

**¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?**

¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso?.

¿Porqué algunas personas tienen más desarrollada que otras, una habilidad especial que les permite relacionarse bien con otros, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?.

**¿Porqué unos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?**

El nuevo concepto que da respuesta a ésta y otras interrogantes es la **Inteligencia Emocional**, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón, del coeficiente intelectual (CI), más fácil de definir y medir, la misma que viene a ser una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

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

**Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio:** saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin **dañarse ni dañar a los demás**. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

### Competencias Emocionales Estratégicas

La inteligencia emocional es la capacidad de aprovechar las emociones de la mejor manera y combinarlas con el razonamiento para tomar buenas decisiones y llegar a buen puerto.

Desde hace casi cien años el coeficiente intelectual (CI) es el más famoso y usado medidor de la inteligencia, a pesar de que calibra sólo unas cuantas habilidades de nuestra mente (en particular las matemáticas y las verbales). **Según algunos autores, el CI sólo es responsable de veinte por ciento de la verdadera inteligencia, de la capacidad de desenvolverse con éxito y ser feliz.** Según estadísticas realizadas en los Estados Unidos, un alto CI de un alumno universitario no es garantía de éxito profesional futuro ni de una vida satisfactoria, plena y equilibrada.

La inteligencia emocional, en cambio, facilita las cosas. Goleman distingue dentro de ella cinco competencias estratégicas:

- 1) **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.
- 2) **Manejar las emociones.** Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.
- 3) **Automotivación.** Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.
- 4) **Empatía.** La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.
- 5) **Manejar las relaciones.** Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

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

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al mas brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e "inteligencia emocional".

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.

### La empatía

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodominio.

Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediablemente fuera de contacto con las estados de ánimo ajenos.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son

Uno de los dogmas de la cultura occidental ha sido el concepto de inteligencia, entendida ésta como el coeficiente intelectual (CI), o sea, como aquello que miden los tests de inteligencia. Pero, en verdad, lo único que medían los tests eran las capacidades (lingüísticas, matemáticas...) propias del rendimiento académico.

En contraposición a este concepto de inteligencia hoy en día se encuentra ampliamente extendido el concepto de **inteligencia emocional** que comprende aptitudes como las habilidades sociales. Según este enfoque, el coeficiente de inteligencia no es el único que mide el éxito profesional, social o sentimental sino otros factores como la conciencia de si mismo, el control emocional, la automotivación, la empatía y la habilidad para las relaciones interpersonales (Liderazgo).

El gurú de este campo de la Psicología, Daniel Goleman, define la Inteligencia Emocional **como la capacidad que tiene un individuo de tomar conciencia de sus propias emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones, acentuar la capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social que lo lleve a abrir las posibilidades de desarrollo personal”<sup>1</sup>**

---

<sup>1</sup> [www.eiconsortium.org/index.html](http://www.eiconsortium.org/index.html)

### ¿Y COMO DEFINIR LA EMOCIÓN?

La palabra **EMOCIÓN**, viene del latín "**MOTERE**" (moverse). Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico, en el cuerpo humano.

Todas las emociones son esencialmente **IMPULSOS A LA ACCIÓN**, cada una de ellas inclina al ser humano hacia un determinado tipo de conducta. En los animales y en los niños hay una total continuidad entre sentimiento y acción; en los adultos se da una separación, la acción no necesariamente sigue al sentimiento.

Los mecanismos de las emociones, incluso las biológicas, pueden ser conducidas hacia el bien o hacia el mal. El temperamento es modifiable por la experiencia. Ser consciente de las propias emociones es el primer paso para no dejarse arrastrar por ellas.

Para Daniel Goleman, las emociones son en esencia impulsos para actuar, son planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Así, cada emoción prepara al cuerpo para una clase distinta de respuesta:

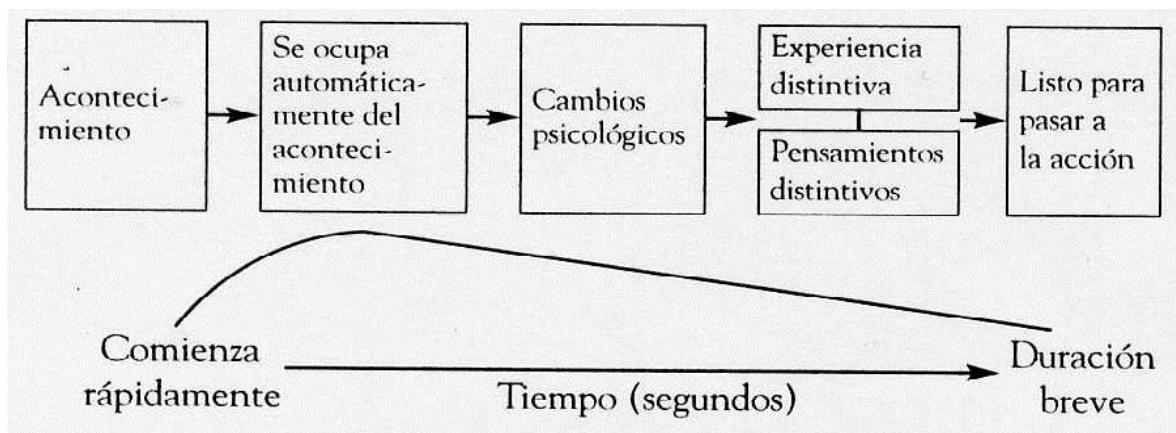
- **Ira:** la sangre fluye a las manos y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo, el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.
- **Miedo:** la sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.
- **Felicidad:** aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.
- **Amor:** se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.
- **Sorpresa:** el levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.
- **Disgusto:** la expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.
- **Tristeza:** el descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación)

## EL MECANISMO DE LAS EMOCIONES

Una emoción se debe a algún factor que resulta importante para usted y ayuda a motivarlo y a guiarlo hacia el éxito o evitar el fracaso o el peligro. A un nivel más básico, se puede considerar que las emociones:

- Se deben a algún tipo de cambio en el mundo que le rodea.
- Comienzan de manera automática y provocan rápidos cambios psicológicos.
- Cambian la naturaleza de todo lo que le rodea y de su modo de pensar.
- Lo preparan para emprender algún tipo de acción.
- Dan lugar a sentimientos personales y se disipan rápidamente.
- Le ayudan a afrontar, a sobrevivir y a prosperar en este mundo.

La figura nos presenta de manera gráfica la función de una emoción.



## LAS EMOCIONES PRINCIPALMENTE SON DATOS SOBRE LAS PERSONAS

Las emociones pueden considerarse una señal a la que deberíamos estar atentos a lo que indican. El psicólogo Paul Ekman piensa que la información que nos entregan las emociones es lo que les da su valor, principalmente debido a que: «por regla general, los acontecimientos que provocan emociones son actos interpersonales».

Así, cuando estamos enfadados, enviamos una señal a los demás para que nos dejen solos o para que nos devuelvan lo que nos han quitado, o para «cualquier otra cosa». Nuestra sonrisa de felicidad indica que nos mostramos abiertos y receptivos y, lo que es más importante, accesibles. La naturaleza interpersonal, o social, de la emoción es lo que hace que esas fuentes de datos sean de tanta importancia para la vida de todos los directivos y líderes.

Sin embargo, las emociones no siempre se evaporan con la misma premura. De aquí surge un problema relacionado directamente con las emociones: **el estado de ánimo**. Los científicos distinguen entre las emociones y el estado de ánimo. Las emociones tienen

una causa definible. El estado de ánimo es una serie de sentimientos que duran mucho tiempo, a menudo se producen por causas desconocidas y pueden ser parte de nuestra química corporal. Es probable que las advertencias a controlar las emociones, así como la idea de que las emociones son a menudo irrelevantes y dan lugar a un excesivo estrés, en realidad sean más bien llamadas a controlar nuestros estados de ánimo.

### LAS EMOCIONES NOS AYUDAN A SOBREVIVIR.

Las emociones son esenciales para nuestra supervivencia como individuos y como especie. De hecho, las emociones no son algo exclusivo de los seres humanos. La supervivencia y la evolución de las especies depende de una serie de conductas, como atender las emergencias, explorar el entorno, evitar el peligro, mantener los lazos con otros miembros del grupo, protegerse, reproducirse, repeler un ataque y dar y recibir cuidados. Las emociones se han ido desarrollando a lo largo de millones de años de evolución para protegernos de las amenazas de nuestra supervivencia, tal y como se sugiere en la siguiente tabla.

### El valor para la supervivencia de las emociones.

Esta emoción:	Motiva esta conducta:
Miedo	¡Corra, hay un peligro!
Ira	¡Luche!
Tristeza	Socorro, estoy dolido.
Repulsa	No coma eso, está envenenado.
Interés	Miremos a nuestro alrededor y exploremos.
Sorpresa	¡Cuidado! ¡Preste atención!
Aceptación	Manténgase en el grupo por seguridad.
Alegría	Cooperemos; reproduzcamos.

Sin embargo, ¿es posible que, tras miles de años de evolución y cambios, las emociones se hayan convertido en vestigios inútiles de una existencia más temprana y peligrosa? Actualmente, con todos los avances tecnológicos y con el crecimiento general de la civilización, ¿esas emociones «primitivas» interfieren en la supervivencia y en el éxito del mundo moderno? Ese es un argumento lógico y sensato, pero también es un argumento muy equivocado.

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y CALIDAD DE VIDA<sup>2</sup>

Determinados experimentos han cambiado nuestro criterio sobre las relaciones existentes entre el sistema inmunológico y el sistema nervioso central. Cada vez son más los médicos que reconocen la incidencia de las emociones en el desarrollo de enfermedades. Un ejemplo, el **pánico y la ansiedad** aumentan la tensión arterial. Con ello las venas dilatadas por la presión sanguínea sangran más profusamente y ésta es una de las principales complicaciones a las que se enfrenta cualquier intervención quirúrgica.

También podemos hablar de las enfermedades infecciosas como la gripe, el resfriado y el herpes. Nuestro sistema inmunológico suele mantenerlos a raya excepto en aquellos momentos en los que el estrés emocional disminuye nuestras defensas. La vulnerabilidad a estos virus de las personas preocupadas y alteradas es mucho mayor.

La importancia médica del estrés es tal que las técnicas de relajación orientadas a reducir la excitación fisiológica se están utilizando clínicamente, según Goleman, para aliviar los síntomas de numerosas enfermedades crónicas entre las que se incluyen, entre otras, las enfermedades cardiovasculares, ciertos tipos de diabetes, la artritis, el asma, los desórdenes gastrointestinales y el dolor crónico.

### ¿LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE?

A través de miles de estudios los científicos han aprendido mucho sobre el papel de las emociones en el trabajo. Algunos de los resultados de esos estudios podrían llegar a sorprenderlo. Por ejemplo, la forma en la que se **sienten los directivos** es un indicador muy útil del **rendimiento de la organización**.

De hecho, un estudio llevado a cabo por Sigal Barsade, una profesora de la Escuela Wharton de la Universidad de Pensilvania, demuestra que el modo en el que se sienten los directivos tiene un impacto directo en las ganancias de una compañía. La profesora Barsade descubrió que un equipo de directivos superiores que comparte una perspectiva emocional común que sea positiva obtendrá entre un cuatro y un seis por ciento más de utilidades por acción que otras compañías cuyo equipo directivo consiste en una serie de miembros con diversos puntos de vista emocionales.

En un estudio de nueve semanas de duración llevado a cabo por Jordán y Ashkanasy, de la Universidad de Queensland, los equipos que constaban de miembros con una inteligencia emocional baja finalizaron en el mismo nivel de desempeño que los equipos formados por personas con una inteligencia emocional elevada. A primera vista, esos resultados no son los que un directivo con una IE elevada podría esperar. Lo que resulta sorprendente es la diferencia de rendimiento durante las primeras semanas del estudio. Los equipos con una IE elevada eran capaces de ponerse en marcha mucho más rápidamente que los equipos con inteligencia emocional baja. Finalmente, los equipos con IE baja consiguieron alcanzar a sus colegas emocionalmente más inteligentes. La lección que extrajo este estudio es que la inteligencia emocional en el equipo no tiene demasiada relevancia: siempre y cuando **no le importe perder semanas de productividad y tirar por tierra miles de horas de trabajadores**.

---

<sup>2</sup> El directivo emocionalmente Inteligente Caruso & Salovey Ed Algaba. España 2005

## EL IMPACTO DE LAS EMOCIONES EN EL CLIMA LABORAL

Las emociones, a nivel de grupos también ejercen una influencia importante en otros ámbitos. Podemos llamarlo espíritu de equipo o moral, pero todos hemos experimentado alguna vez cómo puede cambiar el estado de ánimo de un grupo. Y nuestro estado de ánimo influye enormemente en nuestro rendimiento. A veces lo hace de manera lenta y sutil, a veces casi podemos sentir cómo el ambiente se enfriá en el grupo, y otras veces sentimos que la excitación planea en el ambiente. El traspaso de emociones de una persona a otra es un fenómeno que se conoce como **contagio emocional**

El contagio emocional tiene un gran efecto en un grupo. En un experimento, se pidió a varios grupos de personas que simularan una discusión sobre los bonos de fin de año. Su papel consistía en conseguir para sus empleados el bono más grande posible y, al mismo tiempo, tratar de tomar las mejores decisiones para la organización en general. Uno de los miembros del grupo, desconocido por los participantes, era un actor que se comportaba de forma negativa con algunos grupos y de manera positiva con los demás.

- Los vídeos de los grupos dejaron claro que el actor influyó en el estado de ánimo de cada uno de ellos, desalentándolos en el caso negativo y animándolos en el caso positivo.
- Los participantes del estudio también expresaron cambios de humor, pero no parecían saber por qué razón su estado de ánimo había cambiado.
- Y, lo que es más importante, los grupos positivos mostraron menos conflictos y mucha más cooperación que sus compañeros con estado de ánimo negativo.

Pero el contagio emocional, por sí mismo, no es ni inteligente ni ineficaz. La aplicación estratégica del contagio emocional forma parte del repertorio del directivo emocionalmente inteligente.

### LOS DOMINIOS DE LA “INTELIGENCIA EMOCIONAL”.

La publicación del libro de Daniel Goleman con el mismo título se convirtió en un gran éxito editorial, al demostrar, básicamente, que la inteligencia medida tradicionalmente —a través del CI— no correlaciona con el éxito profesional. En su libro, Goleman considera que hay cinco dominios de la inteligencia emocional ordenados en dos grupos: Aptitudes Personales y Sociales.

**1. Autoconocimiento Emocional:** reconocer un sentimiento mientras éste se presenta es la clave de la Inteligencia Emocional. La falta de habilidad para reconocer nuestros propios sentimientos nos deja a merced de nuestras emociones. Las personas con esta habilidad consiguen conducir mejor sus vidas.

**2. Autorregulación o Control Emocional:** Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos, adecuándolos a cualquier situación. Las personas que carecen de esta habilidad caen constantemente en estados de inseguridad, mientras que aquellas que poseen un mejor control emocional tienden a recuperarse más rápidamente de los reveses y contratiempos de la vida.

**3. Motivación o afán de logro:** Dirigir las emociones para conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente y para mantener la mente creativa para encontrar soluciones. Las personas que tienen esta habilidad tienden a ser más productivas y eficaces, cualquiera que sea su emprendimiento.

### LOS DOMINIOS DE LA “INTELIGENCIA EMOCIONAL”.

**4. Empatía :** es el reconocimiento de las emociones ajenas, es otra habilidad que construye autoconocimiento emocional. Esta habilidad permite a las personas reconocer las necesidades y los deseos de otros, permitiéndoles relaciones más eficaces.

**5. Habilidades Sociales:** El arte de relacionarse es, en gran parte, la habilidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que dice relación con la interacción entre individuos. Son las "estrellas sociales".



DANIEL GOLEMAN

### ¿ES GENÉTICA LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Volviendo a las diferencias entre el CI y la inteligencia emocional, sabemos que el primero es genético. Pero ¿y el segundo? Seligman<sup>3</sup> diferencia entre lo genético y lo heredable. Por ejemplo, la autoconfianza puede ser heredable –padres con gran autoconfianza suelen tener hijos iguales–, porque “cuanto más éxito tiene una persona, más optimista suele ser”. La belleza, la inteligencia verbal, la capacidad motora y otros rasgos que sí pueden ser genéticos provocan experiencias cruciales que llevan, por ejemplo, a una mayor o menor autoestima. Pero en modo alguno, la inteligencia emocional es genética. La desarrollamos y la hemos desarrollado desde la niñez.

¿Cómo? Según Alexander Lowen, otro psicólogo que en los '70 analizó diferentes etapas de la vida del ser humano, señaló que en cada una de ellas se aprende algo básico. En los primeros 18 meses de vida, el **afecto** juega un papel fundamental. Si los padres son excesivamente protectores, el bebé será muy afiliativo, pero poco logrador. Si le dejan demasiado de lado, podría ser lo contrario. El siguiente nivel, según Lowen, es el del niño: la exploración del mundo. Cuando es muchacho, es decir, la tercera etapa; comienzan los juegos para ganar confianza. La juventud es el momento en el que se combina el placer de una relación con la creatividad y la imaginación infantil. Es la etapa de reducción, vital para la futura capacidad de ilusionar a otros. Y finalmente, el adulto es consciente de sus actos y de sus responsabilidades.

Desde este punto de vista, el líder es básicamente una persona emocionalmente sano, que ha cubierto sus etapas de bebé, niño, muchacho y joven adecuadamente. Con sentido de la realidad y la responsabilidad, necesidad de afecto, de creación, de libertad y de aventura.

### ¿ES DESARROLLABLE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

¿**Qué ocurre si deseamos desarrollar la inteligencia emocional de un adulto?** La propuesta es profundizar más allá de la generalización de inteligencia emocional y analizar qué competencia es la que nos ofrece oportunidades de mejora. Pocos habrá que sean excelentes en empatía, carácter ilusionador, autoconfianza, autocontrol y perseverancia.

Por ejemplo, pensemos que la perseverancia es nuestro punto débil, debemos concretarla en términos de comportamiento: dónde estamos y dónde queremos llegar, y no contentarnos con el discurso. A partir de lo que hace, de hacer nuevas cosas, se debe encontrar satisfacción en el resultado, lo que será más sencillo en las competencias relacionadas con el motivo de logro que con la empatía, conectada con la afiliación.

Para mejorar la capacidad directiva, la inteligencia emocional de una persona se puede desarrollar, pero con seriedad, con humildad y paso a paso. Sin fórmulas mágicas, ni grandes palabras. Con esfuerzo, haciendo las cosas de forma diferente y consiguiendo, a través de un proceso de capacitación –*coaching*– que la persona que se desarrolla experimente satisfacción en aquellas actividades en las que antes no la encontraba. Es el optimismo realista y ambicioso –no la ingenuidad– el gran motivador para lograr los cambios.

---

<sup>3</sup> [www.authentichappiness.sas.upenn.edu/](http://www.authentichappiness.sas.upenn.edu/)