

# Liderazgo y negociación

## **Inteligencia Emocional**



“



¿Cómo se sienten para la  
• clase del día de hoy?





***¿Qué emoción te  
transmite esta  
imagen?***



















# ¿QUÉ SON LAS EMOCIONES?

---

**Estados de ánimo producidos por impresiones de los *sentidos*, *ideas* o *recuerdos*, que con frecuencia se traducen en gestos, actitudes u otras formas de expresión.**

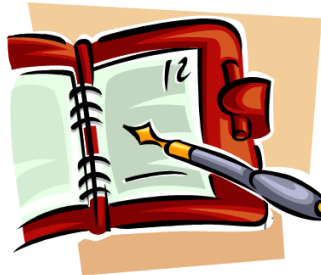
# COMPONENTES DE LA EMOCIÓN

- **Cognitivo:** componente consciente o inconsciente que se basa en la valoración subjetiva de un acontecimiento (pensamientos).
- **Neurofisiológico:** totalmente involuntario abarca cambios fisiológicos o respuestas emocionales (temblores, sudor).
- **Conductual:** comportamientos o acciones voluntarios o involuntarios (llanto, tono de voz, movimientos corporales).

# EJERCICIO

---

**¿Cómo influyen las  
emociones  
en la gestión de las  
personas?**





# MENSAJES SUBJETIVOS DE LAS EMOCIONES

---

- ***Energía*** (motivan o desmotivan)
- ***Contagio*** (transmiten estados anímicos y persuaden, producen atracción o rechazo)
- ***Comunicación*** (facilitan o entorpecen la transmisión de datos)

## ¿CÓMO INFLUYE LA EMOCIONALIDAD EN EL ÉXITO DE LAS PERSONAS?

¿Qué factores influyen en que ciertas personas con elevado coeficiente intelectual no tengan éxito en su vida, ya sea personal o laboral, y otros que no poseen un coeficiente intelectual tan elevado, logren alcanzar mayor éxito?

(Daniel Goleman)

# ÉXITO PROFESIONAL

---

Según un estudio realizado a nivel mundial el éxito profesional se debe a un:

**23%** a las capacidades intelectuales (CI)

**77%** a las aptitudes emocionales (IE)

El coeficiente intelectual (CI o IQ) es una puntuación resultado de un test estandarizado diseñados para valorar las habilidades cognitivas.

# El coeficiente intelectual (IQ)

Medición de  
Inteligencia





## Algunas definiciones del diccionario de la Real Academia Española:

- Capacidad de entender o comprender.
- Capacidad de resolver problemas.
- Conocimiento, comprensión, acto de entender.
- Habilidad, destreza y experiencia

## Inteligencia

Algunas definiciones del diccionario de la Real Academia Española



**¿Qué es la  
inteligencia  
emocional?**

# INTELIGENCIA EMOCIONAL

---

“La capacidad de reconocer, entender, y gestionar los estados emocionales de uno mismo y también de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”.

Goleman (1995)

# LA IE PERMITE

---

- Tomar conciencia de nuestras emociones.
- Comprender los sentimientos de los demás.
- Tolerar las presiones y las frustraciones del trabajo.
- Adoptar una actitud empática y social que maximiza la probabilidad de desarrollo personal.





# DOS MENTES

Según Goleman, tenemos dos mentes

## La que piensa

- Mente racional
- Consciente
- Reflexiva
- Capaz de analizar y meditar

## La que siente

- Mente emocional
- Impulsiva
- Poderosa
- Muchas veces ilógica

Ambas interactúan para construir nuestra vida mental.

La inteligencia emocional, desempeña un papel clave en el desarrollo de las personas. No basta solo con un coeficiente intelectual elevado. El nivel de inteligencia emocional va a potenciar o disminuir ese coeficiente.

Un complejo y dinámico **estado funcional** de todo el organismo, **provocado por un estímulo** externo (situaciones, personas) o interno (recuerdos, pensamiento, imaginación), que implica la **activación simultánea** de:

- Un grupo particular de órganos efectores: viscerales, humorales, neuromusculares.
- Elementos expresivos: postura del cuerpo, gestos, expresión facial, vocalizaciones.
- Una experiencia subjetiva: vivencia emocional personal o feeling.

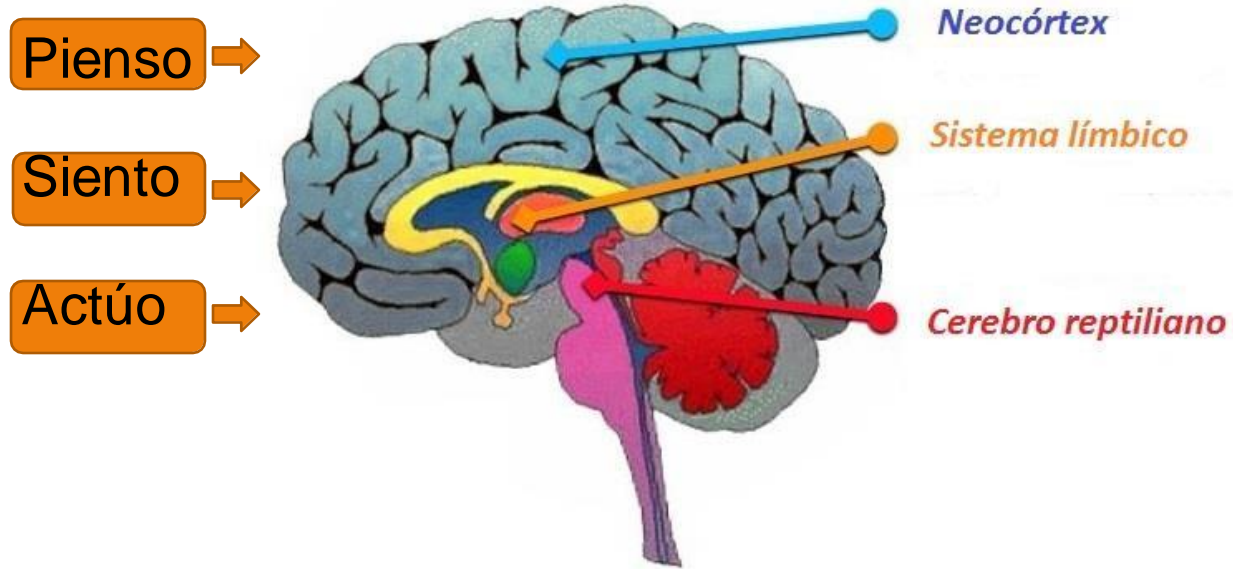
Susana Bloch

## Emoción

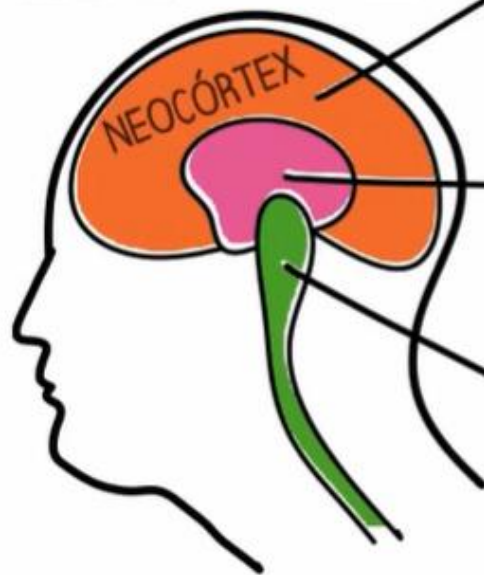
Predisposición para la acción.



# El cerebro triuno



## 3 CEREBROS EN 1



### CEREBRO RACIONAL

- *propio de humanos*

- FUNCIÓN: PENSAMIENTO ABSTRACTO Y CREATIVO. ANÁLISIS CRÍTICO. CONSCIENCIA. ANTICIPAR, PLANIFICAR, OPERACIONES MATEMÁTICAS. LÓGICA.

### CEREBRO LÍMBICO

- *propio de mamíferas*

- FUNCIÓN: SENTIMIENTOS + EMOCIONES AMOR, ODIO, DOLOR, GOZO, TERNURA, COMPASIÓN, ALEGRÍA, TRISTEZA

### CEREBRO REPTILIANO

- *propio de reptiles*

- FUNCIÓN: ACTUAR. INSTINTOS SUPERVIVENCIA. HUIR, PELEAR, COMER, BEBER, SEXO, TEMPERATURA CORPORAL

# La amígdala



*Los líderes más  
efectivos tienen un  
alto grado de  
inteligencia  
emocional.*

Daniel Goleman

# Inteligencia emocional

## 5 Componentes.



### 5. HABILIDADES SOCIALES

*Relacionarse efectivamente y crear redes sociales. Encontrar puntos comunes.*



### 4. EMPATÍA

*Captar y entender las emociones de las personas y tratarlas en función de ello.*



### 1. AUTOCONCIENCIA

*Reconocer y entender las propias emociones, estados de ánimo e impulsos, y su efecto sobre los demás*



### 2. AUTORREGULACIÓN

*Controlar o dirigir los impulsos negativos o el mal humor, y meditar las decisiones.*



### 3. MOTIVACIÓN

*Pasión, perseverancia y energía para alcanzar los objetivos, más allá de razones financieras o de status.*



## 5 DIMENSIONES DE LA IE

---

***La Aptitud Personal:*** son una serie de competencias relacionadas con el conocimiento de uno mismo y el manejo de las propias emociones.

- **Autoconocimiento**
- **Autorregulación**
- **Motivación**

***La Aptitud Interpersonal:*** son las competencias que tienen que ver con la interacción con los otros.

- **Empatía**
- **Habilidades sociales**

# AUTOCONOCIMIENTO

---

*Conocer los propios estados internos,  
recursos e intuiciones.*

- **Conciencia emocional:** Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- **Autoevaluación precisa:** Conocer las propias fuerzas y sus límites.
- **Confianza en uno mismo:** Certeza sobre el propio valor y facultades.

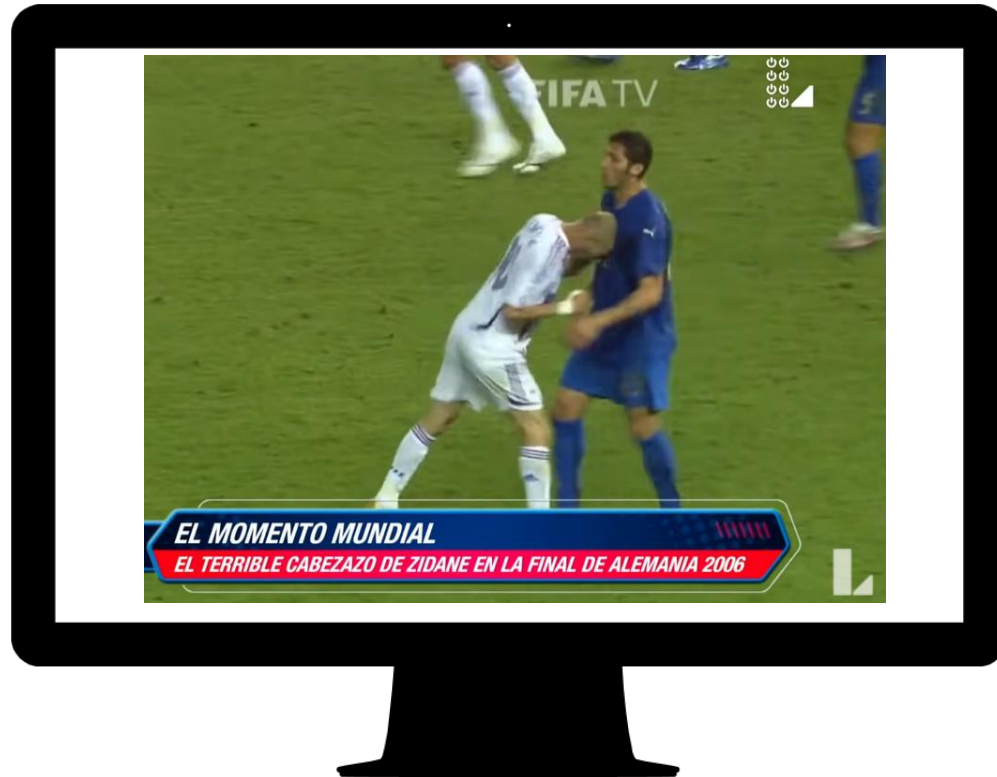
# AUTORREGULACIÓN

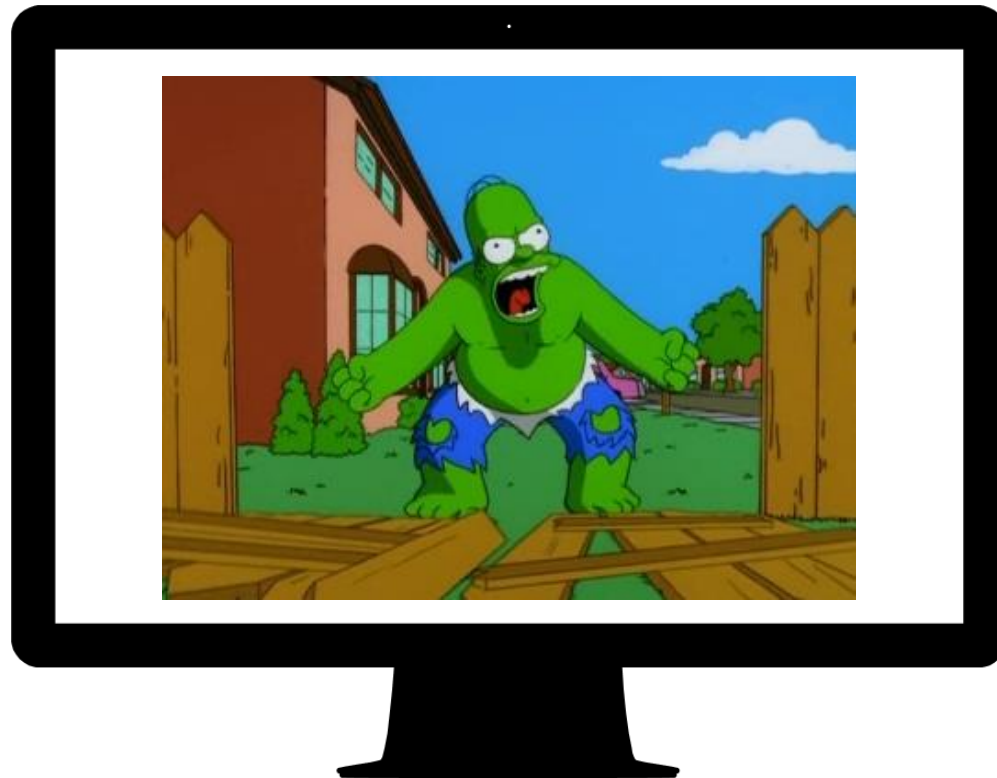
---

*Manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.*

- **Autocontrol:** *Manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.*
- **Confiabilidad:** *Mantener normas de honestidad e integridad.*
- **Adaptabilidad:** *Flexibilidad para manejar el cambio.*
- **Innovación:** *Estar abierto para las ideas y los enfoques novedosos.*







# ARISTÓTELES DIJO:

---

“Cualquiera puede ponerse furioso ... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la forma correcta ... eso no es fácil”

# MOTIVACIÓN

---

*Tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas.*

- ***Afán de triunfo:*** Esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- ***Compromiso:*** Aliarse a las metas propias o del grupo u organización.
- ***Iniciativa:*** Disposición para aprovechar las oportunidades.
- ***Optimismo:*** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.



# ¿QUÉ ES LA MOTIVACIÓN?

---

**La motivación es la aparición de cierta disposición en la persona que la mueve a cambiar, producir, mejorar o innovar**

**Motivación: del latín = Motor**

**La motivación es el deseo, la necesidad o el sueño que se activa frente a los estímulos del entorno.**

# EMPATÍA

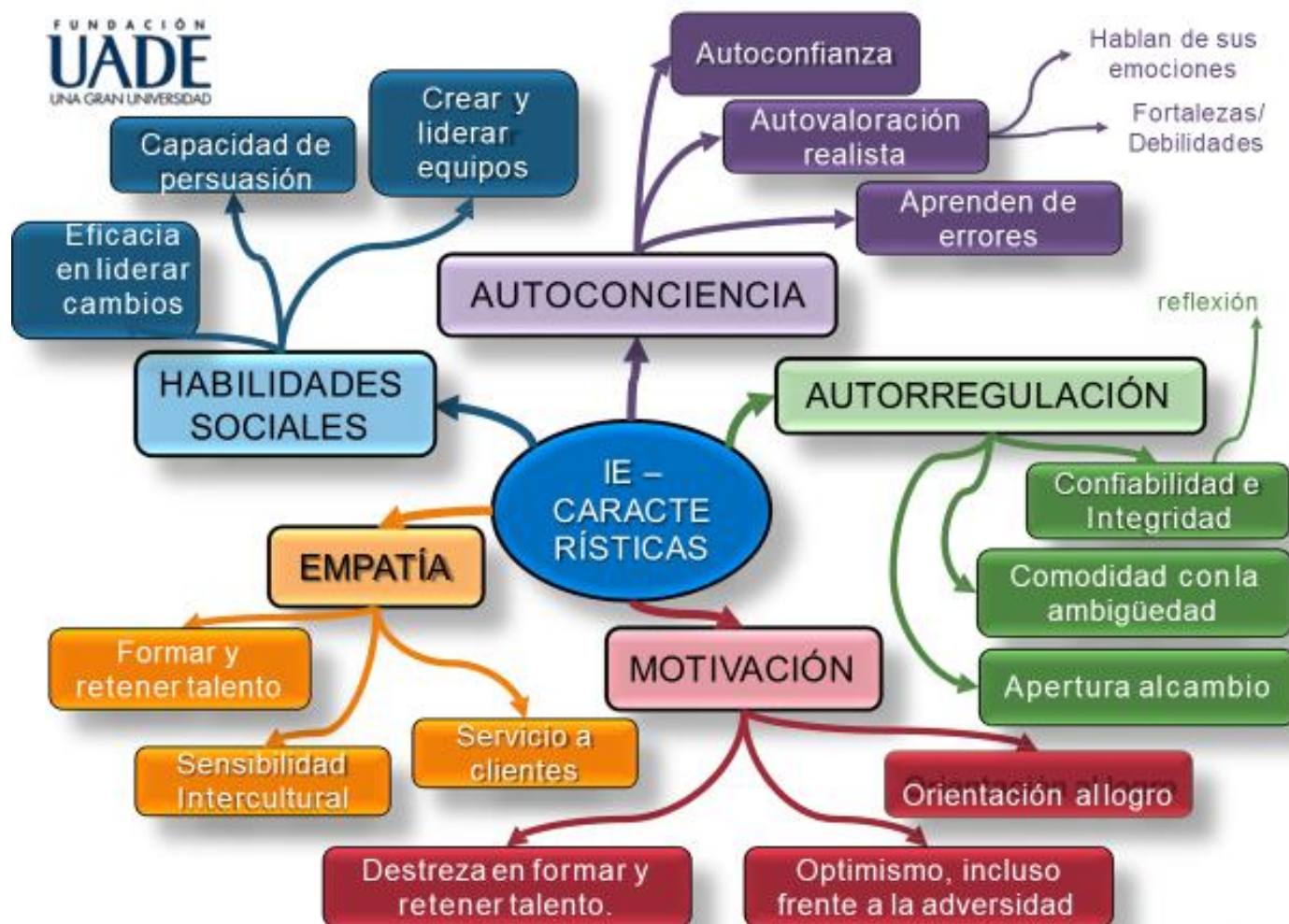
## *Captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.*

- **Comprender a los demás:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- **Orientación hacia el servicio:** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- **Aprovechar la diversidad:** Cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- **Conciencia política:** Interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

# HABILIDADES SOCIALES

## *Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales*

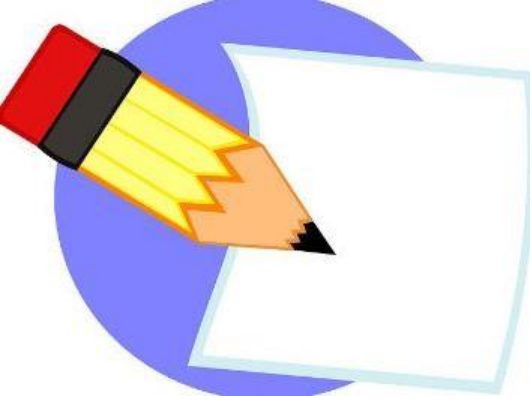
- **Influencia:** Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- **Comunicación:** Ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- **Manejo de conflictos:** Negociar y resolver los desacuerdos.
- **Catalizador del cambio:** Iniciar o manejar el cambio.
- **Establecer vínculos:** Alimentar las relaciones instrumentales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- **Habilidades de equipo:** Crear sinergia grupal para alcanzar metas colectivas.



# IMPORTANTE

---

Para lograr un  
**desempeño excelente**  
no basta con poseer una o dos  
aptitudes emocionales, sino que  
hay que dominar una  
combinación de los cinco  
componentes



# TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL



**¿Cómo funcionan  
las emociones?**

# Las emociones y el cuerpo

- *Temblores*
- *Sudoración*
- *Sonrojo*
- *Respiración agitada*
- *Aumento del ritmo cardíaco*
- *Pupilas dilatadas*





# Emociones básicas

# Emociones Básicas

Paul Ekman



Miedo

Ira /Enojo

Alegría

Tristeza

Desagrado / Asco

Sorpresa

# Con el MEDO...

La sangre va a los músculos esqueléticos grandes, como las piernas, y así es más fácil huir, y el rostro queda pálido producto de que la sangre deja de circular por él.

A la vez el cuerpo se congela, permitiendo que el tiempo determine si esconderse sería una reacción más adecuada.



## Con la RA...

La sangre fluye a las manos, así resulta más fácil tomar un arma o querer golpear al enemigo. El ritmo cardíaco se eleva y hay aumento de hormonas (como la adrenalina), suficiente para originar una acción vigorosa.



# Con la ALEGRÍA...

Hay aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece el aumento de la energía disponible y la disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes.



# Con la TRISTEZA ...

Una función importante de esta emoción es ayudar a adaptarse a una pérdida significativa.

La tristeza produce una caída de la energía y el entusiasmo por las actividades de la vida, sobretodo por diversiones y placeres.

Este aislamiento crea la oportunidad de llorar o procesar alguna esperanza frustrada.



# Con la SORPRESA...

El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y que llegue más luz a la retina. Eso ofrece más información sobre el acontecimiento inesperado. De esta manera hace más fácil distinguir lo que está ocurriendo e idear mejor el plan de acción



# Con el DESAGRADO...

Cuando algo tiene un sabor u olor repugnante, o lo es en sentido metafórico, se expresa mediante el labio superior torcido, y el fruncimiento ligero de la nariz. Esto sugiere un intento de bloquear las fosas nasales.







¿Qué materia, proyecto, desafío o situación particular te preocupa, te da miedo con respecto a tu vida de estudiante?

¿Qué es lo que generalmente sucede cuando el miedo te atrapa en esas situaciones?

¿Qué cosas podrías hacer o decir en esas situaciones difíciles si el miedo no estuviera presente?


¿Qué sentís que debes fortalecer para que los miedos pierdan su poder y logres actuar definitivamente?

# IMPORTANTE


---

Cada emoción responde a una necesidad y cumple una función.

Aprender a escucharlas, a reconocerlas, a entender su mensaje y a gestionarlas, es nuestra **RESPONSABILIDAD.**



*“El líder en un grupo humano es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás...”*



Goleman, Boyatzis y McKae



# Para ampliar la lectura:

GOLEMAN, Daniel. Cómo ser un líder. 2018. Penguin Random House Grupo Editorial.

GOLEMAN, Daniel. Inteligencia Emocional. 2000. Ed. Vergara.

GOLEMAN, Daniel. El líder resonante crea más, el poder de la inteligencia emocional. 2008. Ed. De bolsillo.

EKMAN, Paul. El rostro de las emociones. 2018. Ed. RBA Bolsillo.

# Daniel Goleman



# Liderazgo y negociación

## 2022

Tema: **Motivación**

# La sorprendente ciencia de la Motivación



# **DISTINTAS FORMAS DE MOTIVACIÓN**

---

*To All Employees:*

*NEW*  
*INCENTIVE PLAN-*  
**WORK-OR GET FIRED**



# DISTINTAS FORMAS DE MOTIVACIÓN



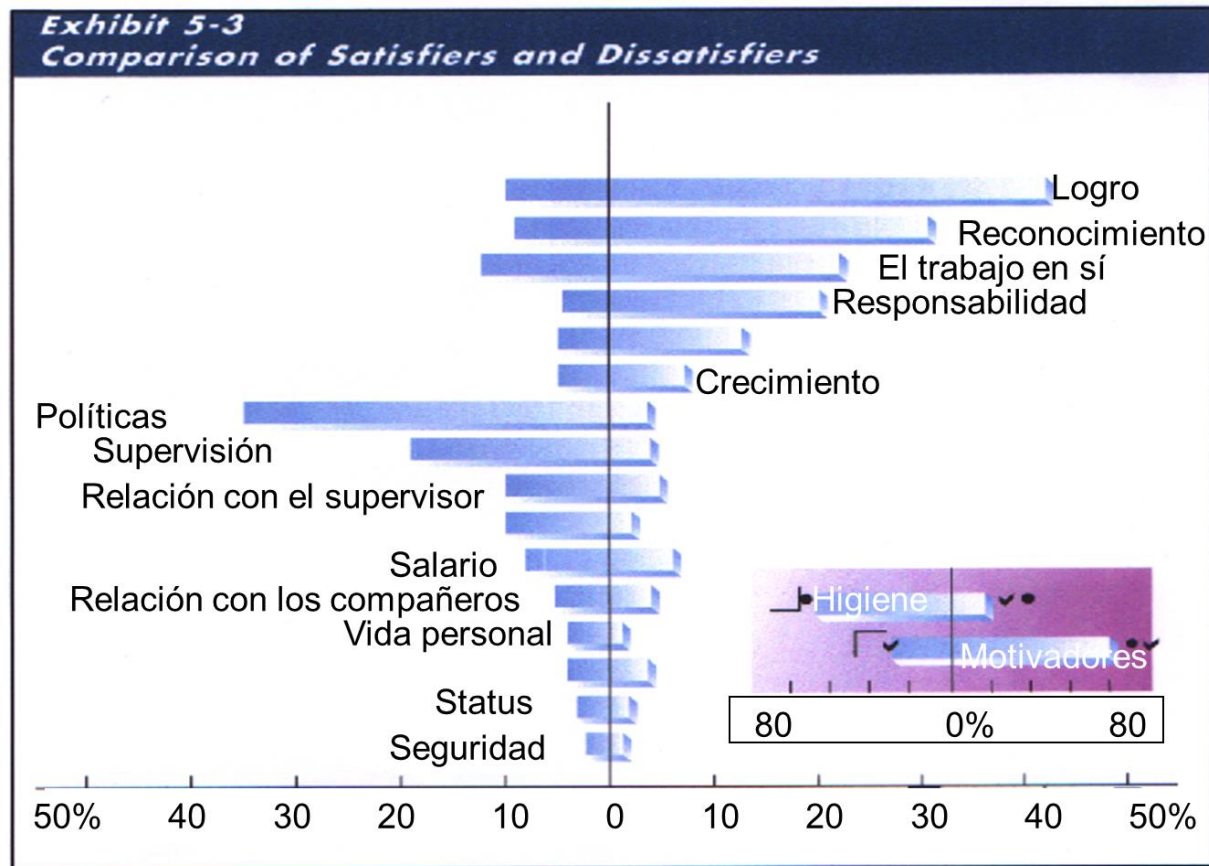
# ¿QUÉ ES MOTIVAR?

---

Es la disposición de una persona para hacer algo.

Motivar está relacionado con la acción del supervisor para **provocar interés** en el supervisado con el fin de cumplir con los objetivos que estarán alineados con la metas de la compañía y los deseos de los empleados.

# ¿QUÉ QUIERE LA GENTE DE SUS TRABAJOS?



# TIPOS DE MOTIVACIONES

- **Motivación extrínseca:** se refiere a la motivación que viene de **fuera** de un individuo. Ej: recompensas económicas.

Estas recompensas brindan la satisfacción y placer que la tarea en sí misma no puede proporcionar.

Cuando no existe el estímulo, desaparece la motivación.

- **Motivación intrínseca:** se refiere a la motivación que viene desde el **interior** de un individuo más que de cualquier recompensa externa.

La motivación proviene del placer que se obtiene de la propia tarea o de la sensación de satisfacción en la realización de la misma.

# EL LÍDER Y LA MOTIVACIÓN

---

Debe tratar de descubrir las necesidades de su gente.

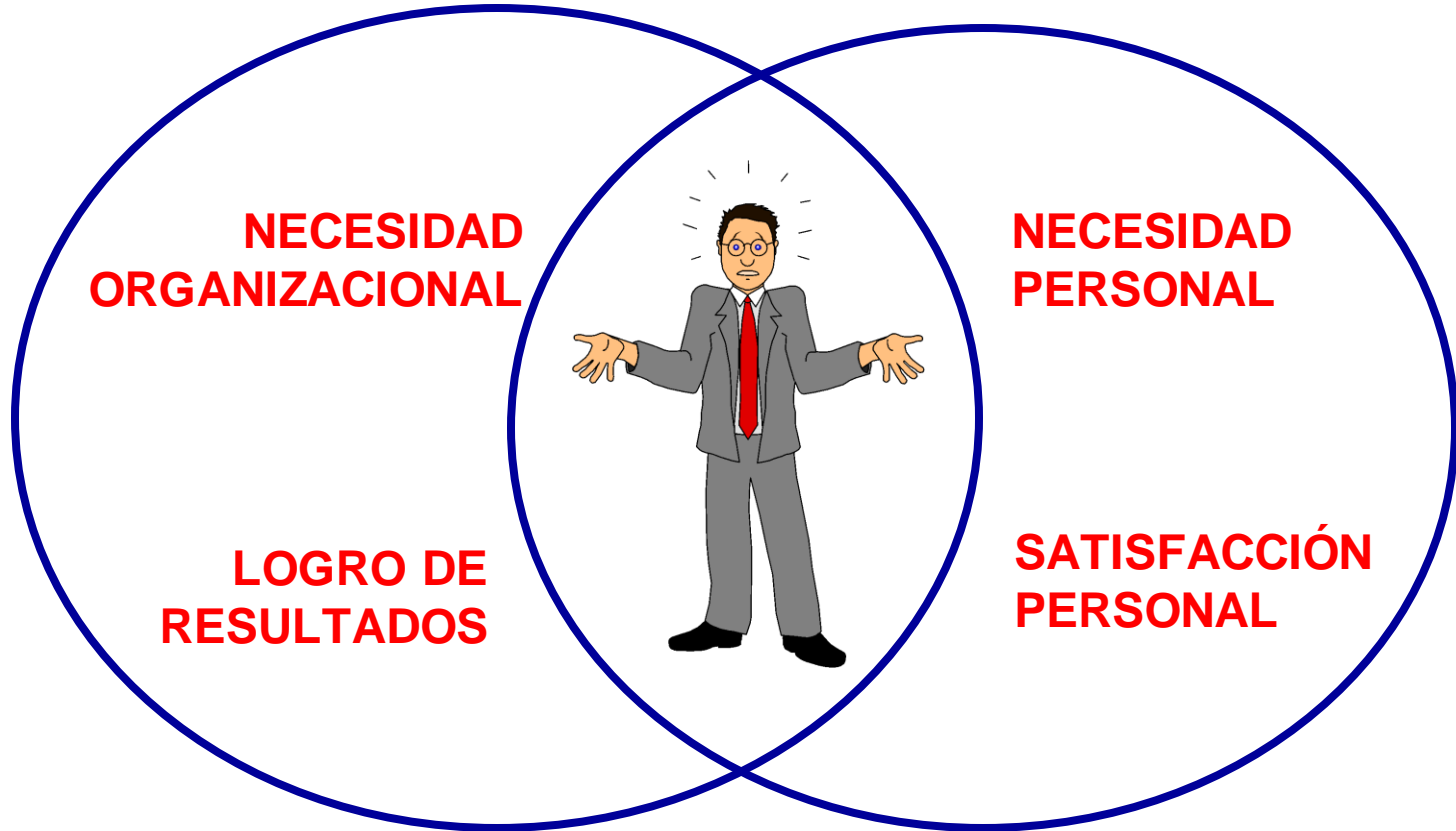
Debe ser creativo a la hora de identificar los incentivos que tiene a su disposición para satisfacer las necesidades de su gente.

Debe prestar atención a la gente, a lo que hace y siente.

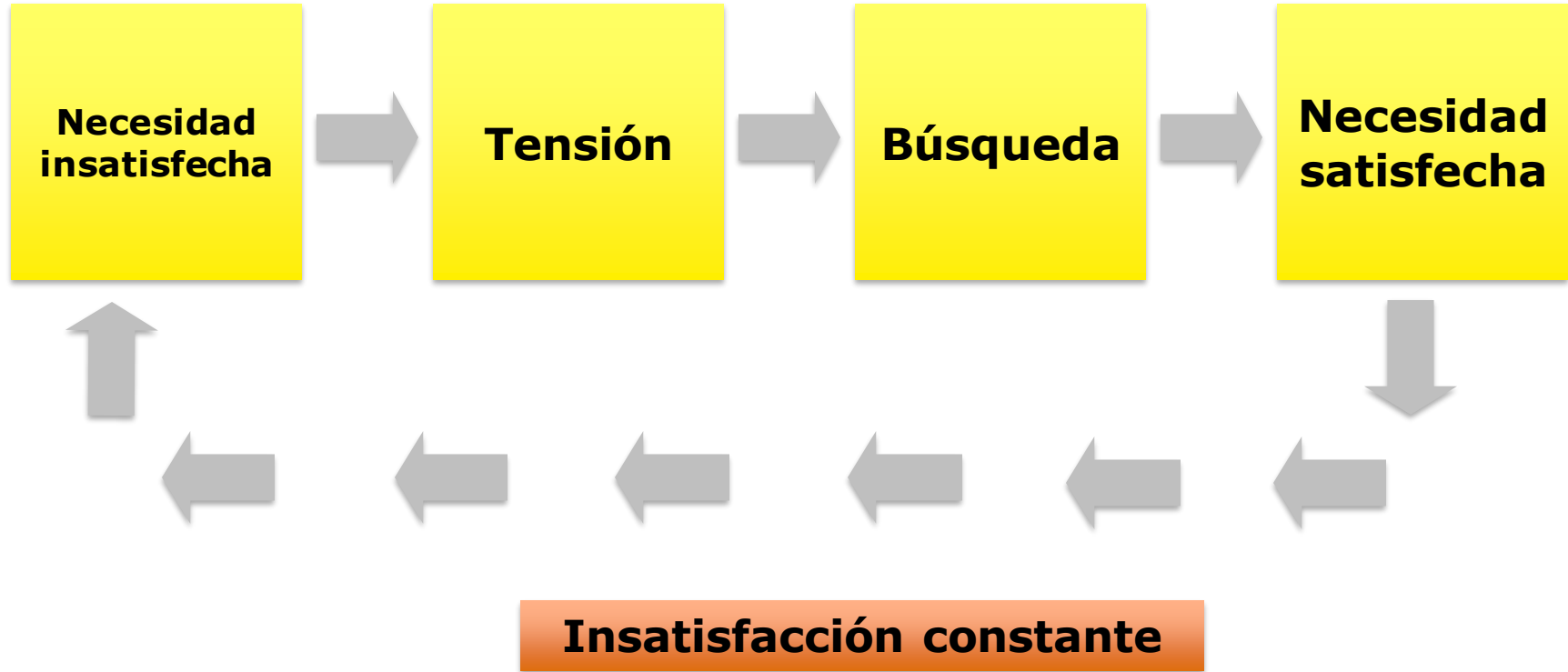
Debe ajustar las prácticas motivacionales de la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de sus colaboradores.

Debe crear las condiciones que **potencien el desempeño** de sus colaboradores en función de los objetivos de la organización.

# CONFLUENCIA DE NECESIDADES



# EL PROCESO DE LA MOTIVACIÓN



# PROCESO DE MOTIVACIÓN

---

1. Las necesidades y carencias **provocan incomodidad** en las personas y desencadenan un proceso que trata de disminuir o eliminar esa tensión.
2. La persona al **elegir un curso de acción** para satisfacer la necesidad o carencia, se impulsa hacia una meta.
3. El **éxito** de la motivación se alcanza cuando se **satisface la necesidad**, pero si algo impide a la persona satisfacer la necesidad se produce la frustración, el conflicto o el estrés.
4. El incentivo está determinado por la evaluación del desempeño que es una recompensa o satisfacción de la persona.
5. Si se desencadena un **nuevo proceso de motivación**, este debe seguir otro patrón circular.



# ¿QUÉ PODEMOS HACER?

---

- Hacer todo lo posible para crear condiciones que promuevan el desarrollo de la motivación
- Hacer todo lo posible por evitar o reducir las causas de desmotivación

El secreto es descubrir cuáles son unas y otras.

**- Para cada persona son distintas -**

# ¿QUÉ HACER PARA MOTIVAR A UN EMPLEADO?

---

- Sorprender a los empleados haciendo algo bien.
- Premiar las cosas que el empleado hace bien.
- Establecer claramente los objetivos y que se espera de él.
- Hacer participar a los empleados en la toma de decisiones.
- Brindar feedback regularmente sobre su trabajo.
- Destacar sus capacidades siempre que pueda.
- Asignar tareas importantes fuera de sus responsabilidades.
- Dejar su escritorio para conocer más a sus colaboradores.
- Descubra que reconocimientos le interesan a cada uno.
- Defina festejos para cada logro parcial.

# ¿QUÉ HACER PARA MOTIVAR A UN EMPLEADO?

---

- Registrar ideas que le permitan agradecer a la gente.
- Destacar y reconocer un trabajo inmediatamente.
- Registrar los cumpleaños o acontecimientos importantes.
- Tratar de hacer reconocimientos públicos.
- Compartir almuerzos periódicamente.
- Escribir una nota de agradecimiento a su familia.
- Invitar a su familia para un reconocimiento especial.
- Averiguar los intereses antes de hacer un reconocimiento.
- Informar los reconocimientos de un cliente u otro sector.
- Organizar maneras informales de reunir a la gente.

# MOTIVACIÓN Y CULTURA

---

El **clima organizacional** está ligado con el **grado de motivación** de sus participantes, por lo tanto, cuando sus miembros tienen un grado considerable de motivación, el clima de la organización mejora y se traduce en relaciones de satisfacción, animo, interés.

Caso contrario se deriva en un estado de agresividad, tumultos e inconformidad.

# DANIEL PINK: LA SORPRENDENTE CIENCIA DE LA MOTIVACIÓN

Cuestiona el modelo dominante sobre la motivación basada en las recompensas y castigos.



Plantea que existe una discrepancia entre lo que dice la ciencia y lo que hacen las empresas que funcionan con presunciones que no son ciertas.

# **DISTINTAS FORMAS DE MOTIVACIÓN**

---

## **Siglo XX**

- Las tareas eran en gran parte sencillas, repetitivas y tenían objetivos claros.
- La motivación basada en recompensas extrínsecas, premios y castigos funciona.
- Las recompensas estrechan el foco y la atención.
- Esto no permite desarrollar miradas más creativas.

## **Siglo XXI**

- Cada vez las tareas implican salir de la caja y desarrollar la creatividad.
- Se valoran las habilidades conceptuales, abstractas e intuitivas.
- Se enfrentan a reglas poco claras y soluciones diversas.
- Tareas reiterativas se tercerizan o automatizan.
- Las recompensas condicionadas no siempre funcionan.

# NUEVA PERSPECTIVA SOBRE LA MOTIVACIÓN

- Es una motivación basada en la **motivación intrínseca** alrededor del deseo de hacer las cosas porque importan, porque nos gustan, porque son interesantes, porque son parte de algo importante.

Tres pilares de la nueva perspectiva de la motivación:

- **Autonomía:** el impulso que dirige nuestras propias vidas.
- **Maestría:** el deseo de ser mejor y mejor en algo que importa.
- **Propósito:** la intención de hacer lo que hacemos al servicio de algo más grande que uno mismo.

# CONCLUSIÓN

---

- Los motivadores (castigo y premio) que usaban las empresas en el siglo XX sólo funcionan en algunas circunstancias.
- Las recompensas condicionadas a menudo destruye la creatividad.
- *El secreto del alto desempeño no está en las recompensas y castigos sino en una fuerza intrínseca invisible, la fuerza de hacer las cosas por su propio interés.*



# ¿PREGUNTAS?





¡MUCHAS GRACIAS!

# BIBLIOGRAFÍA

---

- SARASQUETA, Víctor Gustavo. ed. Liderazgo y negociación: capacidades integrales para el desempeño eficaz en contextos competitivos. 1a ed. Buenos Aires: Temas, 2010.
- GOLEMAN, Daniel. Inteligencia emocional. Plaza Janés, Buenos Aires, 2003.
- PINK, Daniel. La sorprendente ciencia de la motivación. TED Global: Estados Unidos, 2009.  
[https://www.ted.com/talks/dan\\_pink\\_the\\_puzzle\\_of\\_motivation?language=es](https://www.ted.com/talks/dan_pink_the_puzzle_of_motivation?language=es)