

Conferencias

Inteligencia emocional en las entidades de información. ¿Cómo encauzar los afectos en bien de la organización?*

Israel A. Núñez Paula

El término inteligencia emocional, acuñado por *Peter Salovey* de la Universidad de Yale y *John Mayer* de la Universidad de New Hampshire (1990), se refiere a una capacidad compleja integrada por un sistema de actitudes y habilidades (p. e percepción de control, contactarse con otras personas, enfrentar el estrés, etc.) que determinan la conducta individual, reacciones, estados mentales, estilo de comunicación, niveles de autoestima, etc. Estos factores afectan de manera directa el éxito, así como la satisfacción personal y social de los empleados en la organización.

Otro autor, *Albert Mehrabian*, incluye además las habilidades como: percibir adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el dominio sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y respeto; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre el trabajo, el hogar y la vida recreativa.

Por su parte, *Reuven Bar-On* se inspira en los trabajos de Marie Jahoda en los años cincuenta con los conceptos de salud mental y bienestar psicológico. Dicho autor explica 11 factores de personalidad relacionados con el bienestar psicológico: autoobservación, relaciones interpersonales, responsabilidad social, flexibilidad, independencia, solución de problema, asertividad, prueba de realidad, tolerancia al estrés, actualización, felicidad.

El más destacado promotor del concepto de inteligencia emocional es Daniel Goleman quien publicó un best seller en octubre de 1995 titulado «La inteligencia emocional»² y más tarde, en 1998, otro llamado «Trabajando con la inteligencia emocional».³ Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general.

Según Goleman la inteligencia emocional (IE) es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo. Dividió la IE en cuatro grandes capacidades:

- Conciencia y conocimiento sobre sí mismo, o sea, con cuánta y con qué profundidad conocemos nuestras fortalezas y debilidades: capacidad para sintonizar nuestros pensamientos y sentimientos, confianza en nosotros mismos.
- Capacidad para manejar las emociones personales, es decir, el control de las emociones, de los impulsos en forma responsable y flexible de manera que beneficie los resultados de la actividad propia: perseverancia ante contratiempos, motivación positiva hacia el logro de mejores resultados.

- Conciencia social, lo que equivale a estar en sintonía con los sentimientos, necesidades y temas que interesan a los otros: habilidad para lograr empatía con otros (p. e. colegas, jefes, subordinados, clientes, etc.).
- Habilidad social, aquella que nos permite interactuar con otros: comunicarse, influir, colaborar y otras, ya sea en forma individual o en equipo, así como para manejar los conflictos.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional.⁴

Según *Goleman*, la inteligencia emocional en el trabajo se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, la construcción de relaciones dentro y fuera de la compañía que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de fuentes y recursos, la innovación, riesgo y enfrentamiento de cualquier situación como un equipo y la pasión por el aprendizaje y el mejoramiento continuo.

En su último libro, “Trabajando con inteligencia emocional”, *Goleman* identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey Mayer. ³

Estas capacidades son:

Área 1. Autoconciencia (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones):

- Conciencia emocional: identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
- Correcta autovaloración: conocer las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

Área 2. Autorregulación (manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos):

- Autocontrol: mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- Conciencia (compromiso consigo mismo): 3** 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.

Área 3. Motivación (intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas):

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

Área 4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros):

- Comprensión de los otros: percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollo de los otros: estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Diversificación: cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.

- Conciencia política: ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Área 5. Habilidades sociales (inducir respuestas deseadas en los otros):

- Influencia: idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas 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.
- Catalizar el cambio: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- Construir lazos: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- Colaborar y cooperar: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Trabajar en equipo: ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

Según Hendrie Weisinger, el desarrollo o educación de la inteligencia emocional consta de los siguientes pasos:

1 Internos

- Desarrollo de la autoconciencia

Un alto grado de autoconciencia se desarrolla poniéndose en sintonía con información abundante - interpretaciones, pensamientos, sentimientos, sensaciones, emociones e intenciones- sobre las que disponemos nosotros mismos.

Cabe destacar que el desarrollo de un elevado grado de autoconciencia requiere práctica y valor. A lo largo de este proceso se aprende a dar un paso atrás, a observarnos en plena acción y a evaluar el camino por el que discurrimos.

- Control de las emociones

Las emociones son el resultado de la interacción de los pensamientos, los cambios fisiológicos y el comportamiento con el que se responde a un hecho externo, debido a esto se pueden manejar las emociones propias haciéndonos cargo de cada componente.

Una emoción de tipo estresante suele ser el resultado de una situación problemática, por ejemplo; la preocupación que produce la inminente reestructuración del departamento. La idea frente a este tipo de emociones, es llevar nuestro "termostato emocional" a un nivel que permita pensar productivamente; este hecho, puede utilizarse en la resolución de problemas con el objetivo de elegir la mejor táctica y así resolver la situación.

- Automotivación

Diversas fuentes aportan estímulos a la motivación, las cuales somos nosotros mismos en primer lugar, los amigos, la familia y los compañeros de trabajo; un mentor emocional (una figura, real o ficticia, en la cual inspirarnos), y el entorno (el aire, las luces y los ruidos del despacho). Estas fuentes ayudan a motivarnos y a conservar la motivación puesto que fomentan la confianza, el optimismo, la tenacidad, el entusiasmo y la flexibilidad, y permiten transformar los contratiempos en ventajas.

2 Relaciones con los demás

- Desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz

Para mejorar las relaciones con los demás existen cinco facultades de gran utilidad: exteriorización, asertividad, atención dinámica, crítica y comunicación de equipo.

- Desarrollo de la experiencia interpersonal

Las componentes de una relación se dividen en satisfacción de las necesidades de cada cual, relación con los demás a lo largo del tiempo y el compartir sentimientos, pensamientos e ideas.

Dos son las habilidades que conducen al conocimiento experto de las relaciones interpersonales: la habilidad de analizar una relación para ejercerla de forma productiva y la de comunicarnos en los niveles adecuados para producir un intercambio eficaz de información.

Ayudar a los demás y ayudarse a sí mismo

Una organización laboral es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De aquí que sea tan importante para el éxito de una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades, sino que también ayuden a otros a hacer lo propio. En el contexto de la inteligencia emocional, esto significa que debemos ayudar a los demás a controlar sus emociones, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados. Existen cuatro formas específicas de hacerlo: nuestra perspectiva emocional, aprender a tranquilizar a una persona que ha perdido el control, brindándole apoyo al escuchar a los demás, así como ayudando a planificar y alcanzar objetivos.

Nuestra capacidad para ayudar a los demás, unida a nuestro trato acertado en las relaciones interpersonales y nuestra propia inteligencia emocional, pueden ayudar a crear una organización emocionalmente inteligente.

Ideas finales

Lograr una organización emocionalmente inteligente es algo por lo que todos deben luchar; en ella los empleados crean un sistema donde se emplean técnicas y herramientas de la inteligencia emocional.

En una empresa con estas características, los empleados tienen como responsabilidad aumentar su inteligencia emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación; también responden por el uso que hacen de la inteligencia emocional en las relaciones con los demás, el desarrollo de técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y la ayuda a los demás y ayudarse a sí mismo; además, todos se sirven de esta inteligencia para aplicar mejoras a la organización.

La inteligencia emocional en la organización empieza por nosotros mismos. Al usar nuestras emociones para reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no sólo ante el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa; el mensaje es claro, las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos.

Algunos aspectos a considerar en el entrenamiento de las emociones, derivados de la teoría sobre alfabetización emocional son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones problemáticas, el mejoramiento de la actitud prosocial y armoniosa en el trabajo en grupo y el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir.

El proceso educativo orientado hacia el desarrollo o fortalecimiento de la inteligencia emocional del personal ratifica el énfasis actual en la concepción del proceso laboral también como el de aprendizaje constante, mediante el trabajo en equipo, la identificación y solución de problemas, así como el uso de los grupos de conocimiento en la organización, es decir, la gestión del aprendizaje (GA) en las organizaciones y comunidades.

La GA supone que los gerentes y profesionales con capacidad de llevar adelante el cambio (trabajadores de la información, o sea, comunicadores, psicólogos, pedagogos etc.) deben reconocer que su papel trasciende la simple función de transmitir información. Supone un cambio muy importante en la manera de entender la función de comunicación dentro de la organización. El profesional de la GA deberá cultivar su vocación para introducir este enfoque de trabajo que no estará exento de dificultades y resistencia al cambio; deberá

asumir su papel como modelo para ser imitado por otros, además de conducir a la organización con entusiasmo y efectividad hacia las formas y hábitos de aprendizaje permanente.

Las características socio-económicas del siglo xxi (donde la tecnología constituye una base importante) obligan en forma insoslayable a la organización como un todo, a la administración y a los profesionales capaces; a desarrollar un proceso educativo que procure el desarrollo integral de los recursos humanos. El desarrollo intelectual deberá compartir su importancia, en el proceso educativo, con otros aspectos de la persona como son el cuidado de la salud física y mental, el desarrollo emocional, el desarrollo de la cultura organizacional y los valores. Todo esto se enfrenta con el fin de que la persona -y la organización como sistema formado por personas- pueda sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más competitivo y en condiciones de recursos limitados.

La GA debe orientarse hacia cada persona y no hacia la masa de trabajadores. Debe enseñar a cada persona a aprender según su potencial peculiar y a relacionarse en forma positiva con los demás.

Referencias bibliográficas

1. Bar-On R. Emotional quotient inventory. A measure of emotional intelligence. Technical manual. Toronto: Multi-Health Systems; 1997.
2. Goleman D. Emotional intelligence, why it can matter more than IQ. New York: Bantam Books; 1995.
3. ——. Trabalhando com a inteligência emocional. Río de Janeiro: Objetiva; 1999.
4. ——. Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós; 1996.

Recibido: 15 de febrero del 2002

Aprobado: 25 de febrero del 2002

Lic. *Israel A. Núñez Paula*

Facultad de Comunicación. Universidad de La Habana

Calle G No.506 e/n 21 y 23. El Vedado. Plaza de la Revolución. Ciudad de La Habana. Cuba. CP 10400.

* Conferencia impartida durante la Segunda Jornada Científica de la Biblioteca Médica Nacional, efectuada el día 29 de junio del 2001

** Término añadido por el autor para precisar el significado de Goleman a nuestros lectores

[1 Licenciado en Psicología. Facultad de Comunicación.](#)

© 2004 2000, Editorial Ciencias Médicas

Calle E No. 452 e/ 19 y 21, El Vedado, La Habana, 10400, Cuba.



acimed@infomed.sld.cu