetivamente plantea como de lo que emocionalmente siente.
- **Capacidad de adaptación activa a situaciones novedosas o no.** Pero al ser propias del trabajo requieren por nuestra parte la capacidad de adaptarnos independientemente de la comodidad que sintamos.
- **Cordialidad y amabilidad.** Principio a partir del cual se facilita cualquier proceso comunicativo. En términos de Ellis sería el estilo personal de comunicación caracterizado por la amabilidad y firmeza.
- **Capacidad de demora en la obtención de satisfactores no vitales.** La inteligencia emocional se manifiesta claramente cuando somos capaces de tolerar la frustración de no obtener inmediatamente las recompensas que esperábamos.
- **Perseverancia y tenacidad.** En cualquier actuación relacionada con nuestro puesto de trabajo, independientemente de que nos haga sentir mejor o peor.
- **Capacidad para enfrentar y/o resolver problemas responsablemente.** O planteado de otra manera, utilizar sistemáticamente factores racionales en la consecución de soluciones productivas, nunca a través de desbordamientos emocionales.

*5. El uso de las emociones y de la inteligencia emocional en la solución de problemas*

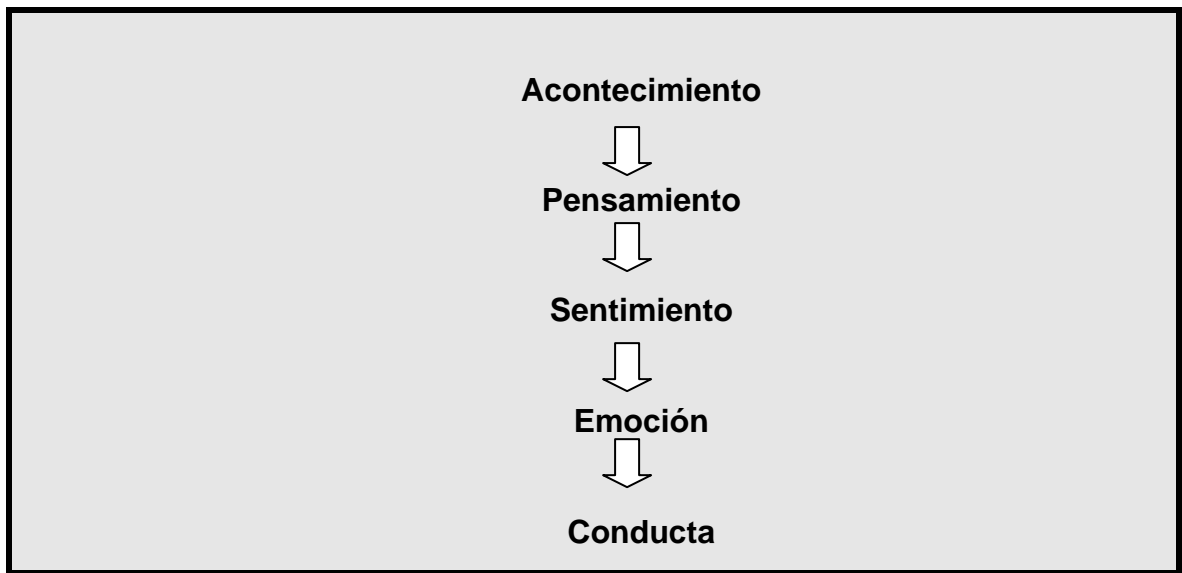
- **Responsabilidad.** O compromiso en todo lo que hacemos; la inteligencia emocional está íntimamente ligada con la profesionalidad en nuestro puesto de trabajo que, en sí misma, es ajena a emociones exageradas.
- **Respeto a los demás.** Desde la perspectiva del entendimiento de lo que los demás manifiestan en cuanto a hechos concretos y emociones más o menos ocultas.

Si queremos hacer un uso apropiado de nuestras emociones; es decir, si queremos mostrarnos inteligentes desde la perspectiva emocional, deberemos enfatizar nuestros criterios racionales, nuestro control emocional y, sobre todo, la comprensión de la expresión de las emociones que se nos manifiestan.

## 6.-La generalización del uso de la inteligencia emocional en los colaboradores.

Una vez que utilizamos los principios de la inteligencia emocional para lograr ser excelente en el autocontrol propio, el siguiente paso es procurar generalizar dicho control emocional en nuestros colaboradores y compañeros; en ese sentido, se trata de mostrar un patrón de actuación emocional inteligente que sea asumido por el resto como patrón de elección, a modo de copia de modelo. Como es posible que esto no sea suficiente necesitamos dar un paso más, consistente en la demostración palpable de que al actuar de esta forma logramos estar mucho más satisfechos en nuestro desarrollo laboral habitual.

El proceso que da lugar a la manifestación conductual de una conducta es el que sigue:



El primer componente del proceso hace referencia al **acontecimiento**, es decir a la situación concreta que hará de determinante original en la manifestación emocional concreta. Podemos estar ante situaciones globales (conjunto de variables que unidas dan lugar a dicha manifestación) o específicas (hechos concretos que nos afectan de una manera determinada); además, puede ser una situación donde no intervengan personas conocidas (y lo que nos afecta es el hecho concreto) o, por el contrario, donde intervengan personas (que son las que causan nuestra reacción).

Evidentemente, la situación en sí misma no conduce a ninguna expresión emocional; se requiere la presencia de los **mediadores cognitivos** que harán conducir nuestras emociones hacia las conductas seleccionadas; nos referimos en primer lugar al **pensamiento**, que será la forma de analizar y evaluar lo que está pasando, y que siempre está sometido a la evaluación subjetiva que realizamos.

Serán los **sentimientos** el segundo mediador cognitivo que hará que experimentemos una determinada emoción; en definitiva, íntimamente asociados al pensamiento, están los sentimientos o primeras reacciones emocionales que sentimos internamente como consecuencia de la evaluación cognitiva que hemos realizado. Serán estos sentimientos los que nos informen de qué emoción es coherente tener en este momento.

Una vez evaluado cognitivamente por nuestros mediadores el acontecimiento ocurrido sabremos qué **emoción** expresar como consecuencia del mismo. La alegría, el temor, la felicidad, o cualquier otra emoción estarán vinculadas a dicha evaluación y se corresponderán coherentemente con ese análisis, independientemente de que la manifestación de la emoción sea más o menos intensa.

Finalmente, las **conductas** que emitimos son la representación fiel de la emoción sentida, por lo que será más o menos exagerada en función de la fuerza emocional que surja de la evaluación realizada. Además, características de personalidad, inteligencia, aprendizaje, valores, entre otros factores también incidirán en el hecho de que nuestra expresión tenga una determinada magnitud.

Partiendo de los cinco componentes mencionados vamos a describir las principales actuaciones que muestran inteligencia emocional y que ayudan a transmitir este modelo al resto de colaboradores, o bien nos permite ser nosotros mismos modelos hacia nuestros compañeros:

#### **Acontecimiento.**

- **Tratar cualquier acontecimiento del trabajo desde una perspectiva neutra.** Cualquier situación laboral puede ser neutra si nos la planteamos de esta forma; dicho de otro modo, debemos procurar atender a cualquier situación, por cómoda o incómoda que sea, desde el planteamiento más objetivo, ya que si empezamos a asociar, sin previo análisis, el acontecimiento a otros aspectos de carácter negativo o positivo, nuestros pensamientos y sentimientos posteriores se condicionarán.
  
- **Observar los acontecimientos como situaciones problemáticas que hay que resolver.** En el momento que realizamos un enfoque consciente del acontecimiento como situación cargada de mala intención, torpeza, desidia, o cualquier otro factor negativo, peores serán los análisis que hagamos posteriormente; esta es la razón por la cuál debemos adoptar la actitud de analizar cualquier situación como generadora de problemas que debemos solucionar desde una perspectiva lo más objetiva posible.



- **Reflexionar acerca de otros aspectos asociados al acontecimiento.** Como nuestro planteamiento es el de intentar solucionar el problema que genera la situación, una de nuestras estrategias será la de lograr atender a otros factores que puedan estar asociados al acontecimiento y que, al tenerlos en cuenta, modifican sustancialmente los análisis posteriores que podamos hacer.

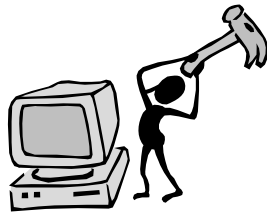
#### **Pensamiento.**

- **El pensamiento se utiliza como aliado y solucionador de problemas.** Desde el planteamiento que adoptamos con la dimensión anterior, el pensamiento nunca debe ser un generador de estrés; muy al contrario, su función consiste en ser utilizado como la herramienta más potente que tenemos para solucionar los posibles problemas planteados; de ahí que se haga necesario un cambio de actitud en el sentido de utilizar nuestra capacidad de comprender y analizar situaciones buscando el componente negativo, hacia otra más constructiva que realce la objetividad de la evaluación que necesitamos hacer.
- **Positivizar cualquier pensamiento.** Esta estrategia tiene más relación con un componente global de personalidad, pero debemos recordarla. Nos referimos al hecho de procurar generar sistemáticamente pensamientos positivos: no provocan mayor índice de errores en las evaluaciones, como sí le pasa a los negativos y, además, permiten ampliar la visión del acontecimiento a evaluar.
- **Verbalizar todos los pensamiento asociados.** Cuando verbalizamos todos los pensamientos que vamos asociando a la situación los hacemos conscientes, tenemos más variedad, no nos

ofuscamos en uno concreto y, sobre todo, nos ayuda a plantear una estrategia de evaluación más ortodoxa.

### Sentimiento.

- **Centrarnos en el análisis de por qué sentimos qué.** Una vez que



realizamos la evaluación específica de la situación nos provocamos determinados sentimientos, pero no solemos pararnos en ellos; la estrategia consiste precisamente en

detenernos un momento en lo que sentimos, y preguntarnos por qué sentimos eso. Al hacer dichos sentimientos conscientes es probable que adoptemos nuevos planteamientos ante la situación y quizás podamos modificar una conducta futura, que no habríamos cambiado si no hubiésemos reflexionado al respecto.

- **Evaluar las consecuencias de nuestros sentimientos.** Al lograr detenernos en nuestros sentimientos, también podemos evaluar qué pasará en caso de dejar que esos sentimientos conduzcan a determinadas expresiones conductuales de nuestras emociones. De ahí podemos obtener como conclusión dejar de sentir lo que sentimos o, al menos, sentirlo con menor intensidad.

- **Dedicar tiempo al sentimiento generado.** Pero sobre todo debemos dedicar tiempo al sentimiento que finalmente se ha generado; al igual que somos capaces de dedicar grandes cantidades de tiempo y esfuerzo en realizar evaluaciones muy negativas de situaciones concretas, deberíamos ser capaces de dedicar, al menos la mitad de ese mismo tiempo a analizar desde sus diferentes perspectivas el sentimiento que finalmente se ha instaurado en nosotros.

## Emoción.

- **Por qué sentimos determinada emoción.** La emoción es consecuencia directa de los mediadores cognitivos, por eso cuando nos sentimos felices o infelices no nos preguntamos por qué lo hacemos, ya que damos por supuesto que el proceso de evaluación para llegar a experimentar dicha emoción es adecuado; sin embargo, cuando nos preguntamos directamente por la emoción (por qué me siento mal) empezamos a controlarlas realmente y, seguro, a modificar nuestra conducta posterior.
- **Buscar alternativas a la emoción sentida.** Si iniciamos un intento de explicar el por qué de la emoción, un segundo paso consiste en buscar otras posibles alternativas emocionales (quizás no haga falta sentirme mal en general, sino sentirme mal por algo muy específico). En el primer caso estamos ante una situación de distimia generalizada, mientras que en el segundo estaríamos simplemente enfadados; es evidente que nuestras conductas posteriores cambian radicalmente.
- **Decidir si procede la emoción específica.** La última decisión acerca de qué emoción procede en cada situación dada es la esencia de la inteligencia emocional, a la que llegaremos si somos capaces de lograr establecer en nosotros las dos estrategias anteriores.

## Conducta.

- **Intentar pensar en la conducta que queremos desarrollar.** Este planteamiento se corresponde con el dicho popular de “piensa antes de actuar”. Como pasaba con las emociones, cuando actuamos no reflexionamos acerca de la conducta (todo el proceso de evaluación anterior avala nuestras actuaciones (si me siento mal pues lloro). De

*6. La generalización del uso de la inteligencia emocional en los colaboradores*

nuevo pensar unos segundos por qué quiero actuar de esa manera condiciona mucho la conducta que finalmente emitamos.

- **Asociar conducta a la emoción sentida.** La emoción puede ser expresada por diferentes conductas; al pensar por qué habíamos decidido una conducta frente a las demás, también podemos procurar pensar en otras probables. Fruto de la aplicación de la inteligencia emocional podemos ser capaces de actuar coherentemente según nos interese en cada situación.
  
- **Analizar los aspectos positivos y negativos de la conducta realizada.** Por último, cuando se adopte una conducta definitiva deberemos someterla a análisis para comprobar qué efectos positivos y negativos ha tenido para nosotros y para los demás; a modo de aprendizaje se trata de ir almacenando patrones de comportamiento adaptativos a futuras situaciones.

Todos los aspectos analizados en este epígrafe son la esencia de lo deberá ser un comportamiento óptimo, desde la perspectiva de la inteligencia emocional; aquí sólo hemos pretendido atender a los factores que la condicionarán, dejando para los últimos apartados de este documento las estrategias específicas que nos permiten desarrollarnos desde un planteamiento de inteligencia emocional. Evidentemente, la única forma de ir generalizando su uso es ir conociendo dichos factores básicos.

## 7.- Desarrollo de estrategias para el control emocional del equipo de trabajo.

Desarrollar estrategias de control emocional en los miembros del equipo de trabajo que dirigimos, o desarrollarlas desde nuestra posición en dicho equipo de trabajo, supone asumir en primer lugar el patrón de comportamiento que observábamos en el apartado anterior, y ejercer un liderazgo emocional que contagie al resto.

No olvidemos que logramos que nuestros colaboradores o compañeros desarrollen su trabajo de una forma óptima si somos capaces de comunicarles los objetivos emocionalmente; es decir, si conseguimos que los hagan y sientan como suyos, y además les provoquen emociones asociadas positivas. Esto sólo se consigue cuando generamos estrategias que incidan en los cinco componentes descritos en el epígrafe anterior (acontecimiento, pensamiento, sentimiento, emoción y conducta), y ofrecemos un modelo de liderazgo acorde a las mismas.

Este modelo se asentará en las siguientes **características** y estrategias:

- 📖 **Estilo de dirección ético.** Que es transmitido en cualquier actuación que lleva a cabo y que afecta al grupo. Sus valores sólidos en este sentido hacen que mantenga una coherencia absoluta en cualquier situación laboral.
  
- 📖 **Estilo de comunicación emocional.** Es un buen comunicador porque además de reunir las características propias del buen comunicador (fluidez verbal, lenguaje no verbal coherente, practicante de la escucha activa, entre otros factores), transmite a través de emociones justas, coherentes y atractivas en cada momento y con cada persona del equipo.

📖 **Estilo emocional inteligente.** En sintonía con lo planteado en el punto anterior, se le percibe como persona inteligente en cuanto al manejo de las emociones, observándose en él un altísimo grado de autocontrol que es contagioso por la tranquilidad que traduce.

📖 **Estilo competencial excelente.** Las diferentes competencias requeridas para su puesto de trabajo son ejercidas con excelencia, sobre todo en aquellas competencias o destrezas que tienen un fuerte componente emocional, por lo que es un claro modelo de trabajador a copiar.

📖 **Estilo de dirección del equipo “acompañador”.** Con un planteamiento como el que venimos desarrollando parece obvio que el estilo de dirección del equipo no será el enfocado hacia resultados y procesos, sino a asegurar el bienestar de los miembros del equipo, porque esos sentimientos de bienestar provocan emociones positivas y desarrollo del trabajo más óptimo.

📖 **No abandono de la racionalidad.** La persona más inteligente emocionalmente hablando es la que dispone de un gran sistema de racionalizar las situaciones y acontecimientos que ha de afrontar. El mejor aprendizaje para los miembros del equipo es observar que su líder articula actuaciones emocionales basadas siempre en principios racionales difícilmente censurables.

Como vimos, **la mejor estrategia, pensando en generar comportamientos emocionales positivos en los miembros del equipo, es el contagio emocional, que logramos dando ejemplo, siendo siempre coherentes en nuestras actuaciones y demostrando el interés emocional por las personas que colaboran con nosotros.** El hecho de que cada uno de nosotros forme parte de un equipo “emocional” con el que contamos y cuentan con nosotros y del que, en consecuencia, nos identificamos en su forma de afrontar emocionalmente las diferentes situaciones, nos brinda un poderoso argumento

en contra de la expresión abierta de las emociones, que predomina en ambientes organizacionales enfermos.

La esencia de un funcionamiento como el que estamos describiendo se basa en el hecho real de que los sentimientos que experimentamos hacia una determinada organización dependen en gran medida del modo cómo nos hacen sentir las personas que la representan y/o nos dirigen. Siendo conscientes de esto no parece razonable utilizar cualquier otro sistema, demostrado ya históricamente ineficaz, porque a diferencia de otros factores que condicionan nuestro desarrollo profesional, en este caso depende exclusivamente del deseo de actuar así, por parte de los que deben ejercer liderazgo en la organización, sean estos directivos o coordinadores de equipos de trabajo.

Este estilo de liderazgo, aunque innato en algunas personas, en cualquier caso puede ser aprendido, por lo que depende exclusivamente de nosotros su utilización. Sí supone un esfuerzo para cualquiera estar al tanto de las formas en que reaccionan los demás y adaptarnos a sus respuestas para orientar la relación a establecer en la mejor dirección posible; sin embargo, ese esfuerzo es rentable desde el momento que comprobamos los grandes cambios (positivos) que se generan en las relaciones entre los miembros del equipo, y la mayor eficiencia lograda en el trabajo.

## 8.- Optimización emocional: Innovando en inteligencia emocional.

Cuando nos referimos a optimización emocional nos referimos al hecho de intentar mejorar nuestras estrategias en cuanto a desarrollo de la inteligencia emocional. Los últimos apartados de este documento incidían en el desarrollo de la excelencia en la competencia autocontrol, donde la inteligencia emocional es una de las destrezas básicas de la misma.

Desde este planteamiento, entendemos que cualquier persona excelente en el desarrollo, tanto de la competencia como de la destreza, estará en aprendizaje continuo para mantener dicha excelencia e, incluso, transformarla de acuerdo a nuevos planteamientos. Por esta razón, y para acabar con el desarrollo de la competencia global, en este apartado hemos querido recordar algunas **estrategias de optimización** que cualquier persona que utiliza habitualmente la inteligencia emocional en su trabajo cotidiano debería considerar:

- ❖ **Evitar la generación de malestar como consecuencia del excesivo control emocional.** El control de las emociones y su utilización adecuada debe resultar “cómoda y mecánica”; dicho de otra forma, nuestro manejo emocional aunque pueda costar trabajo no nos puede resultar molesto, ya que esto indicaría que lo utilizamos sin convencimiento; trabajar en este convencimiento cuando existan dudas es la mejor estrategia.
  
- ❖ **Reinterpretar las actuaciones emocionales no adaptativas.** Cuando hayamos tenido actuaciones emocionales poco adaptativas, debido a la intensidad de la situación, a la persona que estaba generándola, o por cualquier otra causa, debemos someterla a una evaluación profunda que nos diga exactamente los factores (más superficiales y más profundos)



que están en el origen de dicha desadaptación.

- ❖ **Evaluar si la inteligencia emocional se va instaurando en los miembros del equipo de trabajo.** Uno de nuestros objetivos es lograr que la inteligencia emocional sea utilizada por todos los miembros de nuestro equipo de trabajo; necesitamos, entonces, evaluar si se está logrando, básicamente por observación, contrastar las razones que lo dificultan, a través de entrevistas, y volver a instaurar estrategias que la potencien, según los resultados que obtengamos del análisis hecho.
- ❖ **Buscar alternativas a emociones de difícil control.** Aquellas emociones que son difícilmente controlables debemos estudiarlas desde las diferentes variables que puedan estar condicionándolas (personas implicadas, propia personalidad, recursos intelectuales puestos en funcionamiento, nivel de estrés de la situación, otras variables no relacionadas pero que han influido, entre otras), con el fin de procurarnos alternativas que nos ayuden a mejorar su control en acontecimientos futuros.
- ❖ **Incidir en el clima laboral a través de la comunicación emocional.** El presupuesto contrastado es que utilizar la inteligencia emocional incide en una mejora del clima laboral, por aumento de la satisfacción con lo que se hace, mejor relación con el líder, o percepción de organización que se preocupa por nosotros, por citar algunos ejemplos. Una de nuestras funciones es seguir manejando nuestras emociones con el fin de lograr este objetivo, que deberemos contrastar cada cierto tiempo con las personas de nuestro entorno.
- ❖ **Evaluar nuestros resultados como consecuencia de este nuevo estilo.** Como al final cualquier organización necesita lograr determinados objetivos planteados al inicio del ejercicio, debemos acostumbrarnos a evaluar la incidencia de este estilo de autocontrol emocional de acuerdo a los resultados que se vayan obteniendo (del tipo que sean, pero siempre

medibles), y compararlos con los que se lograban cuando el estilo de dirección era diferente; evidentemente deberemos hacer partícipe a los miembros del equipo de los resultados conseguidos.

- ❖ **Valorar la inclusión de valores en nuestro estilo de dirección.** Según la madurez de nuestra organización para afrontar positivamente cambios en la forma de actuar, deberemos valorar, cuando la inteligencia emocional se utilice con relativa normalidad y frecuencia, la inclusión de los valores organizacionales como criterios de mejora en nuestra actuación al liderar equipos de trabajo. Evidentemente no se trata de transmitir simplemente el listado de valores, sino de lograr la inmersión emocional de las personas en dichos valores, quizás así logremos personas altamente eficaces, según los presupuestos que planteaba Covey.

Siguiendo en esta línea, las diferencias entre las personas que optimizan su trabajo a partir de la inteligencia emocional, y los que no lo hacen giran en torno a las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:

- ⇒ **Autocontrol:** los empleados que fracasan en la generación de ambientes laborales positivos soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El empleado con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aun en medio de la crisis mantienen su serenidad.
- ⇒ **Responsabilidad:** los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas.
- ⇒ **Fidelidad:** los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los empleados que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus colaboradores.
- ⇒ **Habilidades sociales:** los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

- ⇒ **Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad:** los empleados que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas .

Goleman describe las **características** más importantes de la Inteligencia emocional según los siguientes puntos:

- ⇒ **Independencia.** Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.
- ⇒ **Interdependencia:** cada individuo depende en cierta medida de los demás.
- ⇒ **Jerarquización:** las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.
- ⇒ **Necesidad pero no suficiencia...**poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.
- ⇒ **Genéricas...**se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes.

Como último aspecto a tener en cuenta en el desarrollo de esta destreza, y volviendo a los planteamientos que hacíamos en el inicio de este apartado, **describiremos las competencias que se consideran como más relevantes** (según Goleman, 1996, 1999).

Tendríamos, por un lado lo que se denomina **competencia personal**, la cual determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Incluiría:

- ⇒ **Conciencia de uno mismo:** conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
  - Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos.
  - Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.

- Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
  
- ⇒ **Autorregulación:** control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
  - Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
  - Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
  - Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
  - Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios.
  - Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
  
- ⇒ **Motivación:** las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
  - Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
  - Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.
  - Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
  - Optimismo: persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Por otro lado, localizaríamos lo que se conoce como **competencia social**, la cual determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. Incluye:

- ⇒ **Empatía:** conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
  - Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
  - Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
  - Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
  - Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
  
- ⇒ **Habilidades sociales:** capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
  - Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.
  - Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes.
  - Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas.
  - Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios.
  - Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.
  - Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
  - Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Y también queda reflejado el concepto de **Conciencia Emocional**, que se entiende como la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Sería reconocer nuestras emociones y sus efectos. Las personas dotadas de esta competencia:

- ⇒ Saben qué emociones están sintiendo y porqué.
- ⇒ Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
- ⇒ Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.
- ⇒ Tienen un conocimiento básico de sus valores y sus objetivos.

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás. La conciencia de uno mismo constituye una especie de barómetro interno que nos dice si la actividad que estamos llevando a cabo, o la que vamos a aprender, merece realmente la pena. Los sentimientos nos proporcionan una imagen global de toda situación. Y, en el caso de que existan discrepancias entre nuestros valores y nuestros sentimientos, el resultado será una profunda inquietud en forma de culpabilidad, vergüenza, dudas, ensoñaciones, inquietud, remordimientos o similares. Y todo ese ruido de fondo actúa a modo de niebla emocional que inspira sentimientos que pueden acabar sabotando todos nuestros esfuerzos.

En este sentido, otra de las competencias más básicas sería el ser capaces de reconocer sinceramente nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia (sin duda esto es en sí mismo una de las mayores optimizaciones emocionales que podemos hacer, innovada a través de la utilización adecuada de la inteligencia emocional). En definitiva, **conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas**. Las personas dotadas de esta competencia:

- ⇒ Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades.
- ⇒ Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
- ⇒ Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista, a la formación continua y a desarrollo de sí mismo.
- ⇒ Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

Lo anterior supone, entre otros aspectos, la **Confianza en Sí Mismo**, el coraje que se deriva de la certeza en nuestras capacidades, valores y objetivos y una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades, forman parte de la misma. Si logramos disponer de esta habilidad (de este estado de optimización emocional comprobaremos que:

- ⇒ Manifestamos confianza en nosotros mismos.
- ⇒ Podemos expresar puntos de vista importantes y defender sin apoyo de nadie lo que consideramos correcto.
- ⇒ Seremos emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.
- ⇒ La confianza en nosotros mismos es la condición indispensable de toda actuación sobresaliente porque, a falta de ella, las personas solemos carecer de la suficiente convicción para afrontar las dificultades que se nos presentan. Sin la confianza en nosotros mismos:
  - Cada fracaso confirma la sensación de incompetencia .

- Manifestamos sentimientos de impotencia, inoperancia y una abrumadora sensación de inseguridad.
- Tenemos el temor de parecer completos ineptos.
- Renunciamos fácilmente a las propias opiniones y juicios, incluso las buenas ideas, cuando estas se ven cuestionadas.
- Nos mostramos con indecisión crónica, especialmente bajo presión.
- Nos asustamos ante el más mínimo riesgo.
- No sabemos comunicar las ideas útiles.

Sin embargo, las personas con una adecuada confianza en sí mismos:

- ⇒ Se muestran eficaces.
- ⇒ Capaces de asumir desafíos y dominar nuevas tareas, a pesar de las posibles críticas en contra.
- ⇒ Se ven a sí mismos como catalizadores, promotores e iniciadores.
- ⇒ Justifican adecuadamente sus decisiones y acciones, mostrándose firmes ante ellas.
- ⇒ Te dan energías suficientes como para tomar decisiones.
- ⇒ Tienen el valor de expresarse, de decir lo que realmente opinan.

**Autocontrol, gestionar adecuadamente nuestras emociones y nuestros**

**impulsos conflictivos y mantener bajo control las emociones e impulsos**

**conflictivos** constituyen también otras de las habilidades que están relacionadas con la optimización de la inteligencia emocional.

Las personas dotadas de estas habilidades:

- ⇒ Gobiernan adecuadamente sus sentimientos impulsivos y sus emociones conflictivas.



- ⇒ Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en los momentos más críticos.
- ⇒ Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.
- ⇒ El autocontrol se manifiesta por la ausencia de explosiones emocionales o por ser capaz de relacionarse con una persona enfadada sin enojarnos.
- ⇒ En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizadores por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional.

Y por último, y con respecto al control de las emociones (el nivel excelente de la competencia autocontrol), creemos conveniente describir una serie de puntos que desde la inteligencia emocional se consideran básicos:

- El esfuerzo emocional se refiere al esfuerzo interno que tenemos que hacer bien para controlar nuestras emociones, bien para comprender las emociones de los demás. Para poder determinar el coste de un esfuerzo emocional, debemos conocer antes el grado de identificación que mantiene la persona con su trabajo.
- El autocontrol emocional no es lo mismo que el exceso de control; es decir, la extinción de todo sentimiento espontáneo que, obviamente, tiene un coste físico y mental.
- Los sentimientos y emociones que inspiramos a los demás tienen un importante impacto sobre nuestro funcionamiento, a todos los niveles. El hecho es que entre todas las relaciones que establecemos en nuestro entorno laboral, la que mantenemos con nuestro jefe o supervisor tienen un mayor impacto sobre nuestra salud física y emocional. Un día nefasto en la oficina no implica ningún problema, pero un conflicto persistente con un superior es una circunstancia lo suficientemente estresante como para acabar minando nuestra resistencia inmunológica.

- El mero hecho de ser conscientes de los sentimientos que bullen en nuestro interior puede tener un efecto muy positivo sobre nuestra salud. El autoconocimiento desempeña un papel fundamental en el control del estrés.
- No es aconsejable no manifestar nuestras emociones, pues ello nos llevaría a lo que se denomina implosión emocional. Este tipo de personas experimentan, en cualquier caso, el colapso interno propio de tal situación.

**Bibliografía**

- 📖 Brockert, S y Braun, G. (1997). **Los tests de la inteligencia emocional**. Robin Book.
- 📖 Covey, S.R. (1997). **Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva**. Paidós. Barcelona.
- 📖 Garcés de los Fayos, E. et al. (2001). **Estrés profesional y estrategias de prevención**. Algama Desarrollo Empresarial. Murcia.
- 📖 Gasalla, J.M. (1998). **La nueva dirección de personas. Marco paradójico del talento directivo**. Pirámide. Madrid.
- 📖 Fraggatt, W. (1997). **GoodStress: The life that can be yours**. Harper Collins. NewZelland.
- 📖 Goleman, D. (1996). **Inteligencia Emocional**. Kairós. Barcelona
- 📖 Goleman, D. (1999). **La práctica de la inteligencia emocional**. Kairós. Barcelona
- 📖 Lega, L.I.; Caballo, V.E. y Ellis, A. (1997). **Teoría y práctica de la terapia racional emotivo-conductual**. Siglo XXI. Madrid.
- 📖 Mayor, L y Tortosa, F. (1990). **Ámbitos de aplicación de la psicología motivacional**. DDB.

# NOTAS



# NOTAS



# NOTAS





# NOTAS



# NOTAS



**Región de Murcia**

Consejería de Presidencia y Administraciones Públicas