

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Aprovechar 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. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

### Emociones Primarias

**Ira:** La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.

**Miedo:** La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.

**Felicidad:** Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.

**Amor:** Se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.

**Sorpresa:** El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.

**Disgusto:** La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.

**Tristeza:** El descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).

### • Componentes de la inteligencia emocional

1) **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.

2) **Manejar las emociones.** Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.

3) **Auto motivación.** Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.

4) **Empatía.** La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

5) **Manejar las relaciones.** Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

- **Gestión apoyada en la inteligencia emocional**

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 (el hombre primitivo cuando vislumbraba una sombra tenía sólo milésimas de segundo para decidir si había localizado una presa o la presa era él). 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. Recordemos los cinco parámetros básicos de la Inteligencia Emocional:

- **Auto conocimiento de las emociones propias.**
- **Dirección de emociones.**
- **Auto motivación.**
- **Reconocimiento de emociones en otros.**
- **Manejo de relaciones.**

- **En el principio, la auto evaluación.**

Dentro de este parámetro es clave averiguar cómo hacemos nuestras evaluaciones y cómo simultaneamos nuestros papeles de actores y observadores en este aspecto. La auto evaluación es vital porque la realidad de la Inteligencia Emocional sólo puede empezar cuando la información efectiva entra en nuestro sistema perceptivo. Lo que en la práctica necesitamos es incrementar nuestra autovaloración con algunas serias reflexiones y tener la valentía de explorar cómo reaccionamos ante las personas y los sucesos de la vida real.

Unas reflexiones nos ayudarán en este empeño:

- ◆ **Examinar cómo hacemos las valoraciones.**
- ◆ **Cómo sintonizamos con nuestros sentidos.**
- ◆ **Cómo entramos en contacto con nuestros sentimientos.**
- ◆ **Cómo aprendemos sobre nuestras intenciones reales.**
- ◆ **Cómo prestamos atención a nuestras acciones.**

Este parámetro inicial de auto conocimiento es básico porque nuestra predisposición a una respuesta cortés, o a una expansión incontrolada, depende más de la valoración que hagamos de nuestro interlocutor que del hecho puntual que estamos evaluando.

Hemos de tener muy en cuenta:

- ◆ **Que es la valoración y no el comportamiento del otro lo que causa nuestra reacción.**
- ◆ **Ser muy conscientes de que nuestra valoración es sólo nuestra.**
- ◆ **Aceptar que las valoraciones están sujetas a cambio.**
- ◆ **Ejercicios personales de anotar, analizar y rehacer mentalmente nuestras autovaloraciones erróneas son vías de desarrollo en esta primera dimensión de la Inteligencia Emocional.**

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL**

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la IE cobran una importancia crucial.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más 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.

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al más 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 paradójicamente 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 más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.

### **• 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 autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente 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, ya sea 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.

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.

- **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.

- **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.

Lo que vale para el íntimo intercambio de la psicoterapia no es menos válido en el taller, en la sala de directorio o en el invernáculo emocional de la vida oficinesca. Si transmitimos con tanta facilidad los estados de ánimo, eso se debe a que pueden ser señales vitales para la supervivencia. 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 eficiente.

Tener claro esto nos permitirá explicar y eventualmente influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que desembocan en modificaciones del nivel de productividad.

- **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 sentimientos 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.

- **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.

- Liderazgo

### **Inspirar y guiar a individuos o grupos**

*Las personas dotadas de esta aptitud:*

ð Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.

ð Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.

ð Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

- 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 statu 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 a medida que nos acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? "Cuanto trabajamos con una empresa para ayudarla a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo", según un consultor de Deloitte y Touche Consulting. "Supongamos que estamos ayudando a una empresa a reducir el tiempo requerido para entregar un pedido. Para eso es preciso trabajar a través de los distintos silos de la organización. 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 sucede 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 gerente de segundo nivel 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. "Se necesita a alguien que no lo tome sólo como trabajo, sino como misión; que se apasione por el cambio y despierte pensando en él. Algo así como la diferencia entre quien alquila y quien es propietario: los propietarios ponen dedicación. Esto es crucial, porque también se requiere perseverancia: se levantan muchas

cortinas de humo, hay mucha resistencia. Es preciso saber cómo sacar provecho de nosotros, los consultores, para presentar el caso a las personas adecuadas y en el momento adecuado. Y hay que seguir defendiéndolo, armando coaliciones de apoyo, hasta llegar a una masa crítica que pase por encima".

### **El líder de la transformación**

Los líderes de cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien los primeros saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quienes originan la innovación. Para las organizaciones montadas en las olas del cambio (¿acaso hay alguna que no lo esté, en la actualidad?), la gerencia tradicional no basta. En tiempos de transformación se requieren un líder carismático e inspirador.

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 un fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros por 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 con 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 dirigir las 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.