

Inteligencia emocional al servicio de las empresas y equipos

La inteligencia emocional al servicio de las empresas es más que un concepto riguroso, es una fórmula que permite una mejor relación entre las personas y las relaciones, alcanzando así mejores resultados.

Daniel Goleman publicó en los EE.UU. en 1995 el libro *La inteligencia emocional* que se basa en una idea sencilla: además de una inteligencia “intelectual”, poseemos también una inteligencia “emocional” tanto o más importante que la otra para el éxito en la vida. Goleman habla incluso de un CE (Coeficiente Emocional), que complementaría al CI (Coeficiente Intelectual).

La base de un liderazgo bueno y fuerte se asienta antes que nada en las emociones. Cuando los gerentes crean estrategias o mobilizan equipos para que actúen, es decir, en todo lo que hacen, el éxito depende de su manera de hacerlo

Los líderes funcionan como guías emocionales para los grupos, es decir, encaminan las emociones colectivas hacia direcciones positivas. Y es que las emociones dirigidas con entusiasmo generan una mejora continua del rendimiento, y las dirigidas con rencor y ansiedad generan desorientación y paralización.

Los trabajadores buscan la empatía con su líder, pues este funciona como apoyo emocional, y esta relación va más allá de la simple tarea desempeñada.

¿CUÁL ES EL SIGNIFICADO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL?

“Es con el corazón como se ve correctamente: lo esencial es invisible a los ojos.”

Antoine de Saint-Exupéry

“Cualquiera puede enfadarse, eso es fácil. Pero enfadarse con una persona en la medida adecuada, en el momento adecuado, por el motivo correcto y de la mejor manera no es fácil”

Aristóteles

“La propia raíz de la palabra emoción es *movere*, mover en latín, pero el prefijo “e-“ para denotar “alejamiento”, indica que toda emoción lleva implícita una tendencia a actuar”.

David Goleman

Los cinco **DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL** y algunas estrategias para la conquista de una mejor inteligencia emocional en cada una de ellas.

1. Autoconciencia – conocer las emociones propias, reconociendo un sentimiento en cuanto se manifieste, siendo capaces de distinguir entre sentimientos.

Examinemos la estrategia:

1. Percibir la emoción del individuo.
2. Reconocer la emoción como una oportunidad de intimidad y transmisión de experiencia.
3. Escuchar con empatía, legitimando los sentimientos del individuo.
4. Ayudar al individuo a nombrar y a verbalizar las emociones.
5. Imponer límites y, al mismo tiempo, ayudar al individuo a resolver sus problemas

“La principal diferencia entre un sabio y un loco es que el loco no es capaz de aprender de sus errores.”

Proverbio chino

“Todas las emociones son, en esencia, impulsos para actuar, planes instantáneos para lidiar con la vida que la evolución nos ha infundido.”

Daniel Goleman

2. Administración del estado de espíritu (disposición) – Lidiar con sus sentimientos de manera que se vuelvan adecuados a las situaciones y que usted reaccione de la manera adecuada.

Mente racional: denomina a la parte de nuestra mente que analiza, razona y aplica conceptos elaborados por el pensamiento.

Mente emocional: denomina a la parte de nuestra mente que tiene actitudes reflejas, reactivas y originadas en las vivencias emocionales del pasado no resueltas por la mente racional.

El círculo de excelencia asenta en el requisito de vivir el presente acrecentando los recursos, además de usar **mecanismos emocionales para resolver problemas emocionales** lo que es en sí más eficaz que intentar resolver emociones usando únicamente la mente racional.

“...la mente racional, es el modo de comprensión del que habitualmente tenemos conciencia... capaz de ponderar y reflexionar. Pero junto a él existe otro conocimiento impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico; la mente emocional.”

Daniel Goleman

3. Auto motivación – la capacidad para crear sinergias (sumar todas las partes aumentando un valor mayor que el unitario en cada una de ellas) entre los sentimientos propios y dirigirse a una meta, sin tener en cuenta la falta de confianza en uno mismo, ni la inercia, ni la impulsividad.

Con relación a esta tercera área de dominio, mencionamos dos técnicas que presentan recursos útiles para la automotivación.

La primera y la más sencilla de todas es la técnica que consiste en dividir una tarea grande en tareas menores de sencilla ejecución, evitando sentimientos de ansiedad, estrés y frustración.

La segunda técnica es la llamada pirámide invertida que simplemente crea prioridades en las tareas diarias, no en función de su importancia o urgencia, sino en función del desgaste emocional implícito en cada una de ellas (que, necesariamente, será diferente para cada persona, dependiendo de sus preferencias emocionales)

“...las memorias emocionales pueden ser guías imperfectas para el presente.”

Daniel Goleman

“Esas dos mentes, la emocional y la racional, funcionan en estrecha armonía la mayor parte del tiempo, entrelazando sus modos de conocimiento para orientarnos en el mundo.”

Daniel Goleman

4. Empatía – reconocer sentimientos en las demás personas, entrando en sintonía con sus manifestaciones verbales y no verbales.

Para mejorar nuestras interacciones y nuestra percepción de las manifestaciones verbales y no verbales de los demás, podemos recurrir a:

Flexibilidad – considerar que nuestra respuesta es a consecuencia de nuestro proceso de comunicación.

Sistemas Representativos – permanecer atento al sistema representativo que prevalece en nuestro interlocutor.

Adoptar la repetición empática – uso de términos y expresiones comunes al interlocutor.

5. Gestión de las relaciones – la capacidad de lidiar con nuestras relaciones con los demás, de resolver conflictos, de negociación, de cohesión de grupo.

Esta es probablemente la más sensible de las áreas abordadas por la inteligencia emocional y exige un tratamiento estratégico más amplio.

“Muchos indicios apuntan a que las personas emocionalmente competente –que conocen y afrontan bien sus sentimientos, y leen y consideran los ajenos– tienen ventajas en cualquier faceta de la vida, sea en las relaciones amorosas e íntimas, sea asimilando las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa.”

Daniel Goleman

“Las personas con práctica emocional bien desarrollada tiene más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficientes en sus vidas, dominando los hábitos mentales que fomentan su productividad. Las que no consiguen ejercer algún control sobre su vida emocional libran batallas internas que perjudican a su capacidad para concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.”

Daniel Goleman

La inteligencia emocional que consiste en la capacidad para afrontar y resolver satisfactoriamente una situación emocionalmente inestable y aprender a controlar las emociones para que trabajen a nuestro favor y no dejar que dominen nuestros actos y pensamientos, haciendo que tomemos decisiones inadecuadas o irracionales.

Nuestra inteligencia funciona de una forma integrada, nuestro cerebro está compuesto de dos partes: el lado izquierdo, que se ocupa de la capacidad de raciocinio lógico, conocido también como CI (coeficiente intelectual) y el lado derecho, responsable de las emociones y que se conoce como CE (coeficiente emocional). Ocurre que sólo un elevado CI no garantiza nuestro éxito profesional ni personal. Además del conocimiento técnico y la formación escolar, el profesional de éxito tendrá que saber lidiar con el ser humano y respetarlo.

¡LA INTELIGENCIA EMOCIONAL SE APRENDE!

Todas las personas pueden desarrollar su propia inteligencia emocional, para lo que tendrán que aprender y entrenar las aptitudes que la componen, es decir:

Competencias personales (determinan la forma en que nosotros mismo nos conducimos)

* **Autoconciencia:** es el gran cimiento de la inteligencia emocional. Un profesional con un elevado nivel de autoconciencia tiene condiciones para el control en acción, saber todo lo que está ocurriendo con las personas que le rodean. La inteligencia emocional solo pasa a existir cuando nuestras informaciones y actitudes se encuentran en el sistema perceptivo.

* **Autocontrol:** una vez que se tiene conciencia de todo lo que ocurre a nuestro alrededor, se estará en condiciones de percibir si alguna situación está desencadenando irritación o aburrimiento, pudiendo así controlar y dominar actitudes, actuando de forma inteligente. Saber manejar los estados interiores, los impulsos y recursos (autocontrol, capacidad de transmitir confianza, ser fiel a principios, adaptabilidad e innovación).

* **Motivación:** es fácil entender por qué la motivación es un atributo tan deseable en el trabajo. Un profesional motivado requiere menos control, tiene menos periodos de baja productividad y mayores posibilidades de ser creativo. Tendencias emocionales que facilitan la consecución de objetivos (empeño, iniciativa y optimismo).

Competencias sociales (determinan la forma en que nos relacionamos con los demás)

* **Aptitud:** Capacidad para sugerir respuestas deseables en los demás (influencia, comunicación, gestión de conflictos, liderazgo, cooperación y capacidad de trabajo en equipo)

* **Cómo hacer y recibir una crítica:** la crítica constructiva es algo que debemos añadir a nuestras vidas. A través de ella podemos identificar oportunidades de mejora y de llegar a ser cada vez mejores. Las empresas que sepan tratar las críticas de forma constructiva dispondrán de una poderosa arma para garantizar la evolución constante y con ello, el éxito.

* **Saber llevar los cambios:** hoy en día saber llevar los cambios no es sólo una cuestión de éxito, sino de supervivencia. Hay que tener siempre una visión sobre la empresa y sobre el mercado para poder estar preparado para posibles cambios que se presenten.

* **Ser un mentor emocional:** significa ser un ejemplo de comportamientos y actitudes, presupone que esa persona se preocupa por sus colegas de trabajo siempre que hay que resolver un problema. ¡Sea un mentor, marque una diferencia en la vida de los demás, encante a sus clientes y amigos!

Para sentirse suficientemente inspirado para animar al desarrollo de la inteligencia emocional entre todos los empleados de la empresa, basta imaginar como sería, por ejemplo, una empresa en la que todos se comunican con comprensión y respeto, en la que se plantean metas de grupo y los compañeros se ayudan entre sí a trabajar para alcanzarlas, y donde exista entusiasmo y confianza en la empresa.

INTELIGENCIA EMOCIONAL (TAMBIÉN) EN LAS EMPRESAS

Hoy en día, la economía no para de crecer, el volumen de negocios aumenta continuamente. Vivimos en un mundo en el que la competitividad está siempre presente y los enfrentamientos y las batallas en el ámbito de los negocios están por todas partes. Por eso, los teóricos de la gestión comienzan a construir modelos sobre “la competitividad de empresa basada en sus recursos humanos”, argumentando que una empresa alcanza ventajas competitivas a través de la creación y protección de unos recursos humanos que aumenten su valor distintivos. En este ambiente, los gerentes comienzan a concluir que el lema es “no importa saber hacer, sino aumentar el valor”.

En sus libros, Daniel Goleman afirma que “Más que nunca, la iniciativa y la empatía, la capacidad de trabajo en equipo, flexibilidad y liderazgo son cualidades fundamentales en el currículo de cualquier profesional”.

A partir de este dato, Goleman creó una guía para el uso y el desarrollo de la inteligencia emocional en el trabajo. La idea subyacente es que la inteligencia emocional, al contrario que el CI, que se mantiene estable toda la vida, es algo que se puede aprender y desarrollar, siendo posible realizar un aprendizaje que compense nuestras deficiencias de formación emocional básica.

En las últimas décadas ha aumentado el número de empresas que invierten en el bienestar y en la satisfacción de sus empleados, beneficiando ampliamente al delicado campo de las relaciones, lo que influye en los niveles de productividad.

Mientras, en el mundo de los negocios, es común encontrar profesionales guiados por una lógica y una objetividad excepcionales, pero sin ninguna habilidad para los temas de origen emocional, para las cuestiones del corazón. En parte, esto se debe a la creencia obsoleta de que la intimidad representa el riesgo de sustituir los intereses de la organización por los personales, interfiriendo así en la productividad. O que mantener un distanciamiento efectivo no compromete la toma de decisiones duras cuando la situación de los negocios no permite otra salida.

Frente a la nueva realidad competitiva y al creciente nivel de exigencia de los clientes, se hace inevitable la aplicación de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo y en el mercado, siendo condición indispensable la planificación de las capacidades empresariales en lo que se refiere a liderazgo, gestión y organización. De lo contrario, el destino de las empresas en el momento actual de cambios estructurales estará irremediablemente comprometido.

Antonio Damásio, en su obra *El error de Descartes, emoción, razón y cerebro humano*, explica que la inteligencia sin emoción puede convertirse en una inteligencia orientada a acciones que no satisfagan los intereses más elementales de autoconservación.

En su libro *Inteligencia emocional en la empresa*, Robert Cooper define la inteligencia emocional como la fuente principal de energía, autenticidad, inspiración y orientaciones humanas, que activa nuestros valores internos, transformando lo que pensamos en lo que vivimos.

El concepto de inteligencia emocional apareció de una forma dinámica, alterar los propósitos de la organización y fundamentalmente alertar a los gerentes de mayor responsabilidad sobre los peligros de descuidar los aspectos humanos en el trabajo.

Así, es fundamental tener en cuenta algunos aspectos de la gestión de recursos humanos para evitar el estancamiento de muchas organizaciones:

- ?? **Empatía:** Es fundamental para los gerentes el ponerse en el lugar del otro, sintiendo enteramente sus deseos, preocupaciones, alegría, rabia o miedo, para comprender las necesidades ajenas y de esa forma contribuir a su motivación.
- ?? **Liderazgo:** La calidad del éxito en el liderazgo depende de la calidad de las habilidades personales para comunicarse y de la calidad de la relación durante el proceso comunicativo. Por lo tanto, en este nivel es necesario expresar nuestros objetivos con claridad, generando así un clima de confianza, con habilidad para influenciar a la persona. Sobre este aspecto, David Goleman afirma que cuanto más alto se sube en el escalafón, más importantes se vuelven los aspectos de la inteligencia emocional, determinando en muchos casos a quién se contrata y a quién se despide, a quién se asciende y a quién no.
- ?? **Creatividad:** Se trata de una cuestión crucial y preeminente: el asegurar que los trabajadores tengan la autonomía suficiente para manifestar sus sentimientos, por lo que deberá existir una actitud sinérgica y de cooperación entre los directivos y los subordinados.
- ?? **Decisión:** Atendiendo a la noción de que una buena decisión, para serlo, tiene que tener en cuenta tanto el aspecto racional como el emocional y que es necesario por parte de quienes toman las decisiones una cuidada reflexión interna y externa y consultar a todas las partes implicadas para garantizar una mayor eficacia de decisión.
- ?? **Cambio:** En lo que respecta a esta cuestión, es necesario recordar el aspecto racional y el emocional, es decir: el racional es todo el conocimiento que se debe transmitir y los argumentos del cambio, y por otro lado, el emocional es el que hace que las personas se sensibilicen de verdad y entren en acción, de modo que entiendan el cambio como necesario en sus vidas.

?? **Carreras:** La importancia de las relaciones para dinamizar una carrera profesional es indiscutible. Hay que compartir la información con todos los que deseen “sentir lo que la empresa siente”, y para que esto ocurra es necesario que la comunicación sea perfecta.

Todo ejecutivo conoce la historia de un colega que no fue ascendido a una posición de mando a pesar de ser extremadamente competente e inteligente.

O, por otro lado, de alguien que tuvo éxito en ese mismo cargo, pese a que sus competencias intelectuales y técnicas no fuesen extraordinarias. Estas historias demuestran que identificar individuos con las características propias del liderazgo exige más arte que ciencia.

La conclusión a la que se llega en la actualidad es que los líderes más eficaces poseen una característica común: poseen un alto nivel de coeficiente emocional (CE). Esto no quiere decir que el coeficiente intelectual (CI) y las competencias técnicas o analíticas sean irrelevantes. Estos son un requisito de entrada para quien aspire a ser un buen líder, pero la inteligencia emocional es la condición *sine qua non* del liderazgo.

Un gerente puede tener la mejor formación del mundo, una gran capacidad analítica o un enorme espíritu creativo, pero sin inteligencia emocional no será un gran líder.

Liderar – Guiar – Conducir, y para liderar es preciso tener capacidad de:

- relacionarse e influir en los demás
- comunicación
- motivarse a uno mismo y a los demás.

Goleman llevó a cabo estudios en innumerables empresas con el objetivo de determinar las competencias personales que producían un rendimiento excepcional. Esas capacidades se agruparon en 3 categorías:

- las puramente técnicas: como la estrategia y la contabilidad
- las cognitivas: el raciocinio analítico
- las asociadas a la inteligencia emocional: la capacidad para trabajar en grupo y la eficacia de aceptación de los cambios

El análisis demostró que desde las posiciones intermedias a los más elevados niveles de mando de las empresas, el factor más importante no es el coeficiente intelectual (CI), los estudios superiores o la experiencia técnica, sino el coeficiente emocional (CE). Y, analizando el peso relativo de cada factor, la inteligencia emocional demostró ser el doble de importante que el resto.

De este modo, las investigaciones confirman que la inteligencia emocional no sólo distingue a los líderes excepcionales, sino que está directamente asociada con el éxito de la empresa y, por encima de todo, demuestran que todo el mundo puede desarrollar sus competencias de inteligencia emocional.

Por ejemplo, la capacidad de transmitir confianza, de lidiar con impulsos y emociones, la excelencia en el servicio a los clientes basada en la empatía, y la forma de motivarlos son todas ellas competencias intrínsecas a la competencia emocional.

Un profesional con un alto CE es alguien que asume eficaz y rápidamente la resolución de conflictos, las vulnerabilidades organizativas y que ante algunas situaciones, encuentra soluciones inmediatas que se pueden revelar como extremadamente lucrativas.

En conclusión, sería incorrecto afirmar que las viejas nociones de coeficiente intelectual y capacidad analítica no son ingredientes esenciales para un liderazgo fuerte, pero que la receta no estaría completa sin la inteligencia emocional. Durante un tiempo se creyó que ser emocionalmente inteligente era una ventaja, pero hoy en día sabemos que es algo que hasta los líderes necesitan.