

La inteligencia emocional en la empresa

Por ABEL CORTESE

‘La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia’.

Daniel Goleman (*Harvard Business Review*)

En 1990 dos psicólogos norteamericanos, el Dr. Peter Salovey y el Dr. John Mayer, acuñaron un término cuya fama futura era difícil de imaginar. Ese término es ‘inteligencia emocional’.

Hoy, a casi diez años de esa ‘presentación en sociedad’, pocas personas de los ambientes culturales, académicos o empresariales ignoran el término o su significado. Y esto se debe, fundamentalmente, al trabajo de Daniel Goleman.

En los años ochenta, un modelo precursor de la inteligencia emocional (aún sin ese nombre tan explícito) había sido propuesto por Reuven Bar-On, psicólogo israelí. Y en años recientes, otros teóricos han desarrollado variaciones de la misma teoría, por ejemplo, el Dr. Hendrie Weisinger, con su interesante obra *‘La inteligencia emocional en el trabajo’*. Pero fue Daniel Goleman, investigador y periodista del *New York Times*, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de sus obras *‘La inteligencia emocional’* (1995) y *‘La inteligencia emocional en la empresa’* (1999).

El nuevo concepto, investigado a fondo en estas obras, irrumpe con inusitado vigor y hace tambalear las categorías establecidas a propósito de interpretar la conducta humana (y por ende de las ciencias) que durante siglos se han dedicado a desentrañarla: llámense psicología, educación, sociología, antropología, u otras.

¿Qué es inteligencia emocional?

En más de una ocasión nos habremos preguntado qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su cultura, estrato social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. Nunca antes se había considerado incorporar en el análisis un concepto tanto o más importante que el cociente intelectual, como lo es la inteligencia emocional.

¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras una habilidad especial que les permite relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?

¿Por qué unos son más capaces que otros para enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?

El nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la inteligencia emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

Otras habilidades que caracterizan a la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, control de los impulsos, regulación del humor, desarrollo de la empatía y manejo del estrés.

Es notable lo que se ha avanzado, en sólo diez años, en cuanto a la investigación de la inteligencia emocional en distintos ámbitos del quehacer humano: educación, salud, familia y empresa. Pero antes de detenernos en la esfera de esta última, conviene que, para comprender mejor la importancia del tema, echemos un vistazo al extraordinario mundo –biológico y psicológico– de las emociones.

El vasto y misterioso mundo de las emociones

La emoción es definida como un ‘estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de sentimientos, ideas o recuerdos, y que puede traducirse en gestos, actitudes, risa, llanto, etc.’.

La palabra emoción proviene del latín *motere* (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognocitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Charles Darwin fue el primer científico en señalar que las emociones se han desarrollado, en su origen, para preparar a los animales para la acción, en especial en una situación de emergencia.

Cada emoción está vinculada a elementos fisiológicos precisos: tanto la respiración como el tono muscular, el pulso cardíaco, la presión arterial, la postura, los movimientos y las expresiones faciales.

Las pautas fisiológicas o musculares habituales comienzan a determinar por sí mismas los estados anímicos.

Los elementos de una emoción son, pues, tres:

- 1) Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
- 2) El estado de ánimo consiguiente.
- 3) La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa, llanto...

Cuando usted dice: 'Fulano me sacó de quicio', supone que la emoción es el resultado directo de un hecho externo: lo que alguien hizo. Usted toma conciencia de la emoción, pero no de la interpretación automática de lo sucedido. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con esta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo. Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado. Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió.

Los terapeutas cognoscitivos, como Aaron Beck, Albert Ellis y Donald Meichenbaum, insisten, por eso, que en muchas circunstancias son los pensamientos los que determinan los sentimientos.

Pero también es cierto que las respuestas emocionales, en su mayoría, se generan inconscientemente. Freud tenía razón cuando describió la conciencia como la punta del iceberg mental.

Los sucesos sin carga emocional, como los pensamientos, no desplazan tan fácilmente a las emociones (por lo general, no basta con desear que la ansiedad y la depresión desaparezcan para que así suceda).

La fuerza de las emociones

Cuando las personas buscamos situaciones como ir al cine, a los parques de atracciones, comer bien, beber o consumir drogas, lo que estamos haciendo es buscar recursos que pongan en marcha estados emocionales determinados.

Tenemos poco control sobre nuestras reacciones emocionales. Cualquiera que haya tratado de fingir una emoción, o que haya percibido esto en otros, sabe que es una tarea inútil. La mente tiene poco control sobre las emociones, y las emociones pueden avasallar la conciencia.

Finalmente, cuando las emociones aparecen, se convierten en importantes motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras. Pero asimismo pueden ocasionar problemas. Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y los problemas mentales reflejan en gran medida trastornos emocionales. Obviamente, entonces, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

El valor de las emociones

Nuestras emociones pueden proporcionarnos información valiosa sobre nosotros mismos, sobre otras personas y sobre determinadas situaciones.

El haber descargado nuestro mal humor sobre un compañero de trabajo puede indicarnos que nos sentimos abrumados por un exceso de trabajo. Sentir ansiedad ante una próxima exposición puede ser una señal de que necesitamos preparar mejor nuestros datos y cifras. La frustración ante un cliente podría indicar que nos convendría encontrar otras formas de transmitir el mensaje.

Si escuchamos la información que nos proporcionan las emociones, podremos modificar nuestras conductas y pensamientos con el fin de transformar las situaciones. En el caso del arranque de cólera, por ejemplo, podríamos ver la importancia de tomar medidas para reducir nuestra carga de trabajo o para regular el proceso del mismo.

Como se aprecia, las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones –propias y ajenas– en el trabajo. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, que es precisamente lo que queremos decir con inteligencia emocional: hacer, deliberadamente, que nuestras emociones trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos para obtener mejores resultados.

Las emociones definen quiénes somos, tanto desde el punto de vista de nuestra propia mente como desde el punto de vista de otros. ¿Puede haber algo más importante que entender lo que nos pone felices o enojados, nos entristece, nos da miedo o nos deleita?

- ¿Por qué muchas veces nos resulta imposible entender nuestras emociones?
- ¿Tenemos control sobre ellas, o son ellas las que nos controlan a nosotros?
- ¿Podemos tener reacciones emocionales inconscientes y recuerdos emocionales inconscientes? ¿Se pueden borrar los recuerdos emocionales, o son permanentes?

Todas estas son preguntas que ha intentado contestar esta enorme corriente surgida hace unos pocos años, y que hoy conocemos como 'inteligencia emocional'.

La naturaleza de la inteligencia emocional

El término inteligencia emocional es la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar estados emocionales en uno mismo y en los demás. Describe aptitudes complementarias, pero distintas, de la inteligencia académica, las habilidades puramente cognitivas medidas por el cociente intelectual. Muchas personas de gran preparación intelectual, pero faltas de inteligencia emocional, terminan trabajando a las órdenes de personas que tienen un cociente intelectual menor, pero mayor inteligencia emocional.

Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas. Ejercer un autodomínio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos. Los estados de ánimo ‘malos’, por ejemplo, tienen su utilidad: el enojo, la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación, sobre todo cuando surge del afán de corregir una situación de adversidad, una injusticia o inequidad. La tristeza compartida puede unir a la gente. Y la urgencia nacida de la ansiedad (mientras no sea sobrecogedora) puede acicatear el espíritu creativo.

El cociente intelectual determina lo que sabe un ejecutivo, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. El cociente intelectual es lo que permite entrar en una organización, pero la inteligencia emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

Cada rol implica un patrón de inteligencia emocional diferente. Por ejemplo, una persona no puede ser un vendedor eficaz si carece de firmeza y de una tendencia a la sociabilidad. Pero otra persona que carezca de la tendencia a concentrarse en los detalles y a la constancia en la tarea no brillará como químico.

Más información en:

Ser Humano y Trabajo. Las relaciones humanas en el trabajo – SHT.com

URL: www.sht.com.ar