

FICHA TÉCNICA

AUTOR: GUILLÉN SUBIRÁN, Clara.

TÍTULO: Potenciando la inteligencia emocional en el trabajo: herramientas para mejorar la conciencia de uno mismo.

FUENTE: *Gestión Práctica de Riesgos Laborales*, nº 76, noviembre 2010.

RESUMEN: La conciencia de uno mismo es la de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Es una facultad clave en las competencias emocionales que comprende la conciencia emocional, como la capacidad de reconocer las propias emociones y sus efectos y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones. Asimismo, incluye la valoración adecuada de uno mismo y la visión clara de los puntos que debemos fortalecer. Y, por último la confianza en uno mismo, como la seguridad en la valoración que hacemos sobre nuestras capacidades. El autoconocimiento exige saber quiénes somos. Eso incluye nuestras fortalezas, y debilidades. También exige predecir nuestras propias reacciones emocionales. Sólo desde una auténtica conexión con nosotros mismos, podremos desplegar nuestro potencial de liderazgo. Existen diferentes métodos para conocerse mejor: la introspección, la ventana de Johari, las evaluaciones 360° y el coaching.

DESCRIPTORES:

- Cultura preventiva
- Inteligencia emocional
- Autoconocimiento

Potenciando la **inteligencia emocional** en el trabajo: herramientas para **mejorar la conciencia** de uno mismo

Sólo desde un mayor conocimiento de nosotros mismos podremos utilizar mejor nuestros propios recursos y habilidades. Sólo desde una auténtica conexión con nosotros mismos, podremos desplegar de forma armónica, coherente y fluida todo nuestro potencial de liderazgo.

Dra. Clara Guillén Subirán, jefe de Departamento de Enfermedades Profesionales de **IBERMUTUAMUR**.



Las actuales teorías sobre liderazgo demuestran que la clave para ser un buen líder no está relacionada con factores innatos, sino con competencias emocionales. Los líderes emocionalmente inteligentes se conocen bien a sí mismos, gestionan sus emociones y las de sus colaboradores y construyen relaciones sólidas, duraderas y basadas en la confianza. Inspiran y motivan porque demuestran pasión, compromiso y una sincera y profunda preocupación por las personas. Además, utilizando estas habilidades, los líderes emocionalmente inteligentes, obtienen resultados.

La noticia esperanzadora es que las competencias emocionales pueden ser desarrolladas en la medida en que uno desee. La capacidad de una persona para mejorar, aprender y desarrollar sus habilidades depende fundamentalmente de su actitud. Por ello, éste es un artículo que intenta reflexionar sobre el desarrollo de estas competencias y el significado de la aplicación de las mismas en el entorno laboral. En él, abordaremos con detenimiento una de las cinco dimensiones de la inteligencia emocional: la conciencia de uno mismo, entendida como la capacidad para saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y guiar nuestras decisiones, evaluando de forma realista estos sentimientos y confiando en nosotros mismos.

La conciencia de uno mismo es la conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Es una facultad clave en las competencias emocionales que comprende:

- > La conciencia emocional, como la capacidad de reconocer las propias emociones y sus efectos y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.
- > La valoración adecuada de uno mismo, como la capacidad de reconocer nuestras propias fortalezas y debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.
- > La confianza en uno mismo, como la seguridad en la valoración que hacemos sobre nuestras capacidades, valores y objetivos.

La autoconciencia y el autocontrol abren la puerta a la inteligencia emocional. El autoconocimiento constituye un elemento fundamental de

En el coaching se parte de la premisa de que el coachee es la persona que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta; en vez de enseñar, el coach facilita al coachee a que aprenda de sí mismo

la misma, ésto es, ser conscientes de nuestras propias motivaciones, nuestros modos de reaccionar, nuestros valores, nuestras necesidades. Exige saber, de una manera íntima y precisa, quiénes somos, nuestras fortalezas, debilidades, valores y creencias. También exige entender y predecir nuestras propias reacciones emocionales ante determinadas situaciones.

El autoconocimiento como base de liderazgo

El autoconocimiento es una de las áreas de la inteligencia emocional más difíciles de afrontar. Ya en el frontispicio del templo de Delfos podía leerse "Conócete a ti mismo" y a lo largo de la historia, son numerosas las alusiones a la dificultad que entraña el autoconocimiento:

- > "El que conoce a los demás es erudito; el que se conoce a sí mismo es sabio", Lao Tse.
- > "El verdadero conocimiento consiste en conocer el alcance de nuestra propia ignorancia", Confucio.
- > "Conocerse a uno mismo es la tarea más difícil porque pone en juego directamente nuestra racionalidad, pero también nuestros miedos y pasiones. Si uno consigue conocerse a fondo a sí mismo, sabrá comprender a los demás y la realidad que lo rodea", Alejandro Magno.
- > "Si quieres conocer a una persona, no le preguntes lo que piensa sino lo que ama", San Agustín.
- > "De todos los conocimientos posibles, el más sabio y útil es conocerse a sí mismo", Shakespeare.
- > "Conocer bien a los otros es inteligente, conocerse bien a sí mismo, es sabiduría", Einstein.
- > "Autoconocimiento comienza por la auto-aceptación. Acéptate y te conocerás mejor", Fromm.

Si una persona tiene autoconciencia emocional sabe qué emociones está sintiendo y por qué; comprende los vínculos que existen entre sus pensamientos, sus sentimientos, sus palabras y sus acciones; conoce la forma en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento y tiene un conocimiento básico de sus valores y objetivos.

Sólo desde un mayor conocimiento podremos utilizar mejor con nuestros propios recursos y habilidades. Sólo desde una auténtica conexión con nosotros mismos, podremos desplegar de forma armónica, coherente y fluida todo nuestro potencial de liderazgo.

Existen diferentes métodos para conocerse mejor que se explicarán en este artículo:

- La introspección.
- La ventana de Johari.
- Las evaluaciones 360°.
- El coaching.

Y otros métodos: eneagrama de la personalidad, test de personalidad, dinámica de grupos, fichas de recogida de datos personales y profesionales, perfiles de personalidad, cuestionarios para medir algún factor, técnicas de análisis de situaciones, sesiones de puesta en común, etc.

Introspección

La introspección o inspección interna es el conocimiento que una persona tiene de su propio estado interno. Explorarse individualmente es una forma de búsqueda de elementos internos que contribuyen a aumentar la inteligencia emocional.

Para cada uno de nosotros, tener la certeza de cuáles son nuestras principales habilidades puede ser extraordinariamente importante ya que puede ayudarnos a potenciar nuestras creencias con respecto a nuestra propia valía y a explicar por qué nos comportamos como habitualmente lo hacemos facilitando nuestra comprensión de las cosas que hicimos en el pasado. Pero este conocimiento puede, sobre todo, dar a nuestra vida una dirección y un sentido que, a lo mejor, antes no tuvo.

La mejor manera de identificar qué es lo que nos motiva y sabemos hacer bien, es tratar de reconocer de entre los logros que hemos tenido en el pasado, aquellos que son particularmente reveladores. Y estos serán los que muestran nuestra manera única y personal de hacer determinadas cosas con una connotación sobresaliente: la actividad que conllevaron dichos logros nos proporcionó un sentimiento de gran alegría y satisfacción personal, y nos produjo una

indeleble sensación de trabajo bien hecho, independientemente del juicio que de ellos hicieran otras personas. El objetivo es conseguir trabajar sobre la base de nuestros puntos fuertes. La solución no es tratar de ser una persona diferente de la que somos.

Muchos de nosotros no somos conscientes de los grandes recursos para actuar de que estamos todos dotados, y entonces nos resulta más difícil tomar aquellas decisiones profesionales inteligentes y que tengan sentido para nosotros mismos. La manera de aumentar esta conciencia enormemente importante es tratar de descubrir cuáles son nuestros patrones de conducta recurrentes.

Hacer introspección comprende:

- > Apreciarse como una persona con talento.
- > Identificar debilidades personales que impiden desarrollar todo el potencial, especialmente aquellas que se manifiestan como tendencias habituales.
- > Expresar metas y aspiraciones personalmente motivadoras.
- > Determinar qué representa uno, qué influencia quiere tener.
- > Desarrollar una visión general que sirva de guía en el trato con los demás.
- > Adquirir el hábito de revisar y actualizar todo lo anterior con regularidad.

Quienes adquieren estas habilidades personales son más capaces de actuar de una forma comprometida y enérgica. La introspección tam-

bién mejora la motivación, cuando una persona identifica lo que le mueve, no le cuesta trabajo sentirse motivado.

La ventana de Johari

La ventana de Johari es una herramienta válida para reflexionar sobre el autoconocimiento elaborada por los psicólogos Joseph Luft y Harry Ingham. En ella, se pueden distinguir cuatro zonas distintas cuya existencia conviene conocer para poder mejorar el autoconocimiento (Tabla 1).

La zona de actuación espontánea es aquella parte de mí mismo que yo conozco y es conocida por los demás. Es la única zona caracterizada por el libre intercambio de informaciones entre yo y los demás. Los comportamientos, los pensamientos en esta zona son públicos. A medida que aumenta la confianza en otra persona, esta zona aumenta cuando se comparten más informaciones importantes de carácter personal. Esta zona es la fuente de la autenticidad. Coinciden en ella los sentimientos que experimentamos, nuestra conciencia de estos sentimientos y el contenido de nuestra comunicación.

La zona ciega está formada por aquello que ignoro de mí mismo y que, sin embargo, es conocido por los demás. Pueden ser costumbres, modos de reaccionar de los que no somos conscientes. Está formada por los sentimientos que experimentamos sin ser conscientes de ellos pero que son visibles a los demás, a través del lenguaje no verbal. Es la principal fuente de problemas de comunicación.

La zona oculta contiene informaciones que yo no quiero que los demás conozcan por razones diversas, sobre todo por el riesgo de ser valorado

TABLA 1

Ventana de Johari

	Conocido por uno mismo	Desconocido por uno mismo
Conocido por los demás	Zona de actuación espontánea	Zona ciega
Desconocido por los demás	Zona oculta	Zona desconocida



Los test o pruebas psicológicas son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la personalidad de un individuo.

negativamente. Contiene sentimientos de inferioridad, superioridad, frustraciones, miedos, etc. Lo importante es que el interlocutor no percibe ninguna ambigüedad y por ello, la comunicación no se deteriora.

La zona desconocida contiene aquello de mí mismo que ni yo ni los demás conocen. Puede haber aquí motivaciones desconocidas o exploradas, dinámicas personales que no se hacen conscientes, secuelas de algunas experiencias afectivas, potencialidades latentes y recursos aún por descubrir, vivencias, instintos, contenidos de conciencia, experiencias reprimidas y olvidadas; todo aquello que pertenece al terreno del inconsciente. Es la zona de incongruencia total. Sólo es accesible a través de herramientas psicológicas como los tests proyectivos o el psicoanálisis.

La amplitud de la zona oculta es propia de una persona cuyo estilo de participación y de relación consiste en preguntar mucho a los demás, pero sin darles información ni retroalimentación. Utilizan preguntas del tipo "¿qué es lo que piensas

tú de este asunto?, ¿cómo habrías actuado tú en mi lugar?, ¿qué opinas de lo que acabo de decir?, ¿qué opinión te merece el grupo?", para conocer la postura de los demás antes de comprometerse. Este estilo "entrevistador" puede, eventualmente, provocar reacciones de irritación y retraimiento.

Una zona ciega amplia corresponde a una persona que mantiene su nivel de interacción dando retroalimentación, pero solicitando muy poco. Su estilo de participación consiste en decirles a los demás su propia opinión, cómo se siente ante lo que ocurre y cuál es su postura respecto a las cosas. En determinadas ocasiones podrá agredir a los demás o criticar, convencido de que con ello está siendo abierto y dándose a conocer. No conoce el efecto que éste tiene en los demás. No es frecuente que reciba opiniones de los demás sobre sí.

Una zona desconocida amplia representa a la persona que no sabe gran cosa acerca de sí misma y a la que, además, los otros conocen muy poco. Si se le pregunta por su falta de participación

podrá responder con un "yo aprendo más escuchando". Las personas que se implican muy poco en las relaciones reciben muy poca retroalimentación porque no suministran a los otros los necesarios datos para que reaccionen. Son personas con una responsabilidad rígida, fría y distante y no son comunicativas.

Evaluaciones 360°

La evaluación 360° (Gráfico 1) es un procedimiento que consiste en que una persona sea evaluada desde diferentes perspectivas, por su jefe, por sus compañeros de trabajo y por sus colaboradores. Dependiendo del tipo de puesto también pueden añadirse otras personas a la evaluación, como por ejemplo clientes o proveedores. Esta herramienta complementa la subjetividad de la evaluación tradicional, en la que sólo participa el jefe, con otros puntos de vista.

La evaluación 360° es una herramienta cada día más utilizada en las empresas para medir el

GRÁFICO 1



TABLA 2

Ventajas e inconvenientes de las evaluaciones 360°

Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más amplio ya que se recogen opiniones desde distintas perspectivas. • La calidad de la información es mejor (la calidad de quienes responden es más importante que la cantidad). • Complementa las iniciativas en relación con la calidad al hacer énfasis en el cliente interno, externo y en los equipos. • Puede reducir el sesgo y los prejuicios, ya que la retroinformación procede de varias personas. • La retroalimentación de los compañeros y los demás puede incentivar el desarrollo del empleado.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • El sistema es más complejo, en términos administrativos, al combinar todas las respuestas. • La retroalimentación puede ser intimidatoria y provocar resentimientos si el empleado siente que quienes respondieron se "confabularon". • Quizá haya opiniones en conflicto, aunque puedan ser precisas desde los respectivos puntos de vista. • Para funcionar con eficacia, el sistema requiere capacitación.

desempeño y evaluar competencias. La validez de la evaluación 360° depende del diseño de la misma, de lo que se quiere medir, de la consistencia de los grupos de evaluación y de la eliminación de las fuentes de error. No está exenta de riesgos y de malas interpretaciones (Tabla 2).

Para usarla eficazmente conviene tener en cuenta lo siguiente:

> Hay que tener muy claro y comunicar muy bien cuál es el propósito de la empresa al utilizar esta herramienta.

> Esta herramienta, para que sea fiable, requiere un entorno de confianza. Es imprescindible que se conozcan bien los límites de la confidencialidad de los datos y del anonimato de los evaluadores.

> El evaluado necesita tener cierta capacidad de decisión sobre quiénes serán los evaluadores. Así, es probable que el evaluado acepte más fácilmente los resultados de la evaluación.

> La eficacia y el significado de la evaluación depende también de la presentación de los re-

sultados que debe tener en cuenta las necesidades y los objetivos que se pretendan alcanzar con las evaluaciones.

Coaching

El coaching es un método que consiste en dirigir, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas.

En el proceso de coaching se parte de la premisa de que el *coachee* (quien recibe el coaching) es la persona que cuenta con la mayor y mejor información para resolver las situaciones a las que se enfrenta. En vez de enseñar, el *coach* facilita al *coachee* a que aprenda de sí mismo. En este sentido, el proceso requiere básicamente los siguientes pasos:

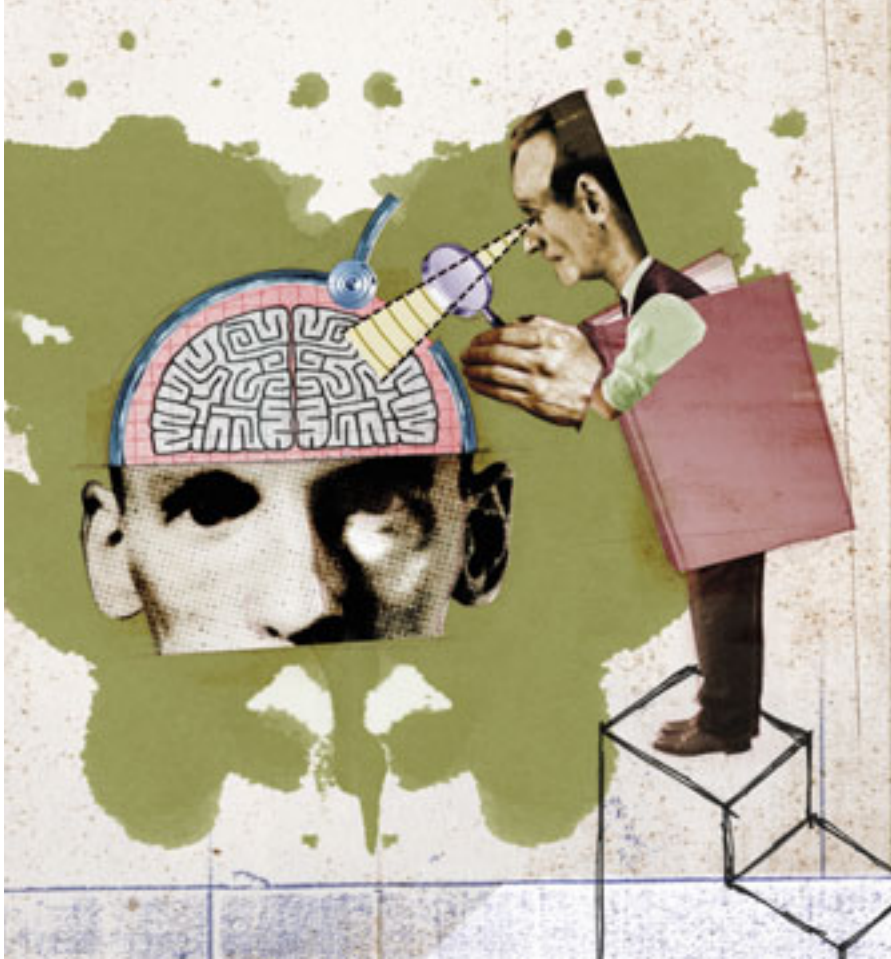
> Observar. A través del posicionamiento en nuevos puntos de vista y la observación de los paradigmas, creencias y conductas que se practican, el *coachee* podrá elegir entre nuevas alternativas que le apoyen a construir los resultados que busca.

> Toma de conciencia. La observación permite la toma de conciencia. El *coach* centrará al *coachee* en las elecciones que toma y las consecuencias que ellas crean, brindándole herramientas específicas para elegir con mayor efectividad y elegir conscientemente.

> Determinación de objetivos. Es esencial para todo proceso de coaching, el contar con objetivos claramente definidos. Este será el paso crucial hacia la obtención de los mismos y servirá siempre de guía a la hora de la toma de decisiones y acciones.

> Actuar. Una vez reunida toda la información, hay que actuar de una forma sostenida en el tiempo. El *coach* acompañará de cerca este proceso superando las dificultades que suelen aparecer en la puesta en práctica.

> Medir. En todo momento es imprescindible comprobar si nos acercamos o nos alejamos del objetivo marcado desde el primer momento. Esto permitirá poner en marcha acciones correctivas y así contribuir a la obtención de los logros buscados.



© Latin Stock

El objetivo final del eneagrama es lograr un conocimiento de sí mismo que nos permita evitar el autoengaño en que nos encontramos sumergidos repitiendo el mismo guión.

> Acción comprometida. Todo proceso de coaching concluye con un compromiso alineado con el plan de acción establecido previamente entre el entrenador y el cliente.

> Motivar al máximo.

Para llevar a cabo un proceso de coaching, el *coach* debe tener una serie de habilidades de comunicación que se adapten a cada persona. Estas habilidades se suman a su propia formación. Además es necesario el manejo de las técnicas de resolución de conflictos, negociación, planificación estratégica, habilidades de liderazgo y autoliderazgo. Por otro lado, el *coach* aplica la escucha profunda y el arte de la mayéutica, es decir hacer al *coachee* preguntas retadoras. Saber la técnica y conocer la metodología es necesario para ejercer el coaching, pero la clave de un buen *coach* no está en sus conocimientos de la técnica sino en sus habilidades personales, de escucha activa, compromiso, orientación al logro, etc.

Otros instrumentos para el autoconocimiento

> Eneagrama de la personalidad

El eneagrama de la personalidad es una herramienta que nos proporciona mucha información con la cual podemos trabajar sobre nosotros mismos. Suministra una guía para el descubrimiento y

aceptación de nuestras mayores limitaciones y nos faculta para la comprensión de las de los demás. El objetivo final de esta herramienta es lograr un conocimiento de sí mismo que nos permita evitar el autoengaño en que nos encontramos parcial o totalmente sumergidos repitiendo el mismo guión una y otra vez y obteniendo resultados similares.

Este sistema contempla nueve estilos básicos de personalidad y sus distintas interrelaciones. Es muy útil para identificar y clarificar nuestro funcionamiento psicológico además de ser utilizado como un método de autoobservación y estudio dentro de un contexto psicoterapéutico, o de un trabajo de realización personal.

Este mapa dinámico e interactivo muestra la forma básica que tenemos de percibir y organizar la realidad y la forma cómo vemos la vida. Este modelo apunta a la motivación primaria o fuerza impulsora básica que subyace cualquier comportamiento. No es una colección de rasgos sino que señala aquéllo que está en la raíz del propio estilo, a las estrategias internas que gobiernan y dirigen nuestros actos, nuestros miedos y deseos más profundos.

> Test de personalidad

Los test o pruebas psicológicas son instrumentos experimentales que tienen por objeto medir o evaluar una característica psicológica específica, o los rasgos generales de la persona-

lidad de un individuo. Como justificación teórica de la validez de una medición mediante el uso de test psicológicos se argumenta que el comportamiento individual que los reactivos de la prueba provoca puede ser valorado en comparación estadística o cualitativa con el de otros individuos, con lo que se da lugar a una determinada clasificación del sujeto.

> Dinámicas de grupos

La dinámica de grupos tuvo su origen en Estados Unidos a finales de 1930, por la preocupación de la mejora en los resultados obtenidos en el campo político, económico, social y militar del país. La convergencia de ellas, así como la teoría de la Gestalt, contribuyeron a fundamentar la teoría de la dinámica de grupos. El psicólogo norteamericano Kurt Lewin fue el pionero en el estudio de los grupos. Su teoría del campo del comportamiento fundamentó no sólo el estudio del comportamiento individual, sino que también permitió la interpretación de fenómenos grupales y sociales.

Otros métodos y herramientas son:

- Fichas de recogida de datos personales y profesionales.
- Perfiles de personalidad.
- Cuestionarios para medir algún factor.
- Técnicas de análisis de situaciones.
- Sesiones de puesta en común. ||

BIBLIOGRAFÍA

- > Boyatzis R, Goleman D, McKee A. El líder resonante crea más. Barcelona: Plaza y Janés, 2002.
- > Covey S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Barcelona: Paidós Ibérica, 1997.
- > Covey S. El octavo hábito: de la efectividad a la grandeza. Barcelona: Paidós Ibérica, 2005.
- > Covey S. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva: lecciones magistrales sobre el cambio personal. Barcelona: Paidós Ibérica, 2009.
- > Goleman D. Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós, 1996.
- > Goleman D. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós, 1999.
- > Mc Clelland. DC. Testing for competence rather than for intelligence. American Psychologist 1973: 28: 1-14.