

Inteligencia emocional en la empresa

Alcacíbar, J.C.(2002).

Indice

- **INTRODUCCIÓN**
- **CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**
- **BASES BIOLÓGICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL**
 - La empatía
 - La influencia
 - El contagio de las emociones
 - Manejar las emociones ajenas
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RELACIONES LABORALES**
 - Manejo de conflictos
 - Liderazgo
 - Catalizador de cambios
- **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO**
- **CONCLUSIÓN**
- **BIBLIOGRAFÍA**

INTRODUCCIÓN

Desde el principio de casi todas las disciplinas, el hombre ha apoyado con mayor fuerza a una parte de éstas. En este sentido, se puede decir con respecto a un área estudiada por la Psicología como lo es la inteligencia, que se intentó abordarla siguiendo los modelos "científicos", es decir, usando métodos que nos permitieran cuantificar de manera precisa lo que intentamos estudiar. Lo anterior implica que se deje de lado casi instantáneamente un aspecto esencial de los seres humanos: las emociones. Con el pasar de los años, se ha descubierto que las emociones son más que un mecanismo de alerta, pasando a ser parte importante en los diversos ámbitos en los que interviene el hombre.

En la actualidad ha surgido una gran cantidad de información con respecto al rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir, y es así como surge el concepto de inteligencia emocional para graficar lo esencial que resultan ser. Hasta hace poco se valoraba a las personas en general por su coeficiente intelectual, pero desde hace un tiempo que la inteligencia emocional se ha insertado en los diferentes aspectos de nuestras vidas, como por ejemplo su influencia en las organizaciones. En el presente trabajo se pretenderá profundizar en este último tema, y es así como se analizarán los siguientes sub-temas: concepto de inteligencia emocional, sus bases biológicas, su relación con el cambio organizacional y con el liderazgo y su influencia en las relaciones laborales.

CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

A pesar de que en los diversos estudios acerca de la inteligencia más de alguna vez se hizo referencia a una de tipo emocional, no fue sino hasta 1990 cuando Stephen Covey retomó este concepto, pero quien lo desarrolló más profundamente fue Daniel Goleman en 1995. Para comprender el término en su totalidad es necesario saber cómo utiliza algunos conceptos este último autor, y es así como acerca del término emoción ha escrito, en *La inteligencia emocional* (1995), lo siguiente: "Utilizo el término emoción para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) ha definido: "El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos (*Goleman, 1998*):

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. **Autoconocimiento.**
2. **Autorregulación.**
3. **Motivación.**

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. **Empatía.**
2. **Habilidades sociales.**

Antes de definir cada una de estas aptitudes emocionales, veamos, siguiendo al propio Goleman, qué es una aptitud emocional. Goleman señala: "Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente".

a. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

1. **Conciencia emocional:** Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos;
2. **Autoevaluación precisa:** Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites
3. **Confianza en uno mismo:** Certeza sobre el propio valer y facultades.

b. La autorregulación se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

1. **Autodominio:** Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales;
2. **Confiabilidad:** Mantener normas de honestidad e integridad;
3. **Escrupulosidad:** Aceptar la responsabilidad del desempeño personal;
4. **Adaptabilidad:** Flexibilidad para reaccionar ante los cambios;
5. **Innovación:** Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

c. La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales:

- 1. Afán de triunfo:** Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia;
- 2. Compromiso:** Alinearse con los objetivos de un grupo u organización
- 3. Iniciativa:** Disposición para aprovechar las oportunidades;
- 4. Optimismo:** Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

d. La empatía es la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:

- 1. Comprender a los demás:** Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones;
- 2. Ayudar a los demás a desarrollarse:** Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad;
- 3. Orientación hacia el servicio:** Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente;
- 4. Aprovechar la diversidad:** Cultivar las oportunidades a través de personas diversas;
- 5. Conciencia política:** Interpretar las corrientes sociales y políticas.

e. Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Éstas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- 1. Influencia:** Implementar tácticas de persuasión efectiva;
- 2. Comunicación:** Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes;
- 3. Manejo de conflictos:** Manejar y resolver desacuerdos;
- 4. Liderazgo:** Inspirar y guiar a individuos o grupos;
- 5. Catalizador de cambios:** Iniciar o manejar los cambios;
- 6. Establecer vínculos:** Alimentar las relaciones instrumentales;
- 7. Colaboración y cooperación:** Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y
- 8. Habilidades de equipo:** Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Al revisar los conceptos desarrollados anteriormente, se puede apreciar claramente que la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

BASES BIOLÓGICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Este sistema emocional muchas veces es percibido como instantáneo, casi reflejo, sin embargo su origen se encuentra en las capas más profundas del cerebro. Su origen se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala y el hipocampo. Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes (*Díaz, 1998*).

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, actuamos sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no nos permiten pensar correctamente. Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas (*Díaz, 1998*).

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez. Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso. De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (*Goleman, 1998*).

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la inteligencia emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse (*Robbins, 1996*).

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas". Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo (*Goleman, 1998; Gibson, 1998*).

La empatía

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediamente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son (*Goleman, 1995*).

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se

basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente (*Goleman, 1998*).

La influencia

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (*Goleman, 1998*).

El contagio de las emociones

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente (*Goleman, 1995, 1998*).

Manejar las emociones ajenas

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimiento positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía,

permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos (*Goleman, 1995*).

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA RELACIONES LABORALES

A continuación se presentan algunos importantes aspectos que influyen tanto en las relaciones interpersonales como en la eficiencia al interior de una organización.

Manejo de conflictos

Negociar y resolver desacuerdos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Esa diplomacia es una cualidad esencial para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Liderazgo

Inspirar y guiar a individuos o grupos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.
- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.

Catalizador de cambios

Iniciar o manejar los cambios

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación (*Díaz, 1998*).

Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel. Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un supervisor, por ejemplo, que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos. Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial (*Díaz, 1998*).

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen. A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de

compartir una identidad apreciada. Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo (*Díaz, 1998*).

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito (*Goleman, 1998*).

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Estas características traspasan las barreras nacionales y culturales, puesto que se ha comprobado que los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa se comportan según el modelo. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada (*Goleman, 1998*).

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuando a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace

falta. La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos. Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error (*Goleman, 1998; Barra, 1998*).

CONCLUSIÓN

Se ha encontrado abundante información que ratifica la idea al comenzar esta investigación, puesto que se ha demostrado que los sentimientos y habilidades humanas son claves para el buen funcionamiento tanto de las organizaciones como para la vida del ser humano en general.

Una conclusión específica con respecto al ámbito empresarial consiste en que es imposible que el hombre se desligue de sus emociones, por lo cual se hace conveniente crear consciencia acerca del rol que cumplen en nuestro diario vivir. Este crear consciencia no debe limitarse sólo a aceptarlas, sino que se puede sacar partido de él y diseñar métodos para sacar provecho de nuestras emociones en nuestras relaciones. Esto cobra especial importancia para los psicólogos puesto que la emoción se puede considerar, desde cierto punto de vista, incluso como parte del alma, de la psique del ser humano, y la comprensión de ésta conllevaría una comprensión de una parte de la esencia de nosotros, lo que llevaría a la Psicología a sus reales orígenes, llevaría a la Psicología tal vez a alejarse de la ciencia, pero la acercaría al hombre.

BIBLIOGRAFÍA

Barra, E. (1998). Psicología Social. Concepción, Chile.

Díaz, E. (1998). Resumen inteligencia emocional. Documento URL:
<http://www.lafacu.com/apuntes/psicologia/inte%5Femo/default.htm>

Gibson, J. (1998). Las organizaciones. Mc Graw Hill.

Goleman, D. (1995). Inteligencia Emocional. Madrid: Planeta.

Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional en la empresa. Madrid: Planeta.

Robbins, S. (1996). Comportamiento organizacional. Prentice Hall.

Aviso: © Copyrights 2001 Apsique, en representación de los autores.

Todos los derechos reservados.

Este informe puede ser utilizado de la manera que el usuario estime conveniente, en tanto sean citados los autores. No se autoriza su venta ni su uso para fines de lucro de ninguna especie, a excepción que Apsique y/o el autor del texto así lo determine.