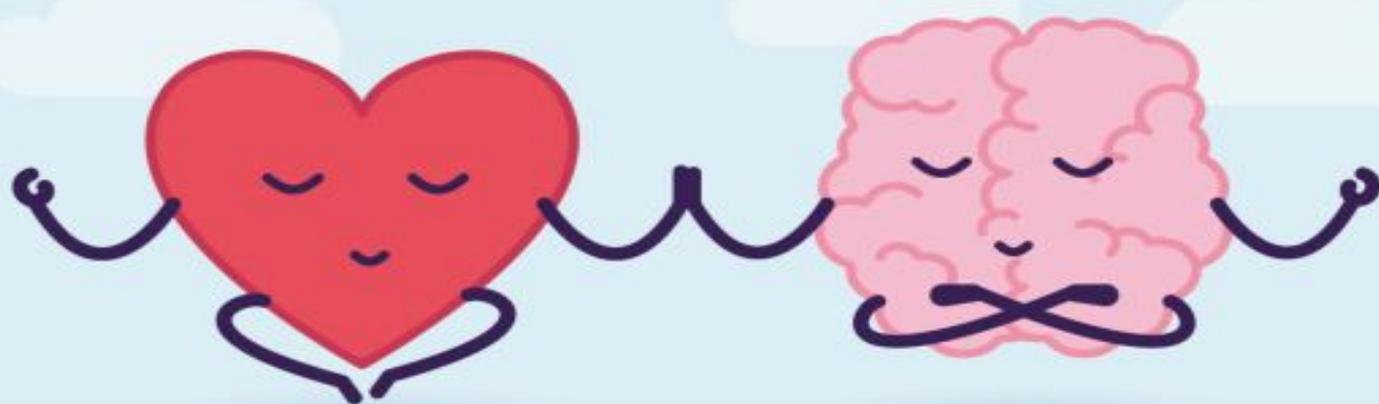


INTELIGENCIA EMOCIONAL

PARA LA VIDA COTIDIANA



Una Guía para el Mundo Real

J U S T I N B A R I S O

SIRIO

Título original: EQ APPLIED: THE REAL-WORLD GUIDE TO EMOTIONAL INTELLIGENCE

Traducido del inglés por Elsa Gómez Belastegui

Diseño de portada: Editorial Sirio, S.A.

Maquetación de interior: Toñi F. Castellón

© de la edición original

2018, Justin Bariso

Edición publicada con autorización de The Foreign Office y Transatlantic Literary Agency Inc.

© de la presente edición

EDITORIAL SIRIO, S.A.

C/ Rosa de los Vientos, 64

Pol. Ind. El Viso

29006-Málaga

España

www.editorialsirio.com

sirio@editorialsirio.com

I.S.B.N.: 978-84-18000-75-1

Puedes seguirnos en [Facebook](#), [Twitter](#), [YouTube](#) e [Instagram](#).

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Contenido

[Cubierta](#)

[Créditos](#)

[Cupón de descarga](#)

[Dedicatoria](#)

[Introducción](#)

[De la teoría a la práctica](#)

[Definición de inteligencia emocional](#)

[Las cuatro habilidades](#)

[¿Qué es el CE? ¿Se puede medir la inteligencia emocional?](#)

[El objetivo final](#)

[Bajo control](#)

[Años de preparación](#)

[Piensa y reflexiona](#)

[El vocabulario emocional](#)

[Concentra la atención en controlar los pensamientos](#)

[1. Pausa](#)

[2. Volumen](#)

[3. Silencio](#)

[4. Grabar](#)

[5. Rebobinar](#)

[6. Avance rápido](#)

[7. Un tráiler \(solo cinco minutos\)](#)

[El truco de tres segundos que puede salvar una relación](#)

[Cómo regular los estados de ánimo](#)

[1. Utiliza las emociones negativas como catalizador para el cambio](#)

[2. Utiliza las emociones negativas para intensificar la atención](#)

[Sin prisa pero sin pausa](#)

[Un animal de costumbres](#)

[La realidad de la vida](#)

[La reconfiguración del cerebro](#)

[Cómo escapar del secuestro emocional](#)

[Cómo planificar tus hábitos: en lugar de reaccionar, anticipa y toma medidas](#)

[No te rindas](#)

[Diamantes en bruto](#)

[Por qué todos necesitamos conocer la opinión de los demás](#)

[Los comentarios de los demás son un regalo](#)

[Aprende a transformar lo negativo en positivo](#)

[Aprende a valorar los elogios en su justa medida](#)

[Cómo conseguir que alguien nos haga los comentarios que necesitamos oír](#)

[Encuentra tus diamantes](#)

[La verdad sobre la empatía](#)

[Fácil de exigir, difícil de demostrar](#)

[Qué es empatía \(y qué no\)](#)

[Obstáculos para demostrar empatía](#)

[El siguiente nivel](#)

[Los inconvenientes de la empatía](#)

[Empatía emocionalmente inteligente](#)

[La práctica de la empatía](#)

[Vale su peso en oro](#)

[El poder de la influencia](#)

[El mundo es tu campo de entrenamiento](#)

[Qué entendemos por influencia](#)

[Demostrar interés](#)

[Inspirar respeto](#)

[1. Haz una señal de reconocimiento](#)

[2. Llega hasta el fondo](#)

[3. Marca el tono](#)

[4. Procura dar una imagen equilibrada](#)

[Razonar con empatía](#)

[1. Empieza desde un punto de coincidencia](#)

[2. Haz preguntas estratégicas](#)

[3. Presenta pruebas que creas que a tu interlocutor le merecen respeto](#)

[4. Aprende cuándo ceder](#)

[Conmover a tu interlocutor](#)

[1. Transmite pasión](#)

[2. Utiliza ejemplos y aprovecha la fuerza de las anécdotas personales](#)

[3. Repite. Repite. Repite](#)

[4. Utiliza el elemento sorpresa](#)

[Un caso real de influencia: compasión en el escenario](#)

[Cómo llegar a los demás](#)

[Tender puentes](#)

[El valor de una buena relación](#)

[Comunicación](#)

[Autenticidad](#)

[Prestar ayuda](#)

[Humildad](#)

[Sinceridad](#)

[Credibilidad](#)

[Demuestra un poco de afecto](#)

[1. Sé sincero](#)

[2. Sé concreto](#)

[Cómo transformar lo negativo en constructivo](#)

[1. Dale a tu interlocutor la oportunidad de expresarse](#)

[2. Haz un esfuerzo por comprender cómo se siente y empatiza con él](#)

[3. Haz preguntas relevantes](#)

[4. Dale las gracias por escucharte](#)

[Cómo fortalecer las relaciones, paso a paso \(y agradecimiento a agradecimiento\)](#)

[Tender un puente duradero](#)

[El lado oscuro](#)

[Cuando la inteligencia emocional es una auténtica amenaza](#)

[Psicópatas, narcisistas y manipuladores, ¿qué miedo!](#)

[Cómo sacar provecho del sabotaje emocional](#)

[Protégete](#)

[Miedo](#)

[Ira](#)

[Entusiasmo](#)

[Confusión](#)

[Reciprocidad](#)

[Demostración social y presión del grupo](#)

[Comportamiento pasivo-agresivo](#)

[La bomba de amor](#)

[Cómo la valentía y la resiliencia crearon un punto de inflexión](#)

[Contra el poder](#)

[En adelante](#)

[Unas últimas palabras](#)

[Apéndice](#)

[I. Estudiarás tus sentimientos](#)

[II. Aprenderás de otras perspectivas](#)

[III. Aprenderás a hacer una pausa](#)

[IV. Practicarás la empatía](#)

[V. Elogiarás a los demás](#)

[VI. Te disculparás](#)

[VII. Perdonarás](#)

[VIII. Serás auténtico](#)

[IX. Controlarás tus pensamientos](#)

[X. No dejarás de aprender](#)

[Agradecimientos](#)

[Bibliografía](#)

[Sobre el autor](#)

[Contacto y charlas](#)

DESCARGA
GRATIS
CON ESTE
CÓDIGO

en la web www.editorialsirio.info

AGEMO25

TE ENVIAREMOS UNAS PÁGINAS DE
LECTURA MUY INTERESANTES

Promoción no permanente. La descarga de material de lectura sólo estará disponible si se suscriben a nuestro boletín de noticias. La baja del mismo puede hacerse en cualquier momento.

Para Dominika, Jonah y Lily, que me han enseñado
más de lo que cabría en un millón de libros.

Introducción

En 1995, el psicólogo y redactor científico Daniel Goleman publicó un libro en el que presentó a la mayor parte de la población mundial el concepto naciente de inteligencia emocional. La idea –de que ser capaces de reconocer y controlar las emociones aumenta notablemente nuestras probabilidades de conseguir lo que nos proponemos y triunfar en la vida– cuajó rápidamente, y transformó la manera de entender las emociones y el comportamiento humano.

En los más de veinte años que han transcurrido desde que irrumpió en escena el libro de Goleman, el mundo ha experimentado un cambio espectacular, y de ahí que utilizar la inteligencia emocional sea hoy más necesario que nunca.

Basta con tener en cuenta que el fraccionamiento político es la realidad imperante en nuestros días; los candidatos presidenciales utilizan el miedo y la ira como «armas de persuasión masiva», y sus apasionados correligionarios, a los que les falta tiempo para tachar al «otro» de imbécil o de no tener arreglo, protagonizan acalorados debates, en los que recurren a las invectivas y utilizan argumentos *ad hominem* para desacreditarse mutuamente, lo cual hace del todo imposible el diálogo sosegado y racional.

La guerra, la globalización y la urbanización creciente siguen obligando a individuos de distintas razas, culturas y procedencias a vivir cada vez en mayor proximidad unos de otros. En las ciudades superpobladas, ricos y pobres conviven puerta con puerta, y hay países donde los campos de refugiados han acabado por convertirse en barrios o poblaciones consolidados. Pero el desconocimiento engendra temor, y todas esas diferencias alimentan la desconfianza y la intranquilidad.

Internet nos ha puesto al alcance de los dedos una cantidad inmensa de información, pero como las noticias viajan a la velocidad de la luz, es más difícil que nunca distinguir la realidad de la ficción. ¿La consecuencia? Una era de posverdad, en la que saber apelar a las emociones y creencias del público tiene más peso que los hechos objetivos.

La proliferación de los teléfonos inteligentes y otros dispositivos móviles ha sustituido los breves momentos de observación, en los que solíamos reflexionar sobre nosotros mismos, por la fiebre por leer y contestar continuamente mensajes de texto, comprobar lo que está ocurriendo en las redes sociales o simplemente navegar por

Internet, actividades a las que nos impulsan la ansiedad, el aburrimiento y el miedo a perdernos algo importante y quedar excluidos. La posibilidad de comunicarnos prácticamente con cualquiera, y a cualquier hora, nos inspira a hablar más de la cuenta en momentos de emotividad y a revelar detalles íntimos que luego lamentamos haber confiado.

A medida que esta adicción pavloviana a los dispositivos móviles va destruyendo en nosotros la capacidad de autocontrol, va imposibilitándonos a la vez para pensar por nosotros mismos. Los sitios web que frecuentamos contribuyen decisivamente a configurar nuestras emociones; los artículos que ojeamos, las noticias a las que atendemos y los vídeos que vemos van modelando, todos ellos, nuestro estado de ánimo y nuestros pensamientos, y van determinando así poco a poco nuestras opiniones e ideologías sin que nos demos cuenta siquiera.

Piensa además que, a la par que el mundo ha evolucionado, ha evolucionado también la comprensión de lo que significa tener inteligencia emocional.

Cuando en principio se propuso la expresión, muchos pensaron que la inteligencia emocional era intrínsecamente virtuosa. Sus postulantes promocionaron el concepto como la solución definitiva para una diversidad de problemas, desde el acoso escolar hasta la falta de compromiso de los trabajadores con la empresa. Sin embargo, hoy es evidente que, como la inteligencia tradicional, esta facultad puede utilizarse con fines éticos tanto como no éticos. Los estudios han demostrado, por ejemplo, que algunos individuos dotados de una alta inteligencia emocional la utilizan para influenciar y manipular a los demás en provecho propio.

Afortunadamente, cultivar nuestra propia inteligencia emocional puede ayudarnos a detectar y combatir esos intentos de manipulación. Cuanto más sepas sobre las emociones y su comportamiento, mejor te conocerás a ti mismo y más consciente serás de las razones que te mueven a tomar cualquier decisión. Ese conocimiento te permitirá adoptar una actitud proactiva e idear estrategias que reajusten tus reacciones emocionales, para evitar así decir y hacer cosas que más tarde lamentarás, y motivarte a actuar cuando sea necesario. Con el tiempo, aprenderás a utilizar las emociones para ayudar también a los demás, lo cual te hará establecer relaciones más fuertes y satisfactorias.

Estas son solo algunas de las razones por las que necesitamos desarrollar la inteligencia emocional hoy más que nunca.

Para entrar en materia, examinaremos las siguientes cuestiones:

- ¿Cómo podemos transformar nuestras emociones más violentas para que, en lugar de ser una fuerza destructiva, actúen a nuestro favor y al de los-

demás?

- ¿Cómo es que ampliar nuestro vocabulario emocional y hacer las preguntas adecuadas nos ayuda a ser más conscientes de nosotros mismos?
- ¿Por qué es tan difícil cultivar el autocontrol? ¿Podemos hacer algo para conseguirlo?
- ¿Puede ayudarnos a reajustar los hábitos emocionales tener un mayor conocimiento del cerebro y de cómo funciona?
- ¿Cómo podemos sacarles el máximo provecho a los comentarios que alguien nos haga sobre nosotros, ya sean positivos o negativos?
- ¿Cómo podemos hacerle a alguien un comentario para que le resulte beneficioso?
- ¿Cuándo es la empatía una ayuda, y cuándo nos puede perjudicar?
- ¿Cómo podemos ser más persuasivos o tener una mayor influencia positiva en los demás?
- ¿Es cierto que la inteligencia emocional nos permite cultivar, y mantener, relaciones más íntimas y más fuertes?
- ¿Cómo podemos protegernos de aquellos que utilizan los principios de la persuasión y la influencia para manipularnos o manipular a otros?

Para dar una respuesta práctica a estas preguntas, combinaré los resultados de diversos estudios con situaciones de la vida real, todos ellos fascinantes. Además, hablaré de mí y explicaré cómo la inteligencia emocional me enseñó a tomar el mando, y cómo me enseñó también a dejarme guiar. Contaré cómo el hecho de comprender las emociones de los demás y ser capaz de conectar emocionalmente con ellos me ayudó a cortejar a mi esposa y me ha hecho mejor marido y padre. Pero detallaré asimismo los peligros que me salieron al paso y te contaré por qué el compromiso activo de aumentar y aplicar el coeficiente de inteligencia emocional – nuestro CE– es solo una pieza de ese rompecabezas que consiste en sacar lo mejor de nosotros.

El objetivo final es muy simple: quiero ayudarte a conseguir que las emociones actúen a tu favor, y no en tu contra.

De la teoría a la práctica

¿Cómo se manifiesta la inteligencia emocional en el día a día?



*Las emociones del hombre se mueven más rápido que su inteligencia. **

Oscar Wilde

En 1997, Steve Jobs regresó a Apple, la empresa de la que había sido cofundador, y procedió a dirigir uno de los cambios de rumbo más extraordinarios de la historia. Como director ejecutivo, hizo a Apple resurgir cuando estaba al borde de la bancarrota y ayudó a transformarla en una de las empresas más importantes del planeta.

Todo este éxito resulta aún más impresionante si tenemos en cuenta que, solo doce años antes, a Jobs se le obligó a irse de la empresa que había ayudado a crear.

Tenía reputación de hombre genial e inspirador, pero es sabido que era también autoritario, impaciente y vanidoso. En determinado momento, la relación entre él y la junta directiva de Apple se había hecho tan difícil que el grupo lo relevó de sus principales funciones y lo dejó prácticamente sin poder. Jobs se sintió traicionado, abandonó la compañía y fundó una nueva empresa llamada NeXT.

Hay que decir que varios empleados de alto rango de Apple siguieron a su antiguo jefe a la nueva empresa. En aquellos tiempos, Jobs era un engreído multimillonario de treinta y un años que estaba casi siempre convencido de tener la razón. Era severo y exigente, y a veces muy despreciativo. Siendo esto así, ¿cómo es que un grupo de individuos inteligentes con las ideas claras abandonaron sus empleos seguros para continuar trabajando con él?

Andy Cunningham nos da una pista. Como agente de relaciones públicas de Jobs, lo ayudó a lanzar Macintosh y siguió a su lado en NeXT y Pixar. Hablé con ella para saber qué era lo que apreciaba tanto de trabajar con su famoso antiguo jefe. «Trabajé con Steve durante cinco años codo con codo, y fue fenomenal —me dijo—. Lo que el público veía de él (las entrevistas, siempre estimulantes, y los discursos llenos de

ingenio) es quien de verdad era. Aunque es cierto que podía ser a veces un jefe muy severo, era un honor trabajar con él. En la vida, las cosas de verdad importantes exigen un sacrificio, pero los beneficios lo compensan con creces. Steve me conmovía, me provocaba a diario una mezcla de asombro, ira y satisfacción simultáneos. Me llevó infinitamente más lejos de donde jamás imaginé que llegaría». ¹

Si viste a Jobs hacer el lanzamiento de alguno de sus productos más famosos, presenciaste lo que era esa habilidad en la práctica. Jobs sabía conectar con los sentimientos del público. Los consumidores querían dispositivos de Apple por cómo los hacían *sentirse*.

Los críticos, por el contrario, aseguran que si Jobs logró triunfar, fue *a pesar de* su incapacidad para lidiar con las emociones, las suyas y las de los demás.

La pregunta es: ¿era Steve Jobs un hombre emocionalmente inteligente?

Antes de responder, conviene que entendamos lo que es en esencia la inteligencia emocional.

Definición de inteligencia emocional

Cuando Daniel Goleman publicó *Inteligencia emocional* en 1995, pocos habían oído la expresión. En los círculos académicos, era un concepto nuevo, una teoría formulada por dos psicólogos, John D. Mayer y Peter Salovey, que postulaba que, al igual que tenemos toda una diversidad de capacidades intelectuales, tenemos también toda una diversidad de capacidades emocionales que influyen decisivamente en nuestros pensamientos y nuestros actos.

Pero todo cambió cuando la revista *TIME* presentó la idea como noticia de portada el 2 de octubre de 1995. En grandes letras rojas con efecto de relieve, preguntaba: «¿Cuál es tu coeficiente emocional (CE)?».

Inteligencia emocional estuvo año y medio en la lista de los libros más vendidos en Estados Unidos que publica anualmente el *New York Times*. La revista *Harvard Business Review* calificaba el concepto de «revolucionario» y de «destructor de paradigmas», y toda esta popularidad súbita hizo a muchos replantearse la idea que tenían del intelecto y del comportamiento emocional. ²

Pero aunque la expresión *inteligencia emocional* fuera nueva en aquel tiempo, el concepto al que aludía no era novedoso ni mucho menos.

Durante siglos, los líderes y los filósofos habían aconsejado a sus seguidores que tuvieran en cuenta cómo influían las emociones en su comportamiento. Luego, a principios de los años ochenta del siglo XX, el distinguido psicólogo Howard Gardner teorizó que la inteligencia no consiste en una única facultad general, sino que hay

diversas clases de «inteligencia» en las que cada individuo puede destacar, y entre ellas se incluye la capacidad para entender nuestros sentimientos y cómo influyen en nuestra conducta (inteligencia intrapersonal), así como el comportamiento emocional de los demás (inteligencia interpersonal).³

No obstante, es indudable que Goleman, Mayer, Salovey y otros psicólogos nos hicieron prestar más atención a las emociones. Y al expandirse el campo de la inteligencia emocional, los estudios e investigaciones se multiplicaron, y en ellos se hicieron descubrimientos muy reveladores.

¿Cómo definiríamos, por tanto, la inteligencia emocional? En su artículo original, Mayer y Salovey la describían así:

Inteligencia emocional es la capacidad de monitorizar nuestros sentimientos y emociones y los de los demás, a fin de reconocerlos y diferenciarlos, y utilizar la información que obtengamos para dirigir nuestro pensamiento y nuestros actos.⁴

Fíjate en que, por definición, la inteligencia emocional tiene una finalidad eminentemente práctica. No consiste en obtener un mero conocimiento teórico de las emociones y de cómo funcionan; es la capacidad del individuo para aplicar ese conocimiento, y gracias a él ajustar su conducta o la relación con los demás, a fin de obtener el resultado que desea.

En pocas palabras: inteligencia emocional es la facultad de dirigir las emociones para que actúen a nuestro favor, y no en nuestra contra.

¿En qué se traduce esto en la práctica?

Supongamos que estás charlando con alguien y, de repente, lo que era una discrepancia cordial se convierte en una discusión acalorada. En cuanto te das cuenta de la fuerte carga emocional que ha adquirido la conversación, diriges la atención a «controlar» lo que sientes; tal vez decidas incluso marcharte, para evitar decir o hacer algo que luego lamentarás.

O puede ser que te des cuenta de que tu interlocutor está hablando o actuando de un modo irracional, a causa del estado emocional en que se encuentra, y en cambio tú estás tranquilo. En ese caso, harás lo posible por quitarle hierro al asunto, quizá cambiando delicadamente de tema. Si se trata de algo de lo que es necesario hablar, tal vez decidas esperar hasta que tu interlocutor se calme, y entretanto pensar bien cómo podrías enfocararlo de la mejor manera posible.

Con estos ejemplos, no pretendo sugerir que evites cualquier tipo de conflicto o discusión acalorada. Lo que quiero decir es que aprender a identificarlos cuando los ves venir te da la posibilidad de no meterte en ellos sin darte cuenta y acabar

actuando de un modo que luego podrías lamentar. Por otro lado, la práctica de la inteligencia emocional significa también aprender a contemplar los pensamientos y los sentimientos desde la perspectiva del otro, para que nuestras emociones no le hagan desear lo que pensamos antes siquiera de oírlo.

Pero apenas hemos empezado a arañar la superficie.

Inteligencia
emocional es la
capacidad de
hacer que las
emociones
actúen a tu
favor, y no en tu
contra.

Las cuatro habilidades

Para comprender todo lo que entraña la inteligencia emocional, conviene desglosarla en cuatro habilidades generales: [**](#)

Ser consciente de ti mismo significa ser capaz de identificar y comprender tus emociones y cómo te afectan, es decir, reconocer el impacto que tienen las emociones en tus pensamientos y acciones (y viceversa), sabiendo que tus sentimientos pueden ser una ayuda o un impedimento para alcanzar tus objetivos.

Tener consciencia de nosotros mismos implica ser capaces de reconocer nuestras tendencias emocionales y nuestros puntos fuertes y débiles.

La autorregulación es la capacidad para dirigir las emociones de un modo que nos permita cumplir con nuestro trabajo, lograr un objetivo u obtener un beneficio.

Forma parte de ella el autocontrol, esto es, la capacidad para controlar nuestras reacciones emocionales.

Teniendo en cuenta que las emociones nacen de los sentimientos instintivos que nos son naturales, y en los que influye la química particular de nuestro cerebro, no siempre podemos controlarlas. Pero sí podemos controlar la manera de actuar (o abstenernos de actuar) respecto a lo que sentimos. El autocontrol puede reducir, por tanto, las probabilidades de que digamos o hagamos algo que tengamos que lamentar después, sobre todo en una situación con fuerte carga emocional.

Con el tiempo, ser capaz de regular tus emociones puede incluso darte la posibilidad de reconfigurar conscientemente tus tendencias emocionales.

La conciencia o sensibilidad social es la habilidad de percibir con exactitud lo que sienten los demás y de comprender cómo influyen esos sentimientos en su conducta.

La sensibilidad social está fundamentada en la empatía, que nos permite percibir las cosas desde la perspectiva del otro. La empatía nos hace sintonizar con sus deseos y necesidades y nos da la posibilidad de satisfacer con acierto esos deseos, lo cual nos confiere personalmente mayor valía. Ser sensibles a las circunstancias de aquellos con los que nos relacionamos nos ofrece además una visión más completa de su realidad y nos ayuda a comprender el peso que tienen las emociones en cualquier relación.

La capacidad para regular las relaciones consiste en saber sacarle el máximo provecho a la conexión con los demás.

Uno de sus aspectos es la habilidad para influir en los demás con nuestras palabras y nuestra conducta: en lugar de intentar obligar a alguien a actuar, utilizamos la perspicacia y la persuasión para motivarlo a actuar por iniciativa propia.

Regular tus relaciones tiene además una repercusión emocional favorable en aquellos con quienes te relacionas. Poco a poco, aumenta el grado de confianza y se fortalecen los lazos entre tú y la gente que te rodea.

Estas cuatro habilidades están interconectadas y es natural que se complementen entre sí; ahora bien, no siempre *dependerán* una de otra. Lo natural es que destagues en algunos de sus aspectos y tengas dificultades en otros. Por ejemplo, quizá eres capaz de percibir con detalle tus emociones, y sin embargo te cuesta mucho controlarlas. La clave para fortalecer la inteligencia emocional es, primero, reconocer tus particularidades y tendencias y, luego, ingeniar estrategias para sacar el máximo partido de tus puntos fuertes y reducir al mínimo los débiles.

Pensemos, por ejemplo, en el rasgo de la sensibilidad social. Ser capaz de detectar y comprender lo que siente el otro puede ayudarte a no ofenderlo innecesariamente, lo cual te hará más simpático a sus ojos y realzará tu atractivo. Ahora bien, ese mismo