

## Tema 7.

### INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

La inteligencia emocional puede marcar la diferencia en cuanto a factores críticos del éxito de una organización, entre los que destacan: la toma de decisiones, el liderazgo, la innovación estratégica y técnica, las comunicaciones abiertas y sinceras, las relaciones de confianza mutua y trabajo en equipo, la lealtad para con el cliente y la creatividad y la originalidad.

#### 1. LA INTELIGENCIA DESDE LA PERSPECTIVA CULTURAL

Las definiciones de inteligencia han cambiado según la época, lugar y cultura, pero todas tienen los siguientes puntos comunes:

- Los campos del conocimiento necesarios para la supervivencia de la cultura.
- Los valores propios de la cultura.
- El sistema educativo que instruye y nutre las diversas competencias de los individuos.

Al hablar de inteligencia, deben destacarse dos componentes básicos:

- Los individuos que son capaces de usar su vector de competencias en varios campos del conocimiento.
- Las sociedades que alimentan el desarrollo individual mediante las oportunidades que proporcionan, las instituciones que apoyan y los sistemas de valores que promueven.

Sternberg propone una teoría triárquica de la inteligencia, definiéndola en términos de: el mundo interno del individuo, su mundo externo y su experiencia en el mundo.

Las competencias individuales representan solamente un aspecto de la inteligencia. Ésta requiere estructuras sociales e institucionales que permitan el desarrollo de dichas competencias.

Binet fue el primero que diseñó un cuestionario para medir la inteligencia, conocido como test de inteligencia. La noción de cociente intelectual fue elaborada por Stern para afinar el concepto de edad mental de Binet. La edad mental es el nivel medio alcanzado en los tests por los sujetos de determinada edad cronológica. El cociente intelectual (CI) se obtiene dividiendo la edad mental entre la cronológica y multiplicando los resultados por una constante.

Cattell y Horn distinguieron posteriormente dos clases de inteligencia:

- *Inteligencia fluida*: facilita la capacidad para descubrir las relaciones entre conceptos, razones, argumentos y temas abstractos.
- *Inteligencia cristalizada*: facilita la capacidad para utilizar un conjunto de informaciones ricas y complejas que permiten entender el mundo, emitir juicios correctos y resolver problemas.

1 Desde el punto de vista de su estructura funcional, la inteligencia está constituida por numerosos factores (+ 200), que corresponden casi en su totalidad a unidades funcionales de aptitud. En primer lugar, hay un factor general que confiere unidad básica a toda la estructura de la inteligencia; el factor "g" de Spearman. Además, se han identificado otros siete campos de aptitud referidos a los aspectos: verbales, numéricos, espaciales, lógicos, mnemónicos, perceptivos y psicomotores.

## 2. LAS INTELIGENCIAS MÚLTIPLES

En estudios anteriores, la inteligencia quedaba ligada, muchas veces, a la habilidad para proporcionar respuestas sucintas de forma veloz a problemas que implicaban habilidades predominantemente lingüísticas y lógicas. Los estudios sobre la diferenciación de funciones de los hemisferios cerebrales supusieron un paso adelante en la profundización de las teorías del aprendizaje.

En 1983, Gardner publica su obra "Frames of Mind", en la que plantea la existencia de inteligencias múltiples, para destacar el número desconocido de capacidades humanas, subrayando la importancia de las mismas. Ofrece una visión alternativa y un enfoque radicalmente distinto conducentes a una visión diferente de la escuela: la mente es plural y reconoce muchas facetas distintas en la cognición.

Así, define la inteligencia como la capacidad para resolver problemas, o para elaborar productos de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural. Distingue tres conceptos:

- *Inteligencia*, como potencial biopsicológico.
- *Especialidad*, como disciplina o arte practicado en una sociedad determinada.
- *Ámbito*, como el conjunto de las instituciones y jueces que determinan qué productos dentro de una especialidad son válidos.

Para concretar el número de inteligencias, utiliza varios criterios basados en disciplinas diversas:

- 0 a) *De las ciencias biológicas*: la posibilidad de aislar una inteligencia en casos de lesiones cerebrales, y que tenga una historia evolutiva plausible.
- 1 b) *Del análisis lógico*: la existencia de una o más operaciones identificables que desempeñen una función esencial, y la posibilidad de codificación en un sistema de símbolos.
- 2 c) *De la psicología evolutiva*: un desarrollo bien diferenciado y un conjunto definible de actuaciones que indiquen un "estado final", y la existencia de sabios, prodigios y otras personas excepcionales.
- 3 d) *De la investigación psicológica tradicional*: contar con el respaldo de la psicología experimental, y con el apoyo de datos sociométricos.

2 La teoría de las inteligencias múltiples supone dos afirmaciones complementarias: una explicación completa de la inteligencia humana y que todos tenemos una combinación exclusiva de inteligencias que nos conduce a aprovechar la singularidad que se nos ha otorgado.

Identifica ocho inteligencias con sus características y peculiaridades y con un funcionamiento independiente. Cada una tiene su modo de operar, su propio sistema de símbolos y su propio lugar físico en el cerebro desde donde actúa.

### 2.1. INTELIGENCIA LINGÜÍSTICA

El cerebro tiene un área específica, el área de Broca, responsable de la producción de oraciones gramaticales, que si se lesiona, aunque no impide la comprensión de palabras y frases, si imposibilita para la construcción de las mismas.

Todos los seres humanos utilizan el lenguaje desde hace 100.000 años, es un paso fundamental para la "hominización". El don del lenguaje es universal y su desarrollo en los niños es muy similar en todas las especies.

Las personas dotadas de buena capacidad lingüística pueden explicar, debatir y persuadir

con eficacia; expresarse oralmente, de forma escrita o utilizando los medios de comunicación.

Para muchos investigadores, el cerebro humano está programado para el lenguaje, los genes contienen un potencial lingüístico que denominan "gramática profunda". estas destrezas se mejoran con el aprendizaje y la práctica.

## **2.2. INTELIGENCIA LÓGICO-MATEMÁTICA**

Es uno de los elementos clásicos de la inteligencia que se mide en los llamados test de C.I. Todos utilizamos destrezas lógico-matemáticas para afrontar distintas tareas; pero en los individuos dotados de este tipo de inteligencia, el proceso de resolución de problemas suele ser extraordinariamente rápido.

Este tipo de inteligencia se basa en nuestra confrontación con el mundo de los objetos y se deriva de nuestras acciones y percepciones acerca de lo que nos rodea.

Hay que tener en cuenta que ciertas áreas del cerebro son más prominentes que otras para el cálculo matemático.

## **2.3. LA INTELIGENCIA ESPACIAL**

Este tipo de inteligencia se relaciona con tareas de visualización y puede presentarse de muchas formas. La visualización, según Arnheim, juega un papel más importante que el lenguaje y si no podemos construir una imagen virtual de un proceso o un concepto, no seremos capaces de pensar claramente acerca del mismo.

El hemisferio derecho es la sede más importante del cálculo espacial; una lesión en esta zona provoca daños en la habilidad para orientarse, para reconocer caras o escenas o para apreciar pequeños detalles.

Al mirar el mundo que nos rodea no vemos objetos aislados en el espacio, somos capaces de comprender la noción de tridimensionalidad porque la hemos experimentado físicamente.

## **2.4. LA INTELIGENCIA MUSICAL**

La capacidad musical es una de las habilidades más tempranas que surge en los niños. La música es una buena herramienta para el aprendizaje, a la mayor parte de los niños les resulta más fácil captar y recordar conceptos si están unidos a melodías.

La fuerza de la inteligencia musical innata varía de una persona a otra, pero debe orientarse y estimularse para lograr su pleno desarrollo.

En la percepción y producción musical están involucradas ciertas partes del cerebro situadas en el hemisferio derecho, aunque la capacidad musical no se localiza con claridad en un área específica.

## **2.5. INTELIGENCIA CINÉTICO-CORPORAL**

La habilidad para utilizar el cuerpo de diferente forma, para expresarse o realizar una tarea depende de este tipo de inteligencia. Las personas que la poseen en un alto nivel, son hábiles en los trabajos manuales, tienden a moverse mucho y aprenden mejor por la experiencia y las prácticas.

El control del movimiento corporal se localiza en la corteza motora y cada hemisferio domina y controla los movimientos del lado opuesto.

La habilidad para competir en un juego, para utilizar el propio cuerpo o para crear un producto, constituye la evidencia de las características cognitivas del uso corporal.

## **2.6. INTELIGENCIA INTERPERSONAL**

Es la destreza para comprender a los otros, motivarles, cooperar con ellos. Se construye a partir de una capacidad para sentir distinciones entre los demás. Esta inteligencia capacita al adulto para leer las intenciones, emociones y deseos de los demás, aunque sean ocultos.

En épocas anteriores se creía que este tipo de inteligencia era innato, pero en la actualidad se considera que se trata en gran parte de capacidades adquiridas, que se pueden enseñar, aprender y practicar. Las personas con un buen desarrollo de este tipo de inteligencia son muy sensibles a la manera de ser y el estado de ánimo de otras personas, tienen interés en cómo piensan y sienten los demás y se preocupan por su bienestar. Prefieren trabajar en equipo.

La investigación cerebral sugiere que los lóbulos frontales desempeñan un importante papel, y las lesiones en esta área pueden causar cambios profundos en la personalidad.

## **2.7. INTELIGENCIA INTRAPERSONAL**

Es un complemento natural de la inteligencia interpersonal. Es la capacidad de introspección, de formar una imagen adecuada de lo que uno es y de cómo se comporta. Se trata de autoentenderse, acceder y comprender los propios sentimientos y emociones, controlarlos y enfocarlos adecuadamente, orientando la propia conducta.

La persona que tiene una buena inteligencia intrapersonal posee un modelo viable y eficaz de sí mismo. Cuando se trata de aprender una destreza o habilidad, es la que controla los niveles de autoconvencimiento o autoconfianza y facilita el estado de ánimo y motivación para alcanzar buenos resultados. Permite comprenderse y trabajar con uno mismo, y tomar las decisiones analizando las razones, los pros y los contras.

Los lóbulos frontales desempeñan un importante papel. Los daños en el área inferior pueden producir irritabilidad o euforia; mientras que los del área superior tienden a producir indiferencia, languidez, lentitud y apatía.

## **2.8. INTELIGENCIA NATURALISTA**

Se considera naturalista al que tiene un amplio conocimiento del mundo viviente. Se siente a gusto en el mundo de los seres vivientes y puede poseer un talento especial para cuidar, domesticar o interactuar con sutileza con muchos de ellos.

Este tipo de inteligencia fue incluida posteriormente en la clasificación.

## **3. INTELIGENCIA Y AFECTIVIDAD**

Enrique Rojas las destaca como los componentes más característicos de la psicología humana, pues alrededor de ellos se configuran las principales estructuras psicológicas. Para este autor, la inteligencia es la capacidad mediante la que la unión de un conjunto de estímulos diversos produce una conducta positiva que se adapta a la realidad y beneficia a ese individuo como animal único y social. Es la capacidad mental de una persona para adquirir conocimientos nuevos y tener una actuación global de acuerdo con el medio ambiente.

Es necesario considerar dos ideas básicas: capacidad para aprender con la experiencia, y comportamiento adecuado a la realidad. Así, la afectividad es la capacidad de ser afectados por las circunstancias externas, un cambio que tiene lugar en nuestro interior y que se

manifiesta a través de cuatro formas esenciales: los sentimientos, las emociones, las pasiones y las motivaciones. Consiste en una experiencia con respuestas físicas, psicológicas y conductuales.

Entre los muchos tipos de inteligencia que existen, este autor destaca los siguientes:

- *Inteligencia teórica*: capacidad en lo abstracto, de conjugar conceptos e introducirse en el mundo de las ideas, los juicios y los raciocinios. Es el modelo que aplica el intelectual.
- *Inteligencia práctica*: facultad para resolver problemas y dificultades de orden operativo. Se mueve por esquemas de conducta y tiene una eficiencia directa. Corresponde a la persona de acción.
- *Inteligencia social*: capacidad para las relaciones interpersonales, lo que facilita el contacto humano. Propio de un relaciones públicas.
- *Inteligencia espontánea y provocada*: la primera se despliega sin ningún estímulo exterior, se manifiesta como un juego de habilidades y aptitudes que están dispuestas para funcionar. La segunda ofrece su mejor rendimiento cuando es presionada con algún estímulo externo. Definen a las personas válidas para un debate o para ser un buen parlamentario.
- *Inteligencia analítica y sintética*: la primera escudriña los problemas pero separando, distinguiendo y puntualizando todos los aspectos que presentan. La segunda resume las características de un fenómeno, hecho, situación o persona.
- *Inteligencia analógica y metódica*: la primera es la capaz de recurrir a la imagen metafórica mediante la similitud, la equivalencia y el parecido. Es propia de escritor. La segunda, propia del investigador, sigue los cánones del método hipotético-deductivo.
- *Inteligencia discursiva*: capacidad de expresarse en un lenguaje suficiente y bien trazado. Escribe con soltura pero no sabe hablar en público.
- *Inteligencia matemática*: capta y relata el mundo en lenguaje cuantitativo.
- *Inteligencia emocional*: capaz de expresar sentimientos, conocerlos, saber para qué sirven y cómo se mejoran.
- *Inteligencia instrumental*: capacita a la persona para superarse en cualquier campo, mediante las herramientas del orden, la constancia, la voluntad, la motivación y la alegría por el esfuerzo en mejorarse.

#### 4. LA INTELIGENCIA EXITOSA DE STERNBERG

Su punto de partida es su propio fracaso en los test de inteligencia, realizados durante su vida académica. Diferencia el concepto de inteligencia exitosa del convencional de inteligencia, a la que denomina inerte.

La inteligencia exitosa implica los siguientes aspectos, relativamente independientes entre sí:

- *Pensamiento Analítico*: se usa para resolver problemas. Compara, contrasta, juzga, evalúa y analiza.
- *Pensamiento Creativo*: usado para decidir qué problemas resolver. Descubre, inventa, imagina y supone.
- *Pensamiento Práctico*: sirve para llevar a la práctica las soluciones. Usa, aprovecha y aplica.

La inteligencia es modificable, puede aumentarse o disminuirse. No es primordialmente un problema de cantidad sino de equilibrio, de saber cuándo y cómo usar las habilidades analíticas, creativas y prácticas. La inteligencia exitosa es particularmente susceptible de

cambios.

Un elemento importante de la inteligencia es la flexibilidad. Por tanto, hay que enseñar a los niños a enfocar los problemas desde diversos puntos de vista y a ver como otras personas y otras culturas abordan las cuestiones y los problemas del mundo.

Las personas con inteligencia exitosa asumen sus fuerzas y debilidades, buscando capitalizar las primeras y corregir o remediar las segundas. Es un concepto de inteligencia menos exclusivo, más democrático y con aplicaciones más amplias en el mundo real.

La única prueba verdadera de este tipo de inteligencia es el rendimiento exitoso. Las personas que la poseen:

- Se automotivan, son independientes y completan las tareas y llegan al final.
- Aprenden a controlar sus impulsos y tratan de superar las dificultades personales.
- Saben cuando perseverar y cómo sacar el máximo partido de sus habilidades.
- Traducen el pensamiento a la acción, se orientan hacia el producto, tienen iniciativa y no tienen miedo de arriesgarse al fracaso.
- No retrasan los compromisos, aceptan el reproche justo, rehúsan la autocompasión y tienen capacidad para aplazar la gratificación.
- Se centran y concentran en superar sus objetivos, no hacen demasiadas cosas a la vez ni hacen demasiado pocas y son capaces de ver al mismo tiempo el bosque y los árboles.
- Tienen un nivel razonable de autoconfianza y creen en su capacidad para alcanzar sus objetivos. Equilibran el pensamiento analítico, el creativo y el práctico.

## 5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Salovey y Mayer utilizaron el término de inteligencia emocional para englobar capacidades como la comprensión de las emociones y la compasión.

Goleman cuestionaba los clásicos conceptos de éxito, capacidad y talento, afirmando que la excesiva dada al cociente intelectual era poco útil para clasificar la inteligencia de las personas.

Los auténticos triunfadores de este siglo serán los individuos que demuestren poseer inteligencia emocional, es decir: empatía, dominio de sí mismos, automotivación, templanza, perseverancia, capacidad de entusiasmarse y entusiasmar y encanto.

Así, puede definirse la inteligencia emocional como 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, la agilidad mental, etc., que configuran rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Se debe valorar igualmente el intelecto y la afectividad, concederles la misma importancia. Los éxitos personales y profesionales, la felicidad, dependen la interrelación de ambos, no de uno solo.

El aprendizaje emocional se considera vital en algunos movimientos sociales desarrollados en la actualidad. Los programas de aprendizaje emocional son más eficaces cuando enseñan un núcleo de competencias emocionales y sociales concretas. Es necesario:

- 1 Ser conscientes que tenemos que reflexionar y darnos cuenta de cómo se desarrollan nuestras acciones y decisiones, que detrás de ellas hay otra causa que las motiva y que suele ser de índole emocional.
- 2 Aprender y ejercitar ciertas destrezas y estrategias para saber conocernos mejor y controlar/ dominar esos impulsos, sentimientos o emociones.

## **6. HABILIDADES**

### **Habilidades conductuales**

- 1 Resistir las influencias negativas.
- 2 Escuchar a los demás.
- 3 Participar en grupos positivos de compañeros.
- 4 Responder eficazmente a la crítica.
- 5 Comunicarse con los demás a través de otros canales no verbales.

### **Inteligencias: interpersonal e intrapersonal**

- 1 Conciencia de uno mismo.
- 2 Toma de decisiones personales.
- 3 Dominar los sentimientos.
- 4 Manejar el estrés.
- 5 Empatía.
- 6 Comunicaciones.
- 7 Apertura.
- 8 Intuición.
- 9 Autoaceptación.
- 10 Responsabilidad personal.
- 11 Asertividad.
- 12 Dinámica de grupo.
- 13 Solución de conflictos.

### **Habilidades cognitivas**

- Comprender los sentimientos de los demás, asumir su punto de vista y respetar las diferencias.
- Saber leer e interpretar indicadores sociales.
- Asumir toda la responsabilidad de nuestras decisiones y acciones.
- Considerar las consecuencias de las distintas alternativas posibles.
- Dividir en fases el proceso de toma de decisiones y de resolución de problemas.
- Reconocer los puntos fuertes y débiles de cada una, con una perspectiva positiva y realista.
- Mantener una actitud positiva ante la vida.
- Desarrollar esperanzas realistas sobre uno mismo.
- Adiestrarse en la cooperación, la resolución de conflictos y la negociación de compromisos.
- Saber distinguir entre las situaciones en que alguien es realmente hostil de aquellas en las que la hostilidad proviene de uno mismo.
- Ante una situación de conflicto, pararse a describir la situación y cómo se hace sentir, determinar las opciones de que se dispone para resolver el problema y cuáles serían sus posibles consecuencias, tomar una decisión y llevarla a cabo.

## 7. CLASES Y CATEGORIAS DE EMOCIONES

Goleman identifica las emociones centrales, reconocidas por casi todas las culturas: miedo, ira, tristeza y alegría; a las que se puede añadir: amor, sorpresa, aversión y vergüenza. Según la temporalidad o permanencia en el tiempo de estas emociones en las personas, puede hablarse de estados de ánimo o temperamento, como predisposiciones emocionales en oposición a los desórdenes emocionales como la depresión o la ansiedad.

Describe los rasgos de la inteligencia emocional de la siguiente forma:

11. *Conocimiento de uno mismo*: reconocer un sentimiento cuando se presenta, para poder progresar.
22. *Gestión del humor*: disminuir los sentimientos de angustia, depresión y ansiedad; para que no nos dominen las emociones y procurarnos autocontrol.
33. *Motivación positiva de uno mismo*: actitud positiva ante los retos para una buena realización personal.
44. *Control del impulso*: demorar una gratificación, demorar el impulso en beneficio del objetivo.
55. *Apertura a los demás-empatía*: aptitud para ponerse en el lugar del otro. Se desarrolla en la comunicación emocional intensa en situación interactiva.

Las características de la inteligencia emocional que se desarrollan sobre todo en la vida familiar y que pueden influir en la actitud hacia el aprendizaje son: abnegación, sentido de los valores, empatía, creatividad, madurez, apertura, generosidad, escuchar al otro, cumplimiento, objetividad, jerarquía, benevolencia, autocontrol y convivencia.

Las que se desarrollan sobre todo en las relaciones laborales y que pueden incidir en el aprendizaje, en las adquisiciones de conocimientos, destrezas, actitudes, etc. son: convivencia, adaptación, autoridad, jerarquía, benevolencia, cumplimiento, obligación, obediencia, respeto, conciencia, confianza en uno mismo, motivación, generosidad, apertura, escuchar al otro, sumisión, resistencia al estrés, influenciabilidad y sociabilidad.

Y aquellas que se desarrollan sobre todo en nuestra vida personal y que con esfuerzo y práctica se pueden controlar son: extraversión/introversión, autenticidad, conocimiento de las propias necesidades, naturaleza inconsciente, sentido de los valores, influenciabilidad/vulnerabilidad, perspectiva, confianza en uno mismo, autocontrol, sensualidad, apertura, objetividad, escuchar al otro, intuición, receptividad, generosidad y sinceridad.

## 8. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS CONTEXTOS SOCIALES

Goleman afirma que el ser humano tiene dos mentes: una racional y otra emocional. Los rápidos cambios producidos en el mundo han afectado profundamente a la visión que tienen las personas sobre sí mismas y sus relaciones con los demás.

Desde la perspectiva de la Psicología Social se ha avanzado en el conocimiento de los procesos que llevan a los grupos a comportarse de determinada manera y cómo afectan al individuo las relaciones grupales. Y desde la Psicología del Desarrollo surgen explicaciones sobre la conducta individual y cómo la maduración de las estructuras psiconeurofisiológicas influye en ese comportamiento.

El mundo laboral y social es cada vez más interdependiente y global, formado por redes en las que el manejo de la información es relevante, y para ello son necesarias habilidades de comunicación y relaciones fluidas entre las personas. Por tanto, las aplicaciones de la inteligencia emocional en el trabajo actual y futuro son muchas.

La importancia de la inteligencia emocional se debe a que constituye el vínculo entre los

sentimientos, el carácter y los impulsos morales; y a que existe la evidencia de que las actitudes éticas fundamentales que adoptamos en la vida se asientan en las capacidades emocionales subyacentes.

Quienes actúan guiados por sus impulsos y carecen de autocontrol adolecen de una deficiencia moral porque la capacidad de controlar los impulsos constituye el fundamento de la voluntad y del carácter. Por otro lado, la base del altruismo se encuentra en la empatía, en la habilidad para comprender las emociones de los demás; por lo que la falta de sensibilidad hacia las necesidades ajenas es una falta de consideración. Y lo que de verdad necesita el mundo es el altruismo y el autocontrol.

El desafío que tienen que afrontar las organizaciones, implica un cambio su esencia, es decir, en sus trabajadores. Así, es necesario replantearse el rol de la formación dentro de ellas, para poder responder a los nuevos requerimientos de los trabajadores en competencias de la inteligencia emocional.

El requisito previo de la empatía es la conciencia de uno mismo y de hecho, todas las personas que trabajen en puestos que requieran esta cualidad, son muy diestros en el arte de sintonizar con las señales emocionales de su propio cuerpo.

En la actualidad, se requieren cambios en la valoración de aptitudes laborables, insistiendo en la necesidad de trabajar en equipo, en redes y en el intercambio de información en el trabajo, demostrando las habilidades que componen la inteligencia emocional.

## **9. ¿QUÉ ENTENDEMOS POR INTELIGENCIA EMOCIONAL EN UN CONTEXTO SOCIOLABORAL?**

La inteligencia emocional es el uso inteligente de las emociones, utilizándolas como guías del comportamiento y de un pensamiento que ayude a mejorar nuestros resultados. El término inteligencia emocional alude a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, automotivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que se tienen con los demás.

Para Goleman, la diferencia entre tener éxito y no tenerlo está en el conjunto de habilidades que forman la inteligencia emocional, entre las que destacan: autocontrol, entusiasmo, perseverancia y capacidad de motivarse a uno mismo. Estas habilidades pueden enseñarse para aprovechar potencial intelectual del individuo.

Weisinger considera que la inteligencia emocional en el trabajo deriva de cuatro elementos esenciales que permiten el desarrollo de capacidades específicas, base de nuestra inteligencia. Cada uno de ellos representa capacidades que, al combinarse, dan lugar a la inteligencia emocional.

Estos cuatro componentes son:

- La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.
- La capacidad de experimentar a voluntad determinados sentimientos que faciliten el propio entendimiento o el de los demás.
- La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento derivado de ellas.
- La capacidad de regular las emociones para llegar a un crecimiento emocional e intelectual.

La inteligencia emocional también significa tomar conciencia del dominio de los sentimientos.

No todas las personas manifiestan el mismo grado de habilidad en las competencias que conforman la inteligencia emocional. Pero para tener éxito en la vida y en el trabajo, no hace falta ser excepcionalmente bueno en todo, basta sólo una dosis bien combinada de los elementos.

Las personas con un buen desarrollo de las capacidades de inteligencia emocional se distinguen de las otras en su trabajo porque:

- Pueden automotivarse.
- Perseveran hasta alcanzar sus objetivos.
- Controlan sus propios impulsos.
- Pueden diferir las gratificaciones.
- Son capaces de autorregular sus propios estados de ánimo.
- Evitan que la angustia interfiera en sus facultades racionales.
- Son capaces de empatizar y confiar en los demás.

Goleman destaca en su obra cinco dimensiones emocionales y sociales básicas: conciencia de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. La relación existente entre ellas y las más de veinte competencias emocionales, configuran la clave de su modelo.

Divide el marco de la competencia emocional en dos grandes grupos:

- *Competencias personales*: conciencia de uno mismo, autorregulación y motivación.
- *Competencias Sociales*: empatía y habilidades sociales.

## 10. EL MARCO DE LA COMPETENCIA EMOCIONAL

Las competencias personales determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, referido a la conciencia y a los procesos de autorregulación y motivación.

El hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales más importantes en el mundo laboral, sino que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas, por lo que la formación y la práctica serían decisivas.

## 11. CONCIENCIA DE UNO MISMO

Ser conscientes de nosotros mismos es tener la conciencia de nuestros estados de ánimo y de los pensamientos que tenemos mientras duran. Es como tener una especie de vigía que nos ayuda a vernos a nosotros mismos y nos permite un conocimiento de nuestros estados emocionales.

Ser consciente de los sentimientos, de los comportamientos y de la percepción que tienen los demás sobre nosotros, puede influir en nuestras acciones ayudándonos a orientar nuestra conducta. El desarrollo de la autoconciencia puede resultar muy beneficioso. Se puede maximizar la eficacia de nuestra inteligencia emocional en el trabajo desarrollando la capacidad de comunicación, el tacto en las relaciones y nuestra aptitud como consejeros.

Para aumentar la autoconciencia es necesario meditar seriamente sobre la reacción que tenemos ante las personas y los hechos que forman parte de nuestra vida laboral. Para ello, podemos: examinar nuestros juicios, sintonizar y conectar con nuestros sentimientos, saber cuáles son nuestras intenciones y prestar atención a nuestros actos.

Las valoraciones son las distintas impresiones, juicios, estimaciones y expectativas, que nos forjamos sobre nosotros mismos, sobre los demás o sobre cada situación. Están influidas por los distintos factores que configuran nuestra personalidad y generalmente adoptan la forma de pensamiento o de diálogo interior.

### **11.1. CONCIENCIA EMOCIONAL: RECONOCER NUESTRAS EMOCIONES Y SUS EFECTOS**

Las personas, dotadas de esta competencia:

- Comprenden los vínculos existentes entre sus pensamientos, sus palabras y sus acciones.
- Reconocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento.
- Saben qué emociones están sintiendo y por qué.
- Tienen un conocimiento básico de sus valores y de sus objetivos.

Los componentes del sistema emocional trabajan siempre unidos. Estos componentes son:

- Nuestros pensamientos o valoraciones cognitivas.
- Nuestros cambios fisiológicos o respuestas emocionales.
- Nuestros comportamientos o las acciones a las que tendemos.
- Nuestra educación, creencias y experiencias previas.

### **11.2. UNA ADECUADA VALORACIÓN DE SÍ MISMO:**

Conocer nuestros recursos, nuestras capacidades y nuestras limitaciones internas.

Las personas dotadas de esta competencia:

- Son conscientes de sus puntos fuertes y de sus debilidades.
- Reflexionan y son capaces de aprender de la experiencia.
- Son sensibles al aprendizaje sincero de la experiencia, a los nuevos puntos de vista y al desarrollo de sí mismo.
- Cuentan con un sentido del humor que les ayuda a tomar distancia de sí mismos.

Las personas que fracasan tras haber alcanzado el éxito, tienen puntos ciegos que impiden que lleguen a conocerse y tener una valoración adecuada de ellos mismos. Algunos de estos puntos ciegos son: ambición ciega, objetivos poco realistas, esfuerzo desmedido, intromisión, sed de poder, necesidad insaciable de reconocimiento, preocupación por las apariencias y necesidad de parecer perfecto.

Estas personas necesitan que se les recuerde que las competencias laborables son hábitos aprendidos y que siempre se puede aprender a hacer mejor las cosas; y que deben reconocer sinceramente que esos hábitos son perjudiciales para sí mismos, para los demás y para el trabajo.

### **11.3. CONFIANZA EN SÍ MISMO:**

Una sensación muy clara de nuestro valor y de nuestras capacidades

Las personas, dotadas de esta competencia:

- Manifiestan confianza en sí mismas y poseen "presencia".
- Pueden expresar puntos de vista impopulares y defender sin apoyo de nadie lo que considera correcto.
- Son emprendedores y capaces de asumir decisiones importantes a pesar de la incertidumbre y las presiones.

Las personas con mucha confianza en sí mismas tienen carisma e inspiran seguridad a quienes les rodean. Suelen desempeñar mejor su trabajo porque creen en su valía y esta creencia les hace trabajar más, durante mayor tiempo y a perseverar a pesar de las adversidades.

Los trabajadores sin confianza en sí mismos son más inseguros y tienden a renunciar fácilmente a sus opiniones y juicios, incluso a las buenas ideas, cuando se las cuestiona. Bajo presión, se asustan ante el más mínimo riesgo sin saber comunicar las ideas útiles.

## 12. AUTORREGULACIÓN

Es la capacidad de controlar nuestros impulsos y sentimientos conflictivos, que se pone a prueba en las situaciones críticas. La forman cinco competencias: autocontrol, confiabilidad, integridad, innovación y adaptabilidad.

La autorregulación emocional no sólo tiene que ver con la capacidad de disminuir el estrés o sofocar los impulsos, también implica la capacidad de provocarse deliberadamente una emoción, aunque resulte desagradable.

### 12.1. AUTOCONTROL:

Mantener bajo control las emociones e impulsos conflictivos

Las personas dotadas de esta competencia:

- Gobiernan bien sus sentimientos y sus emociones conflictivas.
- Permanecen equilibrados, positivos e imperturbables aún en momentos críticos.
- Piensan con claridad y permanecen concentrados a pesar de las presiones.

Existen dos tipos de estrés, el estrés positivo (los desafíos que nos movilizan y motivan) y el estrés negativo (las amenazas que nos desbordan, paralizan o desalientan), y dos sistemas biológicos diferentes que se activan en cada caso.

### 12.2. CONFIABILIDAD E INTEGRIDAD:

Ser íntegro y responsable

Las personas que poseen responsabilidad:

- Actúan ética e irreprochablemente.
- Su honradez y sinceridad proporcionan confianza en los demás.
- Admiten sus propios errores y señalan las acciones poco éticas de los demás.
- Adoptan posturas firmes y basadas en sus principios aunque resulten impopulares.

En el caso de la integridad:

- Cumplen sus compromisos y sus promesas.
- Se responsabilizan de sus objetivos.
- Son organizados y cuidadosos en su trabajo.

### 12.3. INNOVACIÓN Y ADAPTABILIDAD:

Permanecer abierto a las ideas y los enfoques nuevos y ser lo suficientemente flexibles para responder rápidamente a los cambios

Para la innovación:

- Buscan siempre nuevas ideas de muchas fuentes.
- Aportan soluciones originales a los problemas.
- Adoptan nuevas perspectivas y asumen riesgos en su planificación.

Para la adaptación:

- Manejan adecuadamente las demandas, reorganizan prioridades y se adaptan a

los cambios.

- Adaptan sus respuestas y tácticas a las circunstancias cambiantes.
- Su visión de los acontecimientos es sumamente flexible.

### 13. LA MOTIVACIÓN

Es aquello que nos moviliza y da propulsión a la conducta. Nos ayuda a sumergirnos en la tarea, circunstancia a la que se conoce como “estado de flujo”.

Para encontrar motivación, podemos acudir a cuatro fuentes: nosotros mismos, la comprensión de nuestros amigos, familiares y colegas, un “mentor emocional” y nuestro entorno.

#### 13.1. LOGRO:

Impulso director para mejorar un modelo de excelencia.

Las personas, dotadas de esta competencia:

- Se hallan orientadas hacia los resultados y poseen una motivación muy fuerte para cumplir sus objetivos y sus exigencias.
- No vacilan en afrontar objetivos desafiantes y en asumir riesgos calculados.
- Recaban la información necesaria para reducir la incertidumbre y descubrir formas más adecuadas de llevar a cabo las tareas en las que se hallan implicados
- Aprenden a mejorar su desempeño.

#### 13.2. COMPROMISO:

Sintonizar con los objetivos de un grupo o de una organización

Las personas, dotadas de esta competencia:

- Están dispuestas a sacrificarse en aras del objetivo superior de la organización.
- Encuentran sentido en su subordinación a una misión más elevada.
- Recurren a los valores esenciales del grupo para clarificar las alternativas y tomar las decisiones adecuadas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir la misión del grupo.

#### 13.3. INICIATIVA Y OPTIMISMO:

Previsión y persistencia

En el caso de la iniciativa:

- Poseen iniciativa y están dispuestas a aprovechar las oportunidades.
- Persiguen los objetivos más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
- No dudan en saltarse las rutinas habituales, si es necesario, para llevar a cabo el trabajo.
- Movilizan a otros a emprender esfuerzos desacostumbrados.

En el caso del optimismo:

- Insisten en conseguir sus objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos que surjan.
- Operan más desde la expectativa del éxito que desde el miedo al fracaso.
- Consideran que los contratiempos se deben más a circunstancias controlables

que a fallos personales.

## **14. EMPATÍA**

Es la capacidad para ponerse en el lugar del otro. El grado de dominio de las habilidades en las que se basa la competencia social, determinan diferencias en las competencias laborales empáticas.

### **14.1. COMPRENDER A LOS DEMÁS**

Consiste en percibir los sentimientos y puntos de vista de los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones.

Los dotados de esta competencia:

- Permanecen atentos a las señales emocionales y escuchan bien.
- Son sensibles y comprenden los puntos de vista de los demás.
- Ayudan a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos.

### **14.2. EL DESARROLLO DE LOS DEMÁS**

Es darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades. Sus poseedores son capaces de:

- Saber reconocer y recompensar la fortaleza, los logros y el desarrollo de los demás.
- Proporcionar un freed-back útil e identificar las necesidades del desarrollo de los demás.
- Tutelar a los demás, dedicando parte de su tiempo a la asignación de tareas que ponen a prueba y alientan al máximo las habilidades de éstos.

### **14.3. ORIENTACIÓN HACIA EL SERVICIO**

Se trata de anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del otro. Así:

- Comprenden las necesidades de otros y tratan de satisfacerlas con sus productos o servicios.
- Buscan el modo de aumentar la satisfacción y fidelidad de los otros.
- Brindan desinteresadamente la ayuda necesaria.
- Asumen el punto de vista de los demás, actuando como una especie de asesores en quienes se puede confiar.

### **14.4. APROVECHAMIENTO DE LA DIVERSIDAD**

Consiste en cultivar las oportunidades que nos brindan las diferentes personas. Las personas dotadas de esta competencia:

- Respetan y se relacionan bien con individuos procedentes de diferentes sustratos.
- Comprenden distintas visiones del mundo y son sensibles a las diferencias entre los grupos.
- Consideran la diversidad como una oportunidad, creando un ambiente en el que puedan desarrollarse personas de sustratos muy diferentes
- Afrontan los prejuicios y la intolerancia.

## **14.5. CONCIENCIA POLÍTICA**

Es cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas. Estas personas:

- Advierten con facilidad las relaciones clave del poder.
- Perciben claramente las redes sociales más importantes.
- Comprenden las fuerzas que modelan el punto de vista y las acciones de los consumidores, los clientes y los competidores.
- Interpretan adecuadamente la realidad externa y la realidad interna de la organización.

## **15. HABILIDADES SOCIALES**

Son las capacidades que nos permiten influir para inducir comportamientos deseables en los demás. La capacidad de analizar las relaciones y la capacidad de comunicarnos adecuadamente con las demás personas del entorno son fundamentales. Se complementan con las competencias que nos permiten influir positivamente en los demás, resolver conflictos y trabajar en equipo.

### **15.1. INFLUENCIA:**

Poseer herramientas eficaces de persuasión

- 1 Ser muy persuasivo.
- 2 Recurrir a presentaciones muy precisas para captar la atención de su auditorio.
- 3 Utilizar estrategias indirectas para recabar el consenso y el apoyo de los demás.
- 4 Orquestrar adecuadamente los hechos más sobresalientes para exponer más eficazmente sus opiniones.

### **15.2. COMUNICACIÓN:**

Escuchar abiertamente y mandar mensajes convincentes

- 1 Saber dar y recibir, captar las señales emocionales y sintonizar con su mensaje.
- 2 Abordar abiertamente las cuestiones difíciles.
- 3 Escuchar bien, buscar la comprensión mutua y no tener problemas en compartir la información disponible.
- 4 Alentar la comunicación sincera y permanecer abiertos a las buenas noticias y a las malas.

### **15.3. LIDERAZGO:**

Inspirar y guiar a los individuos o a los grupos

- 1 Articular y estimular el entusiasmo por las perspectivas y los objetivos compartidos.
- 2 Cuando resulta necesario, saber tomar decisiones independientemente de su posición.
- 3 Ser capaz de guiar el desempeño de los demás.
- 4 Liderar con el ejemplo.

### **15.4. CATALIZADORES DEL CAMBIO:**

Iniciar o controlar el cambio

- 1 Reconocer la necesidad de cambiar y eliminar barreras.
- 2 Desafiar el statu quo y reconocer la necesidad de cambio.
- 3 Promover el cambio y conseguir que otros hagan lo mismo.

**4 Modelar el cambio de los demás.**

**15.5. EL MANEJO DE LOS CONFLICTOS:**

Negociación y resolución de desacuerdos

- 1 Manejar a las personas difíciles y las situaciones tensas con diplomacia y tacto.
- 2 Reconocer los posibles conflictos, sacar a la luz los desacuerdos y fomentar la bajada de la tensión.
- 3 Alentar el debate y la discusión abierta.
- 4 Buscar el modo de llegar a soluciones que satisfagan plenamente a todos los implicados.

**15.6. COLABORACIÓN Y COOPERACIÓN:**

Trabajar con los demás en la consecución de objetivos compartidos

- 1 Equilibrar el centrarse en la tarea con la atención a las relaciones.
- 2 Colaborar y compartir planes, información y recursos.
- 3 Promover un clima de amistad y de cooperación.
- 4 Buscar y alentar las oportunidades de colaboración.

**15.7. CAPACIDADES DE EQUIPO:**

Creación de una sinergia laboral enfocada hacia la consecución de objetivos colectivos

- 1 Alentar cualidades grupales como la cooperación.
- 2 Despertar la participación y el entusiasmo.
- 3 Consolidar la identidad grupal, el espíritu de cuerpo y el compromiso.
- 4 Cuidar al grupo y su reputación y compartir los méritos.

La capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación y el liderazgo de los equipos.

Los talentos humanos básicos para la coordinación social son: establecer vínculos, fomentar relaciones instrumentales, colaboración y cooperación, trabajar conjuntamente para la consecución de objetivos compartidos y capacidades del equipo.