

# Liderazgo e inteligencia emocional

Unidad 3: El procesamiento emocional  
de la realidad

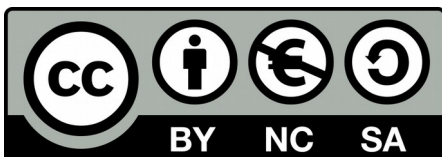
Manual de contenidos

**INAP**

INSTITUTO NACIONAL DE  
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

## Contenido

1. Definición de emoción.....	3
2. Las emociones básicas.....	5
3. La utilidad de la emoción.....	6



Este curso ha sido cedido por el Instituto Nacional de Administración Pública por medio de una licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir igual, en los términos que se describen en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/es> o texto oficial que, para esta modalidad de licencia, sustituya al indicado.

## 1. Definición de emoción.

Para saber de qué hablamos cuando hablamos de “*emoción*” quizá lo mejor sea acudir a un diccionario. Vayamos a dos de los más prestigiosos en castellano: el de María Moliner y el de la Real Academia de la Lengua. Cuando leemos sus definiciones vemos que son muy imprecisas y que no se compadecen con las evidencias que hemos ido adquiriendo gracias a la investigación en este campo. ¿Por qué empiezo por ahí? ¿Quiero confundir acaso? Nada de eso. Si traigo a colación ambas definiciones en las transparencias 3 y 4 es porque esas definiciones reflejan bien lo que quiera que sabemos de las emociones en un primer momento. Antes de sentarnos en la mesa y de empezar este curso.

Leamos por ejemplo lo que dice María Moliner. Para ella la emoción es una...

**Alteración afectiva intensa** (¿Alteración? ¿Intensa? ¿Por qué tiene que ser una alteración? ¿Por qué tiene que ser intensa? ¿No es más cierto que la emoción es lo normal y su ausencia lo anormal? ¿No es cierto que podemos tener emociones sin necesidad de que éstas sean intensas? ¿No es acaso eso lo que nos ocurre todos los días?) **que sigue la experiencia de un suceso feliz o desgraciado** (¿por qué tiene que seguir a una experiencia? ¿No puede acaso activarse una emoción cuando recordamos o anticipamos algo? ¿por qué ese suceso debe ser “feliz” o “desgraciado”? ¿No nos emocionamos cuando nos ocurre algo del común? Un ejemplo: nos llama una persona que se ha equivocado de número. ¿No puede acaso su voz evocarnos algo y que esa evocación, por si sola, despierte en nosotros una ligera emoción de agrado o desagrado. ¿Y qué nos pasa cuando perdemos una autobús por un minuto? ¿No sentimos acaso un cierto malestar, u na contrariedad que, pese a que nos incomoda, no podemos calificar de desgracia?) **o que significa un cambio profundo en la vida sentimental**(¿profundo? ¿por qué profundo? ¿No puede la emoción ser superficial? ¿Por qué ese cambio se ha de producir en la vida sentimental?)

Sin embargo, pese a estar plagada de errores, la definición de María Moliner tiene algo que el sentido común y nuestra propia intuición identifica inmediatamente con la emoción. La fotografía de la transparencia número 3 (el cantábrico en San Sebastián) refleja bien esa idea previa que tenemos de la emoción. Nuestro estado natural y normal es el del mar calmado y en paz. No obstante, de tanto en tanto, un suceso inesperado, feliz o desgraciado, nos altera, nos arrebat, nos secuestra. ¿Y qué nos pasa entonces? Que nos transformamos. Cambiamos de forma, de color, de intensidad y somos capaces de hacer cosas que, en condiciones normales, no seríamos capaces de hacer. Arrasar el mobiliario urbano, por seguir con la metáfora que os propongo.

La definición de la página 5 es más académica, más compleja y más precisa.

Leámosla juntos.

La emoción **es una compleja combinación de procesos corporales, perceptuales y motivacionales**. Exacto. La emoción representa un cambio corporal, somático, en nuestro equilibrio personal. Cuando tenemos una emoción se nos dilatan las pupilas, nos late más rápidamente el corazón, aumenta nuestra presión sanguínea, se vierten determinadas hormonas en el torrente sanguíneo, se nos encoje el estómago, aumenta la respuesta psicogalvánica de la piel, tensamos los músculos, reímos, lloramos, enarcamos las cejas, tenemos ganas de ir al baño, se nos enrojece la piel de la cara... no digo que tengamos todas esas reacciones a la vez; lo que digo es que dependiendo de lo que nos ocurra, nuestro cuerpo reacciona de una manera finísima y responde con cambios en su equilibrio que nos alertan y preparan para la acción adecuada.

Pero es que, además, nuestra percepción cambia, esto es, **la manera que tenemos de ver las cosas se ve influida por nuestra emoción**. Eso explica que Paula, que es la chica de la que estamos enamorados, sea para nosotros la suma de todas (de absolutamente todas) las virtudes que puede tener un ser humano y que sus defectos... bueno, seamos sinceros, el día en el que se repartieron los defectos ella no estaba en la sala.

Y por si todo esto fuera poco hay importantes cambios motivacionales, esto es, la emoción experimentada nos mueve, nos lleva a hacer unas cosas o a evitar otras. Si nos comportamos de una determinada manera no es tanto porque  *pensemos* que eso es lo que debemos hacer sino porque  *sentimos* que no podemos comportarnos de otra manera.

Pongamos un ejemplo, un poco exagerado, para ver cómo funcionan, en el extremo, esos tres mecanismos: aunque no nos hace gracia subirnos a un avión finalmente hemos accedido a la invitación de Paula de que vengamos juntos a New York para pasar allí una semana de vacaciones. Según se va acercando la fecha del viaje la alteración de nuestras constantes fisiológicas es cada vez más fuerte (procesos corporales). Pensamos que estamos haciendo una locura porque  *objetivamente* los viajes en avión son peligrosos al ser ese medio de transporte el que más y más graves accidentes ha registrado en los últimos años (procesos perceptuales). Finalmente todo ese estado de cosas nos mueve a decirle a Paula lo siguiente:  *cariño, te quiero con toda mi alma y eres el amor de mi vida pero he anulado mi billete porque me resulta imposible hacer un viaje tan largo en avión* (procesos motivacionales).

Esto es lo que se dice en la transparencia número 6. Las emociones llevan aparejado un estado mental subjetivo (esto es, una manera de procesar y de pensar que está teñida, como decía antes, por dicha emoción), un impulso a actuar, (esto es, a hacer algo o a evitar algo ) y una activación fisiológica, esto es un cambio en nuestro equilibrio corporal.

En la transparencia número 7 te pongo algunos cambios fisiológicos que se producen cuando experimentamos ciertas emociones.

Volvamos a la definición: ese complejo estado psicológico puede ser muy variado (largo o corto, intenso o débil, positivo o negativo, etc.) y generalmente genera en nosotros una expresión que puede ser captada por los demás. Esa expresión es el fruto de los procesos corporales de los que hablaba antes que son, como podéis imaginar finísimos, estando especialmente dotados por la evolución para *leer* esos mensajes corporales en los demás. A esto se le llama también lenguaje no verbal y, como sabéis, es mucho más fiable, certero y seguro que el verbal de ahí que en el caso de que ambos no apunten en la misma dirección no dudemos en que la información correcta viene por el canal emocional, esto es, por el no verbal. Sigo con el ejemplo. Si Paula me dice (lenguaje verbal) “no te preocupes, cariño, entiendo perfectamente cómo te sientes y la dificultad que tienes de viajar en avión” pero sus gestos, el tono o la inflexión de su voz (lenguaje no verbal) nos dicen lo contrario nadie tiene duda de que, o lo organizamos muy bien y somos muy cuidadosos o tendremos un problema serio en nuestra relación con Paula.

## 2. Las emociones básicas.

Suele decirse que con las emociones pasa algo parecido a lo que pasa con los colores: nos bastan tres para formar todos los demás: rojo, verde y azul en el modelo RGB o cian, magenta y amarillo en el CMY.

Ignoro hasta qué punto dicha afirmación tiene suficiente fundamento y respaldo científico, lo que sí sé es que **hay cinco emociones que han sido estudiadas en profundidad** y que de ellas sabemos muchas cosas: sus patrones fisiológicos, motivacionales, cómo se activan, cómo se desactivan, su utilidad, etc.

En las transparencias hago una relación de esas cinco emociones básicas a las que, algunos autores añaden una sexta: la vergüenza.

### 3. La utilidad de la emoción.

En contra de lo que se pensó durante buena parte de nuestra tradición filosófica, no tenemos emociones para amargarnos la vida, para apartarnos del camino recto ni para confundir nuestras acciones llevándonos a hacer cosas que, en realidad, no deseamos hacer y que acaban complicándonos la vida. Nada de eso. Si tenemos emociones es porque éstas nos aportan siempre algo. Son mecanismos instaurados por la evolución para responder de manera adecuada a nuestro entorno y para facilitar nuestra supervivencia.

Las emociones pueden ser agradables o desagradables, pero siempre son positivas. Pensemos en el siguiente ejemplo:

*Una madre ha ido de compras con una amiga a una gran superficie. Les acompañan los hijos de ambas que son también amigos y que tienen 5 años. Jugando y corriendo por los pasillos uno de los dos niños se atraganta con un caramelo que tenía en la boca y llega hasta su madre para pedirle ayuda ya que tiene dificultades para respirar. La madre, que ignora por completo que el problema de su hijo puede resolverse aplicándole la maniobra de Heimlich, hace lo que se le ocurre: le da unas palmadas en la espalda, introduce sus dedos en la boca para extraerle el caramelo, lo pone boca abajo para que lo expulse... nada de eso funciona y el niño, como consecuencia de la falta de oxígeno, empieza a cambiar de color y a ponerse morado. ¿Qué hace entonces la madre? Se pone a gritar y a chillar desesperadamente pidiendo ayuda para su hijo. Como es lógico, de inmediato llega un gran número de personas alarmadas por los gritos de la madre. De entre todas ellas hay una que conoce la maniobra de Heimlich, se abre paso, coge al niño por la espalda, se la aplica y logra que éste expulse el caramelo y recupere la normalidad. El grupo se disuelve, los niños siguen jugando y corriendo como si no hubiera pasado nada y las madres, presas todavía de la intensa emoción, suspenden las compras y se van a la cafetería de la gran superficie a tomar un café.*

Preguntas:

1. ¿Qué salvó la vida del niño? La maniobra de Heimlich.
2. ¿Qué hizo que ésta pudiera producirse? El grito desesperado de la madre.
3. ¿Por qué gritó la madre? Porque tenía miedo a perder a su hijo.

4. ¿Por qué pensó que podía perderlo? Por el cambio de color, los ojos desorbitados y el resto de las expresiones y los gestos del niño.

Esta es la secuencia: un pensamiento (la idea de que el niño va a morir) activa una emoción (el miedo) que nos brinda la conducta adecuada (gritar y chillar desesperadamente pidiendo ayuda) para evitar aquello que consideramos que es un perjuicio importante para nosotros.

¿Ha sido negativa esa emoción? Desde luego que no. Sin ella el hijo de nuestra protagonista estaría muerto.

Así funcionan todas las emociones: son mecanismos que la evolución ha instaurado en todos los seres vivos con el objeto de hacer posible la conducta que con más probabilidad aumenta sus probabilidades de sobrevivir.

¿Por qué nos preocupamos entonces por las emociones? ¿Por qué hacemos cursos como éste? ¿Por qué necesitamos gestionarlas mejor? Por una cuestión muy sencilla: porque nuestro patrón emocional fue diseñado hace millones de años para ayudarnos a superar los problemas de supervivencia que nuestros ancestros tuvieron en sus entornos. Y no ha cambiado. En aquel entorno demostró ser muy útil. Sin embargo en éste puede ser un verdadero problema.

Pongamos otro ejemplo:

*Estamos esperando en la antesala del Tribunal ante el que debemos examinarnos en el último ejercicio oral de nuestra oposición a funcionario del Estado.*

¿Podemos recordar la actividad fisiológica que, en ese momento, como de la ansiedad que sufrimos, se desencadenó en nuestro cuerpo?

Con mucha facilidad: tics, movimientos nerviosos y repetitivos de manos y piernas, deambulación sin rumbo ni objeto, taquicardia, sudor de manos, sequedad de boca, ganas de ir al baño, pensamiento en blanco...

¿Por qué nos pasa eso? Porque tenemos miedo a lo que quiera que pueda pasarnos y, singularmente, el hecho de que puedan suspendernos.

¿Por qué nuestro cuerpo nos ofrece una respuesta fisiológica tan poco acorde con el reto al que nos enfrentamos? ¿Una respuesta que hace doblemente difícil el que podamos dar lo mejor de nosotros mismos en el examen que llevamos preparando, en algunos casos, durante varios años?

Por una razón muy sencilla: porque nuestro cerebro dice “miedo” y cuando se activa el miedo nuestro cuerpo nos ofrece la respuesta que en el pleistoceno nos habría salvado la vida: nos late apresuradamente el corazón porque necesitamos huir y para favorecer esa huida es muy conveniente que nuestros músculos reciban un aporte adicional de oxígeno y comida. Nos sudan las manos

porque ese ligero sudor favorece la aprehensión de las ramas por las que huían nuestros antepasados. Se nos seca la boca y se nos cierra el estómago porque toda la sangre fluye del aparato digestivo al esquelético-muscular. Por esa misma razón nuestra mente se queda en blanco. Nada que pensemos en ese momento tiene ninguna importancia; solo importa la distancia a la que se encuentra la próxima rama y la valoración acerca de si podremos alcanzarla o no. Y, finalmente, tenemos ganas de ir al baño porque a la hora de huir es conveniente deshacernos de cualquier peso innecesario. ¡Ah! Y tenemos tics y necesidad de deambular por el pasillo porque nuestros músculos han recibido un aporte adicional de energía y, puesto que no podemos salir corriendo, tienen que deshacerse de él de alguna manera.

Como se ve, **el mecanismo está perfectamente instaurado y ha sido diseñado con precisión durante millones de años para favorecer nuestra supervivencia**. El problema es que ya no necesitamos huir por la selva amazónica sino recordar lo que dice el artículo 39 del Código Civil y hacerlo transmitiéndole al Tribunal nuestro aplomo, sensación de dominio y conocimiento del temario, etc.

Ese desfase de millones de años es el que explica que tengamos que volver sobre nuestras emociones, aprender a gestionarlas mejor, potenciar sus efectos positivos y disminuir, como en el caso de la oposición, los posibles efectos negativos que éstas pueden tener sobre nuestro rendimiento.