

INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aprender a gestionar las emociones

PABLO FERNÁNDEZ-BERROCAL

Al Laboratorio de Emociones del que me siento muy orgulloso como director, y a todos sus miembros —de ayer y de hoy—, por todo lo que me estimulan intelectualmente y me hacen aprender cada día desde sus inicios en 1996.

A todos los investigadores sobre las emociones que trabajan en silencio sin que se les escuche nunca en el ruido del prime time, pero que hacen nuestras vidas más sanas, sabias y felices.

Para Cristina y Dolors, por su gran labor editorial.

Para Marga, Paula y Pablo, estrellitas que cayeron en mi jardín y lo hacen florecer de mil emociones continuamente.

Para Ross, que me invitó a visitar su corazón y me quedé a vivir en él.

Inteligencia emocional. Aprender a gestionar las emociones

© de los textos, Pablo Fernández-Berrocal, 2018.

© de esta edición, Shackleton Books, S. L., 2023.

Shackleton
— b o o k s —

   @Shackletonbooks
shackletonbooks.com

Realización editorial: Bonalletra Alcompas, S. L.

Diseño de cubierta: Pau Taverna

Diseño: Kira Riera

Maquetación: reverté-aguilar

© Ilustraciones y fotografías: Pablo Fernández- Berrocal [la figura de la p. 23 está basada en la de Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. 2013, *Primal Leadership: Unleashing the Power of Emotional Intelligence*. Harvard Business Press].

Depósito legal: B 22844-2022

ISBN: 978-84-1361-223-2

Impreso por EGEDSA (España)

Reservados todos los derechos. Queda rigurosamente prohibida la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento y su distribución mediante alquiler o préstamo públicos.

CONTENIDO

Introducción	7
De qué hablamos cuando hablamos de inteligencia emocional	15
De las emociones a la inteligencia emocional: un breve recorrido histórico	16
El caso Goleman	19
El modelo de habilidad: la propuesta de Salovey y Mayer	24
La relación de la inteligencia emocional con otras inteligencias	32
<i>¿Qué es ser inteligente?</i>	33
¿Soy una persona con inteligencia emocional?	37
Pruebas de autoinforme: cómo percibo mis competencias emocionales	40
Evaluación 360°: lo que los demás saben sobre mí	44
Pruebas de rendimiento: lo que realmente soy	46
Retos futuros de la evaluación en inteligencia emocional	49
Escuelas emocionalmente inteligentes	53
El cuarto de las sorpresas	55
El estudio Dunedin	61
¿Y si yo me comí la golosina a los 2 minutos?	64
La revolución de las emociones llega a la escuela	65
El educador ideal	73
<i>El estrés se contagia en las aulas</i>	76
De la salud emocional a la felicidad personal	81
¡Ricos pero infelices!	82

El bienestar mental: sonrisas, pero también lágrimas	86
Bienestar interpersonal: sexo y amor, odio y amistad	94
<i>La inteligencia emocional como factor protector del bullying y el cyberbullying</i>	98
Los recursos de la persona sana y feliz	103
Las emociones entran en las organizaciones	107
La cultura emocional: los negocios son algo muy personal	109
Cómo la inteligencia emocional nos ayuda en nuestra vida laboral	113
Inteligencia emocional, agotamiento emocional y compromiso organizacional	115
Resolución de conflictos y negociación	121
¿Es posible un líder emocionalmente inteligente?	125
<i>El caso de Álex: muy competente intelectualmente, pero...</i>	126
Tres recomendaciones	128
Claves para mejorar nuestra inteligencia emocional	131
¿Es posible mejorar la inteligencia emocional de los adultos?	131
El poder del <i>mindset</i>	134
Requisitos para poner en práctica con éxito un programa de inteligencia emocional	138
Aprenda a conocerse mejor: ponga un mapa emocional en su vida	140
Emociones inconfesables	144
Epílogo	149
Bibliografía consultada	155

Introducción

París, 6 de mayo de 2012. François Hollande, candidato del Partido Socialista, ha resultado elegido presidente de Francia, superando a su rival, el presidente saliente Nicolas Sarkozy, candidato de la UMP. Sin embargo, solo unos meses antes, en 2011, François Hollande no era el único candidato del Partido Socialista, ni siquiera era el candidato favorito. Es probable que el lector ya no lo recuerde, porque la velocidad de los acontecimientos es tan vertiginosa que incluso los propios Hollande y Sarkozy están ya fuera de la escena política, pero Dominique Strauss-Kahn (DSK, como se lo conoce en Francia) era el político con más posibilidades de ganar a Sarkozy en las elecciones presidenciales de 2012, según todos los sondeos del momento. DSK, un economista brillante, había sido ministro en diferentes gobiernos socialistas, por ejemplo, con François Mitterrand, y desde 2007 era presidente del Fondo Monetario Internacional, donde lideraba el destino económico del mundo en un momento geopolítico muy delicado debido a la crisis del euro. Su poder era tal, que fue considerado la séptima personalidad más influyente del planeta por *Time Magazine*. ¿Por qué alguien

tan lúcido e instruido no llegó a enfrentarse a Sarkozy en las elecciones presidenciales de 2012?

Quizás el lector aún recuerde lo que ocurrió. El 14 de mayo de 2011, la camarera de piso Nafissatou Diallo acusó a DSK de intento de violación y abusos sexuales en la suite 2806 del Hotel Sofitel de Nueva York, cargos por los que este fue detenido. Aunque DSK negó todas las acusaciones, días después renunció a su cargo de presidente del FMI y a su candidatura para las elecciones presidenciales de Francia de 2012.

La prensa y la opinión pública estuvieron divididas sobre lo ocurrido, y algunos medios hasta dejaron entrever que se había tratado de una trampa que Sarkozy le había tendido para eliminarlo de la carrera a la presidencia. Una encuesta realizada en Francia en mayo de 2011 sobre si DSK habría sido víctima de una conspiración indicó que un 57% de los franceses consideraba que sí, y solo un 33% que no.

Será difícil averiguar si fue una trampa política o no. Aunque las pruebas de ADN demostraron que había espermatozoides de DSK en las ropas de la denunciante, todos los cargos contra él fueron finalmente desestimados. Más tarde, Diallo interpuso una demanda civil por daños y perjuicios, y el caso se cerró con un acuerdo monetario por el que DSK le pagó una indemnización que, según *Le Monde*, rondaría los seis millones de dólares.

Si observamos la trayectoria personal de DSK, descubrimos que esta demanda no fue un caso aislado. Su currículum está lleno de denuncias por abusos sexuales

y proxenetismo. Los chistes gráficos de los periódicos durante el juicio reflejaron muy claramente el problema; en concreto, una viñeta mostraba a un grupo de lobos de Wall Street reunidos y muy preocupados por la detención de DSK que decían: «Chicos, necesitamos un nuevo jefe que sepa controlar sus instintos». Esto es, un jefe que sepa controlar sus emociones.

Casos como el de DSK nos hacen reflexionar sobre una cuestión más general: cómo alguien tan inteligente puede hacer cosas tan estúpidas. ¿Era DSK una persona que se desconocía emocionalmente? ¿Una persona que no conocía sus puntos débiles? No del todo. Antes de que pasara todo esto, DSK se reunió en privado con tres periodistas del diario francés *Libération* para hablar de sus ambiciones políticas y, además, de sus vulnerabilidades. DSK les dijo: «Quiero ser presidente. Pero soy judío, tengo gustos caros y me gustan demasiado las mujeres».

DSK conocía sus debilidades: los gustos caros y las mujeres. Pero conocerlas no le impidió caer en ellas. Tal vez el camino elegido por DSK es extremo, pero quizá podamos reconocerlo en menor medida en otras personas de nuestro entorno. Todos tenemos puntos débiles y cometemos errores. No digo que el lector inteligente y sensible de estas líneas llegue a tal extremo, pero seguro que conoce a alguien con este tipo de fallas. Personas muy inteligentes, al menos en lo académico, pero que han cometido alguna estupidez emocional que ha estado a punto de destruir su vida personal y profesional. Personas que inician un camino de autodestrucción sin retorno y

que, a su vez, arrastran y destruyen a las personas que las rodean en ese viaje fatal.

Diferentes pensadores han señalado que en el siglo XXI vivimos en unas sociedades hipermodernas (Gilles Lipovetsky) llenas de megacambios (Darrell West) que están generando en las personas lo que Zygmunt Bauman denomina en alemán *Unsicherheit*, término que en español podría traducirse como una mezcla de ‘incertidumbre’, ‘inseguridad’ y ‘desprotección’. Parafraseando a Bauman, los hombres y mujeres del siglo XXI surfeamos «en las olas de una sociedad líquida siempre cambiante», a una velocidad extraordinaria, con una aceleración constante y sin conocer nuestro destino.

Ciudadanos perplejos en lo global, porque el mundo de las certezas de nuestros abuelos está desapareciendo por las grietas de la historia, y el futuro por venir resulta incierto e impredecible. Ciudadanos también desorientados en lo personal, porque nuestros compromisos son solo temporales y momentáneos; nuestras ilusiones y proyectos vitales, cambiantes cada fin de semana; y nuestras relaciones, efímeras y fugaces, amores de invierno que son como los de verano, con fecha de caducidad desde el primer beso. Ciudadanos que corremos buscando la felicidad eterna, desesperadamente; pero nos engañamos comprando, en realidad, dosis caras y breves de placer.

Independientemente del crecimiento y de los niveles de bienestar y prosperidad que se han dado en nuestras sociedades hipermodernas, nos seguimos planteando las mismas preguntas que ya se hacían nuestros tatarabuelos en las cavernas y que se hicieron los Siete Sabios de Grecia: ¿Quién soy? En el pronaos del templo de Apolo en Delfos estaban recogidos los principales preceptos delfícos por los que se debían gobernar las personas, y el que más éxito ha tenido a lo largo de la historia hasta estos tiempos hipermodernos por los que surfeamos es «conócete a ti mismo». Una exhortación aparentemente fácil, que sin embargo constituye uno de los grandes retos de la humanidad y un desafío y una paradoja para nuestro propio cerebro: intentar entenderse a sí mismo. Para responder a la pregunta sobre quiénes somos, hemos hecho, y hacemos, lo imposible; aunque a veces por los caminos equivocados, como veremos en este libro.

El otro gran reto al que nos enfrentamos los humanos consiste en comprender a los demás. Si ya es difícil entendernos a nosotros mismos y saber quiénes somos, conocer a la persona que está a nuestro lado es, casi, misión imposible. Estamos hablando de conocer a nuestros padres, a nuestros hermanos, a nuestra pareja, a nuestros hijos; pero también a nuestros vecinos y a nuestros compañeros de trabajo e, incluso, a los desconocidos que se nos acercan a diario. Cómo piensan, cuáles son sus propósitos, sus intenciones. Preguntas sencillas, pero vitales: ¿puedo confiar en ellos?, ¿puedo acercarme o debo huir lo más rápido posible de esta persona que no conozco?

Eso ha provocado, según muchos investigadores, el gran salto en nuestro cerebro a lo largo de la evolución. No la complejidad medioambiental, sino la complejidad social. Porque somos unos mamíferos que no habrían podido sobrevivir de forma individual. No somos lobos esteparios o un gran tiburón blanco. Nuestro acierto para no sucumbir en un medio muy agresivo y hostil, como es nuestro planeta, ha sido reunirnos en una pequeña manada para, juntos, garantizar nuestra supervivencia. Una habilidad peculiar que permite que nos coordinemos en un grupo y que seamos, de repente, capaces de, dado el caso, afrontar una catástrofe de forma rápida y eficaz. Un largo y duro viaje evolutivo a través del cual nuestro cerebro ha inventado herramientas como el lenguaje y las normas sociales para que no se desencadene el caos. Un aprendizaje cruel, ya que, cuando se produce el caos, el grupo paga un precio muy elevado: desaparece y se extingue.

Muchos lectores se estarán diciendo: poseemos esa capacidad de conocer a los demás de forma innata. Bueno, es cierto, nuestro cerebro está preparado después de miles de años de evolución para conectarse socialmente. Incluso disponemos de neuronas especializadas en el contacto social. Basta hacer el pequeño experimento de coger a un niño de meses y dejarlo en la puerta de la clase de una guardería y observar que en cuanto vea a un grupo de niños se acercará gateando, porque necesita el contacto social con los otros para sobrevivir. Pero desde este gateo social de supervivencia espontáneo hasta la

capacidad experta para coordinarnos y lograr objetivos comunes, hay un gran salto que requiere de muchísimo aprendizaje individual y colectivo.

Estos dos retos, el de comprenderse a sí mismo y el de comprender a los demás, se unen a su vez en un movimiento de retroalimentación, es decir, que viven uno del otro. Conocernos a nosotros mismos supone una herramienta asombrosa para conocer a los demás. Y viceversa, aprendemos mucho de nosotros mismos cuando conocemos a otras personas y navegamos por sus mentes. Como decía Thomas Hobbes en *Leviatán*, «la sabiduría se adquiere no ya leyendo en los libros sino en los hombres».

Desde los antiguos preceptos de los sabios griegos, por fortuna, las neurociencias y la psicología han reunido un conjunto de conocimientos contrastados que nos ayudarán a responder a esas grandes preguntas con rigor. Unos avances científicos que suponen toda una revolución a la hora de entender cómo funcionan nuestras emociones. La revolución del estudio de las emociones y la inteligencia emocional de los últimos treinta años está alcanzando poco a poco a la propia sociedad modificando la visión que tenemos sobre nuestras vidas y nuestro entorno.

Para sobrevivir en las sociedades hipermodernas, los ciudadanos necesitamos un gran cambio personal y social en muchos aspectos diferentes. Y entre esos cambios,

requerimos una revolución emocional. Una revolución que nos dote de las habilidades emocionales y sociales necesarias para surfear con inteligencia emocional en las olas generadas por los megacambios que se están produciendo. Unas habilidades que permitan a las personas conocerse mejor a sí mismas y a los demás para afrontar la incertidumbre, la inseguridad y la desprotección en la que nos hallamos inmersos. Una revolución que, como explicaremos en este libro, afirma que las emociones son esenciales para la toma de decisiones en nuestra vida, para el éxito personal y profesional, para nuestra salud, bienestar y felicidad, así como para el progreso de la sociedad.