

## **MONOGRAFÍA**

**Título: “La Inteligencia emocional en la gestión empresarial”**

**Autores:**

- **Dr. Vladimir Vega Falcón (Universidad de Matanzas, Cuba)**
- **MSc. Alberto Jorge Acosta (Universidad de Matanzas, Cuba)**

## 0. Presentación

La presente monografía ha sido diseñada para aquellos profesionales y especialistas que son directivos de organizaciones o para quienes se preparan para estas funciones. Todos los que poseen una alta sensibilidad por la profesionalidad de la labor de los directivos y sienten respeto y atractivo especial por lo que hacen, tendrán una verdadera oportunidad en este programa para adentrarse en un tema atractivo, práctico y de gran actualidad: la **Inteligencia Emocional**.

El objetivo fundamental del mismo es crear una visión amena y actualizada de este tema y comenzaremos por hacer referencia a un discurso impartido a los graduados en una Universidad, hace varios años, por el ex CEO de Coca-Cola, Roberto Goizueta, quien habló sobre la relación entre el trabajo y otros compromisos.

"Imaginen la vida como un juego en el que ustedes hacen malabarismos con cinco bolas que arrojan al aire. Son el trabajo, la familia, la salud, los amigos y el espíritu. Pronto se darán cuenta de que el trabajo es una bola de goma. Si se cae, rebota.

Pero las otras cuatro bolas: familia, salud, amigos y espíritu, son de vidrio. Si dejan caer una de esas van a quedar irrevocablemente dañadas, rayadas, rajadas o rotas. Nunca volverán a ser las mismas. Compréndanlo y busquen el equilibrio en la vida.

¿Cómo?

No disminuyan su propio valor comparándose con otros. Es porque somos todos diferentes, y cada uno de nosotros es especial.

No fijen sus objetivos en razón de lo que otros consideran importante.

Sólo ustedes están en condiciones de elegir lo que es mejor para ustedes.

No den por supuestas las cosas más queridas por su corazón. Apéguese a ellas como a la vida misma, porque sin ellas la vida carece de sentido.

No dejen que la vida se les escurra entre los dedos por vivir en el pasado o para el futuro.

Si viven un día a la vez, vivirán TODOS los días de su vida.

No abandonen cuando todavía son capaces de un esfuerzo más. Nada termina hasta el momento en que uno deja de intentar.

No teman admitir que no son perfectos. Ese es el frágil hilo que nos mantiene unidos.

No teman enfrentar riesgos. Es corriendo riesgos que aprendemos a ser valientes.

No excluyan de sus vidas al amor diciendo que no se lo puede encontrar.

La mejor forma de recibir amor es darlo; la forma mas rápida de quedarse sin amor es aferrarlo demasiado; y la mejor forma de mantener el amor es darle alas.

No corran tanto por la vida que lleguen a olvidar no sólo dónde han estado sino también adónde van.

No olviden que la mayor necesidad emocional de una persona es la de sentirse apreciado.

No teman aprender. El conocimiento es liviano, es un tesoro que se lleva fácilmente.

No usen imprudentemente el tiempo o las palabras. No se pueden recuperar.

La vida no es una carrera, sino un viaje que debe ser disfrutado a cada paso.

Ayer es historia, Mañana es misterio y Hoy es un regalo: por eso se le llama "el Presente".

El presente módulo permite reflexionar sobre nuestra vida cotidiana, en la que a veces vemos como algunas personas brillantes en su estudio y de grandes habilidades no funcionan cuando de liderar un grupo se trata y otras sin ser tan brillantes logran ser reconocidas como personas líderes y de grandes aptitudes para ejercer posiciones de mando.

El déficit de Inteligencia Emocional repercute en muchos aspectos de la vida diaria, entre los que se destacan problemas matrimoniales, trastornos de salud y situaciones profesionales, por lo que este tema ofrece una visión de la excelencia y supone un importante hito para un enfoque más amplio de la inteligencia humana en nuestro comportamiento diario.

## 1. Introducción a la Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional es conocida desde hace solo unos años por el público común, principalmente gracias al "best - seller" mundial de Goleman (1997).

Sin embargo, siempre la humanidad se ha debatido entre la mente y el corazón, dejando marcadas señales en la historia de lo complejo que es conocer inclinación o preferencia muy vivas de alguien a otra persona, así como su control.

**Concepto de Inteligencia Emocional:** en esencia, la Inteligencia Emocional es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos. Es el conjunto de habilidades (autocontrol, automotivación, perseverancia, empatía, entre otras) que pueden cultivarse durante la vida para sacar mejor provecho al potencial intelectual genético.

Resulta de interés reflexionar sobre algunas de las citas que utiliza Goleman (1997) en su best-seller mundial:

- “Solo se puede ver correctamente con el corazón; lo esencial permanece invisible para el ojo”<sup>1</sup>.
- “Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo”<sup>2</sup>

Como se puede interpretar, en el primer caso se asume que se necesita algo más que los órganos sensoriales para captar e interpretar la esencia de la realidad, el binomio ojo-cerebro no puede pasar por alto el componente emocional para interactuar con justeza en nuestro entorno.

En el segundo caso, la cita expone la idea de lo difícil que resulta controlar nuestros impulsos emocionales, que en un mundo tan complejo y dinámico como el nuestro, se ponen a prueba constantemente.

---

<sup>1</sup> Tomado de Antoine de Saint-Exupéry, “El pequeño príncipe”.

<sup>2</sup> Tomado de Aristóteles, Etica a Nicómaco.

Entonces cabe preguntarse, ¿cómo interactuar con el mundo teniendo muy en cuenta los sentimientos y englobando habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la perseverancia y la empatía, entre otros aspectos relacionados?

Sobre esto gira la Inteligencia Emocional, la cual no es un parámetro fijado desde nuestro nacimiento, sino que cabe desarrollarla y fomentarla, teniendo en cuenta que el futuro no está escrito aún, cuando más está soñado o previsto, pero incluso, en esta labor también se requiere del apoyo de la Inteligencia Emocional.

En concordancia con Goleman (1997), en un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, considerado más impulsivo y más poderoso –aunque a veces lógico–, es la mente emocional.

En la Tabla 1 se establece una breve comparación entre ambas mentes.

En esencia, la mente emocional se distingue por la rapidez en su accionar, funcionando como un “faro” en el proceso de transformación sistemática de la información en acción, es decir, en el proceso de toma de decisiones.

Un ejemplo que pudiera ayudar en la caracterización de la mente emocional y su diferenciación con la mente racional es el siguiente:

Imagine que usted se encuentra en la ciudad de Nueva Orleans siendo víctima de los efectos del huracán Katrina. Se encuentra anonadado ante las dantescas imágenes que se encuentran a su alrededor, donde el caos y la frustración se mezclan en medio de la desmesura de la sed en medio de las aguas y la voracidad de los días sin suministros. Usted aún tiene salud y fuerzas para soportar las penurias, pero su pequeña hija ya casi no puede resistir los embates de una enfermedad que padece desde su nacimiento, que usted viene combatiendo con un medicamento que se le ha agotado. Sabe que existe el medicamento en la farmacia de la esquina, pero está cerrada por tiempo indefinido en medio de una ciudad paralizada. ¿Qué le dice de forma instantánea su mente emocional? ¿No tiene la percepción inmediata de que debe dirigirse a la farmacia, forzar la entrada y apoderarse de varios frascos del medicamento para salvar la vida de su indefensa hija? ¿A los pocos minutos su mente racional no establece conexiones causa-efecto

y le sugiere que estaría cometiendo un delito penado por la ley y que debe buscar otra alternativa?

Muchos otros ejemplos pudieran ponerse, pero no caben dudas de que la dicotomía entre lo emocional y lo racional se asemeja a la distinción popular entre el “corazón” y la “cabeza”.

**Tabla 1. Comparación entre la mente racional y la mente emocional**

| Aspectos                         | Mente racional                                      | Mente emocional                               |
|----------------------------------|---|---|
| Velocidad de respuesta           | Más lenta   | Más rápida                                    |
| Sensación de certeza             | Requiere de análisis para proponer decisiones       | Brindan rápida sensación de certeza           |
| Nivel de detalles en su análisis | Evaluación cuidadosa de los detalles                | Sacrifica la exactitud a la velocidad         |
| Fuente de impulsos               | “cabeza”  | “corazón”                                     |
| Camino a la emoción              | Intermediación del pensamiento reflexivo            | Percepción inmediata                          |
| Lógica de la mente               | Establece conexiones lógicas entre causas y efectos | Asociativa, evocando una parte a la totalidad |

Fuente: elaboración propia.

## 2. La inteligencia humana

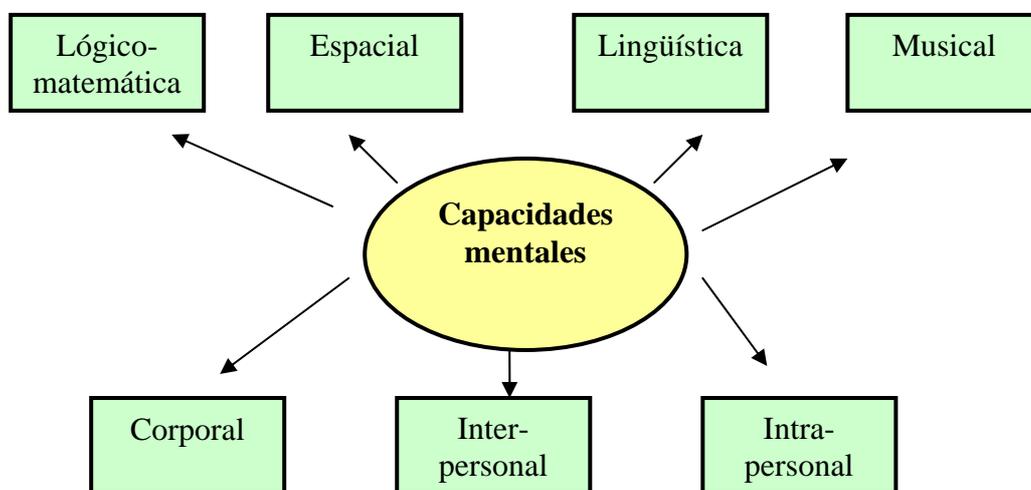
La palabra **inteligencia** proviene del latín (*intelligentia*) y *puede interpretarse como: capacidad* de entender o comprender.

La inteligencia es un tema que se encuentra en la agenda de muchas ramas del saber humano: la psicología, la medicina, la filosofía, el ajedrez, entre otras. Tradicionalmente se ha venido midiendo la inteligencia humana con ayuda de tests en los que se ponen a prueba disímiles capacidades de cada persona. Pero ha sido tanto el interés en medir la inteligencia dedicada a resolver problemas técnicos, que se han olvidado otras habilidades del ser humano relacionadas con la Inteligencia Emocional.

La teoría que más se ha impuesto últimamente es la de la inteligencia múltiple de Howard Gardner. Esta nos dice que no tenemos una sola capacidad mental, sino varias, concretamente siete, como se aprecian en la Figura 1:

De acuerdo con la inteligencia múltiple, cuando queremos medir la inteligencia de un sujeto, lo debemos hacer basándonos en todas ellas, no sólo en unas cuantas. Se están intentando generar nuevos tests que midan estas capacidades, pero este es un proceso difícil y que todavía está en sus inicios.

**Figura 1. Capacidades mentales según Howard Gardner**



Fuente: elaboración propia a partir de Gardner.

La inteligencia<sup>3</sup> es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, cosa que también son capaces de hacer los animales e incluso los ordenadores. Pero el ser humano va más allá, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. Aprendemos, reconocemos, relacionamos, mantenemos el equilibrio y muchas cosas más sin saber cómo lo hacemos. Pero tenemos además la capacidad de integrar estas actividades mentales y de hacerlas voluntarias, en definitiva de controlarlas, como ocurre con nuestra atención o con el aprendizaje, que deja de ser automático como en los animales para focalizarlo hacia determinados objetivos deseados.

<sup>3</sup> Ver en <http://www.psicoactiva.com> el artículo ¿Qué es la inteligencia?

La función principal de la inteligencia no es sólo conocer, sino dirigir el comportamiento para resolver problemas de la vida cotidiana con eficacia. Hasta ahora la interpretación errónea de que la inteligencia sólo servía para resolver problemas matemáticos o físicos había dejado de lado las capacidades personales de resolver problemas que afectan a la felicidad personas o a la buena convivencia social.

Es por ello que se dice que la inteligencia es una capacidad mental muy general que permite razonar, planificar, resolver problemas, pensar de modo abstracto, comprender ideas complejas, aprender con rapidez y aprender de la experiencia. No constituye un simple conocimiento enciclopédico, una habilidad académica particular, o una pericia para resolver tests, sino que refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer en cada situación.

En concordancia con Stenberg y Detterman (1988), en el Cociente Intelectual (en lo sucesivo CI) de una persona parece influir de forma importante tanto la genética como las variables ambientales. Se estima que la heredabilidad de la inteligencia se encuentra entre un 0,4 y un 0,8 en una escala del 0 al 1. Si todos los entornos fuesen iguales para todo el mundo, la heredabilidad sería de 1 (o sea, del 100%) dado que todas las diferencias que se pudiesen observar tendrían necesariamente un origen genético. Pero en la realidad, el ambiente y las experiencias personales contribuyen sustancialmente a las diferencias en el rendimiento de los tests de inteligencia. Variables sociales como la ocupación, la escolarización o el ambiente familiar, y variables biológicas como la nutrición, el plomo ambiental, el alcohol o los factores perinatales son factores importantes a tener en cuenta antes de hacer un estudio con un resultado lo más imparcial y objetivo posible.

De acuerdo con Bernard y Leopold (1988) la inteligencia no es una cuestión de conocimientos adquiridos, sino que está en relación con tu capacidad de aprendizaje. El CI, por su parte, tampoco es una medida de lo que has aprendido, sino de tu capacidad para aprender.

Según estos autores, la gente confunde frecuentemente el CI con la edad mental, que es lo que la prueba de de inteligencia suele indicar. Pero, si se quiere

determinar el CI, hay que considerar la edad mental en relación con la edad real en años y meses. Ponen de ejemplo a un chico de seis años con una edad mental de diez, cuyo desarrollo obviamente es diferente al de un muchacho cuya edad mental también es de diez; siendo el CI un recurso adecuado para mostrar esta diferencia.

Como dato interesante aportado por estos propios autores, se cuestionan acerca de la siguiente interrogante: ¿a qué edad la inteligencia es <<adulta>> o, en otras palabras, alcanza su plena madurez? Al respecto, los cálculos de los psicólogos varían. En épocas pasadas oscilaban entre los doce o trece años y los veintiuno. Sin embargo, en nuestros días, la mejor información psicológica indica que el pleno desarrollo mental se alcanza entre los quince y los diecisiete años.

### **3. Las emociones**

La palabra **emoción** proviene del latín (*emotio*, *-ōnis*) y significa alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática.

De acuerdo con la Enciclopedia Encarta (2005), emoción, es un término empleado frecuentemente como sinónimo de sentimientos y que en psicología se emplea para denominar una reacción que implica determinados cambios fisiológicos, tales como la aceleración o la disminución del ritmo del pulso, la disminución o el incremento de la actividad de ciertas glándulas, o un cambio de la temperatura corporal. Todo ello estimula al individuo, o alguna parte de su organismo, para aumentar su actividad. Las tres reacciones primarias de este tipo son la ira, el amor, y el miedo, que brotan como respuesta inmediata a un estímulo externo, o son el resultado de un proceso subjetivo, como la memoria, la asociación o la introspección. El psicólogo conductista estadounidense Watson<sup>4</sup> (citado en Enciclopedia Encarta, 2005) puso de manifiesto en una serie de experimentos que los niños pequeños son ya susceptibles de tener estas tres emociones, y que las reacciones emocionales pueden condicionarse.

---

<sup>4</sup> John Broadus Watson (1878-1958), psicólogo estadounidense, reconocido como el fundador y principal representante del conductismo.

Los estímulos externos disminuyen su importancia como causa directa de la reacción emocional de un individuo según éste madura, y los estímulos que suscitan estas emociones se vuelven más complejos. Así, la misma condición ambiental que inspiraría ira en un niño pequeño puede causar miedo en un adulto. No obstante, según aumenta el nivel emocional de la reacción, el parecido entre los distintos tipos de reacción aumenta también: la ira extrema, el pánico o el resentimiento tienen más en común que las mismas reacciones en fases menos exageradas.

Todas las reacciones emocionales están acompañadas por alteraciones fisiológicas momentáneas, como en el caso del aumento del ritmo del corazón durante un acceso de ira. El miedo, por ejemplo, puede desencadenar manifestaciones violentas, como el temblor de los miembros o una momentánea pérdida de voz.

### **3.1 Aspectos fisiológicos de las emociones**

De acuerdo con Medina (2005), la emoción es un fenómeno consciente de la capacidad de respuesta. El ser humano responde a circunstancias y a entradas específicas con combinaciones de reacciones mentales y fisiológicas. Las reacciones mentales son parte del conocimiento. Las respuestas fisiológicas varían, pero involucran a los sistemas respiratorio, cardiovascular y otros sistemas corporales. Éstas son frecuentemente inducidas por sustancias químicas y contribuye al sistema límbico, esto es, el hipotálamo y la amígdala. Una buena hipótesis acerca del desencadenamiento de emociones se origina en el modelo del cerebro como instrumento de control.

El hipotálamo y el tálamo juegan un papel fundamental en el desarrollo de las emociones, el primero contiene los centros que gobiernan los dos sistemas autónomos (simpático y parasimpático), por lo que ejerce un papel esencial en el conjunto de la vida afectiva, pulsional y emocional, y en el control de las manifestaciones emocionales por intermedio del sistema nervioso autónomo.

Las emociones van siempre acompañadas de reacciones somáticas. Son muchas las reacciones somáticas que presenta el organismo, pero las más importantes son:

- Las alteraciones en la circulación.

-Los cambios respiratorios.

-Las secreciones glandulares

El sistema nervioso es el encargado de regular los aspectos fisiológicos de las emociones. El sistema nervioso autónomo acelera y desacelera los órganos a través del simpático y el parasimpático; la corteza cerebral puede ejercer una gran influencia inhibitoria de las reacciones fisiológicas; de este modo algunas personas con entrenamiento logran dominar estas reacciones y llegan a mostrar un autocontrol casi perfecto.

### **Sistema Nervioso Periférico (SNP)**

El SNP consiste en el sistema nervioso cráneo espinal que controla los movimientos musculares voluntarios, así como el sistema nervioso autonómico que controla los movimientos musculares involuntarios. El SNP está separado, pero también integrado, al sistema nervioso central que se encarga del procesamiento cognitivo previo a los movimientos voluntarios.

### **Sistema Nervioso Autónomo**

Parte del sistema nervioso periférico, que incluye todos los nervios motores involuntarios. El sistema simpático y parasimpático constituye el sistema de control y regulación de expresión emocional. El sistema nervioso simpático es una parte del sistema nervioso autonómico. Su función es, entre otras, la de poner al organismo en la actitud de escape o de agresión frente a una alarma.

En la Figura 2 se observa el Sistema Nervioso o Vegetativo, mientras que en las figuras 3, 4, y 5<sup>5</sup> se muestra al sistema límbico en diferentes perspectivas.

### **Sistema Límbico**

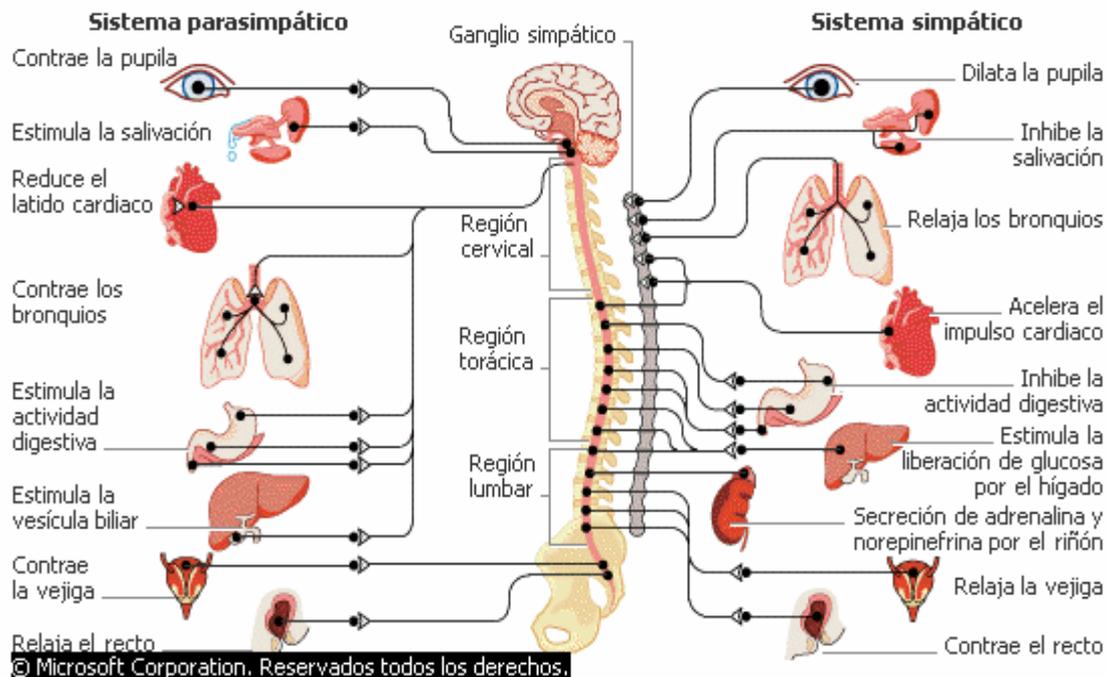
El sistema límbico es un sistema cerebral que gestiona respuestas fisiológicas a las emociones y está asociado con la conducta. Incluye al tálamo, al hipotálamo y a la

---

<sup>5</sup> Tomado de monografía "Inteligencia Emocional" de César Armando Medina en <http://www.monografias.com>

amígdala, así como parte de la formación reticular, el tronco cerebral y la corteza cerebral.

**Figura 2. Sistema Nervioso.**



Fuente: Enciclopedia Encarta 2005.

El **diencéfalo** es una de las áreas del cerebro que, entre otros atributos, se asocia con la integración sensorial.

El **hipotálamo** es una parte del diencéfalo, considerado el ganglio maestro del sistema nervioso autónomo. En caso de emociones exageradas, el hipotálamo se encarga de estabilizar las funciones afectadas.

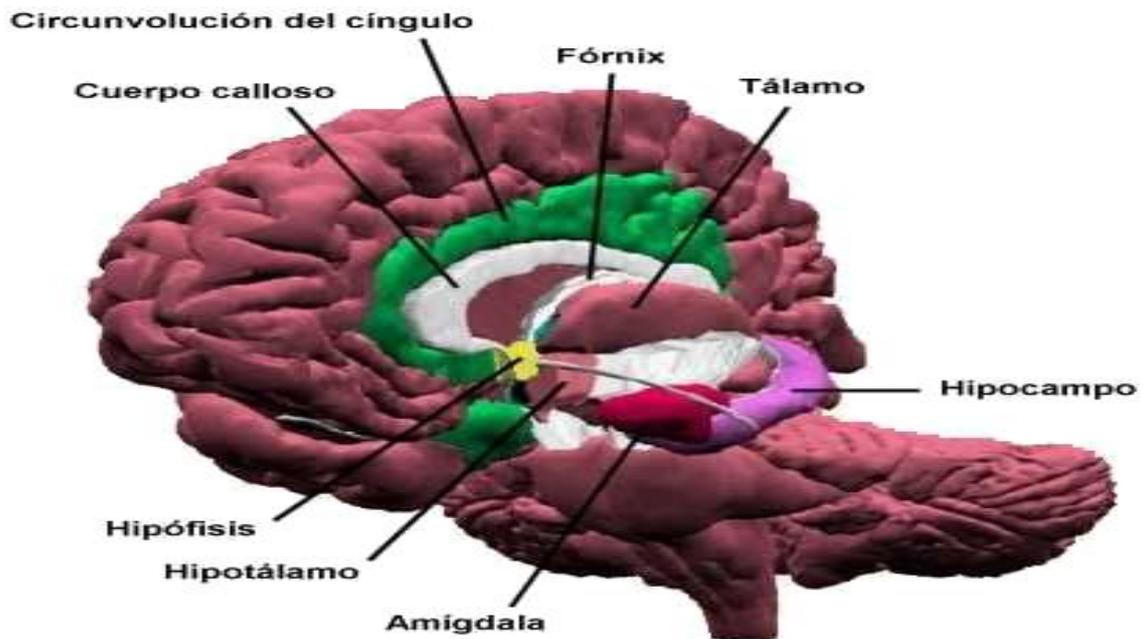
El **tálamo** es el centro de integración del cerebro. Parte del diencéfalo. Su ubicación permite el acceso a la información de todas las áreas sensoriales y sus salidas hacia el cerebro y hacia los centros de control motor.

La **amígdala** es una parte no superficial del sistema límbico ubicado adyacente al hipocampo. La amígdala está asociada con la expresión y la regulación emocional.

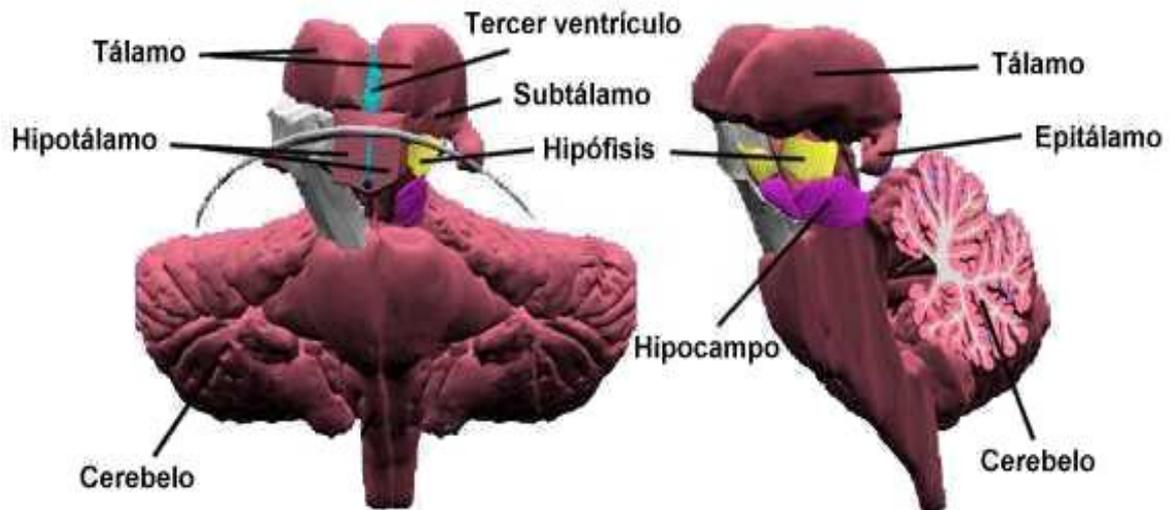
Una ligadura entre la amígdala y los sistemas físicos del cuerpo que son activados por la amígdala en asociación con las emociones pueden constituir una parte importante de la cognición.

La amígdala es una de las regiones del cerebro que desempeña un papel fundamental en los fenómenos emocionales.

**Figura 3. Perspectiva del sistema límbico (I).**

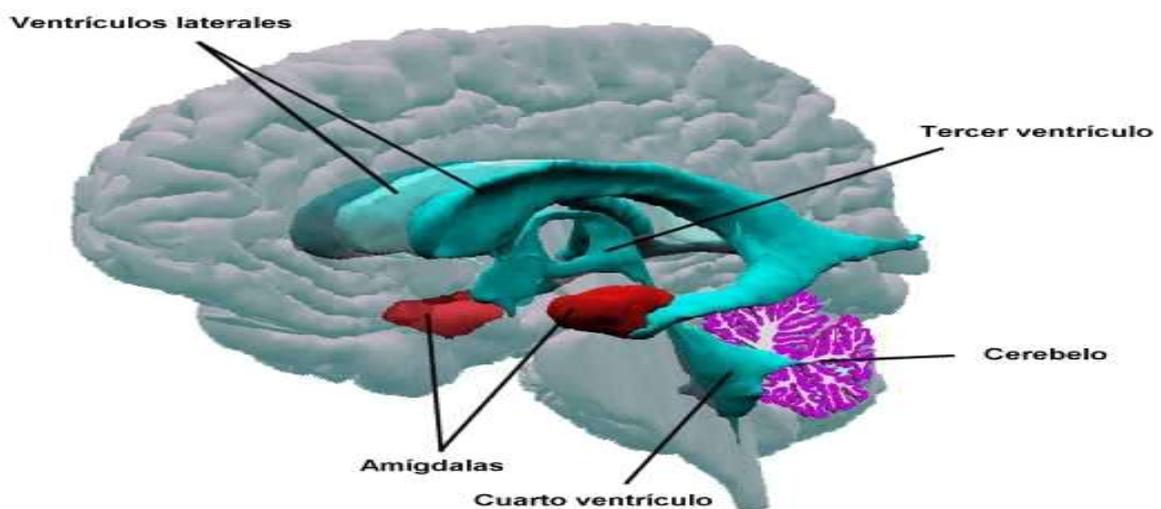


**Figura 4. Perspectiva del sistema límbico (II).**



El investigador Simon Killcross y sus colegas de la Universidad de Cambridge, experimentaron con ratones sobre las amígdalas y se dieron cuenta que al bloquearlas, quedan inoperantes ante una situación de peligro.

**Figura 5. Perspectiva del sistema límbico (III).**



## 4. La Inteligencia Emocional<sup>6</sup>

### ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

La **Inteligencia Emocional**, es un término acuñado por dos psicólogos de la Universidad de Yale (Peter Salovey y John Mayer) y difundido mundialmente por el psicólogo, y redactor científico del New York Times, Daniel Goleman; **es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos, tanto propios como ajenos.**

En esencia, y de acuerdo con Goleman (1997), la Inteligencia Emocional se mide por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás y constituye una forma distinta de ser inteligente.

Refleja el modo como nos relacionamos con nosotros mismos (hábitos de vida, costumbres, cuidados) y con los demás, incluyéndose en ella la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la capacidad de persuasión.

Es la cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral y al funcionamiento óptimo de los individuos y equipos, disminuyendo costes en tiempo, energía y dinero.

### ¿Cuáles son las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional?

Tal como se puede interpretar de la Figura 6, las habilidades prácticas emocionales que se desprenden de la Inteligencia Emocional son cinco, y pueden ser clasificadas en dos áreas:

**1) Inteligencia intrapersonal** (internas, de autoconocimiento)

**2) Inteligencia interpersonal** (externas, de relación)

Al primer grupo pertenecen tres habilidades:

a) La **autoconciencia** (capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo y qué estamos sintiendo)

---

<sup>6</sup> Para el estudio de este tópico, resulta valioso consultar <http://www.inteligencia-emocional.org>, en cuyos análisis nos hemos apoyado en gran medida para abordar aquí este tema.

b) El **control emocional** (regular la manifestación de una emoción y/o modificar un estado anímico y su exteriorización).

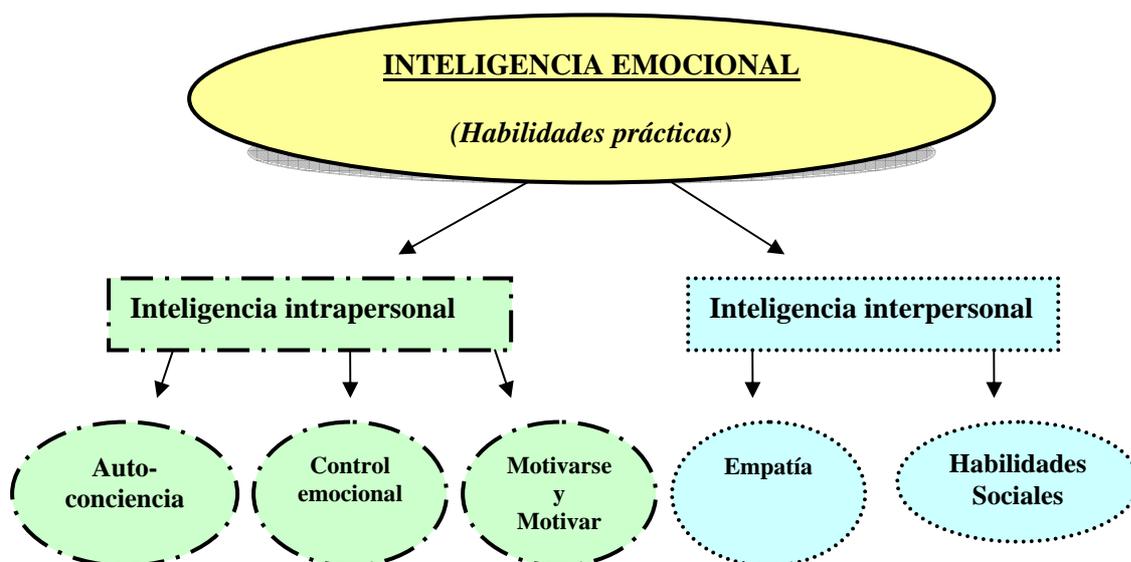
c) La capacidad de **motivarse y motivar** a los demás.

Al segundo grupo pertenecen dos habilidades:

a) La **empatía** (entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva), y

b) Las **habilidades sociales** (habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal, y que pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo).

**Figura 6. Habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional.**



Fuente: elaboración propia.

El concepto de Inteligencia Emocional amplía la noción de inteligencia (tradicionalmente ceñida a habilidades racionales), incorporando habilidades emocionales como son:

- La intuición
- La perseverancia
- La habilidad para adaptarse al cambio

En la Figura 7 se muestran algunas de las principales **premisas básicas de la Inteligencia Emocional**, que son:

- La Inteligencia Emocional opera en la interacción humana, en la acción.
- El talento emocional a diferencia de la inteligencia racional no es mayoritariamente un potencial genético preestablecido
- El grado de competencia emocional que puede desarrollar alguien no proviene de programaciones estereotipadas.
- La vida emocional puede desarrollarse con destreza y requiere un conjunto de habilidades para que la reacción emocional a los acontecimientos disparadores se vuelva menos turbadora.

### **¿Es bueno controlar las emociones?**

Si por controlar se entiende la capacidad de adecuar la expresión emocional al contexto (situación y persona/s implicadas), la respuesta es afirmativa. Si por controlar se entiende reprimir continuamente el sentimiento y/o manifestación de una o varias emociones que 'no nos gustan', esto puede conducir a desarreglos de la personalidad que no pueden ser considerados positivos.

### **¿Puede la Inteligencia Emocional modificar nuestro temperamento?**

No, nuestro temperamento no puede ser modificado, pero muchas de nuestras expresiones temperamentales podemos aprender a controlarlas, bien reduciendo su intensidad o su duración, o ambos aspectos simultáneamente.

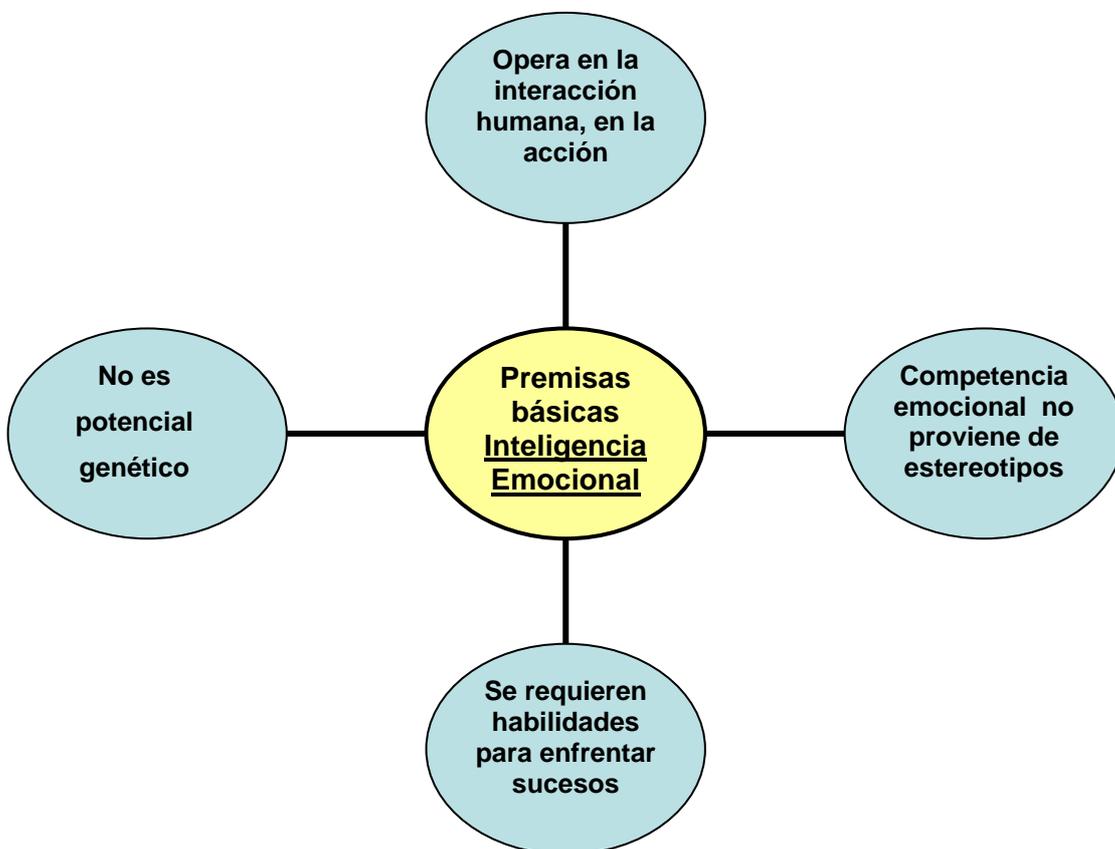
### **¿Es bueno, en alguna circunstancia, reprimir las emociones?**

Si por reprimir se entiende ahogar toda manifestación de un sentimiento o emoción, la respuesta es que, a juzgar por las evidencias somáticas y psicológicas, no es bueno reprimir las emoción, salvo en casos extremos en donde sea imperioso hacerlo, pero en estos casos se trataría de reprimir la manifestación exterior de la emoción, y no su llegada a la conciencia.

### **¿Qué ocurre cuando se reprimen las emociones?**

En primer lugar, no podemos sacar ningún provecho de ellas. En segundo lugar, al igual que una herida, un sentimiento o emoción reprimida puede 'infectarse' (hacerse más virulenta). Al crecer en intensidad, o al encontrarse aún más un sentimiento negativo, puede llevar al estallido, cuya principal característica es aparecer de improviso, a veces sin relación con el objeto u ocasión del sentimiento.

**Figura 7. Premisas básicas de la Inteligencia Emocional.**



Fuente: elaboración propia a partir de: <http://www.inteligencia-emocional.org>

### **¿Existen emociones negativas y positivas?**

No podemos calificar a las emociones como 'negativas' o 'positivas' prescindiendo de todo contexto en el que ellas se producen.

En principio, podríamos pensar que la ira, por ejemplo, es una emoción negativa que, idealmente, sería bueno no experimentar jamás.

Sin embargo, las emociones son un mecanismo de supervivencia implantado por la inteligencia y manifestado en la evolución de las especies, la cual ha permitido a nuestros antepasados mamíferos sobrevivir hasta hoy, y que también a nosotros nos permite seguir sobreviviendo.

### ¿En qué esferas de la vida es aplicable la Inteligencia Emocional?

La Inteligencia Emocional tiene habilidades prácticas, las cuales son útiles para cuatro áreas fundamentales de nuestra vida<sup>7</sup>:

1) Propenden a nuestro **bienestar psicológico**, base para el desarrollo armónico y equilibrado de nuestra personalidad.

2) Contribuyen a nuestra **buena salud física**, moderando o eliminando patrones y/o hábitos psicosomáticos dañinos o destructivos, y previniendo enfermedades producidas por desequilibrios emocionales permanentes (angustia, miedo, ansiedad, ira, irritabilidad, entre otras).

3) Favorecen nuestro **entusiasmo y motivación**. Motivación y emoción tienen la misma raíz latina (*motere*), que significa moverse (acercarse hacia lo agradable o alejarse de lo desagradable). Gran parte de nuestra motivación en distintas áreas de la vida está basada en estímulos emocionales.

4) Permiten un **mejor desarrollo de nuestras relaciones con las personas**, en el área familiar-afectiva, social y laboral-profesional. En este último plano, la Inteligencia Emocional significa llevar a un nivel óptimo la relación entre las personas: determina qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

---

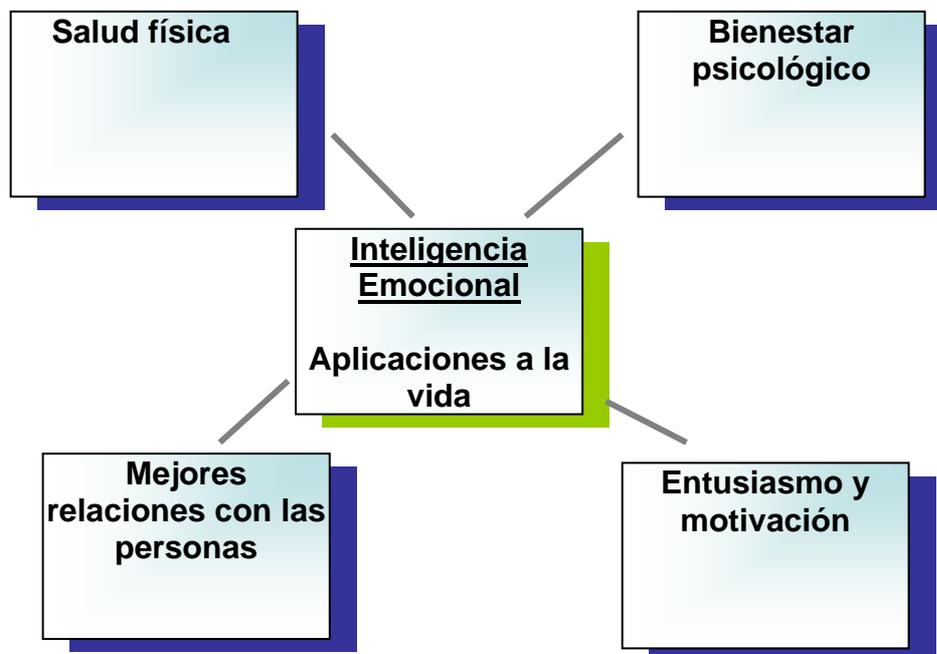
<sup>7</sup> Ver Figura 8 en página 24.

## ***¿Cómo usar la Inteligencia Emocional para lograr un equilibrio entre el trabajo, la familia y los estudios?***

La inmensa mayoría de las personas concebimos el éxito como un equilibrio, en nuestra realización personal, respecto a las distintas áreas de la vida: la de la salud, la profesional, la afectiva, la familiar y la social.

Sin embargo, hace unos años, se impuso cierto culto al éxito que no medía los costos, irónicamente, en términos del valor más importante: nuestra propia vida.

**Figura 8. Aplicaciones de la Inteligencia Emocional a esferas de la vida.**



Fuente: elaboración propia a partir de: <http://www.inteligencia-emocional.org>

Pero, ¿es este tipo de éxito - que daña la salud, las relaciones y la paz de la mente - el que vale la pena lograr? ¿Puede alguien que termina sufriendo de úlcera o del corazón, o que se haya divorciado por culpa de las presiones laborales, o que no tenga compañeros que se hayan convertido en amigos porque sólo se persiguió las mejores notas, considerarse plenamente exitoso?

Hoy existe una creciente tendencia a definir el éxito en términos de una vida balanceada, en la cual los objetivos materiales comparten espacio con los

‘valores intangibles’: relaciones y roles familiares enriquecedores y de apoyo mutuo, un cuerpo saludable que pueda controlar el stress, gran participación en la vida comunitaria, y oportunidades para satisfacer deseos altruistas y creativos. Una vida balanceada no puede alcanzarse sin Inteligencia Emocional, un componente que nos permite poner en marcha y sostener lo que se ha dado en llamar “*el sistema del éxito total*”.

### **¿Las emociones pueden modificarse a voluntad?**

No siempre. Existen emociones tan fuertes y repentinas que no pueden dissociarse de su manifestación física, y esto es un mecanismo que la evolución ha impuesto a nuestro organismo, por razones de supervivencia, y obviamente no podemos modificar a voluntad. En cambio, las emociones que se basan en sentimientos y/o procesos de pensamiento y razonamiento (rencor, ansiedad, tristeza, etc.) sí pueden ser controlados y cambiados, pero también dentro de los límites impuestos a cada temperamento.

### **¿Por qué es importante desarrollar adecuadamente las emociones?**

Las personas que desarrollan adecuadamente sus emociones:

- Interpretan y se relacionan mejor con los sentimientos de los demás.
- Disfrutan y de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida.
- Se incorporan mejor a los colectivos.
- Sienten más satisfacción.
- Son más eficientes y productivos.
- Tienen más calidad de vida.

### **Reflexiones en torno a la Inteligencia Emocional**

En concordancia con Goleman<sup>8</sup>:

- La Inteligencia Emocional no solo significa ser “amable”, porque hay momentos en los que no se requiere la amabilidad sino, afrontar una realidad incómoda que no puede eludirse por más tiempo.

---

<sup>8</sup> Citado en conferencias impartidas por el MSc. Alberto Jorge Acosta (2004), profesor invitado de la Cátedra UNESCO de Dirección Estratégica de la Universidad Politécnica de Cataluña.

- La Inteligencia Emocional comporta la capacidad de expresar sentimientos del modo más adecuado y no significa dar rienda suelta a nuestros sentimientos y dejar al descubierto intimidades.
- Las mujeres no son emocionalmente más inteligentes que los hombres ni viceversa porque, cada individuo posee su propio perfil específico.
- El grado de evolución de la Inteligencia Emocional no está determinado genéticamente y tampoco se desarrolla exclusivamente durante nuestra infancia.

### **El Cociente de Inteligencia y la Inteligencia Emocional**

Goleman (1997) nos explica que:

- Un elevado CI no constituye garantía de prosperidad, ni de prestigio, ni mucho menos de felicidad.
- Tristemente, en muchas ocasiones la educación sólo insiste en el desarrollo de habilidades académicas o cognoscitivas
- Tristemente, en muchas ocasiones la educación sólo insiste en el desarrollo de habilidades académicas o cognitivas, lo cual ello va en detrimento de la Inteligencia Emocional.
- El dominio que alcance cada persona sobre la Inteligencia Emocional es decisivo para el éxito y la excelencia.
- La competencia emocional constituye una meta-habilidad que determina el grado de destreza que alcanzaremos en nuestras otras facultades.

**La Inteligencia Emocional debe concebirse como una Actitud Maestra**, teniendo en cuenta que las emociones favorecen o dificultan acciones cotidianas en nuestras vidas.

Tal como se aprecia en la Figura 9, en nuestro día a día pensamos, planificamos, solucionamos problemas (se dice que somos homo-decisionales y que tomamos como promedio unas 6 000 decisiones diarias), enfrentamos retos de todo tipo y aprovechamos en mayor o menor medida nuestras capacidades mentales innatas. Por todo ello, determinar los logros que podemos alcanzar en nuestras vidas constituye una aptitud maestra y una facultad que influye

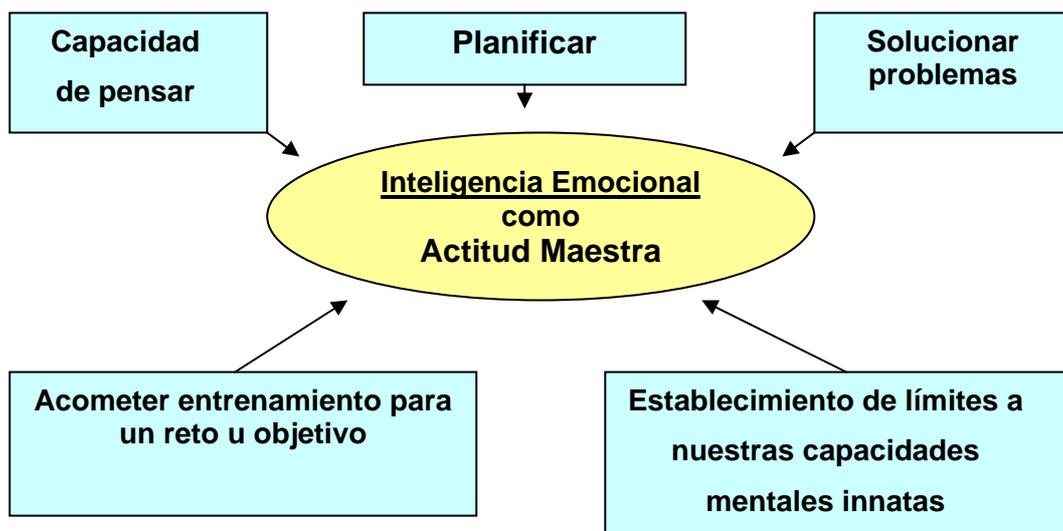
profundamente sobre el resto de nuestras potencialidades, ya sea favoreciéndolas o dificultándolas.

### ¿Qué características conforman a la Inteligencia Emocional?

De acuerdo con Goleman (1997) las principales características que conforma a la Inteligencia Emocional son:

- Capacidad de automotivación.
- Perseverar en nuestros empeños.
- Controlar impulsos.
- Diferir gratificaciones.
- Autorregular nuestros estados de ánimo.
- Capacidad de empatizar y confiar en los demás.
- Evitar que la angustia interfiera nuestra facultad racional.
- Capacidad de visionar el futuro.
- Autocambio y autotransformación (autocrecimiento personal)

**Figura 9. La Inteligencia Emocional como una Actitud Maestra.**



Fuente: elaboración propia a partir de Jorge, A. (2004)

Una vez llegado a este nivel de análisis sobre el presente tema, resulta bastante obvio la necesidad de desarrollar un programa de autoperfeccionamiento en Inteligencia Emocional, para lo cual y siguiendo a Jorge (2004), relacionamos a los principales componentes del mismo:

- Conciencia de uno mismo: Observarse a sí mismo y reconocer sus propios sentimientos.
- Toma de decisiones personales: Precisar si una determinación está gobernado por el pensamiento o el sentimiento.
- Dominar los sentimientos: “Charlar con uno mismo”.
- Manejar el estrés: Aplicar métodos de relajación y de imaginación guiada.
- Empatía: Comprender los acontecimientos y las preocupaciones de los demás y asumir sus perspectivas.
- Comunicaciones: Desarrollar la capacidad de hablar de los sentimientos. aprender a escuchar ya hacer preguntas.
- Apertura: Valorar la apertura y la confianza en las relaciones. Reconocer cuando uno puede hablar de sus sentimientos más profundos.
- Intuición: Identificar pautas en su vida y en sus reacciones emocionales y reconocer puntos similares en los demás.
- Autoaceptación: Sentirse bien consigo mismo. Reconocer fortalezas y debilidades. Ser capaz de reírse de sí mismo.
- Responsabilidad personal: Ser proactivo. Asumir las responsabilidades. Reconocer las consecuencias de sus decisiones.
- Asertividad: Afirmar sus intereses y sentimientos sin ira, ni pasividad.
- Dinámica de grupo: Cooperación, saber cuándo y cómo mandar y cuándo obedecer. Solución de conflictos: Aprender a “jugar limpio” con todos.

Es interesante ver el acróstico<sup>9</sup> sobre el tema, que nos propone este propio autor:

**I**mplicarnos a fondo en los proyectos.

**N**unca decir “no”.

**T**endencia marcada al cambio.

**E**stimularnos constantemente.

---

<sup>9</sup> Dicho de una composición poética constituida por versos cuyas letras iniciales, medias o finales forman un vocablo o una frase.

- L** egitimizar las percepciones ajenas.
- I** nvitarnos siempre a la autorregulación.
- G** estionarse a sí mismo.
- E** stado de ánimo positivo.
- N** itidez en la comunicación.
- C** onocimiento de uno mismo.
- I** ntentar comprender a los demás.
- A** utocrecimiento personal sistemático.
- E** mocionarse profundamente y disfrutarlo.
- M** ejorar las relaciones interpersonales.
- O** rganizar el trabajo en equipo.
- C** apacidad de controlar sus emociones.
- I** mpedir que la angustia interfiera en nosotros.
- O** bservar detenidamente las reacciones.
- N** egar lo que atente a lo humano.
- A** pertura y confianza en las relaciones.
- L** aborar con voluntad y perseverancia.

Consideramos que este acróstico recoge la esencia de la Inteligencia Emocional y debe ser un paradigma en nuestra forma de enfrentar la vida.

#### **4.1 La Inteligencia Emocional en la empresa**

Prácticamente no hay esfera alguna de la actividad humana que no se vea influida (positiva o negativamente) por las emociones: ni el proceso de aprendizaje, ni el rendimiento laboral, ni el rendimiento deportivo, ni la creación artística.

Desde que se identificó la llamada Inteligencia Emocional no han faltado estudios que nos acercan a su utilidad práctica. Resulta de gran interés su proyección para alcanzar nuestros objetivos profesionales. Se trata de modificar y dirigir nuestras emociones y conductas a la consecución de las metas profesionales identificadas.

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

Siguiendo a Goleman, cada una de las cinco habilidades prácticas (ver Figura 6) se subdividen en varias competencias, tal como se muestra en la Figura 10.

Cada una de estas competencias de las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional, tiene un enorme valor desde el punto de vista profesional, pues constituyen herramientas emocionales que potencian nuestro rendimiento laboral y el de nuestro entorno, por el efecto sinérgico que puede crearse.

En concordancia con Goleman (1997) y con los comentarios realizados en <http://www.inteligencia-emocional.org> (2005), se pueden analizar una a una estas competencias.

La **autoconciencia** implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones.

Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:

- **Conciencia emocional:** identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- **Correcta autovaloración:** conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
- **Autoconfianza:** un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

En muchos casos en nuestro puesto de trabajo y en su entorno laboral, no somos capaces de tener confianza en nuestras posibilidades, por ejemplo de terminar un proyecto investigativo; de enfrentar una nueva tarea con éxito; o de reconocer dónde están nuestras debilidades profesionales en las que debemos trabajar con ahínco en el futuro: insuficiencias en conocimientos informáticos o idiomáticos requeridos por nuestra profesión por citar un ejemplo.

Así mismo, el **control emocional** se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos.

Las competencias emocionales que dependen del control emocional son:

- **Autocontrol:** mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
- **Confiabilidad:** mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- **Innovación:** sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Dentro de estas competencias se pueden encontrar casos donde no somos capaces de controlar nuestros impulsos emocionales en una acalorada discusión laboral y luego las consecuencias de nuestra actitud son irreversibles. En otras circunstancias, puede que no seamos todo lo honesto que el momento requiera a la hora de enfrentar con total honestidad y transparencia algo mal hecho en nuestro departamento o grupo de trabajo; o simplemente nos encontramos incómodos e inadaptados ante cambios de directivos o subordinados, cambios en la estructura organizacional en nuestro entorno inmediato, o decisiones discrepantes en materia de política laboral.

Por su parte, **motivarse y motivar** se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.

Las competencias emocionales que dependen de motivarse y motivar son:

- **Impulso de logro:** esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- **Compromiso:** matricularse con las metas del grupo u organización.
- **Iniciativa:** disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- **Optimismo:** persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

En muchos casos no somos capaces de mantener el suficiente optimismo cuando una tarea fracasa en sus primeros intentos y el pesimismo y la desmotivación nos

invaden; mientras que en otras ocasiones no somos capaces de inyectarles a nuestro compañero de trabajo la dosis de motivación que requiere para con un esfuerzo de su parte y el apoyo de su colectivo llegue felizmente a la meta trazada.

En el caso de la **empatía**, implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.

Las competencias emocionales que dependen de la empatía son:

- **Comprensión de los otros:** darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- **Desarrollar a los otros:** estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- **Servicio de orientación:** anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- **Potenciar la diversidad:** cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
- **Conciencia política:** ser capaz de leer las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

En ocasiones, nos centramos tanto en nuestros problemas personales en el ámbito laboral que no somos capaces de comprender y penetrar en las necesidades y aspiraciones de los otros, no tendiendo la mano desde el punto de vista emocional y técnico a los necesitados, pues no nos damos cuenta que en muchas ocasiones debemos subordinar nuestros gustos e intereses personales a las corrientes emocionales del grupo. A veces “estamos en el bosque y no vemos los árboles”, puesto la falta de empatía nos crea una ceguera emocional que impide entender a los otros o transformar nuestro conocimiento individual sobre un tema profesional en conocimiento colectivo.

Finalmente, las **habilidades sociales** implican ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros.

Las competencias emocionales que dependen de las habilidades sociales son:

- **Influencia:** idear efectivas tácticas de persuasión.

- **Comunicación:** saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- **Manejo de conflictos:** saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- **Liderazgo:** capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- **Catalizador del cambio:** iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- **Constructor de lazos:** alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- **Capacidades de equipo:** ser capaz de crear sinergia para la persecución de metas colectivas.

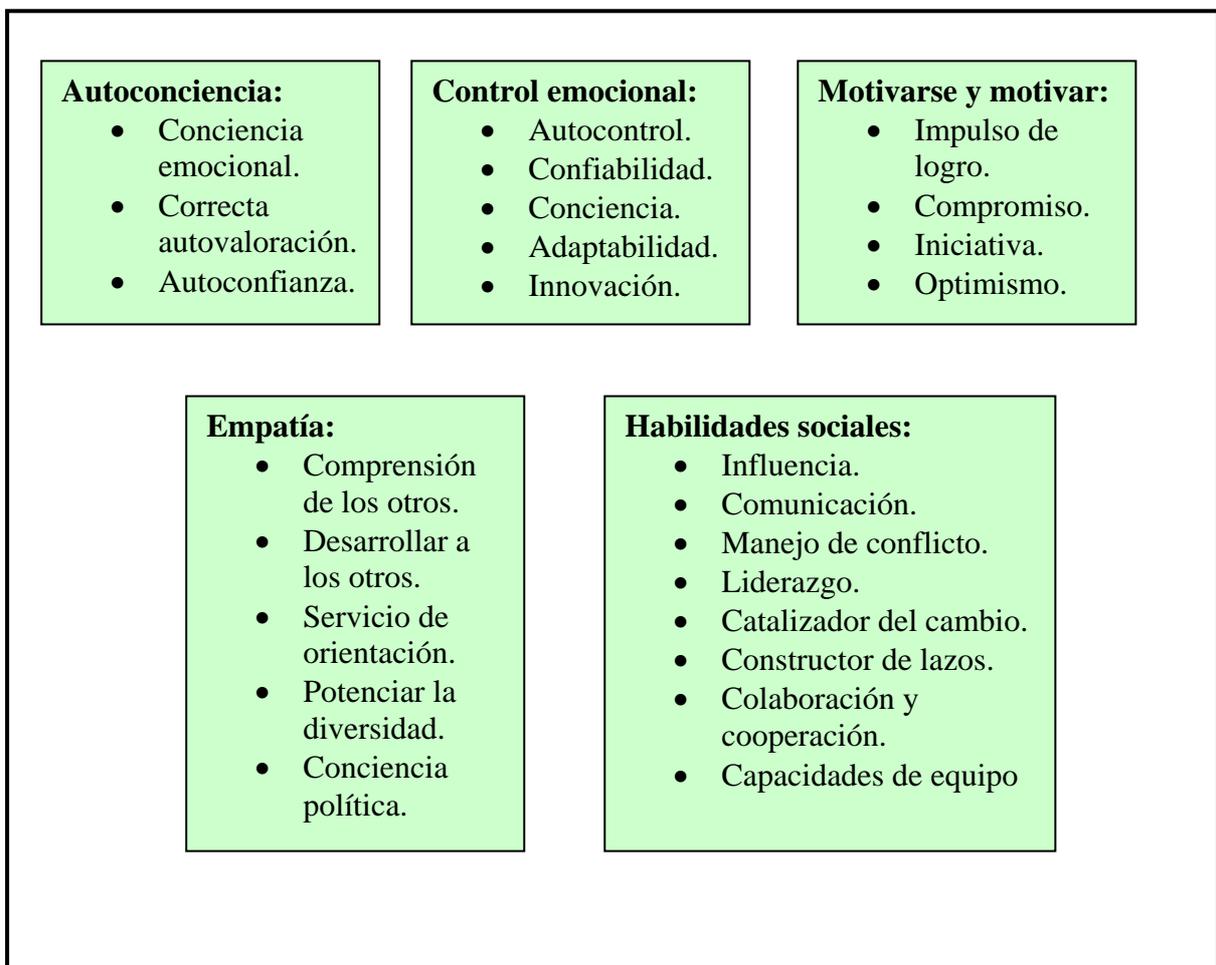
Las competencias emocionales vinculadas a las habilidades sociales son cada vez más importantes en el mundo competitivo y globalizado de hoy, donde la cultura de trabajo en equipo resulta en muchos casos vital para obtener los objetivos trazados y fomentar lazos interpersonales, influyendo sobre nuestro entorno humano. En el proceso de toma de decisiones, con bastante frecuencia es preferible acercarnos oportunamente al objetivo que acertar tardíamente y el tiempo, recurso primordial en la transformación sistemática de la información en acción, muchas veces nos juega una mala pasada y nos quejamos que no nos alcanza para cumplir determinadas tareas. Sin embargo, trabajando en equipo, inspirando a los que nos rodean y dejándonos inspirar por ellos mismos en otros casos, es como en muchas ocasiones logramos acertar en la diana de nuestras estrategias y compromisos.

Cultivando la Inteligencia Emocional y recogiendo sus frutos en nuestro radio de acción profesional, debemos llegar a ser el primero en actuar afectuosamente o tender la mano, pero a su vez, debemos dedicar un momento de cada día a pensar en alguien a quien darle las gracias; debemos practicar actos de amabilidad espontáneo con nuestros directivos y/o subordinados, resistiéndonos al impulso de criticarlos; debemos mostrarnos de acuerdo con las críticas dirigidas contra nosotros (para luego ver cómo desaparecen); y debemos convertirnos en un conductor menos agresivo de nuestras acciones.

## Reflexiones en torno a la Inteligencia Emocional en la empresa

Cada día al llegar a nuestro puesto de trabajo debemos sentirnos felices allí donde estamos; debemos dejar de culpar a los demás; debemos preguntarnos constantemente: ¿qué es realmente importante?, sin llegar a confundir lo urgente con lo importante; debemos buscar lo extraordinario dentro de lo corriente; y en cada asamblea o reunión de trabajo, en lugar de defender nuestras posturas ciegamente, debemos intentar comprender primero el punto de vista del otro, tratando de hacer caso omiso de nuestros pensamientos negativos.

**Figura 10. Competencias de las habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional.**



Fuente: elaboración propia a partir de <http://www.inteligencia-emocional.org>

En nuestra fábrica, departamento o equipo de trabajo, debemos ser capaces de cambiar la actitud que tenemos hacia los problemas; debemos saber contar hasta diez cuando nuestro jefe nos regaña acaloradamente y nos parece que está siendo injusto; debemos tratar de hacer una cosa por vez sin atormentarnos y tratar de resolver varios problemas al mismo tiempo, sin aspirar a que todo sea siempre perfecto; profesionalmente no debemos justificar nuestras limitaciones, ya que entonces jamás las superaremos, reconociendo nuestros problemas, pues siempre es preferible ser amable que tener razón y casi siempre es preferible dejar que los otros se lleven la gloria.

Simplemente la posibilidad de afrontar las relaciones profesionales desde una óptica más flexible y accesible, ya merece la pena como punto de partida para iniciar una reflexión en cuanto a su puesta en práctica. Los resultados, sin duda, merecen el esfuerzo.

### **¿Qué buscan actualmente los empresarios de los trabajadores?**

Hoy en día, los empresarios buscan en sus trabajadores la capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente, así como la adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos, sin pasar por alto la capacidad de controlarse a sí mismo, la confianza, la motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, la sensación de querer abrir un camino y de sentirse orgulloso de los logros conseguidos. Pero también buscan el logro de la eficacia grupal e interpersonal, la cooperación, la capacidad de trabajar en equipo y la habilidad para negociar las disputas que inevitablemente se suceden en el día a día.

Es por ello que cuando haya dudas acerca de a quién le toca realizar una tarea, los empresarios admiran al que está dispuesto a realizarla sin más comentarios, apreciando a aquellos que se muestran agradecidos cuando se sienten bien y cuando se sienten mal, sin mostrar ambivalencias en el comportamiento.

Un ejemplo bastante evidente de una situación que requiere de Inteligencia Emocional en el ámbito laboral es la especie de enfermedad o mal que afecta a un importante número de personas: el **síndrome postvacacional**, o depresión post vacaciones.

En concordancia con Sotillo (citado en <http://www.capitalemocional.com>, 2005), es un concepto amplio que describe una incapacidad de adaptación al trabajo tras la finalización de las vacaciones. Esta inadaptación conlleva una serie de síntomas en

forma de desequilibrios físico-psíquicos (reacciones), que suelen remitir al cabo de dos semanas en algunos extremos, lo habitual es que remitan a los pocos días, según expresan los estudios de los expertos, en el que un 35% de trabajadores (tomando como muestra a los trabajadores españoles) de entre 25 y 40 años sufren esta alteración.

En estos casos se observan un conjunto de síntomas que reflejan un estado de ánimo como reacción de rechazo al trabajo tras un período más o menos prolongado de vacaciones. Estos síntomas pueden situarse próximos a la depresión, irritabilidad, astenia, tristeza, apatía, ansiedad, insomnio, dolores musculares, tensión, náuseas, extrasístoles (palpitaciones), taquicardias, sensación de ahogo y problemas de estómago, entre otros.

Como se puede comprobar es amplio el abanico de síntomas que rodean a este síndrome, lo que no nos debe llevar a la conclusión de que porque suframos de insomnio, por ejemplo, padecemos esta alteración. Cualquiera de estos síntomas o alteraciones físicas o psicológicas nos debe hacer buscar y averiguar su verdadero origen siempre, descartando cualquier otra causa.

¿Cuáles son los mecanismos de producción de este síndrome? ¿Por qué nos ocurre? Se considera que el desajuste de horario es la principal causa, seguida del cambio en el ritmo diario y en los ciclos, cambio en las comidas y sobre todo, en nuestra actividad social relacional. Si a esto le añadimos el regreso a un entorno de demandas y exigencias y a un ritmo que nos hace cambiar bruscamente nuestros hábitos de las últimas semanas, tenemos muchas posibilidades de ser víctimas del síndrome postvacacional. No afecta de igual manera a todas las personas, porque además de la variable de entorno, existe otra variable más importante aún: la percepción subjetiva, la vivencia de nuestra vuelta al trabajo, y dicha vivencia puede ser positiva o negativa. Nosotros somos quienes debemos hacerla positiva. Eso sería como decir que entre escoger el vaso medio lleno o medio vacío, escogemos verlo medio lleno.

¿Qué se puede hacer para evitarlo? El entorno de trabajo es un elemento fundamental junto a la percepción que se tiene del mismo. Así, la relación con jefes, colaboradores y compañeros ha de basarse en una comunicación fluida, que puede

hacer más llevadero el proceso de adaptación al regreso. El tiempo que se está de vacaciones, también es otro elemento que influye notablemente. Es por ello que Sotillo aconseja repartir o dividir el periodo de vacaciones de modo que podamos disfrutarlas en dos periodos siempre que sea posible. Una vez que el fin de las vacaciones está próximo, no dejar todo para última hora, sino regresar tres o cuatro días antes e ir adaptando nuestro ritmo al habitual.

Este autor continúa aconsejando que, ya en nuestro puesto de trabajo, se debe comenzar de manera gradual, siendo conscientes de que nuestro rendimiento irá creciendo en un par de días, integrándonos en la actividad profesional cuanto antes y si podemos, apoyándonos con una buena dosis de comunicación con nuestros colegas.

La coincidencia de que el primer día sea lunes puede agravar esta situación. Sotillo considera que debe hacerse la vuelta en un día diferente de la semana, así reduciremos el impacto psicológico de vuelta al trabajo.

Se debe retomar la vuelta al trabajo con una actitud positiva, con visión de reencuentro con la normalidad y nuestra tarea, será nuestra meta en los primeros días sin tratar de alargar este proceso inútilmente.

¿Cuántas veces nos planteamos que nos quedan aún otros 11 meses para volver a descansar? Este planteamiento nos lleva directamente al síndrome postvacacional. Deberíamos plantearnos que volvemos con energía renovada, nunca contando el tiempo como una cuenta atrás. Cada momento debe ser aprovechado como tiempo presente. Es el único que en realidad existe, no busquemos otro.

### **Características y rasgos de las personas de éxito profesional**

A nuestro alrededor se encuentran profesionales de constante éxito, pero no escasean los que fracasan en igual empeño. En la Figura 11 se muestran algunas de las características que definen a ambos grupos.

Las investigaciones que a lo largo de las décadas han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores "estrella" nos indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales en los umbrales del tercer milenio: la formación de equipos y la

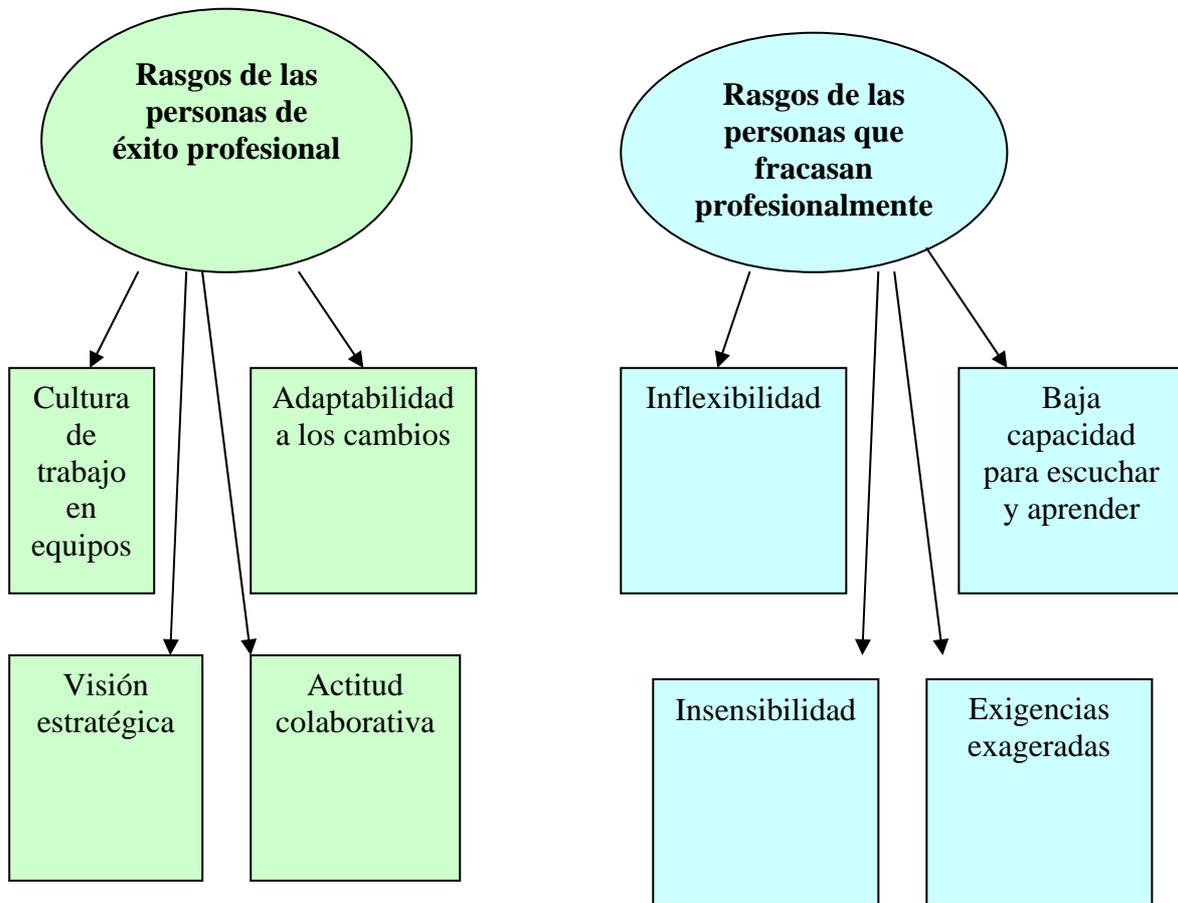
capacidad de adaptarse a los cambios que inevitablemente nos rodean constantemente, para ello, la Inteligencia Emocional es vital.

La única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una "visión global" que permita planificar estrategias de acción para el futuro.

Los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. Son personas que no compiten, sino colaboran.

Según Goleman (1999), en un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia.

**Figura 11. Rasgos de las personas que triunfan o fracasan profesionalmente.**



Fuente: elaboración propia.

### **Características y rasgos de las personas que fracasan**

Pero si estas son las competencias de los trabajadores estrella y por tanto, las que lo empresarios valoran más en la actualidad, las características y rasgos de las personas que fracasan son la inflexibilidad e incapacidad para adaptarse al cambio e imposibilidad para asimilar o responder adecuadamente a la retroalimentación sobre los rasgos que deben cambiar o mejorar; poco desarrollo de la capacidad de escuchar y aprender; personas que critican muy severamente, insensibles o exigencias exageradas que terminan confundiendo a sus subordinados.

Las diferencias entre los directivos que triunfan y los que fracasan suele girar en torno a dos de las principales dimensiones de las competencias emocionales que enumeramos a continuación:

**Autocontrol:** los jefes que fracasan soportan mal la presión y tienden al mal humor y los ataques de cólera. El directivo con éxito no pierde el equilibrio durante las situaciones tensas, sino que aún en medio de la crisis mantienen su serenidad.

**Responsabilidad:** los fracasados reaccionan defensivamente ante los errores y las críticas, negándolas, encubriéndolas o intentado descargar su responsabilidad sobre otras personas

**Fidelidad:** los errores están ligados al exceso de ambición, al deseo de seguir adelante a expensas de los demás. Los directivos que triunfan muestran un profundo interés por las necesidades de sus subordinados.

**Habilidades sociales:** los que fracasan muestran un exceso de arrogancia, agresividad o prepotencia.

**Establecimiento de vínculos y aprovechamiento de la diversidad:** los directivos que fracasan son incapaces de crear una red de cooperación y relaciones provechosas.

### **La importancia de la Inteligencia Emocional para Manager y Técnicos**

Cientos de millones de dólares, euros y monedas de todo tipo se gastan los managers y directivos al año en formación. Desde luego, si hay algo que preocupa es el desarrollo de líderes en las organizaciones, esta perspectiva no escapa de la Inteligencia Emocional, como tampoco se escapa el desarrollo de estas competencias a los técnicos tan importantes en la era de los "bits" El principio de Peter, que afirma que uno se ve promocionado hasta que alcanza su nivel de incompetencia muestra como, el hecho de que una persona sea ascendida por sus buenos conocimientos técnicos no presupone que vaya a ser un buen jefe, ya que la situación de dirigir personas es nueva para él.

De acuerdo con Goleman, este principio explica porqué el entorno laboral se encuentra saturado de malos jefes.

## **Características de las capacidades de la Inteligencia Emocional**

Las habilidades de la Inteligencia Emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores estrella tienen unas y otras.

Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente.

Pero el hecho de poseer una elevada Inteligencia Emocional, no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas.

Las conclusiones de un estudio realizado en Harvard exponen que las personas pueden experimentar intuitivamente, en los primeros treinta segundos de un encuentro, la impresión básica que tendrán a los quince minutos, o al cabo de medio año.

La intuición y las sensaciones viscerales constituyen un índice de nuestra capacidad para captar los mensajes procedentes del almacén interno de recuerdos emocionales, nuestro patrimonio personal de sabiduría y sensatez.

Las características de las capacidades de la Inteligencia Emocional son:

**Independencia:** cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

**Interdependencia:** cada individuo depende en cierta medida de los demás.

**Jerarquización:** las capacidades de la Inteligencia Emocional se refuerzan mutuamente.

**Necesidad pero no suficiencia:** poseer las capacidades no garantiza que se acabe desarrollando.

**Genéricas:** se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes y totalmente distintivas.

## **¿De qué manera influyen las emociones en el trabajo/profesión?**

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

Obviamente, lo que se llama inteligencia racional, esa inteligencia que se mide a través de los tests de CI, puede ser importante para cualquier trabajo, en especial si se trata de una tarea que exige complejas asociaciones intelectuales. Sin embargo, no es, de lejos, el único factor que contribuye a ese éxito, y muchas veces otras consideraciones, como por ejemplo una inteligencia práctica, habilidades sociales y estabilidad emocional –todos componentes del pensamiento constructivo-, pueden tener un peso mucho mayor. La inteligencia racional es un aspecto del pensamiento constructivo, pero el otro es la inteligencia empírica (Inteligencia Emocional), que muchas veces está más estrechamente relacionada con el éxito que se tiene en la vida.

George Vaillant, un eminente psiquiatra, analizó el comportamiento de noventa y cinco estudiantes de la Universidad de Harvard, desde sus años de estudiantes universitarios hasta llegar a la mediana edad. No fueron los del CI más alto los que ganaron más dinero como ejecutivos de empresa ni los que lograron mayores reconocimientos en una carrera docente. Este estudio demuestra que el CI no permite predecir el éxito que una persona podrá tener en su trabajo y, por lo tanto, en otras esferas de su vida, incluyendo la salud mental y física, y sus relaciones familiares y sociales.

Como la mayor parte de los estudiantes que ingresan en Harvard tienen un CI superior al promedio general, los resultados de este estudio sugieren que, más allá de un nivel mínimo de inteligencia abstracta, hay otros factores que contribuyen mucho más al éxito en ocupaciones exigentes y muy competitivas.

En el otro extremo de la escala intelectual, Vaillant y un colega siguieron la vida de más de 450 hombres menos privilegiados, del centro de la ciudad, durante un

período similar. Descubrieron que los que mantuvieron una tasa de empleo más regular no fueron aquellos que tenían el CI más elevado, sino quienes, ya desde jóvenes, habían demostrado su capacidad para resolver problemas prácticos y de relación. De ahí se desprende que las habilidades prácticas pueden ser más importantes que la inteligencia abstracta para alcanzar un desempeño exitoso, tanto en trabajos de alto como de bajo nivel.

**¿Qué podemos hacer para que la Inteligencia Emocional se desarrolle en nuestras empresas?, ¿es suficiente difundir los conceptos?, ¿qué ha de tener un programa de Inteligencia Emocional para que tenga éxito?**

La clave del éxito del desarrollo de la Inteligencia Emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, a su ritmo y desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos.

Para lograr desarrollar la Inteligencia Emocional en la empresa, todos (y especialmente los altos cargos), deben desarrollar la suya propia.

Por su parte, para gestionar y dirigir el desarrollo de la Inteligencia Emocional es necesario facilitar un clima de confianza y apertura, elevar el nivel de conciencia y auto-conocimiento de cada empleado e incrementar su motivación.

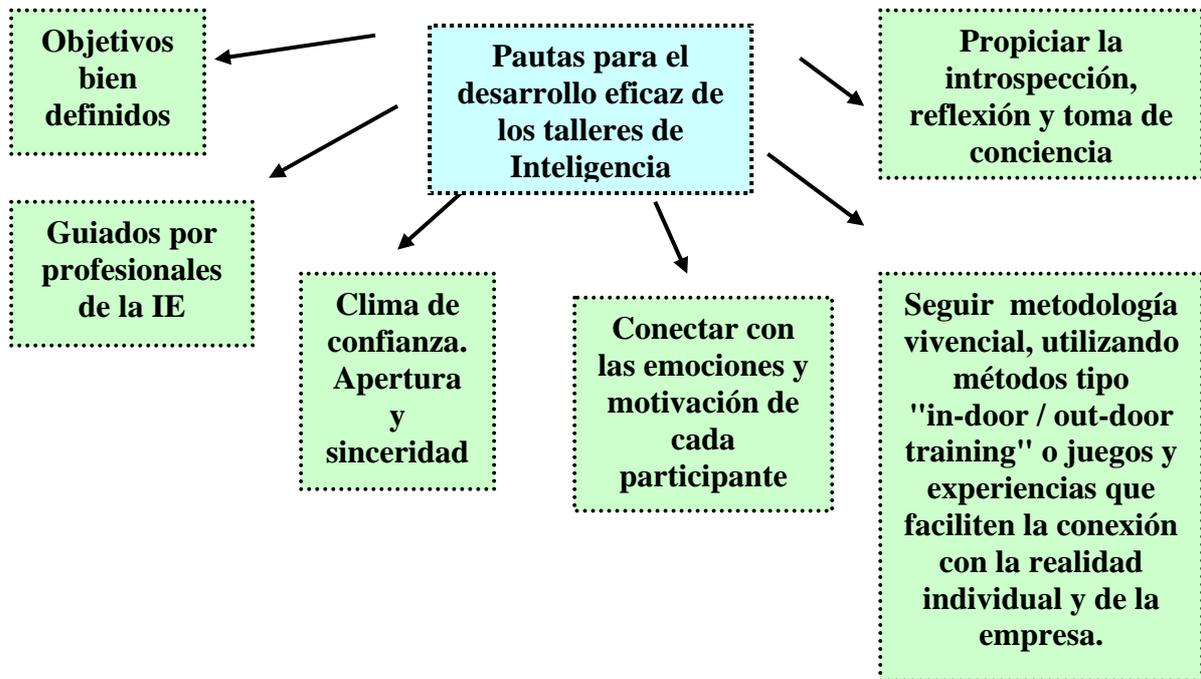
De acuerdo con Bolívar (2005), una herramienta clave que debería ser contemplada en cualquier programa para el desarrollo de la Inteligencia Emocional es el taller de Inteligencia Emocional, donde a través de una metodología vivencial y participativa, se crea un espacio de reflexión y de conocimiento de las áreas que cada participante deberá "trabajar" en sí mismo para alcanzar sus objetivos dentro del marco de las necesidades de la empresa.

Siguiendo a esta fuente, para que los talleres de Inteligencia Emocional sean eficaces deben tener en cuenta algunas pautas, como se muestran en la Figura 12.

En cualquier caso, deberán ajustarse a las necesidades de la organización de forma que se trabajen los valores y cultura compartidos propios de la entidad, sin olvidar en

ningún momento los intereses de cada uno de los participantes de forma individual y personalizada.

**Figura 12. Pautas para el desarrollo eficaz de los talleres de Inteligencia Emocional (IE).**



Fuente: elaboración propia a partir de Bolívar, Ch. (2005).

En la propia esencia de la Inteligencia Emocional, las emociones son el motor de cualquier acción, pues si no utilizamos métodos que contacten directamente con el interior y el "corazón" de las personas difícilmente lograremos provocar cambios en ellos, o en nosotros mismos, por eso, cualquier programa bien estructurado que pretenda incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora, debe contar con talleres de Inteligencia Emocional.

En su segunda obra sobre Inteligencia Emocional, Goleman (1999) realiza una profunda investigación acerca de éste concepto aplicado al trabajo, demostrando que quienes alcanzan elevados niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivados, generan entusiasmo, y saben trabajar en equipos. Goleman es un experto que domina completamente su campo y relaciona con habilidad los nuevos conceptos con la antigua sabiduría sobre la vida afectiva.

En este libro, Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con Inteligencia Emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de "leer" los sentimientos ajenos.

En 1990 los psicólogos norteamericanos, Salovey y Mayer, acuñaron el término Inteligencia Emocional, cuya fama futura era difícil de imaginar. Hoy, a 15 años de esa revelación, pocas personas de los ámbitos académicos o empresariales ignoran esa expresión 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 diferenciaciones de la misma teoría, por ejemplo, el Dr. Hendrie Weisinger, con su interesante obra "La Inteligencia Emocional en el trabajo".

Pero fue Goleman, quien llevó el tema al centro de la atención en todo el mundo, a través de sus obras "*La Inteligencia Emocional*" (1997) y "*La Inteligencia Emocional en la empresa*" (1999).

La Inteligencia Emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con sólo practicarla, pero lo cierto es que si pasamos por alto el elemento humano, estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la Inteligencia Emocional.

Los criterios de las empresas en la valoración de los candidatos a formar parte de sus plantillas están cambiando. Antes la valoración de los conocimientos técnicos y el potencial del CI eran los criterios básicos y destacados que definían al candidato ideal. En la actualidad se ha demostrado que trabajadores con un menor nivel de CI

y con menores conocimientos técnicos pueden desempeñar su trabajo de mejor manera a personas con expedientes más brillantes, esto se debe principalmente a la Inteligencia Emocional, ya que las aptitudes del trabajador requieren muchas de estas capacidades. Las empresas cada vez entienden mejor que el éxito profesional depende tanto de los conocimientos técnicos y capacidades intelectuales, como de las capacidades emocionales.

La motivación profesional, el trabajo en equipo, la capacidad de comunicación, el autocontrol de las emociones e impulsos, la capacidad de liderazgo, la empatía en las relaciones laborales y personales son aptitudes que dependen de la Inteligencia Emocional y que tienen gran importancia en las empresas modernas.

El CI determina lo que sabe un ejecutivo, pero la Inteligencia Emocional determina lo que hará. El CI es lo que permite entrar en una organización, pero la Inteligencia Emocional es lo que permite crecer en esa organización y convertirse en líder.

En la Tabla 2 y a manera de ejemplo, se establece una comparación entre dos potenciales directivos de un proyecto de investigación en una importante organización empresarial.

Tabla 2. Ejemplo de diferencias en competencias emocionales.

| Directivo A   | Directivo B   |
|---|---|
| Tiene el hábito de escuchar a sus subordinados, lo que le permite comprender la postura de ellos. | Escucha muy poco a sus subordinados.                            |
| Es habilidoso para organizar equipos de trabajos.   | Organiza los equipos de trabajo de forma "mecánica".            |
| Está conciente de los aspectos positivos y negativos de su organización.                          | Sólo es capaz de ver los aspectos positivos de su organización. |
| Asume sin falsas justificaciones su propia responsabilidad.                                       | Acostumbra a esquivar responsabilidades y dar excusas.          |
| Posee amplia capacidad comunicativa.  | No transmite con claridad sus mensajes.                         |
| Sabe comprometerse y comprometer a  | Le falta tacto para comprometer a sus                           |

|   |  |
|---|--|
| <p>los demás.</p> <p>Su autoridad, no autoritarismo, se asienta en su prestigio profesional y moral</p> <p>Autocontrola sus sentimientos, generando calma en su en su entorno.</p> <p>Siempre está abierto a escuchar puntos de vista diferentes a los suyos.</p> <p>Fomenta el respeto mutuo con todos.</p> <p>Utiliza la intuición y el sentido común en las situaciones urgentes y complejas.</p> <p>Sabe ser atrevido y osado cuando las circunstancias lo requieren.</p> <p>Dirige las reuniones de forma eficaz y alentadora.</p> <p>Siempre muestra interés por las necesidades profesionales y familiares de sus empleados.</p> <p>Sabe motivar e incrementar la confianza para conseguir los logros.</p> <p>Muestra confianza en sus colaboradores.</p> <p>Impulsa la cooperación y colaboración desinteresada.</p> <p>Se adapta con tranquilidad a los cambios.</p> <p>Tiene total claridad sobre las líneas maestras de su organización.</p> <p>Sigue adelante sin obsesionarse por los fallos pasados.</p> <p>Es leal y veraz con sus colaboradores, ganándose su credibilidad.</p> | <p>subordinados.</p> <p>Practica el autoritarismo y no tiene un alto prestigio de consagración al trabajo entre sus subordinados.</p> <p>Con frecuencia se muestra colérico e irónico en su actitud laboral.</p> <p>Se atrinchera en sus criterios, aferrándose a los mismos.</p> <p>En momentos tensos no puede controlar la falta de respeto a subordinados.</p> <p>Es poco intuitivo, sobre todo en situaciones difíciles.</p> <p>Es demasiado conservador en todas sus decisiones.</p> <p>Conduce de forma tediosa y desalentadora las reuniones.</p> <p>Se centra tanto en cumplir el plan de trabajo que casi siempre obvia las necesidades personales de sus empleados.</p> <p>En ocasiones desalienta y no transmite confianza a sus subordinados.</p> <p>Controla excesivamente por falta de confianza.</p> <p>No estimula la colaboración entre empleados.</p> <p>Se muestra desorientado ante los cambios organizacionales.</p> <p>Tiende a confundir lo urgente con lo importante.</p> <p>Cuando fracasa en algo, le cuesta mucho continuar el ritmo.</p> <p>De vez en cuando dice pequeñas mentiras para justificar sus acciones.</p> |
|---|--|

|  |  |
|--|--|
| Diluye las tensiones con sentido del humor, abriendo cauces de entendimiento.        | Generalmente su sentido del humor no es bueno y mucho menos cuando se presentan tensiones. |
| Posee visión global para planificar estrategias de futuro, sin perderse en detalles. | En ocasiones se centra en pequeños detalles del corto plazo, perdiendo visión futurista.   |

Fuente: elaboración propia inspirada en casos reales.

Parece bastante obvio que el directivo A posee mejores competencias emocionales en su cargo y referidas al liderazgo en grupos, que el directivo B, pero puede resultar que éste último sea un prestigioso y experimentado Doctor en Ciencias (50 años de edad), con un brillante currículum docente-investigativo y un alto CI, capaz de prestigiar a su organización, mientras el directivo A cuenta con una magnífica hoja de servicios como docente e investigador en su joven carrera profesional (30 años de edad), pero con un CI que se ubica en los valores promedios.

¿Qué aspecto debe tener más peso en la selección del directivo definitivo, el alto CI del directivo B o las mejores competencias individuales del directivo A?

Resulta obvio que debe ser seleccionado A. Los criterios de las empresas sobre la valoración de la inteligencia están cambiando. En la selección del personal y en la estimación y promoción de los trabajadores, ya no se tiene en cuenta solamente el nivel intelectual o la destreza técnica, sino que también se valoran el conjunto de competencias propias de la Inteligencia Emocional.

Tanto en el presente como en el futuro inmediato, la prioridad ya no se pondrá en las capacidades estrictamente intelectuales o en los títulos profesionales, sino que se pondrá principalmente en las cualidades de índole emocional de los empleados de una determinada organización.

El "Principio de Peter" afirma que los trabajadores se ven promocionados hasta el nivel de su incompetencia. El modelo de la IE se identifica plenamente con este principio, puesto que corrobora la necesidad de las competencias emocionales, especialmente en la capacidad de relación y empatía con los demás.

Ocurre a menudo que un empleado con conocimientos científicos, destrezas técnicas o cualidades administrativas, se le asciende de categoría fundado en su buen hacer profesional.

En el nivel al que ha sido ascendido debe dirigir a trabajadores que antes eran sus iguales, pero por su escasa preparación psicológica y emocional para estos menesteres de liderazgo, no sabe abordar adecuadamente esta nueva responsabilidad.

De ser un profesional competente en el anterior cargo en el que desempeñaba su trabajo, pasa a ser un profesional incompetente en el nuevo lugar que ocupa. Se ha cometido el error de pensar que la destreza singular en un determinado nivel, supone sin más, la capacidad superior del liderazgo.

Es frecuente en las empresas que para reemplazar a un hábil directivo, elijan entre los mejores técnicos o científicos. Son excelentes profesionales que aman su trabajo, pero que no tienen las suficientes competencias empáticas para desempeñar cargos de dirección o liderazgo. Esto explica porque el entorno laboral se halla saturado de ineptos dirigentes.

Para que se establezca de forma estable un clima positivo y estimulante en el ámbito de la empresa, es fundamental contar, especialmente en los cargos directivos, con personas que junto con una buena formación intelectual y técnica, tengan también, un buen nivel de competencias emocionales.

El arte de la influencia en el ámbito empresarial consiste en tener en cuenta las emociones de los demás. Cada uno de nosotros influye de forma positiva o negativa en el tono emocional de los que nos rodean.

Es indudable que tener un elevado CI no deja de ser una buena referencia para desempeñar con eficacia las funciones de cualquier tarea profesional. No obstante, y de acuerdo con las numerosas investigaciones realizadas en el ámbito laboral, se subraya el papel secundario que tiene el CI, frente a las competencias de la Inteligencia Emocional.

Poseer una buena Inteligencia Emocional no significa simplemente ser un personaje amable y cortés en el trato, sino que también supone afrontar las situaciones incómodas de la vida laboral con carácter y decisión.

El que la valoración del CI, se base únicamente en las capacidades de la mente racional, procede de una concepción racionalizadora del trabajo que toma a la máquina productiva como modelo y referencia para determinar los objetivos empresariales y aumentar el rendimiento de los agentes productivos.

El CI no es del todo fiable, pues ocurre a menudo que profesionales con un alto cociente no realizan adecuadamente su tarea, y otros con un valor más moderado la realizan mejor y más rápidamente. Las aptitudes intelectuales o académicas no predicen la calidad profesional o el éxito en la vida.

El CI generalmente es el punto de partida para acceder a cargos como el de investigador, ingeniero o científico, pero no determina en sí la calidad del nivel profesional de la mayoría de ocupaciones.

En la empresa moderna ya no es suficiente el aplicar pequeños cambios estructurales a remolque del progreso tecnológico, Estamos en una situación de constantes cambios e innovaciones en el mundo empresarial que suscitan nuevos e imprevistos problemas.

La adaptabilidad a estos cambios solamente se puede afrontar con una mayor competencia en habilidades emocionales. Los nuevos retos exigen nuevos talentos.

En un proceso de cambio hay que saber detectar la importancia de una nueva idea y saber transformarla en un producto útil. Nada resulta más eficaz para plasmar una nueva idea que involucrar a los trabajadores en el proceso de su realización.

Altos talentos fracasan por una falta de Inteligencia Emocional. En el tejido empresarial continuamente aparecen nuevas empresas, nuevas fusiones y nuevas reglas. En este clima de inestabilidad la falta de flexibilidad y adaptación a los cambios aboca al fracaso.

Las empresas que deben afrontar grandes cambios son las que más necesitan de las competencias emocionales.

## **Conclusiones**

La inteligencia es la capacidad de asimilar, guardar, elaborar información y utilizarla para resolver problemas, desarrollando una capacidad de iniciar, dirigir y controlar nuestras operaciones mentales y todas las actividades que manejan información. No constituye un simple conocimiento enciclopédico, una habilidad académica particular, o una pericia para resolver tests, sino que refleja una capacidad más amplia y profunda para comprender el ambiente, dar sentido a las cosas o imaginar qué se debe hacer en cada situación.

La teoría que más se ha impuesto últimamente es la de la inteligencia múltiple, que nos dice que no tenemos una sola capacidad mental, sino siete: lógico-matemática, espacial, lingüística, musical, corporal, intra-personal e intra-personal.

La emoción es un término empleado como sinónimo de sentimientos y que en psicología se emplea para denominar una reacción que implica determinados cambios fisiológicos, tales como la aceleración o la disminución del ritmo del pulso, la disminución o el incremento de la actividad de ciertas glándulas, o un cambio de la temperatura corporal.

El sistema nervioso es el encargado de regular los aspectos fisiológicos de las emociones y todas las reacciones emocionales están acompañadas por alteraciones fisiológicas momentáneas, siendo el sistema límbico el que gestiona las respuestas, estando asociado con la conducta.

La Inteligencia Emocional es poco conocida por el público común, no siendo un parámetro fijado desde nuestro nacimiento, pues debe desarrollarse y fertilizarse a través de la vida. Nuestros órganos sensoriales se apoyan en la mente emocional para reaccionar ante su entorno, la cual es más rápida que la mente racional, brindando vertiginosa sensación de certeza y lógica asociativa.

En esencia, la Inteligencia Emocional, es la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos, tanto propios como ajenos. Es la cualidad humana que más contribuye a la excelencia en el mundo laboral y al funcionamiento óptimo de los individuos y equipos.

Las habilidades prácticas emocionales que se desprenden de la Inteligencia Emocional pueden ser clasificadas en dos áreas: Inteligencia intrapersonal e Inteligencia interpersonal. Al primer grupo pertenecen la autoconciencia, el control

emocional y la capacidad de motivarse y motivar. Al segundo grupo pertenecen la empatía y las habilidades sociales.

Entre las principales premisas básicas de la Inteligencia Emocional se encuentra el operar en la interacción humana, en la acción; en el hecho de que el talento emocional a diferencia de la inteligencia racional no es mayoritariamente un potencial genético preestablecido; en la afirmación de que el grado de competencia emocional que puede desarrollar alguien no proviene de programaciones estereotipadas; y en la aseveración de que la vida emocional puede desarrollarse con destreza y requiere un conjunto de habilidades para que la reacción emocional a los acontecimientos disparadores se vuelva menos turbadora.

La Inteligencia Emocional tiene habilidades prácticas, las cuales son útiles para nuestra vida por el bienestar psicológico; por la calidad de la salud física; por el entusiasmo y la motivación; y por posibilitar un mejor desarrollo de nuestras relaciones con las personas.

Las personas que desarrollan adecuadamente sus emociones interpretan y se relacionan mejor con los sentimientos de los demás; disfrutan y de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida; se incorporan mejor a los colectivos; sienten más satisfacción; son más eficientes y productivos; y tienen más calidad de vida.

Las principales características que conforma a la Inteligencia Emocional son: capacidad de automotivación; perseverar en nuestros empeños; controlar impulsos; diferir gratificaciones; autorregular nuestros estados de ánimo; capacidad de empatizar y confiar en los demás; evitar que la angustia interfiera nuestra facultad racional; capacidad de visionar el futuro; autocambio y autotransformación. Por todo ello, debe concebirse como una Actitud Maestra en nuestras vidas.

Las emociones determinan el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados, con nuestros superiores o con nuestros pares cuando desarrollamos trabajos en equipos. Ellas determinan cómo

respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en nuestra organización empresarial.

Entre los rasgos más significativos de los ejecutivos que fracasan se encuentran: inflexibilidad; insensibilidad; baja capacidad para escuchar y aprender; y exigencias exageradas. Por su parte, entre los rasgos más significativos de los ejecutivos que triunfan se encuentran: cultura de trabajo en equipos; visión estratégica; actitud colaborativa; y adaptabilidad a los cambios.

En sentido general, se puede afirmar que el conocimiento y la gestión de la Inteligencia Emocional ofrecen una nueva visión de la excelencia y brinda un enfoque mucho más amplio de la inteligencia humana, siendo extremadamente útil tanto en nuestra vida privada como en nuestro mundo empresarial.

El CI generalmente es el punto de partida para acceder a cargos como el de investigador, ingeniero o científico, pero no determina en sí la calidad del nivel profesional de la mayoría de ocupaciones.

En la actualidad, la prioridad ya no se pondrá en las capacidades estrictamente intelectuales o en los títulos profesionales, sino que se pondrá especialmente en las cualidades de índole emocional de los empleados de cada organización.

## Referencias bibliográficas

Bernard, W. & Leopold, J. (1988). *Hágase su test*. Barcelona: Editorial Martínez Roca, S.A.

Biblioteca de Consulta Microsoft ® Encarta ® (2005).

Bolívar, C. (2005). *Cómo desarrollar la Inteligencia Emocional en la empresa: los talleres de I.E.* Extraído el 18 de septiembre, 2005 de: <http://www.gestiopolis.com>,

Goizueta, R. (s.f.) Extraído el 14 de septiembre, 2005 de: <http://www.inteligencia-emocional.org>

Goleman, D. (1997). *Inteligencia Emocional*. (19ª Ed.). Barcelona: Colección Ensayo, Editorial Cairos.

Goleman, D. (1999). *Inteligencia Emocional en la empresa*. España: Editorial Javier Vergara.

¿Qué es la Inteligencia? Extraído el 16 de septiembre, 2005 de: <http://www.psicoadactiva.com>

Jorge, A. (2004). *Notas de conferencias impartidas en la Universidad de Matanzas, Cuba*.

Medina, C. A. *Monografía Inteligencia Emocional*. Extraído el 10 de septiembre, 2005 de: <http://www.monografias.com>

Sotillo, R. (s.f.) Extraído el 14 de septiembre, 2005 de: <http://www.capitalemocional.com>

Stenberg, R. & Detterman, D., K. (1988). *¿Qué es la inteligencia?* Madrid: Editorial Pirámide.

Web: <http://www.mailxmail.com> (2005)