

¿ES POSIBLE APRENDER LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Un ejecutivo puede tener un alto cociente intelectual y una formación intachable, pero ser incapaz de liderar.

Intermanagers.com

Por años, se ha debatido si los líderes nacen o se hacen. De igual forma sucede con la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, o los adquieren como resultado de experiencias de la vida?. La respuesta es: ambas cosas.

La investigación científica sugiere en forma muy fuerte que existe un componente genético en la inteligencia emocional. Las investigaciones psicológicas y el desarrollo demuestran que su fomento cumple también un papel. Cuánto incide cada ingrediente - el genético y el aprendido - tal vez nunca se conocerá, pero la investigación y la práctica claramente demuestran que la inteligencia emocional puede aprenderse. Una cosa es segura: la inteligencia emocional se incrementa con la edad. Hay una palabra anticuada para este fenómeno: madurez. Pero incluso en la madurez algunas personas necesitan entrenamiento para poder incrementar su inteligencia emocional. Desafortunadamente, gran cantidad de programas de entrenamiento que pretenden construir habilidades de liderazgo, incluyendo inteligencia emocional, son una pérdida de tiempo y dinero.

El problema es muy sencillo: se enfocan en el área equivocada del cerebro. En gran medida, la inteligencia emocional nace en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, el cual maneja los sentimientos e impulsos. La investigación indica que el sistema límbico aprende mejor mediante la motivación, la práctica extensa y la retroalimentación.

Comparemos esto con el tipo de aprendizaje que ocurre en las neocortezas que manejan las habilidades, analíticas y técnicas. Las neocortezas captan los conceptos y la lógica. Esta es la parte del cerebro que establece cómo utilizar un conmutador o cómo hacer una llamada de ventas después de leer un libro.

Erróneamente - aunque debe sorprendernos - es también la parte del cerebro a la que apuntan la mayoría de los programas de entrenamiento que buscan incrementar la inteligencia emocional. Mis investigaciones en el Consorcio para la investigación en Inteligencia Emocional en las Organizaciones han demostrado que cuando estos programas adoptan el enfoque de las neocortezas, pueden tener un efecto negativo en el desempeño laboral de las personas.

Para incrementar la inteligencia emocional, las organizaciones deben enfocar nuevamente su entrenamiento de manera que incluyan el sistema límbico. Deben ayudar a que las personas rompan con viejos hábitos de comportamiento y desarrollen nuevos hábitos.

Esto no sólo requiere mucho más tiempo de entrenamiento que los programas convencionales, sino que además implica un enfoque individualizado.

Imagine a una ejecutiva cuyos colegas piensan que tiene baja empatía. En parte esto se refleja en su inhabilidad para escuchar, en que interrumpe a las personas y no pone atención a lo que dicen. Para solucionar este problema, la ejecutiva necesita que la motiven a cambiar y luego debe practicar y recibir retroalimentación de otras personas en la empresa.

Un colega o entrenador puede hacerle saber cuando ella no hay escuchado. Posteriormente, tendrá que revivir el incidente y demostrar su habilidad para incorporar lo que otros están diciendo. La ejecutiva puede recibir orientación para que observe a otros ejecutivos que si saben escuchar e imite ese comportamiento.

Con práctica y persistencia esto puede conducir a resultados duraderos. Conozco un ejecutivo de Wall Street que buscó mejorar su empatía, en especial para poder leer las reacciones de las personas y apreciar sus diferentes perspectivas. Con anterioridad a que este ejecutivo iniciara su intento de mejorar, sus subordinados sentían terror de trabajar con él. Incluso llegaban a ocultarle las malas noticias. Naturalmente entró en shock al enterarse de estos hechos. Se fue a casa y le contó lo ocurrido a su familia, sólo para confirmar lo que ya había escuchado en el trabajo. Cuando las opiniones de ellos en cualquier tema no concordaban con las suyas, ellos también le temían. Contrató la ayuda de un entrenador y volvió a su trabajo buscando la forma de aumentar su empatía mediante la práctica y la retroalimentación.

El primer paso fue tomar unas vacaciones en un país extranjero donde no se hablaba su idioma. Estando allá, monitoreó sus reacciones frente a lo que no le era familiar y su apertura hacia personas muy diferentes a él.

Cuando regresó humildemente luego de su semana en el exterior, el ejecutivo le pidió a su entrenador que lo siguiera en diferentes momentos del día y durante varias semanas, para así criticarle la forma como trataba a las personas que tenían perspectivas nuevas o diferentes. Al mismo tiempo, utilizó conscientemente las diferentes interacciones en su trabajo como oportunidades para poder practicar el ejercicio de escuchar ideas diferentes a las suyas. Finalmente, el ejecutivo hizo que lo filmaran en las reuniones y pidió a quienes trabajaban con él que le criticaran su habilidad para reconocer y entender los sentimientos de los demás. Esto le tomó varios meses, pero su inteligencia emocional finalmente surgió y el mejoramiento se vio reflejado en su desempeño global en el trabajo.

Es importante hacer énfasis en que la construcción de la inteligencia emocional propia no puede ocurrir sin un sincero deseo y un esfuerzo concertado. Un seminario breve no ayudará; tampoco puede uno pretender que la solución sea comprar un manual de cómo hacerlo. Resulta mucho más difícil aprender tener empatía - interiorizar la empatía como una respuesta natural hacia las personas -, que volverse diestro en el análisis de regresión estadística.

Pero puede lograrse. Ralph Waldo Emerson escribió: "Nunca una cosa grande se consiguió sin entusiasmo". Si su meta es convertirse en un verdadero líder, estas palabras le servirán como guía en sus esfuerzos para desarrollar alta inteligencia emocional.