

INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Dra. NICOLINA CALVANESE

“En palabras sencillas, la inteligencia emocional es pasar las emociones por el filtro de la razón”

Calvanese Nicolina

“... Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás...”

Peter F. Druker

“Cuanto más abiertos estemos hacia nuestros propios sentimientos, mejor podremos leer los de los demás”.

Daniel Goleman

Se puede definir a una persona inteligente emocionalmente, cuando es capaz de establecer contacto con sus sentimientos, comprenderlos y conducirlos adecuadamente haciendo además que influyan en su conducta, generando como consecuencia beneficios en su calidad de vida. A su vez, cuando esta persona establece y desarrolla empatía, como elemento central de la inteligencia emocional, logra entender las emociones de los demás, sabe ponerse en el lugar del otro y responde en forma adecuada a sus estados de ánimo, motivaciones y deseos, e influye directamente en el bienestar de sí mismo y del entorno.

Por otra parte, el liderazgo es el arte o proceso de influir en las personas para que contribuyan de forma voluntaria y con entusiasmo al cumplimiento de metas grupales. Para algunos autores, el liderazgo se define como sinónimo de guía o facilitador y lo relacionan estrictamente con la motivación, con el esfuerzo voluntario y entusiasta en el cumplimiento de objetivos en equipo, con la pasión, la visión, formalidad e intensidad en la ejecución del trabajo. Un líder por sí solo no es líder y su fórmula del éxito son sus seguidores.

Es así como estos dos elementos que se relacionan entre sí serán desarrollados en el presente capítulo. El liderazgo tiene que ver con un estado de ánimo, de aceptación y validación del otro, de llegar a un consenso. Por lo tanto, todo líder de una

organización debe principalmente trabajar desde sus cualidades personales y con el manejo de las emociones para poder inspirar con más facilidad a sus empleados o seguidores.

Resulta sumamente importante para las organizaciones que el líder siempre busque aumentar su inteligencia emocional y la de sus empleados, partiendo desde el autoconocimiento de sus estados de ánimo mediante la aptitud emocional, para así poder cambiar las experiencias laborales y las relaciones propias y de los otros. Esto mejorará el clima laboral y evitará que se generen sentimiento de temor, incertidumbre, injusticias, resentimiento y hostilidad. Esta aptitud emocional constituye uno de los pilares fundamentales de la inteligencia emocional, que determina la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar las cualidades, las habilidades y las características emocionales positivas.

En el mundo empresarial, esta aptitud emocional sería el motor interno de motivación con el que cuenta un líder emocionalmente inteligente, y en palabras del propio Goleman (1999), se trata de un conjunto de dimensiones que serán claves para nuestro éxito en el área de trabajo.

Según Cooper y Sawaf (1998), “Así como la aptitud física crea fuerza, resistencia y flexibilidad en el cuerpo, la aptitud emocional crea las correspondientes cualidades en el corazón y permite poner en práctica las destrezas del conocimiento emocional, desarrollando mayor autenticidad y credibilidad”.

ALGUNAS DEFINICIONES DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

- “Es 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” Goleman (1999).
- La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia Cooper y Sawaf (1998).
- “Un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de

discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones.” Salovey y Mayer (1990).

- “Capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal y para resistir la tentación de reaccionar de manera impulsiva e irreflexiva, obrando más bien con receptividad, autenticidad y sinceridad” Ryback (2000).
- Inteligencia Ejecutiva: empleo de la IE en el contexto de la empresa para una toma de decisiones satisfactorias y productivas. Permite el equilibrio entre el intelecto y la emoción en el trabajo. Es la conciencia emocional que afina la toma de decisiones.
- “Es un conjunto de habilidades que subyacen a una adecuada determinación, evaluación, expresión y control de las emociones” (Salovey y Mayer, 1990). Se trata de una meta-habilidad que incluye 5 esferas principales: conocer y regular las propias emociones (inteligencia intrapersonal, autoconocimiento), reconocer las emociones de los demás (inteligencia interpersonal), automotivarse y motivar a los otros y manejar a las relaciones interpersonales.

COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1. Percepción y expresión de las emociones: reconocer nuestras emociones en sus diferentes manifestaciones verbales y corporales, distinguir el valor y contenido emocional de un evento y aumentar nuestro grado de conciencia.
2. Facilitación emocional: generar sentimientos que faciliten los pensamientos, que la emoción no anule la razón, formar juicios que sean coherentes con nuestros sentimientos.
3. Comprensión emocional: integrar sentimientos con pensamientos, considerar y reconocer la diversidad de las reacciones emocionales, las experiencias de vida que aumentan la comprensión emocional. Se considera la base de la empatía.
4. Regulación y control emocional: canalizar las emociones de forma eficaz, moderar las reacciones emocionales ante situaciones intensas, evitar reacciones

descontroladas, implica percibir, sentir y vivenciar el estado emocional sin ser abrumado o sobrepasado por éste.

En cuanto al control emocional, no se trata de suprimir o reprimir nuestras emociones, tal vez hemos oído alguna vez en nuestro trabajo “controla tus emociones” o “tranquilízate” ciertamente son expresiones que suprimen nuestras emociones; sin embargo, su supresión no facilita la comunicación, además de esta manera no se logra que desaparezcan; por el contrario siguen libres y se pueden presentar en cualquier otro momento.

De lo aprendido en Psicología Positiva se desprende que el control de las emociones tiene más que ver con comprenderlas, para luego, a partir de esta comprensión transformar de manera positiva las distintas situaciones que suponen en un contexto laboral y que actúan en nuestro beneficio. La importancia de aprender a regular las emociones y de hacernos responsables de nuestros pensamientos, de nuestras respuestas y nuestros comportamientos y de afrontar cada situación.

Por otro lado, Salovey y Mayer (1990) identificaron los componentes del coeficiente emocional (CE): autoconfianza, autocontrol, persistencia, empatía y dominio de las relaciones.

- **Autoconfianza:** consiste en conocer las propias emociones.
- **Autocontrol:** capacidad de cambiar o frenar emociones.
- **Persistencia y perseverancia:** capacidad de estimularse ante situaciones adversas.
- **Empatía:** capacidad de reconocer emociones en otras personas, intuir la condición emocional de los demás.
- **Dominio de las relaciones:** capacidad de ser oportuno ante diversas situaciones.

Por su parte, Goleman (1999) propone los cuatro principios básicos de la inteligencia emocional en el éxito laboral y liderazgo: autoconciencia, autogestión, conciencia social y capacidad de gestión de las relaciones.

APLICACIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

- En el desarrollo personal: conocimiento de las propias emociones y la capacidad de controlarlas. Así como, en la crianza y educación de los hijos.
- En la capacidad de motivarse a sí mismo y a otros.
- En el control de sus relaciones interpersonales.
- Uso diferente de las emociones en el ámbito laboral: aclarar intenciones, consolidar vínculos de apoyo en trabajo de equipo, para motivar y dar significado personal a las horas de trabajo. Además, ayudan a exponer con mayor claridad nuestras preocupaciones por el cliente, por las relaciones con la competencia y nuestra capacidad para conseguir los objetivos planteados.

BENEFICIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

- La comunicación mejora.
- el trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida.
- aumenta la motivación.
- las relaciones personales y las interdepartamentales mejoran.
- las personas se involucran más en su trabajo, son más responsables y autónomas.
- mejora el clima laboral.
- aumenta la resiliencia.
- el poder carismático y el liderazgo se ven reforzados.
- aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.
- los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan, y como consecuencia mejora la rentabilidad de la empresa.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FORTALEZA

Desde la Psicología Positiva, la inteligencia emocional es considerada como una *fortaleza del carácter*, agrupada dentro de la virtud de la *Humanidad y el Amor*,

tipificada en la clasificación VIA de las fortalezas (Peterson y Seligman, 2004). Dentro de esta fortaleza contamos con dos (2) clasificaciones de competencias emocionales:

- **Competencias Personales:** conciencia de uno mismo, autocontrol, autoestima, motivación y flexibilidad
- **Competencias Interpersonales:** empatía, asertividad, influencia, liderazgo y trabajo en equipo

De igual forma, el Liderazgo ha sido considerado como otra de las fortalezas del carácter, dentro de la virtud de la *Justicia* en este sistema clasificatorio.

Por lo tanto, la clave de una organización exitosa y equilibrada, entre otros factores, está en cómo los líderes, su equipo, gerentes y supervisores manejan la inteligencia emocional en sus relaciones, en la comunicación no verbal efectiva y sin ruido pero con mucha firmeza, saber interpretar las emociones propias y de los demás para entenderlos, comprenderlos e influir positivamente en el estado ánimo del otro para sacar lo mejor de cada quien, en manejar con tacto situaciones tensas y de conflicto incluso en las unidades de la organización más sensibles como lo son las áreas de control y seguimiento.

En definitiva, las emociones juegan un papel preponderante en la vida del ser humano y éstas por su propia condición, generan estímulos y energías que nos inducen hacia el logro de los objetivos, pero pueden también ocasionarnos sentimientos de frustraciones que privan los pensamientos y acciones. Relacionarse con los demás tiene una contribución en dos direcciones, bien sea a través del entusiasmo y la alegría, o en el caso contrario, mediante el conflicto y el rechazo, siendo esto último la consecuencia de no manejar las emociones de forma inteligente, que en lo cotidiano deben manejarse con conciencia, conocimiento, de modo que podamos lograr la meta propuesta sea cual sea el ambiente donde se proponga, incluyendo el organizacional.