

# Las emociones capacitantes nos hacen más competentes

Los camaleones se distinguen por su habilidad de cambiar de color con rapidez para adaptarse al entorno. Lo mismo sucede a la hora de abandonar una disposición emocional incapacitante por una capacitante, es la clave para el desarrollo de la capacidad personal necesaria para la consecución de los objetivos que nos proponemos. Y este “sentirse capaz” es algo que se puede aprender, tanto en un proceso de coaching individual como de forma grupal en el aula, pues las emociones están en la base de la formación de competencias personales e interpersonales.

Isabel Aranda, Socia Directora de la consultora de Formación y coaching grupo tbc-aranda. [www.tbc-aranda.com](http://www.tbc-aranda.com) / [tbc-aranda.blogspot.com](http://tbc-aranda.blogspot.com)





## FICHA TÉCNICA

**Autor:** ARANDA, Isabel.

**Título:** Las emociones capacitantes nos hacen más competentes.

**Fuente:** Capital Humano, nº 246, pág. 96. Septiembre, 2010.  
[www.capitalhumano.es](http://www.capitalhumano.es)

**Resumen:** El artículo señala el valor que tienen las emociones como estrategias básicas y automáticas de respuesta ante las situaciones que vivimos, localizándolas en la base de toda acción. A la luz de los nuevos descubrimientos de la neurociencia tenemos la confirmación de que dichas emociones pueden ser gestionadas desde nuestro pensamiento y modificadas con nuestro lenguaje. De ahí la importancia de promover un lenguaje capacitante en nuestras organizaciones, donde la posibilidad, la capacidad y el logro sean el foco de atención. No es únicamente una responsabilidad de los líderes, que sin duda tienen que trabajar alineados con este planteamiento: todas las personas de la organización pueden elegir con qué discurso personal se plantean su trabajo. En este sentido, el compromiso individual es cada vez más valorado. Y eso también se aprende. La organización puede plantear el desarrollo del rendimiento, el bienestar y el clima cultural desde este lenguaje emocional capacitante. Cultivar y desarrollar emociones capacitantes puede marcar la diferencia en los resultados de los procesos de cambio y de desarrollo de la excelencia profesional, ya que permite a las personas poner en práctica aquellas competencias para las que técnicamente se les está formando. El modelo presentado trabaja la acción desde su origen en la emoción, y permite ganar eficiencia en el desarrollo competencial, tanto en procesos de coaching, como en formación presencial, para lo cual se hace referencia al caso concreto de Caja de Avila.

**Descriptor:** Coaching / Competencias / Inteligencia Emocional



Las emociones son estrategias automáticas de respuesta ante las situaciones que vivimos. Están codificadas en nuestros genes y disponibles para reaccionar, incluso durante el proceso de gestación. Se originaron a lo largo de la evolución para hacer más eficientes nuestras conductas y, como consecuencia, mejorar nuestras posibilidades de sobrevivir.

Profundamente ancladas en nuestra biología, suelen permanecer en nuestro inconsciente y no estamos acostumbrados a explorarlas, conocerlas e indagar en los sentimientos que nos producen. Simplemente reaccionamos desde ellas.

### LAS EMOCIONES ESTÁN EN LA BASE DE NUESTRA ACCIÓN

Su impacto en nuestra vida es enorme. Las emociones están en el origen de todo lo que hacemos, ya que se gestan en una zona del cerebro por la que pasa toda la información necesaria para relacionarnos con el mundo e, incluso, con nosotros mismos. Son el relé por el que pasa nuestro sistema cognitivo, afectivo y comportamental. Están en el origen de nuestros valores, creencias, juicios, reacciones, pensamientos, recuerdos, decisiones, afectos, acciones; en definitiva, de cómo vivimos. Su papel es precisamente mover a la acción, como indica su etimología, del latín *emotio*, -ōnis: el motor que induce la acción.

La emoción se compone de tres elementos: un conjunto de reacciones fisiológicas; una sensación subjetiva, un estado mental, que llamamos sentimiento, y una determinada predisposición a la acción. Las emociones son, pues, estrategias muy eficientes que mejoran nuestra capacidad de sobrevivir y actúan desde la información que percibimos inconscientemente: unas veces alertándonos de peligros y situaciones dañinas, otras indicándonos nuestro bienestar.

Si son tan automáticas, tan inconscientes, tan biológicas... ¿hay alguna posibilidad de gestionarlas voluntariamente y aprovechar todo su potencial? ¿Es posible generar emociones que nos capaciten para la acción deliberada?

### EL "SISTEMA PERSONA"

El paradigma de la dicotomía cartesiana de razón o emoción puede que esté quedándose en el pasado. En el siglo XXI se está formando un nuevo paradigma para el desarrollo de las personas, donde el individuo se entiende como un sistema abierto y sistémico. Un sistema en el que las relaciones son más que las propiedades de sus componentes.

Un sistema donde lo importante es cómo se relacionan la razón y la emoción, y no ellas en sí mismas.

Un sistema abierto es un conjunto organizado y complejo de elementos que interactúan dinámicamente y son interdependientes entre sí. Lleva a cabo una actividad para alcanzar un objetivo y opera con información, energía y materia. Al ser abierto, realiza intercambios de entrada y salida con su entorno, y cambia y ajusta su comportamiento o su estado según las entradas que recibe, reorganizándose internamente tanto en su estructura como en su funcionalidad. El "sistema persona" es capaz de reorganizarse con gran rapidez y eficiencia para adaptarse a las circunstancias de su entorno y conseguir actuar de la forma que más le beneficia: su protección, su perpetuación y su bienestar.

Los recientes descubrimientos de la Psiconeuroinmunología nos están mostrando cómo el pensamiento, los sentimientos, la emoción y el cuerpo interactúan en este sistema abierto sistémico, permitiéndonos comprender mejor a la persona en términos de las relaciones entre sus componentes y no solo en términos de sus propiedades.

Esta concepción de la persona como sistema abierto nos ofrece unas posibilidades diferentes y de una dimensión extraordinaria para abordar el desarrollo personal. Nos dice que la persona puede adaptarse continuamente y conseguir la mejor respuesta sinérgica de todo su organismo a la situación en la que se encuentra para conseguir cotas de eficacia mejores.

Desde que Salovey y Mayer desarrollaron la teoría de la inteligencia emocional en 1990, se abrió la puerta a la reflexión deliberada y sistemática sobre las emociones, a cómo tomar conciencia sobre ellas e identificar cómo nos afectan y, lo que es más, a aprender a gestionarlas en función de nuestros propósitos.

También la teoría de la Psicología Positiva ha centrado la atención en el papel del pensamiento y las emociones positivas en nuestra vida en general y, en concreto, en nuestro bienestar y en nuestra salud.

Hay, además, un concepto clave para entender la capacidad del "sistema persona" para generar estrategias capacitantes que mejoran su capacidad de respuesta: el concepto de resiliencia. Incluso en las circunstancias más adversas, las personas tenemos la capacidad de construir el significado que le damos a la situación que vivimos a través de estrategias de afrontamiento cognitivo. La elección de lo que pensamos y lo que nos decimos ante lo que nos ocurre es >



## DESARROLLO COMPETENCIAL EN CAJA DE ÁVILA

Con frecuencia los profesionales de la formación comprobamos que aprender las técnicas es diferente de sentirse capaz de utilizarlas y de, por lo tanto, llegar a hacerlo. Esto ocurre con todas las competencias, si bien es cierto que su impacto es muy visible en competencias como el autoliderazgo, el liderazgo, la negociación, las competencias comerciales, hablar en público u organizarse, donde la "sensación de sentirse capaz de hacerlo" puede ser decisiva para intentarlo.

Desde el modelo teórico "emoción-acción", la sensación de "ser capaz de..." es uno de los objetivos de la formación, y la generación de emociones capacitantes se convierte en el fundamento del desarrollo de la competencia.

Éste ha sido el planteamiento seguido para abordar el desarrollo de las competencias identificadas como claves por Caja de Ávila en su Plan de Desarrollo Competencial para 120 subdirectores de oficina y gestores comerciales en 2009.

El objetivo planteado era desarrollar el nivel de excelencia en las competencias clave: Orientación al Logro, Liderazgo, Organización y Negociación, que inicialmente puntuaban por debajo de 3 en una escala de 1 a 5.

Un objetivo que planteaba retos especiales, ya que el colectivo

al que se dirigía la formación se caracterizaba por:

Diversidad generacional en las mismas posiciones.

Significativas diferencias en la formación profesional previa.

Disposición comercial no homogénea -especialmente en el trato con los clientes y en la interpretación de sus necesidades, vinculado a la segmentación de mercado rural y urbano, propia de la entidad y a su histórico estratégico.

Escasa formación previa en competencias personales e interpersonales.

Dados los objetivos y los retos específicos de la formación, la respuesta formativa contempló dos pilares claves en el éxito de la misma: el modelo "emoción-acción" y el "seguimiento estandarizado".

El primer pilar consistió en el diseño "artesanal" de los talleres de formación desde el modelo "emoción-acción". Generar emociones capacitantes permitió llegar a los tres ámbitos de desarrollo profesional de la persona, porque afectó simultáneamente a la percepción de autovalía, al planteamiento de la ejecución de las tareas centrada en criterios de eficacia y eficiencia y a las relaciones tanto con los colaboradores como con los clientes. El análisis posterior,

a los tres meses, indicaba un alto impacto en satisfacción, automotivación, proactividad y disposición al aprendizaje de nuevos comportamientos más eficaces.

El segundo pilar fue un seguimiento estandarizado de "la acción adaptada", que sirviera de guía para facilitar el cambio conductual y la generación de hábitos eficaces. Esto permitió a los participantes focalizar su atención en las conductas necesarias, reforzando el aprendizaje realizado en el aula y favoreciendo la generación de hábitos excelentes en cada competencia.

Además, permitió promover un estilo competencial uniforme y coherente para todas las personas que desempeñan un mismo puesto en Caja de Ávila, más técnico y acorde con las necesidades comerciales actuales.

En las valoraciones cualitativas, los participantes manifestaban un incremento de la seguridad en sí mismos, confianza en sus posibilidades, iniciativa y compromiso personal con su propia actitud en el trabajo. Manifestaban, asimismo, una mayor disposición a la idea de cambiar comportamientos para obtener resultados diferentes.

Los resultados obtenidos trabajando con este modelo "emoción-acción" ganan en rapidez y efectos.



> posible, y generamos con ello estrategias de acción diferentes. Además, el mero hecho de hacerlo puede generarnos la convicción de ser, de alguna forma, personas más completas, más capaces, más equilibradas, maduras; incluso, según los testimonios que se recogen, "mejores que antes", al mostrarnos capaces de elegir cómo afrontar las situaciones.

Por último, hay que añadir la metodología del coaching. Su pragmatismo y sencillez hacen que esté teniendo un impacto decisivo en el desarrollo de la capacidad de las personas para pensar de forma tal que puedan abordar y resolver sus situaciones más eficientemente. El coaching permite movilizar rápidamente el pensamiento hacia la acción a través de la palabra.

### **IDENTIFICAR LAS EMOCIONES, GESTIONARLAS Y TRANSFORMARLAS PARA NUESTROS FINES**

Puede que haya más razones, descubrimientos, experiencias, teorías, que avalen ese nuevo paradigma de posibilidad. Con lo señalado bastaría para fundamentar que las personas podemos elegir nuestros pensamientos, que nuestro lenguaje es decisivo en cómo percibimos la realidad y cómo nos sentimos ante ella; que, a través de la reflexión sobre nuestros sentimientos, tomamos conciencia de lo que es importante para nosotros y cómo nos impulsa a hacer determinadas cosas y a realizar un desempeño profesional determinado; y, por último, cómo todo esto se plasma en nuestra expresión corporal y en nuestra salud.

En este paradigma de posibilidad, elegir la emoción que más nos capacita para hacer aquello que deseamos se convierte en una opción. Identificar nuestras emociones y utilizar un lenguaje coherente con la emoción que buscamos se convierte en una palanca de cambio poderosa. Y esto se puede aprender más fácilmente tanto en un proceso de

coaching, como en un proceso de formación, gracias al "aprendizaje mediado" por un coach o un formador experto.

La teoría de la inteligencia emocional nos propone gestionar nuestras emociones, y esto está lejos de eliminarlas, controlarlas, reprimirlas o ignorarlas. Gestionar nuestras emociones consiste en darnos cuenta de lo que sentimos, entender el significado que tiene para nosotros e integrar la emoción de forma equilibrada en nuestro pensamiento.

Y este equilibrio es un punto fundamental del "sistema persona". Su ausencia tiene enormes consecuencias para nosotros: no nos sentimos bien ni a nivel mental ni a nivel corporal. Cuando se imponen las emociones inconscientemente, el pensamiento trata de "llamar nuestra atención" y nos lleva a darle vueltas al asunto, a preocuparnos, a tener sentimientos de culpa, estrés, baja autoestima, inacción...; además de síntomas corporales como pueden ser tensión alta, cefaleas, gastritis, etc. Nos cargamos de razones para justificar nuestros sentimientos y nos convencemos de que estamos en lo cierto. Por mera repetición, esa emoción se convierte en un estado emocional crónico, desde el que respondemos pase lo que pase. Cuando ese estado

***El pragmatismo y sencillez de la metodología del coaching hacen que este teniendo un impacto decisivo en el desarrollo de la capacidad de las personas para pensar de forma tal que puedan abordar y resolver sus situaciones más eficientemente***

emocional nos incapacita para elegir nuestra respuesta, las desventajas son muchas. La primera es que nuestra conducta no responda adecuadamente a las situaciones que vivimos, sino que, por defecto, respondemos siempre >

- > desde ese estado emocional crónico, sea el adecuado o no. La emoción, en este caso, pierde su función de estrategia de respuesta eficiente.

Cuando, por el contrario, se impone el procesamiento racional, son las emociones las que esta vez “llaman la atención”, provocando estados de incomodidad, malestar, infelicidad y desequilibrio.

innatas, aprendidas, universales, culturales, positivas, negativas... Estamos hablando de emociones que nos permiten ir adonde queremos ir, de actuar de acuerdo a nuestro a objetivos, que nos llenan de recursos para hacer aquello que queremos hacer. Estamos considerando la emoción desde su función básica como estrategia de respuesta, es decir, para qué nos sirve.

***Las emociones son estrategias muy eficientes que mejoran nuestra capacidad de respuesta. Las emociones capacitantes nos permiten conseguir lo que queremos de una forma eficaz y eficiente, por eso generar este tipo de emociones se convierte en el fundamento del desarrollo de la competencia***

La clasificación de emociones capacitantes que proponemos está basada en las diferentes expresiones faciales vinculadas a cada emoción, al estímulo que origina la respuesta emocional, los sentimientos, la corporalidad específica y pensamientos asociados, y la respuesta que nos permiten dar.

Es una clasificación que, por encima de todo, tiene un sentido pragmático y que nos permite identificar para qué me sirve esa emoción, a qué tipo de acción me

En los procesos de coaching suelen hacerse visibles estos desequilibrios. Personas que viven en “automático” desde un estado emocional que desconocen y personas que se cargan de razones para hacer cosas que en realidad no desean; como por ejemplo, mantenerse en una actividad profesional que no les motiva, dándose razones de tipo “C”: conveniencia, conformismo, comodidad. En los procesos de formación también encontramos estos desequilibrios que, con frecuencia, están impidiendo que la formación sea todo lo eficaz que podría. Formamos en técnicas a los formandos pero puede que no estén preparados para utilizarlas, simplemente porque su disposición emocional no les capacita para hacerlo.

### **MEJORA DE LA CAPACIDAD DE LOGRO Y DE NUESTROS RESULTADOS**

Al hablar de emociones capacitantes no seguimos ninguna de las clasificaciones al uso, que hablan de básicas, sociales,

conduce. No se considera el valor moral de la emoción, si es buena o mala, positiva o negativa, sino lo que me permite hacer. A partir de ahí, cabe el preguntarse si es la emoción que me conviene tener o me planteo tener otra.

Las emociones capacitantes promueven a la apertura y al equilibrio. Uno de sus resultados es la sensación de bienestar que, a su vez, genera sentimientos y pensamientos que hacen que una persona se sienta capaz de conseguir lo que se propone.

Por lo tanto, las emociones capacitantes nos permiten conseguir lo que queremos de una forma eficaz: alcanzar los objetivos que nos planteamos, bien sea terminar una carrera universitaria, exponer nuestros puntos de vista asertivamente, gestionar un conflicto en el equipo, convencer al jefe de la viabilidad de una idea, cerrar un acuerdo comercial, etc; y, a la vez, de una forma eficiente, es decir, sacando el máximo provecho a nuestros puntos fuertes y >



- aprovechando sinérgica y equilibradamente todos nuestros recursos personales.

Por el contrario, las emociones incapacitantes nos hacen ser ineficaces, nos impiden conseguir lo que nos proponemos: porque nos generan bien la sensación de incapacidad (pensamientos restrictivos del tipo “no es para mí”, “no me lo merezco”, “no puedo”, “no merece la pena”, “no me lo van a valorar”); bien reacciones fuera de lugar o inadaptadas (como discutir con un compañero, eludir el cierre en las ventas, o aceptar una relación de maltrato o acoso). Y, además, generan sentimientos como el resentimiento o la culpa, y un desgaste físico importante que puede manifestarse en estrés, contracturas, gastritis, etc.



Con esta clasificación de emociones capacitantes y nuestro modelo “emoción-acción” como marco de distinciones, nos ha resultado más fácil trabajar, tanto con coachees como con formandos, el desarrollo de su inteligencia emocional y el aprendizaje de estrategias más eficientes para conseguir a sus objetivos.

Cada tipo de emoción tiene asociados un conjunto de reacciones fisiológica

s y una disposición corporal determinada con frecuencia bien visible para los demás, unos sentimientos, unos pensamientos y una disponibilidad a la acción. Lo que hacemos finalmente es fruto del contenido de los ingredientes de “la fórmula de la acción”.

Una vez decidida qué emoción queremos, e identificados sus componentes, podemos generarla desde cualquiera de los elementos de la ecuación. Lo más habitual es a través del lenguaje, como se hace en el coaching, aunque para dar más fuerza a la nueva emoción conviene trabajar todos los aspectos de la ecuación juntos.

## COACHING EJECUTIVO Y FORMACIÓN, DESDE EL MODELO “EMOCIÓN-ACCIÓN”

El coachee “no se siente capaz”, es lo más frecuente en nuestra experiencia como coaches. Presentamos un caso a modo de ejemplo: el coachee se propone tomar una decisión profesional que lleva aplazando durante tres años. A través de la metodología del coaching explora sus creencias, sus frenos, sus puntos fuertes... pero no es hasta que identifica con el modelo “emoción-acción” desde qué emoción está tomando su decisión de no decidir, cuando descubre que vive en un estado emocional crónico incapacitante que le impide hacer lo que realmente desea. Es una emoción aprendida en su infancia como estrategia de respuesta adecuada en su entorno familiar, pero que ahora, persona en la madurez y profesional de éxito, le lleva a no “sentirse capaz” de recurrir a los recursos que ha aprendido y dirigir su vida según sus propios deseos.

Elegir su nueva emoción, reformular su acción, es algo que resulta más fácil con este modelo. El coachee consigue con más rapidez y eficacia la conciencia y la voluntad necesarias, gracias al papel mediador en el cambio y en el aprendizaje del coach. Al fin y al cabo, somos seres sociales y ganamos capacidad precisamente por la colaboración con los otros. El resto, los resultados extraordinarios, son el resultado. En tres meses el coachee había tomado una decisión, implementado un plan, adquirido una nueva identidad profesional acorde con sus deseos y expectativas personales, y la valoración de su autoestima pasó de 2 a 10. ■



Vocaría de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones  
Grupo de Trabajo de Psicología y Coaching

*Aliados para el Éxito*

grupo  
**tbc**  **aranda**

Formación ● Coaching ● Consultoría



[www.tbc-aranda.com](http://www.tbc-aranda.com)  
[tbc-aranda.blogspot.com](http://tbc-aranda.blogspot.com)