



UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU INCIDENCIA EN EL DESARROLLO DEL
TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES**

MARLLORY JOHANNA PÉREZ MARTÍNEZ

CÓD.: 2203034

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
BOGOTÁ, 2014

TABLA DE CONTENIDO

	Página
INTRODUCCIÓN.....	4
 PARTE I	
MARCO TEÓRICO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	6
1.1. La inteligencia emocional, los sentimientos y el cerebro.....	6
1.2. Significado de la inteligencia emocional.....	10
1.3. Dimensiones de la inteligencia emocional.....	12
1.4. La aptitud emocional en la inteligencia emocional.....	14
1.5. Cualidades de la inteligencia emocional.....	15
1.6. Investigaciones empíricas de la inteligencia emocional.....	20
1.7. Modelos de inteligencia emocional	22
 PARTE II	
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO.....	25
2.1. Neuroanatomía del liderazgo.....	25
2.2. Cualidades emocionales en el liderazgo.....	26
2.3. Cómo facultar a los líderes	30
 PARTE III	
APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS EMPRESAS.....	33

3.1.	La importancia de la aplicación de la Inteligencia Emocional en las empresas.....	33
3.2.	Las cuatro piedras angulares del modelo de inteligencia emocional según Ayman & Sawaf	36
3.2.1.	Primer pilar: Conocimiento emocional.....	37
3.2.2.	Segundo pilar: Aptitud emocional.....	39
3.2.3.	Tercer pilar: Profundidad emocional.....	40
3.2.4.	Cuarto pilar: Alquimia emocional.....	41
3.3.	Las aptitudes motivacionales en la inteligencia emocional dentro de la empresa.....	42
3.4.	Líneas orientadoras para la capacitación en aptitudes emocionales.....	47
3.5.	Impacto de la inteligencia emocional en la efectividad organizacional.....	50
3.5.1.	Recomendaciones.....	52
3.6.	Ventajas y restricciones para la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas.....	53
3.6.1.	Ventajas.....	54
3.6.2.	Restricciones.....	54
3.7.	Hallazgos y su interpretación.....	56
	CONCLUSIONES.....	59
	ANEXOS	64
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	66

INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional (IE) es un tema que ha tomado fuerza en las últimas décadas debido a la complejidad en la evaluación y direccionamiento de las emociones humanas, las cuales repercuten directamente en cualquier actividad del ser. Parte de nuestra esencia humana es sentir; en principio son los sentimientos los que nos guían en situaciones determinadas, las cuales nos pueden llevar a un desenlace negativo o positivo según la intensidad y conciencia sobre ellas, no solo de las propias sino también de las ajenas. El manejo consciente y evaluado de todo ese conjunto de emociones y sentimientos es la base del concepto de la inteligencia emocional (Goleman, 2010).

Estas bases pueden ser utilizadas también por las empresas para identificar los puntos frágiles con respecto a la motivación y al desarrollo del talento humano, mientras que brinda los mecanismos necesarios para encontrar en el ser humano la fuerza y el conocimiento necesarios para afrontar y promover estados mentales motivantes. Un estado emocional motivante promueve las ideas, y por ende colabora en el proceso de creación y desarrollo de estrategias dentro de las empresas; un empleado motivado se encuentra en un ambiente propicio para crear e innovar.

Para la explicación de este proceso he dividido el documento en tres partes: en la parte I se describen los conceptos fundamentales de la inteligencia emocional, en la parte II se relacionan esos conceptos con el desarrollo de los líderes necesarios para ejecutar el modelo y en la parte III se desarrolla la aplicación directa del modelo de IE en las empresas.

El propósito principal de esta monografía es describir los fundamentos de la inteligencia emocional y su aplicación en la empresa; para la formación de líderes capaces de crear grupos de trabajo efectivos en los cuales todos sus integrantes aporten el máximo de sus capacidades, por medio de una interacción consciente de emociones que lleve al grupo al desarrollo y potencialización de sus habilidades y aptitudes emocionales, logrando una sincronía para la

obtención de los objetivos de la empresa y creando un ambiente de trabajo que fidelice a los integrantes de la organización.

La metodología utilizada será descriptiva, examinando a profundidad las características y definiciones de la inteligencia emocional, creando cuadros comparativos sobre las definiciones de algunos autores como Goleman, Sawaf, Cooper y Chernis; para posteriormente explicar cómo se puede aplicar la inteligencia emocional en la empresa y cómo los líderes pueden identificar las emociones de su equipo para darle a las mismas un direccionamiento adecuado en función del desarrollo del talento humano en la empresa.

Estoy segura de que la lectura de este documento ayudará sustancialmente a identificar los comportamientos necesarios de las personas que integran la empresa, para desarrollar la inteligencia emocional no solo en el ámbito laboral, sino también en lo personal.

PARTE I

MARCO TEÓRICO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1.1. Los sentimientos y el cerebro en la inteligencia emocional

Las emociones son la fuente de poder de nuestro ser. Goleman en su libro *La inteligencia emocional*, nos explica que “todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución” (Goleman, 1995, p. 10), es decir, todas nuestras emociones conducen a una acción y nuestros impulsos básicos nos incitan a actuar. Cada emoción desempeña un papel único en nuestro mapa emocional, de igual manera cada emoción predispone al cuerpo a un tipo de respuesta.

De esta forma, este tipo de fenómenos afectan todos los comportamientos del ser humano y por tanto también su desempeño en todos los escenarios. Por tal razón, el análisis del tema de la inteligencia emocional, los sentimientos y el cerebro es fundamental para el desarrollo de las organizaciones y de sus miembros. Para hacer este análisis se ha tomado del libro de Goleman (1995).

Un primer aspecto a tratar en esta monografía son la serie de sentimientos del ser humano y la forma cómo estos generan una respuesta específica en el cuerpo. Estas reacciones se señalan a continuación:

El enojo aumenta el flujo sanguíneo en las manos, haciendo más fácil empuñar un arma o golpear a un enemigo; también aumenta el ritmo cardíaco y la tasa de hormonas que, como la adrenalina, generan la cantidad de energía necesaria para acometer acciones vigorosas (Goleman, 1995, p. 10).

El miedo: la sangre se retira del rostro y se experimenta la sensación de quedarse frío; a su vez la sangre fluye a las piernas, para así favorecer en dado caso la huida (Goleman, 1995, p. 10). Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta, sumiéndolo en la inquietud y predisponiéndolo para la acción, mientras la atención se fija en la amenaza inmediata con el fin de evaluar la respuesta más apropiada (Goleman, 1995, p. 10).

La felicidad genera uno de los principales cambios biológicos, consiste en el aumento en la actividad de un centro cerebral que se encarga de inhibir los sentimientos negativos y de aquietar los estados que generan preocupación, al mismo tiempo que aumenta el caudal de energía disponible (Goleman, 1995, p.10). En este caso no hay un cambio fisiológico especial, salvo, quizás, una sensación de tranquilidad que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente de la excitación biológica provocada por las emociones perturbadoras. Esta condición proporciona al cuerpo un reposo, un entusiasmo y una disponibilidad para afrontar cualquier tarea que se esté llevando a cabo y fomentar también, de este modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos (Goleman, 1995, p. 10).

El amor, los sentimientos de ternura y la satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático (el opuesto fisiológico de la respuesta de “lucha o huida” propia del miedo y de la ira). La pauta de reacción parasimpática, ligada a la “respuesta de relajación”, engloba un amplio conjunto de reacciones que involucran a todo el cuerpo y que dan lugar a un estado de calma y satisfacción que favorece la convivencia (Goleman, 1995, p.10).

La tristeza: su principal función consiste en ayudarnos a asimilar una pérdida irreparable (como la muerte de un ser querido o un gran desengaño). La tristeza provoca la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades vitales, especialmente las diversiones y los placeres, y cuanto más se profundiza y se acerca a la depresión, el

metabolismo se torna más lento. Este encierro introspectivo nos brinda así la oportunidad de llorar una pérdida o una esperanza frustrada, sopesar sus consecuencias y planificar. Cuando la energía retorna hay un nuevo comienzo (Goleman, 1995, p. 10).

De acuerdo con lo anterior, para entender la forma en la cual se puede desarrollar la inteligencia emocional es fundamental la comprensión de estos sentimientos y reacciones. Sin la comprensión de aquellos sentimientos que pueden desbordarse en determinados momentos, no es posible llegar a un punto adecuado de control integral. Así, existe una relación proporcional entre el control emocional del cuerpo y el control racional sobre la mente, de forma tal que cuando se experimenta un sentimiento muy intenso se logra mayor dominio de la mente emocional y en consecuencia la mente racional se vuelve más ineficaz. Sin embargo, estas dos mentes (emocional y racional) colaboran la una con la otra entrelazando sus conocimientos para guiarnos adecuadamente (Goleman, 1995).

No obstante, estas condiciones y sentimientos no se han desarrollado en el ser humano de repente sino a través de la evolución del cerebro a lo largo de los siglos hasta llegar al punto donde se encuentra la humanidad actualmente. Goleman también explica este aspecto en su libro de la forma que se señala a continuación.

El cerebro humano tiene un tamaño tres veces superior al de los primates y en él se encuentran varias partes:

La parte más primitiva del cerebro, la que compartimos con todas las especies que disponen de un sistema nervioso rudimentario, es el tallo encefálico, que se halla en la parte superior de la médula espinal y que regula las funciones básicas como la respiración, el metabolismo y los movimientos automáticos. De este cerebro primitivo fue de donde emergieron los centros emocionales que millones de años después darían lugar al cerebro pensante o “neocórtex”, el cual configura el estrato superior del sistema nervioso, lugar donde se relaciona el pensamiento y el sentimiento (Goleman, 1995, p. 11). En él se encuentra la raíz más primitiva de nuestra vida emocional: el olfato, el cual, en tiempos remotos, fue vital para la supervivencia (Goleman, 1995, p. 12).

Ya con la llegada de los primeros mamíferos nacieron nuevos estratos en el cerebro emocional que rodearon como un anillo al tallo encefálico, el cual agregó emociones al repertorio del cerebro (a esta parte se le denominó el sistema límbico). De esta manera, los sentimientos como el deseo, el amor o la rabia son influencia de este sistema límbico aunque su evolución también sincronizó dos herramientas poderosas: el aprendizaje y la memoria. Son estas las que favorecen la toma de decisiones humanas más inteligentes para la supervivencia de manera que decisiones tales como evitar un alimento que previamente había conducido a la enfermedad, podían tomarse racionalmente. (Goleman, 1995, p. 12).

Como complemento, el neocórtex del *Homo sapiens* trajo todas las características específicas del humano, y a su vez se convirtió en el asiento del pensamiento y de los centros que integran y procesan datos registrados en los sentidos. También agregó al sentimiento la posibilidad de reflexión sobre él mismo y le permitió al ser humano tener sentimientos sobre las ideas, símbolos e imágenes. La supervivencia de la especie humana le debe mucho al talento del neocórtex para la planificación y otras estrategias mentales (Goleman, 1995, p.13).

Este nuevo estrato cerebral permitió comenzar a relativizar la vida emocional, y la gama de matices que se ven directamente afectados y complementados por la amígdala, la cual se encuentra ubicada encima del tallo encefálico. Esta se convirtió en complemento fundamental del neocórtex, ya que constituye una especie de depósito de inteligencia emocional (Goleman, 1995, p. 13). En el libro Goleman nos da un ejemplo sobre la importancia de este órgano: a un niño le extirparon la amígdala para evitar que tuviera graves ataques y con ello perdió todo interés en las personas, prefería sentarse solo, ajeno a todo contacto humano y ya no podía reconocer a sus seres queridos o a sus parientes; la ausencia de la amígdala parecía impedirle todo reconocimiento de los sentimientos y todo sentimiento sobre sus propias emociones (Goleman, 1995, p. 15).

1.2. Significado de la inteligencia emocional

Una de las definiciones más importante sobre el tema es la que planteó uno de los autores más reconocidos en el mismo, Daniel Goleman, psicólogo, periodista y profesor de psicología en la Universidad de Harvard, quien señala que la inteligencia emocional es la capacidad de percibir, entender, razonar y manejar las emociones de uno mismo y de los demás (Goleman, 1999). Por otro lado, psicólogo y director del programa de psicología organizacional en Yale, define la inteligencia emocional como la habilidad de identificar y entender correctamente las emociones propias y su reacción en los demás mientras involucra la habilidad de regular dichas emociones para usarlas en la toma de decisiones y para actuar efectivamente (Cherniss y Adler, 2000). Por su parte Robert Cooper, diplomático y actual consejero para el Servicio Europeo de Acción Exterior define la inteligencia emocional como la habilidad de sentir, entender y efectivamente aplicar el poder y la perspicacia de las emociones como una fuente de energía humana, información, conexión e influencia (Cooper y Sawaf, 1997).

A pesar de todo lo anterior, aún se pueden plantear algunas inquietudes al respecto sobre ¿cómo se llega al punto de identificar las propias emociones y las de los demás? ¿Cuáles mecanismos utiliza el cerebro para llegar a ese lugar donde se identifican y procesan las emociones? El ser humano tiene la capacidad de conocer y asimilar sus emociones, el cerebro emite señales que indican diferentes estados de ánimo, los cuales son perceptibles no solo para quien los siente sino también para las personas que están a su alrededor. Existe una comunicación sensorial entre individuos que permite percibir los estados de ánimo ajenos, como por ejemplo, la forma en que se puede advertir que otra persona está de mal humor sin necesidad que ese estado de ánimo sea verbalmente expresado. La inteligencia emocional, como lo define Goleman, es la capacidad de identificar esas emociones para poder encausarlas satisfactoriamente en una situación determinada. Es así como el hecho de estar más abierto a percibir las emociones ajenas permite identificar los momentos en los cuales se pueden aplicar los conocimientos acerca de la inteligencia emocional (Goleman, 2010).

Al respecto, Eduardo Amorós (2007), con base en conceptos de Goleman, establece como principios, facultades o mecanismos de la inteligencia emocional, los siguientes:

Recepción: se refiere a cualquier cosa incorporada por cualquiera de los sentidos, la capacidad existente en el ser humano de recibir activamente mensajes de cualquier proveniencia (Amorós, 2007, p.116).

Retención: es la memoria retentiva, la capacidad de acceder a la información almacenada (Amorós, 2007, p. 116).

Análisis: alude al reconocimiento de pautas y procesamiento de la información (Amorós, 2007, p. 116).

Emisión: se refiere a la comunicación, al acto creativo iniciado en el cerebro para transmitir en sí mismo y en los demás (Amorós, 2007, p. 116).

Control: es el monitoreo general que el cerebro realiza con respecto a las actividades físicas y mentales que desarrolla (Amorós, 2007, p.116).

Estos principios o mecanismos son los que han ayudado a determinar las actividades cerebrales involucradas en el desarrollo de la inteligencia emocional. En la medida en que se esté consciente de tales actividades se podrá aprender a identificar las vías por las cuales la inteligencia emocional se desarrolla y se manifiesta en el ser humano y la forma como pueden ser direccionadas también para el desarrollo de las organizaciones y el beneficio de las personas en ellas.

Entonces, como principio natural de la inteligencia emocional, se considera que la esencia del individuo es más emocional que cognitiva, ya que el ser humano responde realmente a mecanismos basados en el sistema interno de nuestro cerebro, inclusive en muchos casos dejando a un lado la lógica para guiarse por las intuiciones (Goleman, 1995). Así, logrando la comprensión de las facultades, principios y mecanismos de la inteligencia emocional se hace más

sencilla la identificación de las emociones que rodean los individuos, logrando así mayor comprensión de las mismas y una mejor interacción de los seres humanos en las organizaciones.

1.3. Dimensiones de la inteligencia emocional

Adicional a todos los aspectos tratados previamente sobre la inteligencia emocional, ahora se hace necesario señalar las dimensiones de la misma con el fin de crear e identificar el panorama con respecto a la aplicación de la inteligencia emocional en el actuar del ser humano. Goleman (2010, 46-47) nos explica que son cinco las dimensiones de la inteligencia emocional:

Autoconocimiento: “conocer los propios estados internos, preferencias recursos e intuiciones” y utilizar esas preferencias para la toma de decisiones, teniendo una idea realista de las propias capacidades, habilidades, debilidades y fortalezas”.

“Autorregulación: manejar los estados internos, impulsos y recursos, lográndose así un control de sí mismo”.

Motivación: “tendencias emocionales que guían y facilitan la obtención de las metas”. Utilizar las preferencias propias para orientarse y avanzar hacia los objetivos, tomando la iniciativa y siendo efectivos para perseverar frente a las adversidades y frustraciones.

Empatía: “captar los sentimientos, necesidades e intereses ajenos”, es decir, ser capaz de ver cosas desde la perspectiva de los demás y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Habilidades sociales: inducir en los demás las respuestas deseables, manejando de una manera apropiada las emociones en una relación para interpretar adecuadamente las diferentes situaciones. Interactuar con facilidad, utilizar las habilidades disponibles para persuadir, dirigir y liderar, aprendiendo a resolver disputas y cooperando con el trabajo en equipo.

Las tres primeras dimensiones se refieren a la aptitud personal, es decir a las aptitudes que determinan el dominio personal. Las dos últimas, por su parte, corresponden a la aptitud social, aptitudes que determinan el manejo de las relaciones interpersonales.

Estas dimensiones en conjunto son a su vez facultades de la inteligencia emocional de manera que: son *independientes*, es decir, que cada una efectúa una contribución; son *interdependientes*, es decir, cada una requiere hasta cierto punto de otras y son *jerárquicas*, una sirve de base de otra.

Así lo entiende Goleman cuando afirma que: “el autoconocimiento es crucial para la autorregulación y la empatía; la autorregulación y el autoconocimiento contribuyen a la motivación; las cuatro primeras operan en las habilidades sociales” (Goleman, 2010, p. 45).

El arte relacionado con las dimensiones de la inteligencia emocional está en saber combinarlas, identificarlas y orientarlas en el momento en que se requiera en pos del beneficio colectivo.

Dado esto, es de vital importancia entrenar a los líderes de las empresas en el tema de la inteligencia emocional de forma que entiendan que las emociones son naturales en las personas, pero que si se mantienen inadvertidas y sin control alguno pueden generar conflictos serios y perjuicio colectivo. Por tanto, el manejo adecuado de las emociones de cada uno de los miembros de las organizaciones, por parte los líderes, propicia espacios para el desarrollo de la organización y de todos los que hacen parte de ella. El espacio construido a partir de esto permite que los integrantes de la empresa puedan mostrarse como ellos mismos y expresarse e integrarse por medio de la expresión libre pero consciente de sus emociones.

1.4. La aptitud emocional en la inteligencia emocional

Todas las dimensiones anteriormente mencionadas se desarrollan dentro del marco de las aptitudes emocionales. Goleman (2010) define la *aptitud emocional* como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente. Esta aptitud es una capacidad que tiene todo ser humano de crear cualidades y características emocionales positivas.

Como ya se mencionó, esas aptitudes son básicamente la aptitud personal y la aptitud social. La aptitud personal es la que determina el dominio de sí mismo para constituir emociones positivas mientras que la aptitud social determina el manejo de dichas relaciones; estas interactúan significativamente con las dimensiones de la inteligencia emocional para dar paso a una forma estructurada de actuar y pensar (Goleman, 2010).

Cuando no se cuenta con estas dos aptitudes, no es posible la interacción con otras personas. Al respecto se puede utilizar un ejemplo que se observa en algún momento de la vida laboral: los trabajadores se topan con personas muy inteligentes, con conocimientos sobre muchos temas, pero con las cuales no se puede interactuar porque no tienen las habilidades sociales suficientes para tolerar al otro; estas personas se exasperan ante cualquier circunstancia y son incapaces de controlar sus propias emociones afectando negativamente el ambiente de trabajo.

En este tipo de circunstancias es donde se debe acudir al aprovechamiento de las dimensiones y fundamentos de la inteligencia emocional de los que se ha hablado con el fin de lograr un equilibrio que permita tener un ambiente agradable para el trabajo y donde todas las personas que conforman la organización puedan sentirse productivas, apreciadas y motivadas.

Sin un comportamiento emocional adecuado, tanto a nivel personal como social, se generan graves problemáticas como: La intolerancia, el irrespeto, la falta de consideración por los demás, y el desarrollo de conductas que generan malestar general en las personas alrededor, lo cual tiene consecuencias nefastas en el desarrollo de las empresas y de las personas en ellas.

Es por eso que la aptitud maestra del ser humano es la inteligencia emocional que evita que nuestras emociones dominen al hombre y lo desconcentren de la verdadera capacidad de la mente. Así, las emociones dificultan o favorecen nuestra capacidad de pensar, de planificar y de llegar al adiestramiento necesario para alcanzar nuestros objetivos (Goleman, 1995).

Por otra parte, en el mundo laboral estas aptitudes emocionales no son las únicas consideradas dentro del perfil de las personas sino que se consideran también otras aptitudes (como pueden ser las cognitivas) en diversas proporciones de acuerdo con el entorno, el tipo de trabajo, el cargo o el sector. Por tanto, las aptitudes necesarias para desempeñarse en los diferentes trabajos pueden variar o implicar el desarrollo de unas más que de otras para llegar al cumplimiento de los objetivos.

Sin embargo, Goleman nos cuenta que cerca de trescientos estudios diferentes demuestran que en una amplia variedad de empleos se otorga mucho más peso a las aptitudes emocionales que a las facultades cognitivas (Goleman, 2010). Lo anterior si se tiene en cuenta que estas aptitudes emocionales en conjunto son las que al final les permiten a las personas interactuar de manera positiva con los demás, creando equipos de trabajo más productivos, donde no importa que sobresalga una sola persona, como en muchos casos sucede, sino que las realizaciones sean del conjunto de personas que forman el equipo y que se orientan al mismo fin.

1.5. Cualidades de la inteligencia emocional

Adicionalmente a lo descrito previamente, en cuanto al tema se encuentran también las que se denominan las cualidades de la inteligencia emocional. Estas cualidades de la inteligencia emocional, mencionadas por Goleman, son complemento del tema de aptitudes emocionales ya enunciado. Por supuesto, estas cualidades también están estrechamente ligadas con las dimensiones de la inteligencia emocional, ya que es en ellos donde se desarrollan y se potencializan.

En este punto es posible evidenciar más explícitamente que los conceptos señalados con respecto a este tema, al igual que las cualidades de la IE, pueden adaptarse adecuadamente al mundo empresarial. En este caso, en el ámbito laboral, las cualidades de la inteligencia emocional que se muestran a continuación resultan fundamentales:

Conciencia de sí mismo: Es la capacidad de reconocer los propios sentimientos, emociones o estados de ánimo. Las emociones tienen diversos grados de intensidad y algunas son lo suficientemente intensas como para poder percatarnos de ellas de manera consciente, sin embargo, existen otras emociones que están por debajo de ese umbral de consciencia y sobre ellas existe un menor nivel de control. En la medida en que se pueda desarrollar esta cualidad, se podrá modificar ese umbral que separa las emociones conscientes de las no conscientes y así se logrará tener control de las emociones antes imperceptibles. Lo importante de conocer las propias emociones es que desde ese punto se puede ejercer dominio sobre ellas, pudiendo modificar los estados de ánimo desfavorables. De no dominarlas, las emociones no conscientes pueden traicionar a la persona de tal manera que, bajo su influencia, se puede fracasar en el logro de los objetivos (Goleman, 1995, p. 39). El sí mismo indica una dirección primigenia a seguir en el orden de la existencia, si “el hombre se produce a sí mismo”, en el orden espiritual, la producción (en el sentido del crecimiento) se dará en cuanto se adentre más en sí mismo, la “evolución” de su espíritu se manifestará en la medida en que a ese espíritu se le cultive, se le permita crecer y erigirse como base fundamental de la humanidad. (Cabrales, 2009;33).

Control de las emociones: Goleman se refiere a esta cualidad como la capacidad de controlar los sentimientos propios y adecuarlos a un momento determinado (Goleman, 1995, p. 31). Con base en esto el ser humano debe aprender a controlar su emocionalidad, a manejar la ansiedad, la agresividad y la tristeza para que ellas no sean el principal motivador para la acción. Si no se logra el control de las emociones, el ser humano puede generar resultados indeseables y desenlaces desagradables.

Motivación: Este aspecto se encuentra ligado a los sentimientos de entusiasmo, perseverancia y confianza (Goleman, 1995, p. 54). Ella es la cualidad que impulsa al ser humano a hacer las cosas cada vez mejor, un sentimiento que se esparce alrededor y llena a la persona de iniciativa para realizar las cosas, esa iniciativa es la que lleva a no darse por vencido.

Control de los impulsos: Refiere a la capacidad de aplazar la satisfacción de un deseo en busca de un objetivo, es decir, la habilidad de resistir o retardar un impulso, controlando las emociones, para conseguir un objetivo posterior o de mayor interés (Goleman, 1995, p. 56). En el ámbito laboral, muchas veces las personas toman decisiones frente al afán o el impulso de obtener resultados inmediatos, sin analizar que a veces esperar un poco puede producir un resultado aún más satisfactorio o productivo.

Sociabilidad: Es el arte de las relaciones, la habilidad que tenemos para manejar las emociones ajenas (Goleman, 1995, p. 32). Esta cualidad se basa igualmente en el autocontrol y la empatía y garantiza la eficiencia en el trato con los demás ya que nos permiten relacionarnos con otros para inspirar, persuadir y tranquilizar (Goleman, 1995, p. 75). Si se logra desarrollar esta cualidad, es posible generar sentimientos deseados en quienes están alrededor y lograr conexiones interesantes no solo en el mundo personal sino también en el laboral.

Para finalizar el tema referido a las aptitudes, cualidades y dimensiones de la inteligencia emocional se puede citar un aparte del libro de Goleman que muestra la relación entre la inteligencia emocional y las aptitudes emocionales en el trabajo: “Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa que tiene un excelente potencial para adquirirlas” (Goleman, 2010, p. 44).

Con base en lo ya descrito podemos concluir que la inteligencia emocional no se desarrolla por sí misma, sino que se fundamenta en el desarrollo de las aptitudes y cualidades, es decir, las

aptitudes y cualidades emocionales mencionadas en este capítulo son las que generan y promueven la inteligencia emocional.

Por otro lado, el marco de la inteligencia emocional abarca directamente las aptitudes y las cualidades emocionales que desarrolla cada individuo. En la siguiente gráfica se puede observar cómo se interrelacionan las dimensiones de la IE con la aptitud y las cualidades emocionales para dar como resultado un manejo propicio y adecuado de la inteligencia emocional.

Gráfica 1: Interrelación de dimensiones cualidades y aptitudes emocionales.

Autoconocimiento

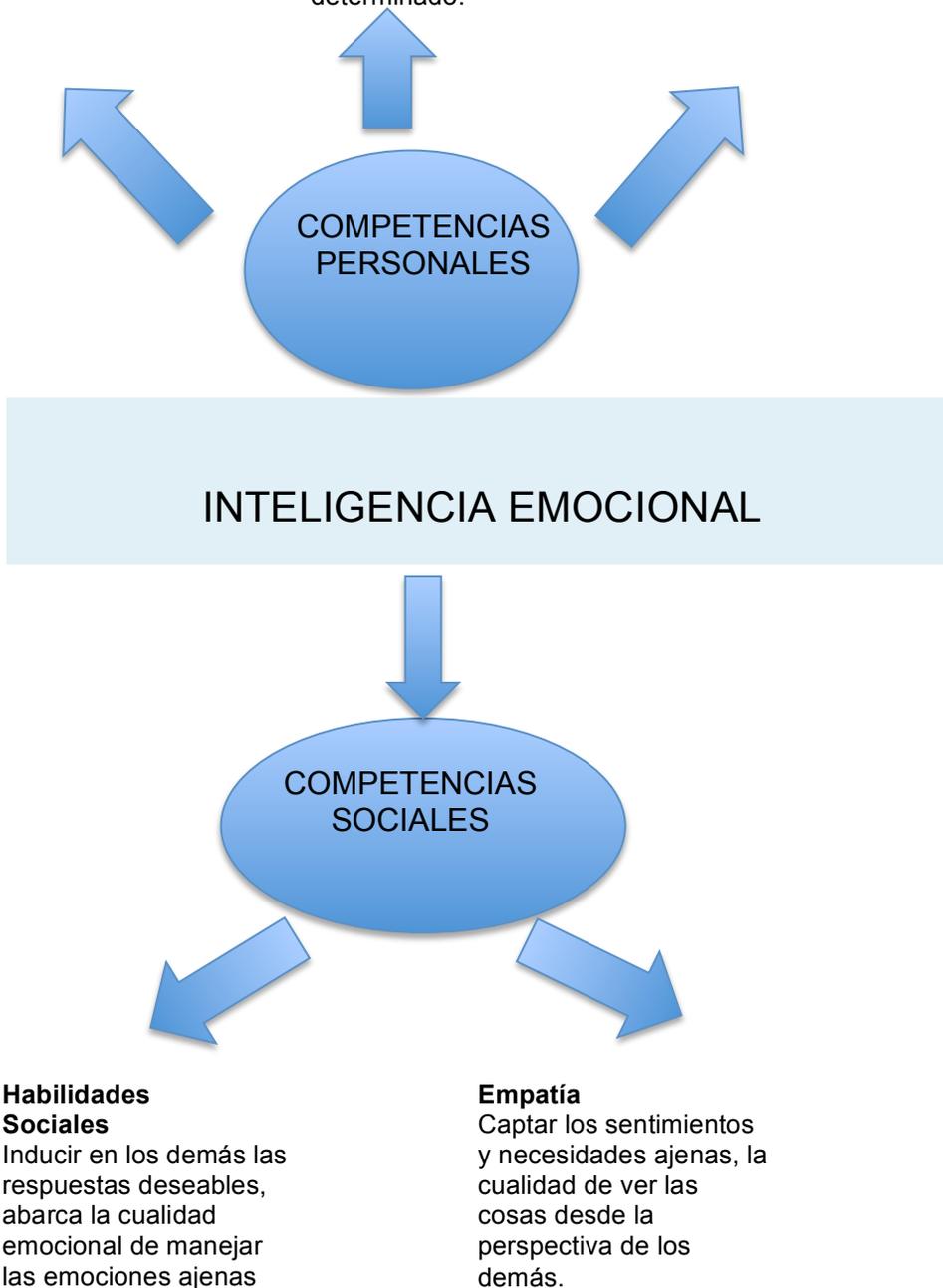
Se relaciona directamente con una de las cualidades de la IE: la conciencia de sí mismo, reconociendo los propios sentimientos y emociones.

Autorregulación

Manejar los estados internos, se relaciona con la cualidad emocional en cuanto al control de los sentimientos propios para adecuarlos a un momento determinado.

Motivación

Tendencias emocionales que guían la obtención de las metas. Sentimientos de entusiasmo, perseverancia y confianza.



Después de haber hecho una presentación general de la inteligencia emocional y sus características, en el documento se avanzará hacia la identificación y aplicación de las múltiples posibilidades que se encuentran disponibles para las empresas dentro del marco de la inteligencia emocional. Para comenzar ese proceso, en la siguiente parte del documento se va a reflexionar sobre un tema de mucha importancia para lograr la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas —*el liderazgo*.

Esta cualidad se encuentra en cada individuo y se puede desarrollar de manera significativa aplicando las diferentes posibilidades de la inteligencia emocional. Todas las personas pueden ser líderes en diferentes proporciones, por esto es importante identificar las capacidades de cada quien para lograr el punto de mayor expresión de liderazgo en cada individuo.

En cuanto al tema, aún subsiste en debate acerca de si el liderazgo es innato o si se puede desarrollar. No obstante, Peter Senge en una de sus conferencias, en la cual hablaba acerca del general George Marshall, formador de muchos líderes de la historia y precursor de la recuperación económica de Europa con el plan Marshall, cuando un soldado le preguntó si los líderes nacían o se hacían, le contestó que: “ los líderes nacen y después se hacen” (Senge, 2012).

1.6. Investigaciones empíricas de la inteligencia emocional

El interés de evaluar la inteligencia emocional es lo que ha generado la necesidad de investigar en este campo, ya que se asume que las personas presentan diferencias en su inteligencia y por tanto sus capacidades para entender sus emociones son diferentes (Trujillo & Rivas, 2005).

En la literatura existen diversas pruebas que evalúan los componentes de la inteligencia emocional, existen dos tipos de modelos: *los mixtos*, enfocados hacia la personalidad en relación con la inteligencia emocional y *de habilidades* basados en cómo se capta y utiliza la inteligencia emocional en el aprendizaje. Entre los mixtos se encuentran los desarrollados por Cooper y

Sawaf y también el modelo de Goleman. El los de habilidades están los diseñados por Salovey y Mayer (Trujillo & Rivas 2005). A continuación se enumeran las propiedades de los modelos anteriormente mencionados:

1. EQ Map de Cooper y Sawaf (1997): Compuesto por 21 escalas de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales para el éxito, los autores lo califican como una herramienta para la explotación de la inteligencia emocional y es muy utilizado en el entorno administrativo de mandos medios en Estados Unidos y Canadá. (Trujillo & Rivas 2005).
2. Modelo de Goleman (1995): Presenta diez situaciones con cuatro alternativas, cada una enfocada al área de publicidad, mercadeo, servicio administrativo y servicio de imagen corporativa. Este modelo ofrece una evaluación de las fortalezas y sus correspondientes límites enfocándose hacia las competencias presentes en el desempeño profesional a partir de proporcionar un factor general de inteligencia emocional (Trujillo & Rivas, 2005).
3. Modelo de Salovey y Mayer: Conocido como Trait-Meta-Mood-Scale (TMMS), este modelo permite evaluar la inteligencia emocional valorando las cualidades más estables de la conciencia de las emociones y la capacidad para dominarlas. Se evalúan las creencias de las personas sobre su capacidad de atención, claridad y reparación de estados emocionales. Consta de 48 ítems en total con tres sub-escalas, atención a los sentimientos 21 ítems, claridad en los sentimientos 15 ítems y regulación emocional 12 ítems. El test ha mostrado capacidad predictiva con respecto al ajuste emocional y a la disposición de las personas para adaptarse de forma exitosa a las experiencias estresantes, cabe aclarar que este instrumento se desarrolló para el ámbito educativo de nivel superior. (Trujillo & Rivas 2005).

Los modelos anteriormente descritos son mixtos o de habilidades. Los mixtos son los aplicables al ámbito administrativo y los de habilidades al campo educativo. A continuación se procederá a explicar más a fondo dichos modelos.

1.7. Modelos de inteligencia emocional

En el área de la administración, la IE se ha interpretado como el conjunto de comportamientos y emociones que se muestran en la gestión de un ejecutivo (Trujillo & Rivas, 2005). Ese conjunto de comportamientos y emociones se encuadran en los conceptos de la Inteligencia emocional descritos anteriormente en este documento, el marco teórico proporciona al líder las bases fundamentales para arraigar sus emociones en un espacio mental donde puedan ser advertidas y controladas, de forma que al momento de expresión de las mismas se obtenga el mejor resultado tanto en el ser que las emite como en el grupo de trabajo que las recibe.

Alrededor del tema, se pueden explicar mas a fondo los modelos existentes en el momento.

Modelo de Mayer Y Salovey. Estos autores en 1995 evaluaron la IE a partir de un conjunto de habilidades emocionales y adaptivas conceptualmente relacionadas de acuerdo con los siguientes criterios: a) evaluación y expresión de las emociones b) regulación de las emociones c) utilización de las emociones de forma adaptativa. Este modelo es el TMMS mencionado en el punto anterior, éste es una medida tipo informe de IE percibida con un total de 48 ítems establecidos en tres sub escalas que evalúan tres aspectos fundamentales de la inteligencia intrapersonal como: sentimientos (21 ítems), claridad de los sentimientos (12 ítems) y reparación emocional (12 ítems). Los autores del modelo crearon en 1997 una nueva versión del mismo, donde enumeran en orden ascendente las diferentes habilidades emocionales que integran el concepto de la percepción emocional hasta la regulación de los estados afectivos, calificando las destrezas con las que podemos ser conscientes de nuestras propias emociones así como nuestra capacidad para regularlas (Trujillo y Rivas, 2005).

Modelo de Extremera y Fernández-Berrocal. Este modelo se da a conocer en 2001 y evalúa tres variables: percepción, comprensión y regulación. Ha sido utilizado en forma empírica con estudiantes de nivel superior. Contiene tres dimensiones claves de la IE, *percepción emocional*: capacidad de sentir y expresar sentimientos adecuadamente, *comprensión de sentimientos*: comprensión de los estados emocionales y *regulación emocional*: regular estados emocionales correctamente (Trujillo Y Rivas, 2005).

Modelo de Bar-On. Este autor presenta un modelo donde se encuentran los siguientes factores: habilidades interpersonales, habilidades intrapersonales, adaptabilidad, manejo de estrés y estado anímico en general, estos, se subdividen en 15 componentes de orden mayor. Este modelo se trata de un amplio inventario sobre habilidades emocionales y sociales (Trujillo y Rivas, 2005)

Factores	Habilidades Medidas
Inteligencia Intrapersonal	Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, auto actualización e independencia.
Inteligencia Interpersonal	Empatía, relaciones interpersonales y responsabilidades sociales.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de la realidad y flexibilidades sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia al estrés y control de impulsos
Humos General	Felicidad y optimismo

Fuente: Trujillo Y Rivas, 2005. Innovar. Orígenes y evolución de modelos de IE. Revista de ciencias administrativas y sociales No. 25.

Modelo de Daniel Goleman. Este modelo incluye cinco componentes básicos de la IE, autoconciencia, autoregulamiento, manejo de estrés, rasgos motivacionales y comportamentales. La estructura del modelo fue diseñada en función de las competencias necesarias para profesionales y ocupaciones administrativas. Esta estructura esta formada por dos aptitudes: la aptitud personal, la cual esta subdividida en tres sub-escalas conformadas por el autoconocimiento, autocontrol y motivación. Y la aptitud social con dos sub-escalas que son la empatía y las habilidades sociales (Trujillo & Rivas, 2005).

Modelo EQ- Map de Oriolo y Cooper. Se utiliza como un instrumento para conocer al ser humano de forma integral, fue diseñado en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones individuales e interpersonales. En su construcción se utilizaron cinco aptitudes: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y actitudes. Cada una de ellas engloba varias sub-escalas dando un total de 21.

Aptitudes	Sub-escalas
Entorno habitual	Sucesos de la vida, presiones del trabajo presiones personales, auto actualización e independencia.
Conciencia emocional	Conciencia emocional de uno mismo, expresión emocional, conciencia emocional de otros.
Competencias	Intención creatividad, elasticidad, conexiones interpersonales, descontento constructivo.
Valores	Compasión, perspectiva, intuición radio de confianza, poder personal, integridad
Actitudes	Salud general, calidad de vida, conciencia de relaciones, optimo rendimiento

Fuente: Trujillo & Rivas, 2005. Innovar. Orígenes, evolución y modelos de IE. Revista de ciencias administrativas y sociales No. 25.

Los modelos explicados anteriormente amplían el contexto en el cual se desarrolla la inteligencia emocional, adicionalmente dan información acerca de las habilidades y aptitudes que un líder debería tener para expresar sus emociones de una forma adecuada e influenciar positivamente los miembros de su equipo de trabajo.

PARTE II

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

2.1. Neuroanatomía del liderazgo

El análisis de este tema se fundamenta en el libro *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence* (Goleman, Boyatzis y Mckee, 2002).

En este libro se establece que la razón de la importancia de los modales de un líder radica en el diseño del cuerpo humano, es decir, en lo que los científicos han llamado “el circuito abierto” del sistema límbico o los centros emocionales humanos.

Este tipo de sistema se diferencia sustancialmente de un sistema cerrado. Un circuito cerrado, como el sistema circulatorio, se regula a sí mismo de forma que lo que sucede a su alrededor no tiene mayor impacto. Por el contrario, un circuito abierto depende en gran medida de recursos externos para manejarse a sí mismo. Para el caso del sistema límbico, el ser humano se fundamenta en las conexiones con otras personas para su propia estabilidad emocional. En este sentido, “el circuito abierto del sistema límbico fue el diseño ganador de la evolución, porque le permite a la gente salir al rescate de las emociones de otro” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 6).

Los científicos describen el circuito abierto como una regulación límbica interpersonal donde una persona transmite señales del cerebro hacia el medio que pueden llegar a alterar los niveles hormonales, las funciones cardiovasculares, los ritmos de sueño e inclusive las funciones inmunes dentro del cuerpo de otro; el diseño del circuito abierto significa que una persona puede cambiar la psicología de un individuo y por ende sus emociones y que ello puede ocurrir en los dos sentido (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

El mismo efecto se presenta en una oficina, donde los grupos de trabajo reciben inevitablemente los sentimientos del otro, desde los celos y la envidia hasta la ansiedad y la euforia, de forma que cuanto más cohesivo sea el grupo mayor será el intercambio de emociones.

De esta manera, las emociones se esparcen como los virus en el grupo social. Por ejemplo “la risa demuestra el poder del circuito abierto en operación, creando una reacción en cadena espontánea por todo un grupo. En un sentido neurológico, la risa representa la distancia más corta entre dos personas, porque instantáneamente intercomunica los sistemas límbicos: la risa envía un mensaje de confianza y confort” (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002, p. 10).

Todo esto muestra lo que se denomina *resonancia* y que significa que los centros emocionales de las personas están en sincronía en una forma positiva. De esta manera, una de las más poderosas y directas formas de hacer conexión resonante cerebro a cerebro es por medio de la risa. Lo mismo ocurre en los líderes, sobre todo los más efectivos, que usan el humor libremente, aún cuando las cosas están tensas, enviando mensajes positivos que cambian el tono emocional de la interacción del equipo de trabajo (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002).

Los líderes deben manejar la habilidad del sentido del humor para mejorar el ambiente de trabajo y mejorar los niveles de desempeño de los funcionarios. La idea radica entonces en transmitir buena energía entre los equipos de trabajo.

Lo enunciado hasta ahora permite dar cuenta de lo interesante que es la interconexión entre los seres humanos y demuestra que estamos hechos naturalmente para socializar.

2.2. Cualidades emocionales en el liderazgo

Como ya se había mencionado antes, Goleman explica que la aptitud emocional es de vital importancia en el papel que desempeñan los líderes en la empresa y los demás miembros de la misma, sobre todo cuando existe un ambiente tenso o de conflicto. De esta manera, una inefectiva aplicación de esta aptitud influye negativamente en la efectividad de los trabajos a realizar y en el clima organizacional: “la ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos:

hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía” (Goleman, 2010, p. 52).

Pero, ¿cómo deben reaccionar los líderes ante estas circunstancias de conflicto? El manejo de una situación emocional requiere de un buen número de capacidades para resolver los problemas y conflictos de raíz mediante el restablecimiento del entendimiento y la confianza. Entre estas capacidades se encuentra la escucha y la habilidad de persuadir con una recomendación para su resolución. Tanto la resolución de problemas y conflictos como la generación de entendimiento y confianza en las organizaciones son aspectos que constituyen el liderazgo en las organizaciones.

Sin embargo, en su libro Goleman nos cuenta que el director de estudios de mercado de KODAK ha formulado algunas preguntas que pueden resultar claves a la hora de identificar precisamente aquellos ingredientes del liderazgo, a saber:

El empuje: Está relacionado con las ganas de realizar los trabajos eficientemente. Indica el empuje que un trabajador puede tener y la necesidad intrínseca de responder ante lo encomendado, aun cuando para lograrlo deba hacer sacrificios personales.

El empuje se ve reflejado en la entrega de un mayor esfuerzo y tiempo del estrictamente solicitado, de la automotivación, de la disponibilidad de energía, de la disposición al sacrificio, de la capacidad de trabajo en equipo y del liderazgo. Por tanto, tener empuje es estar siempre dispuesto a sortear las dificultades y seguir adelante ante las adversidades.

La diplomacia: Este aspecto juega un papel relevante dentro del ejercicio del liderazgo. El análisis objetivo de ciertas situaciones y la forma en la cual se abordan las mismas, es indispensable para un líder y para los miembros del equipo ya que se convierte en una forma de analizar y difundir información de forma razonada.

Esto está relacionado con la capacidad para percibir puntos sensibles de los individuos y de la organización, para aceptar los riesgos creativos, para adaptarse a

nuevas condiciones y para generar seguridad para todos y orientarlos. Para ser diplomático el líder debe desarrollar al máximo sus habilidades sociales, las cuales le permitirán orientar adecuadamente la información que posee.

La proactividad: Este aspecto implica que las personas se comprometan con la empresa, que se orienten no sólo a realizar su trabajo, sino a dar más de lo que se espera de ellos. Por ello, generar y difundir el ejercicio de la proactividad es también una labor y una cualidad importante del líder, mediante la cual puede utilizar sus habilidades personales y sociales para difundir mediante la práctica, entre los demás miembros, que la orientación a la acción genera impacto en las empresas.

Este aspecto implica entonces evaluar si existe orientación hacia la acción y continuidad en la misma hasta lograr impacto (Goleman, 2010).

Para ser proactivo quien se considere líder debe adelantarse a las necesidades de la empresa o de una situación determinada, lo cual le permitirá, con el tiempo, irse adaptando a las nuevas circunstancias y mantener un panorama completo de lo que sucede a su alrededor. Solo así es posible identificar los momentos en los cuales se debe tomar decisiones propias, y aquellos en los que se debe motivar a los demás para tomarlas (Goleman, 2010).

Adicional a las cualidades ya descritas, como aspectos fundamentales del liderazgo, también se encuentra una que complementa las anteriores y permite la motivación de todos los miembros de la organización: La honestidad emocional.

Robert Cooper y Ayman Sawaf (1997) explican que la honestidad emocional no se refiere a ser políticamente correcto, sino que consiste en la habilidad para prestar atención a lo que dice el corazón que es la verdad, para aprender todo lo que se pueda de los demás y de su potencial único, para ofrecer apoyo a los otros y para responsabilizarse de los actos que desarrolla y hacer responsable a los demás de los suyos (Cooper, Sawaf, 1997).

Así mismo la honestidad emocional requiere la escucha de los sentimientos sobre la verdad interna que se origina del vínculo entre la inteligencia emocional, la intuición y la conciencia. Sin embargo, para adquirir la honestidad emocional se necesita reconocer los sentimientos propios, sobre todo cuando esto riñe con lo que el pensamiento trata de racionalizar. La honestidad emocional implica el permanecer honesto consigo mismo y respetar la sabiduría tanto del corazón como de la cabeza (Cooper y Sawaf, 1997).

En la práctica, cuando los miembros de un equipo de trabajo sienten que su líder es honesto emocionalmente ellos generen un respeto por él que no se puede comparar con el que genera la autoridad, por que dicho respeto está basado en la cercanía por las emociones del otro. Cuando ello ocurre, se genera una conexión indestructible entre varios cerebros que se toleran y se consideran entre sí (Cooper y Sawaf, 1997).

Otra característica fundamental del liderazgo es la firmeza, ya que en el desarrollo de las actividades y responsabilidades diarias también se requiere tomar decisiones duras, dar lineamientos e instrucciones precisas, decir a los demás lo que se debe hacer, en muchos casos forzar el cumplimiento de sus tareas y en otros la necesidad de ser explícito en cuanto a las consecuencias de no realizarlas. La firmeza implica entonces no solo persuasión sino, en algunos momentos, el uso del poder que otorga un cargo (Goleman, 2010).

No obstante, en cuanto a ese punto pueden fallar muchas cosas en la organización ya que algunas personas, en el caso de los jefes, no saben cómo mostrarse firmes debido a los obstáculos de su personalidad. Según Daniel Goleman, uno de esos obstáculos es la pasividad, la cual se genera cuando alguien está más interesado en ser simpático que en obtener un adecuado resultado. Por ello, una de las facultades de un directivo con firmeza es la capacidad de decir *no* con determinación, fijar las expectativas con respecto al trabajo a realizar y, en ocasiones, monitorear el desempeño públicamente. Cuando alguien del equipo deja de cumplir con sus tareas, es labor de un líder hacer una crítica constructiva (Goleman, 2010).

Una de las cualidades del liderazgo es la capacidad de trabajar en equipo con el fin de buscar metas colectivas. Esta capacidad requiere de aptitud personal y social aplicadas dentro de las conductas que se señalan a continuación: respeto, colaboración, disposición para ayudar, iniciativa para impulsar a los demás miembros hacia una participación activa y entusiasta. Estas actitudes o conductas son las que fortalecen la identidad de un grupo protegiendo su reputación y compartiendo los méritos (Goleman, 2010).

Finalmente, Goleman comenta que en los análisis realizados por el psicólogo John Hunter, conocido por su trabajo en metodología, muestran que la inteligencia emocional no actúa frente a la facultad cognitiva como sumando sino como multiplicador, lo que significa que si se tiene una alta inteligencia emocional, aparte de los conocimientos, los líderes podrán desempeñar labores cada vez más complejas y orientar al equipo de una manera más apropiada (Goleman, 2010).

En resumen, la formación de líderes no es una tarea fácil ya que se debe iniciar por generar, en las empresas y en la academia, espacios en los cuales ellos puedan desarrollarse. De esta forma, si las empresas desean un ambiente propicio para el liderazgo estas deben dar la oportunidad a las personas de crecer en un ambiente en donde puedan expresarse, ser ellos mismos, promover la tranquilidad y la felicidad de trabajar.

2.3. Cómo facultar a los líderes

Facultar significa permitir que las personas “lleven su cerebro al trabajo” y proporcionarles la posibilidad de usar su conocimiento para crear un triple balance final sólido. Los líderes de las empresas mejor administradas saben que facultar a las personas genera resultados positivos que sencillamente no son posibles cuando toda la autoridad se mueve hacia arriba dentro de una jerarquía y los gerentes soportan toda la responsabilidad del éxito (Blanchard, 2007).

Facultar consiste en desencadenar el poder de las personas, su conocimiento, su experiencia y su motivación dentro de un ambiente organizacional adecuado y concentrar dicho poder en el logro de resultados positivos para la organización (Blanchard, 2007).

En una cultura de facultamiento los individuos responden de modo diferente, asumen el riesgo de poder en tela de juicio los procedimientos y las tareas que consideran ajenos a los intereses de la organización, las personas piensan en lo que tiene sentido dentro de una situación y actúan de modo que logran las metas de la organización (Blanchard, 2007).

El libro *Empowerment takes more than a minute* de Blanchard, Carlos y Randolph sostiene que para dirigir la transición hacia una cultura de facultamiento, los líderes deben utilizar tres claves: compartir información, establecer las fronteras y reemplazar la antigua jerarquía por individuos y equipos auto dirigidos (Blanchard, 2007). A continuación se explicarán cada uno de los pasos.

Compartir información con todos. Una de las mejores formas de generar confianza dentro de un grupo de trabajo, es compartir la información, esto posibilita la toma de decisiones adecuadas, genera confianza, ayuda a pensar mas ampliamente sobre la organización y las interrelaciones de los grupos los recursos y las metas. Al tener acceso a la información que les permita entender el cuadro general; los individuos pueden apreciar mejor el alcance de su contribución y cómo su comportamiento se refleja en otros aspectos de la organización, adicionalmente compartir información genera confianza y promueve el aprendizaje organizacional. Las organizaciones que transfieren conocimiento estimulan el dialogo, la indagación y la discusión (Blachard, 2007).

Crear autonomía por encima de las fronteras. A diferencia de las fronteras restrictivas de la cultura jerárquica, en una cultura de facultamiento, las fronteras dicen a las personas donde pueden ser autónomas y responsables en lugar de decirles lo que no pueden hacer. Estas fronteras se basan en el nivel de habilidades de cada persona. En esta cultura de facultamiento los colaboradores tienen un espacio para desarrollar dichas habilidades y hacer posible una mayor autonomía, de esta forma se tiene no solo la libertad para actuar sino también para asumir responsabilidad de los resultados. Así, los miembros del equipo

participan más en la toma de decisiones a medida que se sienten mas cómodos para asumir riesgos (Blachard, 2007).

Declarar las fronteras también implica que los gerentes creen nuevos procesos de evaluación de desempeño, y de igual forma requiere altas dosis de capacitación para dominar las habilidades provenientes del facultamiento. Por tal razón la capacitación continua es de vital importancia para este proceso, sin ella los colaboradores no pueden funcionar en una cultura de facultamiento en evolución, ya que tienen que desaprender los hábitos burocráticos y aprender las nuevas destrezas necesarias en un mundo facultado (Blachard, 2007).

Reemplazar la antigua jerarquía por individuos y equipos autodirigidos. A medida que las personas aprenden a ser mas autónomas gracias a la utilización de la información y las fronteras compartidas, deben apartarse de la jerarquía, la cual será reemplazada por individuos autodirigidos y equipos capacitados e interactivos con excelentes habilidades de autoadministración. El camino hacia el facultamiento exige tanto a los gerentes como a los colaboradores el dominio de nuevas habilidades, así como también aprender a confiar en individuos y equipos autodirigidos como entidades que toman decisiones (Blachard, 2007).

Este proceso de dar facultades al talento humano en las empresas se puede generar de una manera más práctica si se utilizan las dimensiones de la IE. El autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales proporcionan al individuo las herramientas necesarias para saber hasta dónde puede llegar en situaciones determinadas, para motivarse a si mismo y a su equipo de trabajo, para entender honestamente las situaciones de los demás y para poder comunicarse de forma asertiva. De forma tal, que se genere un desarrollo en cadena de los integrantes de la empresa impactando positivamente en los objetivos de la organización.

PARTE III

APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

En esta parte del documento se empezará a efectuar la evaluación sobre la forma en la cual se utilizan las diferentes variables de la inteligencia emocional en un ambiente empresarial, para así lograr que las organizaciones, a través de sus líderes, puedan usar dichas variables para lograr la creación de equipos de trabajo eficientes y con un alto rendimiento.

3.1. La importancia de la aplicación de la inteligencia emocional en la empresa

La inteligencia emocional es un tema relativamente nuevo ya que fue solo hasta hace unas 2 décadas que se empezó a pensar a profundidad en las emociones humanas fuera de un ámbito meramente psicológico.

Salovey y Mayer en 1990 fueron quienes acuñaron el término “inteligencia emocional”, luego Goleman en el 2010, enfocó el tema de una forma más didáctica hacia las empresas, explicando los factores que pueden influir en sus procesos, derivados de una “simple” emoción, fue en este punto cuando el mundo empresarial empezó a poner sus ojos en este tema.

En la medida que el mundo se globaliza, las empresas tienen empleados cada vez más independientes; al punto que hoy en día muchas organizaciones laboran a distancia con sus funcionarios, manteniendo una relación básicamente virtual. Los trabajos han experimentado cambios, hoy en día la gente se especializa aún más, tiene más acceso a la información, toman trabajos en los que pueden durar poco tiempo y así van rotando de puesto aprendiendo cosas nuevas cada vez, los profesionales buscan cada vez más, empleos que los reten, que les den rienda suelta a su imaginación y que les permitan desarrollarse a nivel personal y profesional.

Las conductas empresariales también han experimentado estos cambios, se han ido acoplando buscando mecanismos que permitan estar al tanto del estado de satisfacción de los empleados. Este proceso lo hacen por medio de encuestas para evaluar la interacción, comunicación, la libertad que sientan los empleados para comunicarse con su superiores, el compromiso que sienten por su empresa, entre otras. Este tipo de herramientas proporcionan a las empresas la base para generar un mejoramiento continuo de las condiciones de trabajo. La inteligencia emocional proporciona herramientas para generar ambientes de trabajo sanos y adecuados para el desarrollo de sus empleados, un ambiente donde se puede lograr que los trabajadores controlen de una forma adecuada las emociones propias y las de los miembros de un grupo mejorando las condiciones laborales, las relaciones interpersonales y el rendimiento general en las organizaciones (Caruso, Salovey, 2004).

Así, la forma en la cual se canalizan los comportamientos es fundamental en el momento de desarrollar actividades específicas en las empresas y para el logro de los objetivos planteados para las mismas. De la misma manera, el ser emocionalmente inteligentes abre las puertas al buen desempeño y facilita el trabajo en equipo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Con la inteligencia emocional también se puede fortalecer una cultura organizacional de armonía en las empresas, ya que cuando se pone en práctica, se toma consciencia de las conductas o hábitos inadecuados y ofensivos haciendo posible trabajar en contrarrestarlos (Goleman, 2010). Así mismo, se pueden identificar los verdaderos líderes que pueden promover el cambio por medio de la evaluación de las aptitudes emocionales que se mencionaron al principio de este documento. Estos cambios en la cultura organizacional pueden generarse de forma particular, con cada empresa, dependiendo de las falencias que presente su personal e identificando conductas negativas, derrotistas, pesimistas u ofensivas, etc. que permita intervenir en ellas para transformarlas (Goleman, 2010).

Adicionalmente, la inteligencia emocional también permite reducir el nivel de conflicto entre empleador y empleado que se genera por las tensas relaciones que suelen haber entre ellos. Por ejemplo, Goleman comparte los resultados de uno de sus estudios en el que muestra que el 90%

de los empleados de los Estados Unidos manifiestan comentarios negativos acerca de su jefe. Así mismo, Cooper y Sawaf (1997) cuentan que un 46% de los empleados de los Estados Unidos abandonan su empleo porque no se sienten lo suficientemente apreciados (Goleman, 2010).

El objetivo de la inteligencia emocional con respecto a este punto es mantener al margen ese tipo de aspectos para poder identificarlos y controlarlos, hasta donde sea posible, mediante la comunicación entre empleador-empleado y empleado-empleado que la Inteligencia Emocional favorece. De esta forma se genera un espacio en el cual cada empleado pueda dar lo mejor de sí, una organización que fidelice a sus integrantes, ya que cada uno de ellos se siente valorado y estimado no solo profesionalmente sino también como persona, se crea un ambiente envidiable, donde las ideas y las emociones son validas en toda su expresión, generando motivación y compromiso.

Hoy se habla de temas como el neuroliderazgo, neuronegociación, inclusive existe ya una certificación internacional para ese tema, los líderes de las empresas se certifican en conocimientos de este tipo, para llegar a negociar inteligentemente y usar todas las herramientas disponibles para lograr sus objetivos, ello fundamentado en la toma de decisiones, en aplicar la neurociencia para aumentar la capacidad de negociación, conocer y sacar el mejor provecho de un perfil en específico. Todo esto con la ayuda de la inteligencia emocional, ya que en la percepción evaluación y control de las emociones se basan las negociaciones exitosas.

En este sentido, la identificación de las habilidades emocionales que entran en juego en el momento de la interacción ayudan a identificar dónde está fallando la comunicación, por ejemplo, si una organización quisiera identificar dichas habilidades se debería evaluar las competencias sociales que tienen los empleados de una empresa, la capacidad de autocontrol en momentos de efervescencia y la forma en la que se dan y reciben instrucciones (Amoros, 2007).

Por tanto, todas las aptitudes y habilidades emocionales, las cuales nos pueden dar una matriz, hacen posible ubicar a cada miembro del grupo de trabajo para identificar su estado actual permitiendo que su potencial sea explotado al máximo en beneficio suyo y del grupo.

3.2. Las cuatro piedras angulares del modelo de inteligencia emocional para las empresas según Cooper y Sawaf

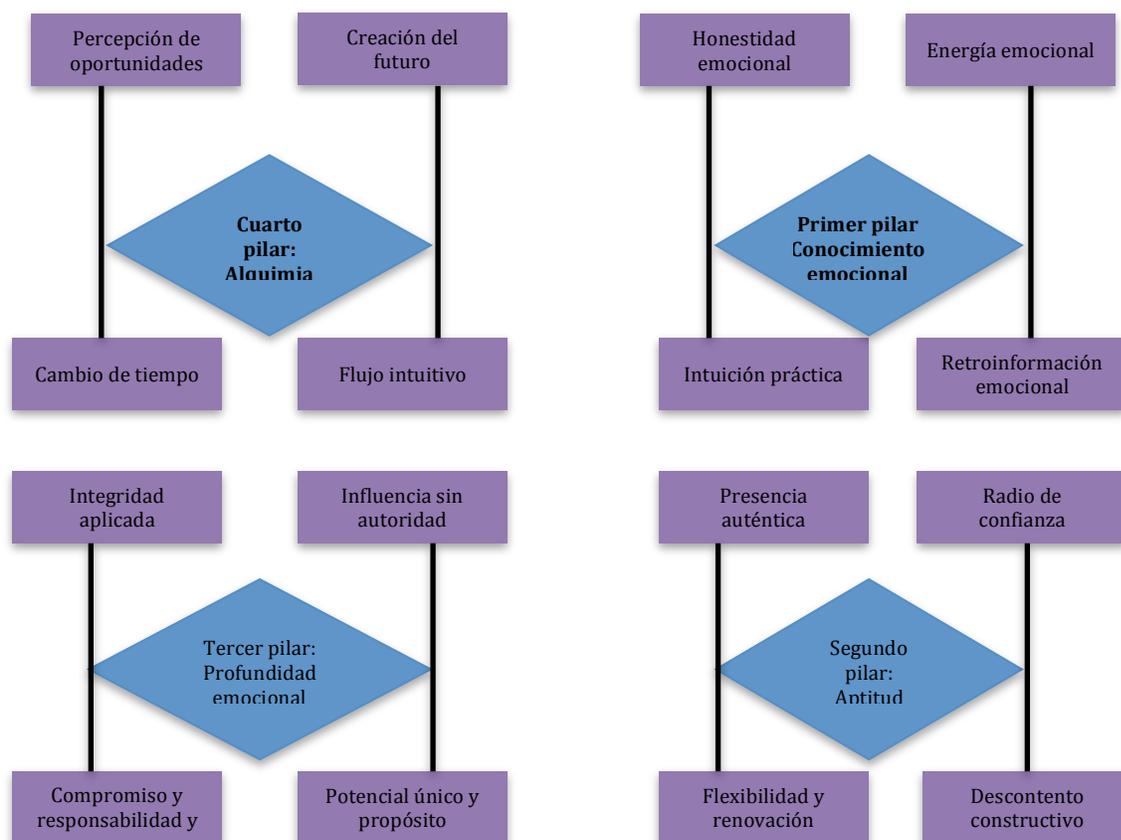
En relación con el tema, el modelo de Inteligencia Emocional de Cooper y Sawaf (1997) brinda una guía, en cuatro dimensiones, sobre las emociones y variables que se pueden encontrar en el momento de aplicar el modelo de IE a las organizaciones. Lo importante de estos cuatro pilares es concentrarse en la empresa como tal y en el liderazgo existente en ella (gráfica 1).

Según Cooper y Sawaf las emociones, tanto o igual que el cuerpo y la mente, contienen las historias y las experiencias que con el tiempo llevan al ser humano a la comprensión de muchas de sus actitudes y comportamientos. Lo mismo sucede en las empresas, cada conducta va formando como un ADN que se esparce a través de cada una de las personas que las conforman generando una forma particular de pensar y de actuar en ellas.

Por esto es tan importante la aplicación del modelo de inteligencia emocional, ya que por medio de su análisis podemos observar qué cualidades aprovechar, e identificar los pilares sobre los cuales se va a construir esa serie de nuevos comportamientos. Estos, con el tiempo, generan una nueva energía que se convertirá en una fuente de poder para la organización y sus miembros. De esta manera, cuando se logra incrementar la inteligencia emocional de las personas se genera una variación que cambia las experiencias del trabajo, la vida y las relaciones interpersonales.

Este modelo, como se verá a continuación, reúne muchos de los conceptos de Goleman y contextualiza las aptitudes emocionales con el objetivo de generar una presencia honesta que promueva el compromiso de los trabajadores y el desarrollo de los líderes.

Gráfica 2. Las cuatro piedras angulares del modelo de inteligencia emocional



Fuente: <http://www.aymansawaf.com/exec-synopsis.php>

Ayman Sawaf (2011) explican el funcionamiento de este modelo directamente desde su página de internet, la cual se constituyó en fuente importante para dar explicación a la forma de aplicación del modelo que se describe a continuación:

3.2.1 Primer pilar: conocimiento emocional

Este pilar crea un espacio de eficiencia personal y confianza mediante la honestidad emocional. Como ya se había mencionado, es la honestidad emocional la que lleva a los líderes a ser seguidos por los integrantes de su grupo de una manera auténtica, también, encontramos la energía emocional, la retroalimentación y la intuición. Este pilar nos orienta en las emociones y funcionamiento del corazón, del cual proviene la energía de los individuos motivándonos a

perseguir la potencia del ser para respetar y valorar la sabiduría. Al mismo tiempo el pilar se ve alimentado por:

Honestidad emocional: Esta tiene que ver con la intuición, nos ayuda a reconocer los sentimientos y a distinguir en nuestro interior la verdad de la mentira, ser honesto emocionalmente requiere escuchar los sentimientos de la “verdad interna”, que provienen en su mayor parte de la inteligencia emocional, vinculada con la intuición y la conciencia (Cooper y Sawaf, 1997). Si no hay conocimiento propio, es imposible tener el mínimo de credibilidad con las personas que nos rodean.

Energía emocional: Refiere a la capacidad de aceptar los momentos de debilidad, de fortaleza y actuar en concordancia con ellos hace parte del conocimiento emocional. Esta energía se transmite constantemente a los demás, es la variable que permite interactuar con las emociones propias y las de los demás (Cooper y Sawaf, 1997).

Retroinformación emocional: Hace referencia a recibir información de nosotros mismos, de las emociones, de los estados emocionales en determinado momento (Cooper y Sawaf, 1997). Escuchar atentamente estas emociones que nacen en el interior y aceptarlas es la clave para tener resultados positivos en la aplicación del modelo. Vuelve a actuar en este punto la honestidad con la que se manejan las emociones, de esta forma se descubre la manera de reaccionar frente a ellas. Partiendo de la energía emocional se llega a obtener una retroinformación de emociones, haciendo “públicos” los sentimientos, así las personas que están alrededor obtienen una idea clara de cómo acercarse en momentos determinados (Cooper y Sawaf, 1997).

Intuición práctica: Refiere a percibir continuamente las oportunidades y resolver los problemas utilizando un liderazgo empático que sirve para la creatividad, la fomenta y la alimenta (Cooper y Sawaf, 1997).

3.2.2. Segundo pilar: aptitud emocional

Aquí se hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo todas las cualidades, características y habilidades emocionales favorables, las cuales permiten crecer emocionalmente aprendiendo de los errores tanto propios como ajenos.

Cuando se dirijan las aptitudes emocionales de una manera adecuada crece el entusiasmo general y por ende se crean más posibilidades frente a los retos y las dificultades. Este pilar se alimenta de:

Presencia auténtica: Se refiere a una característica muy buscada en los líderes, es un anillo silencioso de energía que se emana no solo de la mente sino del corazón, transmitiendo su propia verdad emocional (Cooper y Sawaf, 1997). Esta variable nace de la personalidad de cada ser, es ese “condimento” inigualable e irrepetible el que nos distingue a unos de otros.

Radio de confianza: Este aspecto se manifiesta cuando la confianza que se inspira en un grupo es apropiada y se manifiesta en los demás abriéndole la puerta a la creatividad. La confianza es una actitud, algo que se debe sentir y actuar a la vez, de tal manera que cuando la persona confía en sí misma puede extender esa confianza a su equipo y esperar lo mismo de sus colaboradores.

La confianza también libera el diálogo honesto mientras que la falta de confianza genera dudas, retrasos, inspecciones innecesarias (Cooper y Sawaf, 1997). Un ejemplo de esto puede ser el del tipo de personas que encomiendan una labor a otra pensando desde el principio: “solo yo puedo hacerlo bien” y entonces, cuando la labor termina, la persona que dio la instrucción está internamente tan convencida de que la tarea quedo mal hecha

que requiere revisar y revisar... e, incluso termina haciéndola por sí misma.

Esto sucede mucho en el mundo laboral y definitivamente ese tipo de comportamientos solo generan retrasos.

Descontento constructivo: Este aspecto considera la intención de lograr convertir los desacuerdos en un medio para el progreso y usando los recursos necesarios para no caer en discusiones destructivas y evitando la parcialidad o la defensa de intereses personales (Cooper y Sawaf, 1997). Si alguien comete un error, sin importar su impacto en el objetivo general de la tarea, debe buscarse siempre la manera de que el equipo aprenda de esos errores, sin señalar o menospreciar a nadie. Se deben tomar este tipo de experiencias para evaluarlas y evitar caer en los mismos errores en el futuro.

Flexibilidad y renovación: Esta habilidad permite no solo aprender, sino superarse y ejercer cambios (Cooper y Sawaf, 1997). En el mundo laboral los cambios son inevitables, es importante reconocer la base de estos para identificar en el futuro situaciones que puedan llevar a modificaciones y, así, estar preparados para ello.

3.2.3. Tercer pilar: profundidad emocional

Este es un pilar de vital importancia para el modelo ya que fortalece el carácter individual y grupal siendo este el resultado de un esfuerzo consciente por identificar y corregir debilidades. Esta profundidad se apoya en:

Potencial único y propósito: Consiste en conocer los verdaderos talentos y ponerlos al servicio del equipo de trabajo (Cooper y Sawaf, 1997). Se reitera en este punto la importancia que tiene el conocerse a sí mismo y a los integrantes del equipo para así ubicar los objetivos en una mira alcanzable. Si se conocen los talentos propios y los de los demás es posible enfocarse en los objetivos.

Integridad aplicada: Refiere al compromiso para dialogar y evaluar las actitudes que

son correctas y las incorrectas de una manera honesta y realista (Cooper y Sawaf, 1997). Esta es una aptitud que va directamente ligada a los valores de cada persona y es un sentimiento indispensable para cualquier miembro de trabajo aunque lo es aún más para los directivos de la organización.

Influencia sin autoridad: Para Cooper y Sawaf (1997) esta facultad se refiere a la influencia ejercida por un líder sin abusar ni manipular desarrollando relaciones sólidas basadas en el respeto; relaciones que en un momento determinado son necesarias para resolver problemas en cualquier organización mientras también influye en la construcción de relaciones más efectivas.

Compromiso, responsabilidad y conciencia: Es la capacidad de convertir las intenciones en acción y la inspiración para enfrentarse a tareas difíciles. Es hacer promesas y cumplirlas, tener conocimiento real de nuestras capacidades y de las de los demás y trabajar con empeño y entusiasmo en cada tarea asignada (Cooper y Sawaf, 1997).

3.2.4. Cuarto pilar: alquimia emocional

La alquimia se refiere a la facultad de transmutar una sustancia común o de poco valor en algo valioso. Con base en esto, si juntamos las dos palabras, alquimia y emoción, podemos deducir que la alquimia emocional es lograr por medio de las aptitudes almacenadas en nuestro cerebro un cambio de emociones negativas o destructivas a emociones constructivas y productivas para el beneficio no solo personal sino de un grupo en general. Esta aptitud se basa en aprender a corregir y encaminar emociones. Para tal fin se apoya en:

Flujo intuitivo: Está relacionado con la intuición que se desarrolla y luego se mantiene activa y que genera que las emociones fluyan libremente. Esta es la manera en la que reacciona el ser humano ante las diferentes circunstancias y que le llevan a tener experiencia para saber cómo reaccionar ante las diferentes situaciones que se presenten (Cooper y Sawaf, 1997).

Para desarrollarla simplemente hay que confiar en sí mismo y en el entorno para así percibir tanto las emociones propias como las ajenas de una manera más directa, dejando que las personas actúen libremente para que puedan demostrar lo que saben y de lo que son capaces.

Percepción de oportunidades: Esta cualidad implica la necesidad de lograr percibir las oportunidades mediante una mente abierta y dirigida a alcanzar las metas mientras se ven los problemas como una oportunidad de mejorar y aprender principalmente.

En la realidad, muchas empresas toman decisiones de forma repetitiva o estandarizada sin evaluar las oportunidades, lo cual puede conducir al fracaso.

Para desarrollar esta habilidad hay que escuchar el sentido interno, estar receptivo a los cambios que puedan presentarse y así generar impacto en el futuro (Cooper y Sawaf, 1997).

Creación del futuro: Es la construcción del mañana mediante el esfuerzo por salir de la zona de control y certidumbre, dicen Cooper y Sawaf. En ese sentido, hay que tener valor para asumir los riesgos, ser creativos para explorar nuevos territorios e incrementar el análisis racional en la formulación de nuevas ideas mientras se miden, al mismo tiempo, los riesgos que estas implican (Cooper y Sawaf, 1997).

Cambio de tiempo reflexivo: Esta cualidad se basa en el hecho de que todos tenemos un sentido del tiempo que se puede usar para dirigir la intuición creativa para llevarla de una experiencia pasada a una futura, y de visión futura a experiencia presente. En la práctica mediante la aplicación de esta cualidad, a través del uso de experiencias dentro de un grupo de trabajo, se puede lograr un aumento en la creatividad y la innovación, ya que las experiencias propias y de los demás llevan a encontrar muchas veces un camino más positivo y productivo para la resolución de problemas o toma de decisiones (Cooper y Sawaf, 1997).

Al combinar la información del modelo de Cooper y Sawaf con los conceptos acerca de aptitudes, emociones, sentimientos y cualidades, descritos en la primera parte de este documento, se puede obtener una “guía” de aplicación de tales conceptos a las empresas.

Cooper y Sawaf reúnen una serie de comportamientos a seguir utilizando como pilar las emociones e incentivando el desarrollo del conocimiento, la aptitud, la profundidad y la transformación emocional. Esa transformación es el cuarto y último pilar del modelo, el cual genera percepción, creación, cambio y flujo de comportamientos productivos que desarrollan la inteligencia emocional a un nivel más profundo.

Los líderes y trabajadores en general pueden promover actitudes positivas analizando la honestidad emocional de su actuar, es decir, si las emociones se comparten y se transmiten de una forma honesta, se pueden obtener una reacción en cadena por parte de los colaboradores. Al mantener esa sintonía se origina un ambiente laboral adecuado para el trabajo en equipo, favoreciendo el crecimiento de cada uno de sus integrantes dentro de la empresa y formando así más líderes que estén dispuestos a transmitir lo aprendido.

De esta forma, “Dotar de inteligencia a la emoción, puede servirnos de gran ayuda, porque el hecho de tomar conciencia de los sentimientos puede tener un efecto similar al que provoca un observador en el mundo de la física cuántica, es decir, transformar el objeto de observación” (Goleman, 2010).

Las piedras angulares del modelo que muestran Ayman y Sawaf dejan ver que con la aplicación del mismo sí se puede generar la denominada alquimia emocional que pueda derivar en una transformación de empresa como un todo, mediante el uso de diferentes variables como el conocimiento, la aptitud y la profundidad emocional. Adicionalmente, como ya se mencionó, la empresa debe generar el espacio adecuado en donde se pueda desarrollar el modelo.

Otro punto importante para lograr la aplicación de la inteligencia emocional en la empresa es el nivel de socialización de los empleados. De esta forma, dado que los seres humanos son

comunicadores por naturaleza, en la medida que se permitan los ambientes para socializar, tanto en el ámbito personal como en el laboral, se podrá lograr un ambiente de transmisión de información y conocimiento. Esa transmisión que ocurre entre individuos se convierte en una bola de conocimiento de forma que quien posee la información tiene el poder de favorecer actitudes positivas. Una vez logrado esto, el cúmulo de conocimiento permite la percepción de oportunidades, la creación de futuro, la oportunidad de poner el tiempo en favor de un proyecto o plan específico y el desarrollar un ámbito de transmisión de intuición entre individuos. Es decir, si se favorece un ambiente en el cual todas las personas puedan comunicarse continuamente, donde puedan compartir sus intuiciones propias y donde puedan expresarse libre y conscientemente, entonces se pueden generar cambios e ideas innovadoras en las organizaciones y lograr un espacio de trabajo humano y agradable.

Los líderes deben saber socializar de forma adecuada, las aptitudes emocionales les dan bases para optimizar ese proceso. Un líder debe hacer uso apropiado de sus habilidades sociales para poder transmitir la información de forma adecuada. Si las empresas facilitan el espacio para que ellos puedan llevar a cabo este proceso, se podrán desarrollar no solo como empleados eficientes sino también como personas.

Por otro lado, las empresas deben empezar a entender, desde la inteligencia emocional, que todas las situaciones que rodean al individuo repercuten en el trabajo; por ejemplo, la vida personal de los empleados juega un papel muy importante es ese desarrollo de las personas ya que la vida laboral siempre se integra con la vida personal llegando en muchas ocasiones a afectar el ambiente en casa o en el trabajo (Caruso, Salovey, 2004).

Un empleado que no tiene tiempo de compartir con su familia, debido a las largas jornadas laborales, con el tiempo se vuelve ineficiente ya que cuando llegan a casa no puede relajarse ni dialogar con sus familiares y por tanto, al día siguiente, llega a su trabajo agotado a tratar de organizar y solucionar cosas que el día anterior quedaron inconclusas. Esto se convierte en un círculo vicioso que explota en la ineficiencia (Goleman, 2010).

3.3. Las aptitudes motivacionales en la inteligencia emocional dentro de la empresa

Es labor de los líderes interesarse por el desarrollo y motivación de sus equipos de trabajo. El punto de partida más importante para ello es tener en cuenta que nadie puede transmitir algo que propiamente no siente, es decir, un líder no puede pretender motivar a su equipo de trabajo si él mismo no está motivado y orientado a generar resultados positivos de los diferentes procesos. Desde la Inteligencia emocional se puede plantear que si el líder mantiene arriba su energía motivadora entonces el trabajo con los demás se hace aún más sencillo. Para Goleman dicha motivación está compuesta por tres aptitudes motivacionales: afán de triunfo, compromiso, iniciativa y optimismo (Goleman, 2010).

Para desarrollar esas aptitudes el líder debe orientar al grupo hacia los resultados, fomentando de una manera positiva el afán de alcanzar los objetivos y requisitos, preparar su equipo para aceptar los riesgos calculados, buscar la mayor cantidad de información posible para reducir la incertidumbre y encontrar la manera de desempeñarse mejor fomentando el mejoramiento del desempeño (Goleman, 2010).

Para avanzar en este proceso es importante que el líder logre generar compromiso en el equipo facilitando la alineación de los objetivos del grupo con los de la organización. De esta forma es posible desarrollar el compromiso con la organización al lograr que todo el grupo esté dispuesto a hacer sacrificios, haciendo que cada persona se sienta útil en el logro de la misión general. Si el líder está comprometido con esa misión, las personas que trabajan a su alrededor podrán sentir ese compromiso e interiorizarlo para poder darle un rumbo constructivo, en favor no solo del objetivo general, sino en favor del crecimiento emocional de los integrantes del equipo (Goleman, 2010).

Por ello es que se considera que, aunque todos los factores del trabajo en equipo son importantes, el compromiso es uno de los que brilla con luz propia, ya que cuando se trabaja colectivamente con miras de lograr un objetivo se necesita que todas las personas estén en “la misma onda”.

Así, es productivo y emocionante trabajar en un grupo en el que todas las personas están comprometidas con el resultado. Por el contrario, si una de esas personas se descarrila de ese compromiso esto puede afectar negativamente a los demás. Por ello, si esto se presenta, el líder debe entrar en acción directa tratando de detectar los momentos en los que algún miembro del equipo pierde ese sentido de compromiso y actuar inmediatamente para evitarlo. Es entonces cuando al líder le corresponde el papel de buscar dentro de su memoria emocional las aptitudes necesarias para volver a encarrilar a su colaborador (Goleman, 2010).

Para lograr el equilibrio adecuado de las aptitudes motivacionales necesarias para poder liderar un equipo de trabajo, es importante resaltar las cualidades de la iniciativa y el optimismo lo cual significa exhibir proactividad y persistencia (Goleman, 2010).

Tener iniciativa es estar dispuestos a aprovechar cada opción, estando siempre atentos a la aparición de estas, mientras se convence al equipo que cualquiera puede poner sobre la mesa una posible oportunidad. Y ser optimista es transmitir la necesidad y el deseo de ir tras las metas superando los obstáculos existentes y con la preparación constante para afrontar el fracaso de una manera constructiva (Goleman, 2010).

La idea es lograr que si se fracasa se deba a circunstancias manejables antes que a fallas personales y que si el trabajo se ha realizado a consciencia y en equipo los fracasos se reciban de igual forma, en equipo, por supuesto, identificando la coyuntura que llevó a fallar en el objetivo (Goleman, 2010).

La motivación nace de la necesidad de crecer y del entusiasmo que exista en el entorno laboral. La aplicación de la inteligencia emocional propicia esa necesidad en el trabajador, la necesidad de avanzar, de crecer, de aprender y dar lo mejor de sí. Si se maneja de una manera adecuada la forma en la cual se transmiten sentimientos y emociones en los demás, se puede mejorar la motivación de todas las personas y con ello lograr mejores resultados. Para ello es importante identificar al líder capaz de realizar este tipo de procesos motivacionales, considerando que la motivación es el motor de los resultados y que las personas integrantes de la empresa se desarrollan con base en esa premisa.

3.4. Líneas orientadoras para la capacitación empresarial en aptitudes emocionales

Como se ha visto previamente, el desarrollo de la Inteligencia Emocional no es una tarea sencilla dado el importante número de variables involucradas. Por ello es indispensable considerar algunos de los aspectos generales que permitan llevarla a cabo y formarla en todos los miembros de la organización. Esto es lo que se denominan líneas orientadoras.

Las líneas orientadoras son la base de las conductas requeridas para un adecuado proceso de capacitación de los grupos de trabajo en la inteligencia emocional. Los lineamientos básicos de capacitación emocional son: evaluar el trabajo, evaluar al individuo, comunicar las evaluaciones con prudencia, medir la disposición, motivar, hacer que cada uno dirija su cambio, concentrarse en objetivos claros y manejables, evitar la recaída, brindar crítica constructiva sobre el desempeño, alentar la práctica, buscar apoyo, proporcionar modelos, dar aliento, afianzar el cambio y evaluar (Goleman, 2010).

En primera instancia la *evaluación del trabajo* nos permite concentrarnos en las habilidades necesarias para el desempeño de una actividad determinada, diseñando la evaluación según las necesidades de la misma. *El individuo también debe ser evaluado* utilizando un perfil de puntos fuertes y débiles que debe identificar para poder mejorar.

Por otro lado, la *evaluación* realizada *debe transmitirse* al individuo para su conocimiento y hacerlo con *prudencia* debido a que su resultado genera una carga emocional. Por tanto, en la transmisión de los resultados de la evaluación se debe evitar a toda costa la crítica destructiva y promover más bien las críticas motivantes. En resumen se debe utilizar la propia inteligencia emocional para comunicar apropiadamente los resultados de estas evaluaciones (Goleman, 2010).

No obstante, no todas las personas están dispuestas a someterse a este tipo de evaluaciones cuando no hay *disposición* y por ello se puede afirmar que sin disposición la capacitación puede resultar inútil. Por ello, si alguien no está listo, el centro de atención debe ser el cultivar esa

disposición orientando al trabajador hacia la exploración de sus propios valores y la visión que tienen de él mismo con el fin de ver si le es interesante realizar algún cambio (Goleman, 2010).

La disposición genera *motivación*. Esto se puede realizar dejándole claro al trabajador las ventajas que tiene la capacitación para su trabajo, para su carrera como individuo y para su desarrollo personal (Goleman, 2010).

Por otra parte, es importante *que cada uno dirija su cambio*, es decir, que cada persona vaya haciendo los arreglos necesarios para ajustar el cambio a sus propias necesidades y aprender a ser más efectivo; lo que se pretende es que cada uno escoja sus propios objetivos de desarrollo y diseñe su plan para alcanzarlos (Goleman, 2010).

Para tal fin se necesita *concentrarse en objetivos claros y factibles*. De esta forma, para iniciar la capacitación la gente necesita saber con claridad en qué consiste cada aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarlas; eso se consigue determinando los detalles específicos de cada aptitud y a la vez ofreciendo un plan factible para lograrla.

Una vez hecha la capacitación la idea es reforzar los comportamientos emocionalmente inteligentes y para ello deben cambiarse los hábitos. No obstante, los hábitos cambian con lentitud y por ello no es fácil llegar a un cambio significativo de un día para el otro. En ocasiones, estos hábitos generan deslices que pueden llevar hacia atrás el proceso. „Los deslices, según Goleman, no deben ser una señal de derrota, la mejor práctica es ayudar a utilizar los fracasos como lecciones y *evitar la recaída*” (Goleman, 2010, p. 309).

Por lo tanto, la *crítica constructiva* fomenta el cambio y a la vez ayuda a dirigirlo. Por eso es importante que la crítica que se realice contribuya al desempeño y que la capacitación permita su planteamiento (Goleman, 2010).

Otro punto importante es *alentar la práctica* que genere un cambio emocional duradero, no solo en el trabajo, sino también fuera de él y en las diferentes dimensiones de la vida. Por ello es importante aprovechar las oportunidades para practicar tanto en el trabajo como en casa, probar

nuevas conductas y evaluar sus efectos en los demás y la sensación en sí mismo (Goleman, 2010).

Para hacer el proceso más efectivo y duradero se necesita lograr que las personas *busquen apoyo* en otros individuos que estén intentando cambios similares y que sirvan de soporte, ya que a solas es difícil lograr el cambio mientras que con apoyo es más fácil asumirlo.

Dado que una persona que maneje sus aptitudes eficientemente puede ser un *modelo para inspirar el cambio*, se debe buscar que los miembros de la organización se rodeen de personas a quienes admirar por la manera como se desenvuelven, la manera como enfrentan los retos y las situaciones difíciles. Esto puede ser un modelo a seguir en la organización que dé inspiración al individuo para continuar (Goleman, 2010).

El cambio será mejor si el ambiente de la organización sustenta y valora el cambio y si la empresa *da aliento* para continuar mientras que los directivos crean en el proceso y apoyen a su grupo proporcionando una atmósfera segura para la experimentación. Cuando no hay apoyo por parte de los jefes el esfuerzo parecerá vacío o peligroso y por eso es bueno que se aliente al personal a generar esos cambios que se adecúan a los valores de la organización (Goleman, 2010).

Un aspecto adicional es aprovechar la necesidad de la gente por lograr reconocimiento, ya que es motivante sentir que los esfuerzos realizados generan cambios importantes para el desarrollo de la organización. Estos reconocimientos son los que van a permitir *afianzar el cambio*.

Otro aspecto a considerar es la *evaluación*, donde se establecen sistemas para verificar el desarrollo de la Inteligencia Emocional a fin de ver si tienen efectos duraderos. Según la experiencia de Goleman, muchos programas de desarrollo emocional quedan sin evaluar convirtiéndose así en un desperdicio de tiempo y recursos. Por eso es de vital importancia hacer evaluaciones de habilidad y aptitud en el trabajo. Según Goleman, lo ideal es hacerlo antes y después de la capacitación y de nuevo varios meses después. Lo que él aconseja es que sea una vez cada uno o dos años (Goleman, 2010).

3.5. Impacto de la inteligencia emocional en la efectividad empresarial

Cherniss y Goleman (2001) comparten en su libro un estudio realizado en el año 2000 por Gallup (una empresa dedicada a realizar análisis de actitudes y comportamientos en el mundo laboral, ayudando a los líderes a resolver problemas) en el que toman dos millones de empleados de setecientas compañías para determinar la duración de las personas en ellas. “El estudio llegó a la conclusión de que el tiempo de permanencia en la organización y la productividad de los empleados en las empresas se relacionaba directamente con la relación que tenían con su jefe directo” (Cherniss & Goleman 2001).

Partiendo de este resultado, Cherniss y Goleman se preguntan: “¿qué papel juega el jefe en el desempeño de sus empleados?, ¿qué influencia las relaciones interpersonales?, ¿qué habilidades necesitan los jefes para lograr que sus empleados no se vayan de la empresa?” (Cherniss & Goleman, 2001).

Parte de las respuestas a estas preguntas tienen que ver con las habilidades más efectivas del líder para incidir favorablemente en la relación con sus subordinados, a saber:

- La capacidad de sentir qué sienten sus empleados con respecto a su situación laboral.
- La habilidad de intervenir de la forma apropiada cuando alguno de sus empleados está desanimado o insatisfecho.
- La capacidad de manejar sus propias emociones, lo cual produce como resultado que sus empleados tengan la confianza necesaria y se sientan a gusto trabajando con él.

Por otro lado, Cherniss y Goleman ilustran acerca de los retos a los que se ven enfrentadas las empresas de hoy (Cherniss & Goleman, 2001) y que reiteran la importancia de la inteligencia emocional para la efectividad de la empresa:

En cuanto a las personas

- Deben adaptarse rápidamente al cambio.
- Necesitan ser más creativos e innovadores.
- Deben manejar una cantidad enorme de información.

En cuanto a las empresas

- Deben fomentar la lealtad de sus clientes.
- Deben estar más comprometidas y motivadas.
- Tienen la responsabilidad de hacer un mejor uso de los talentos disponibles.
- Deben identificar los líderes y prepararlos para ascender.
- Requieren identificar y reclutar grandes talentos.
- Tienen la obligación de tomar buenas decisiones con respecto al mercado, productos y alianzas.
- Con la globalización, necesitan preparar a las personas para tareas asignadas en el exterior.

Si se observan los retos a los que se enfrentan las empresas, se puede concluir que la inteligencia emocional también desempeña un papel muy importante en el logro de estos y en el mejoramiento del desempeño organizacional.

Por ello, los líderes deben fomentar los comportamientos necesarios para cumplir con estos retos usando correctamente sus habilidades para influir de forma positiva en todas las personas a su alrededor y creando una relación sana y propositiva con todos los demás miembros de la empresa. Como dice el refrán: “Una golondrina no hace verano”.

Al aplicar la inteligencia emocional en las empresas se logra que la gente que integra la organización entienda el sentido de lo que hace y que tenga una vida balanceada no solo en lo laboral sino también en lo personal mejorando los índices de permanencia, rendimiento de las personas dentro de la organización y las condiciones de vida de las mismas (Goleman, 2010).

Esto es lo interesante de este tema, que no es algo meramente laboral sino que sus conceptos logran impactar en todos los campos generando bienestar en todos los ámbitos de la vida de una persona. La Inteligencia Emocional genera ambientes que permiten la innovación y la construcción de ambientes saludables dentro de las empresas que permitan alimentar las experiencias de todos sus integrantes.

Lo ideal es que la empresa se convierta en un sitio donde todos quieran trabajar y quieran quedarse y que haga que las que están fuera quieran formar parte del equipo de trabajo.

Un ejemplo respecto a este tema es Google, una empresa que se ha empeñado no solo en sobresalir empresarialmente sino que se ocupa del bienestar de sus empleados y sus familias. Esta organización comprende que el futuro no está solamente en generar millones en utilidades, sino en cooperar para generar un impacto social; así, en la medida en que una persona tenga en su trabajo un espacio donde pueda desarrollarse sanamente, donde se sienta a gusto y con ganas de dar ideas y esforzarse para dar lo mejor de sí, esta podrá realizarse plenamente y llegar diariamente a su hogar con sensación de satisfacción y no de frustración. Esta cultura promueve los espacios en los cuales los empleados se sientan libres de expresarse, ya que su entorno laboral lo permite, y en la medida en que esa expresión sea consciente y controlada basada en los conocimientos de la inteligencia emocional se logra generar un impacto que no se ve solo dentro de las paredes de la organización, sino más allá de ellas.

3.5.1. Recomendaciones

Para empezar a generar estos cambios debemos mantenernos interesados y generar ideas, actitudes y actividades que conlleven a los mismos. Por ejemplo, podemos instruir a los jefes de cada departamento en la idea de que ellos actúan como gerentes de talento humano en su propio grupo, inculcando la idea de que la conexión humana es el punto neural para el desarrollo de la inteligencia emocional, aprovechando la tecnología para ese fin y utilizando las herramientas disponibles en las empresas para llegar al punto en donde todos los seres que la integran se sientan motivados a desempeñarse efectivamente.

No obstante, la responsabilidad de generar el cambio está tanto en las directivas de la empresa como en el empleado requiriendo que se unan por la voluntad mutua de prosperar. Si se logra, los beneficios de la aplicación de la inteligencia emocional se podrán ver tanto a nivel de personal como de empresa, ya que la transformación que comienza por el empleado repercute en los resultados de la organización (Codina, 2002).

Se debe comenzar por reconocer la realidad de la empresa, de allí se parte para hacer las evaluaciones necesarias que conlleven al ambiente propicio para la aplicación de la inteligencia emocional en las conductas de la empresa. De la misma manera, la empresa deberá promover los cambios necesarios para permitir el desarrollo de todos los líderes.

Tener un ambiente laboral adecuado es una de las bases para la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas. En un ambiente hostil el modelo es obsoleto de forma que en donde las ideas se restringen y las opiniones se cohiben desaparece la posibilidad del desarrollo del talento humano. Por eso es tan importante que antes de aplicar al modelo se evalúe el estado emocional de los empleados y las puertas que la organización esté dispuesta a abrir durante el proceso.

3.6. Ventajas y restricciones para la aplicación de la inteligencia emocional en las empresas

Después de haber analizado el tema de la inteligencia emocional se hacen evidentes las innumerables ventajas que tiene la aplicación del modelo en las empresas.

Así, en la medida en que todas las personas de la empresa estén dispuestas a ejercer un cambio o mejora de sus conductas, las actividades y responsabilidades asignadas podrán realizarse en un entorno más positivo que orientará al grupo en general a un desempeño consciente y evaluado.

No obstante, para resumir un poco, se puede afirmar que el desarrollo de la inteligencia emocional en las empresas trae consigo las siguientes ventajas, según Cherniss y Goleman (2001):

3.6.1. Ventajas

- Ayuda a reclutar y retener el personal.
- Desarrolla el talento.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Influye en la innovación.
- Genera proactividad.
- Produce eficiencia.
- Crea calidad en el servicio.
- Permite mantener a las personas motivadas y permite que dicha motivación se convierta en una energía contagiosa para todo el equipo de trabajo.

3.6.2. Restricciones

- Para lograr la aplicación del modelo los integrantes de la organización deben invertir tiempo dejando un poco sus tareas diarias dado que la implementación del modelo requiere tiempo, disposición, reuniones y evaluaciones, etc. (Cherniss & Goleman, 2001).
- La aplicación del modelo parece no ser del gusto de aquellas personas que le temen a los cambios, a las personas que ya están acostumbradas a hacer el trabajo de una forma y a aquellas que ya tienen patrones de conducta establecidos y creen que la gente a su alrededor ya está “acostumbrada” a manejar dichas conductas. Para contrarrestarlo, el Departamento de Talento Humano y sus respectivos psicólogos deberán tomar las riendas de este tipo de situaciones en pro de los resultados y mejoramiento del entorno laboral.

Así mismo, si se analizan las variables de la inteligencia emocional, se puede observar que todos sus recursos llevan a una mejor expresión del ser, a la construcción del sentimiento de libertad y seguridad, a dedicarse más a las labores que se realicen y a pensar en los demás (Cherniss & Goleman, 2001).

Entonces, la inteligencia emocional desarrolla todas aquellas cosas que le son beneficiosas a cualquier empresa y que puedan ser desarrolladas por la propia capacidad del individuo (Goleman, 2010).

Con todo lo anterior, ya es clara la importancia que tiene la inteligencia emocional para las organizaciones, y las personas en ellas, sin embargo, Caruso y Salovey (2004) hacen referencia a la importancia que esta tiene específicamente para el desempeño de los directivos dentro de la organización en razón de los múltiples retos a los cuales los líderes se ven enfrentados (Caruso & Salovey, 2004). Algunos de esos retos se mencionan a continuación:

- Crear grupos eficaces.
- Planificar y tomar decisiones con eficacia.
- Motivar a los demás.
- Comunicar objetivos.
- Fomentar los cambios.
- Establecer relaciones interpersonales eficaces.

Así, quien dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber entablar una relación de comprensión y confianza con la gente que dirige, escuchar, persuadir en forma convincente y generar entusiasmo y compromiso en la gente (Codina, 2002).

Para lograr estos avances específicos en los directivos es fundamental el desarrollo de la inteligencia emocional en ellos ya que todos los conceptos y prácticas brindadas por la inteligencia emocional pueden ser utilizados para avanzar en el logro de esta meta y mejorar las condiciones para afrontar esos retos.

Para lograrlo se requiere que los directivos de las empresas realicen una evaluación personal que les permita partir a la promulgación de ideas emocionalmente inteligentes para el manejo

próspero y adecuado del talento humano. Dado que los líderes son aquellas personas a quienes los demás siguen, si esos líderes están en disposición de llevar a cabo estas técnicas, todas las personas de la organización podrán ponerse en sintonía con la inteligencia emocional, generar un cambio radical en sus conductas y promover y motivar el desarrollo de todos los integrantes de la organización.

Por supuesto, todos los miembros de una organización pueden ser líderes pues todas las personas tienen las capacidades para hacerlo. Sin embargo, esa condición no es favorecida por que, en muchas oportunidades, los directivos no logran ver su potencial y sus capacidades para crecer y aportar al logro de los objetivos colectivos (Goleman, 2010).

La inteligencia emocional da a las empresas las pautas necesarias para llevar a cabo ese tipo de procesos, en los cuales los empleados sientan la necesidad de superarse y poner a disposición de la organización sus capacidades, expresadas al máximo. En este contexto, los directivos son los responsables de transmitir el mensaje adecuado y con amabilidad que genere cercanía para lograr que el directivo no sea percibido como un ser inaccesible sino, por el contrario, una persona a la cual se puede acceder con facilidad. La Inteligencia Emocional hace a las personas conscientes de la fuerza pero también de su fragilidad como ser humano.

3.7. Hallazgos y su interpretación

Después de abarcar las diferentes definiciones, enfoques y modelos de la IE desde el punto de vista de diferentes teóricos, se puede observar que uno de sus principales fundamentos es la *identificación de las emociones*, por medio de esa identificación se puede saber en qué medida éstas generan un impacto en los demás. El identificar las emociones y encausarlas por el camino adecuado es indispensable para obtener reacciones apropiadas en momentos específicos de tal manera que las acciones provenientes de las emociones se orienten positivamente, generando una resonancia adecuada en el individuo como en las personas a su alrededor. Esto da como resultado un estado de felicidad y de tranquilidad que puede ser aprovechado en función de la organización y en favor del líder que las oriente.

Para el desarrollo de la inteligencia emocional en los individuos es necesario relacionar las aptitudes con las cualidades emocionales, entendiendo que unas dependen de las otras y se complementan entre sí. Esas aptitudes y cualidades se desarrollan en el marco de las dimensiones de la IE, es decir, en el autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y las habilidades sociales. Es de vital importancia para las empresas generar un espacio donde sus integrantes puedan desarrollar y aplicar estas aptitudes y cualidades, ya que el ambiente laboral se convierte como en una dimensión integrada con la IE.

Con la visión de la creación de estos espacios es importante resaltar que tanto los gerentes como sus colaboradores necesitan poseer competencias sociales y personales para generar estos ambientes de desarrollo de la IE. Las competencias personales son indispensables, ya que en la medida en que el ser humano desarrolle capacidades para identificar y regular sus emociones, puede generar automotivación y generar los espacios para desarrollar las competencias sociales, las cuales se manifiestan en el momento en que la persona integra las competencias personales con las personas que lo rodean, en ese momento dichas aptitudes y cualidades se ponen a prueba. Por supuesto, no es fácil desarrollar y mantener una conexión ideal entre individuos, sin embargo la identificación de las emociones propias y ajenas faciliten el proceso.

De esta manera, es posible interpretar que todos estos factores se relacionan entre sí: los sentimientos generan emociones, con el manejo de las emociones se crean o mejoran aptitudes personales, que se extienden al ámbito social. Así las aptitudes sociales se mejoran en la medida en que se esté consciente de las aptitudes personales que se poseen. No se puede promover o cultivar algo que en primera instancia no se conoce.

Para lograr el desarrollo de ambas aptitudes es muy importante el autoconocimiento, una de las dimensiones de la inteligencia emocional. De allí se parte para generar espacios emocionales productivos donde se puedan generar y recibir ideas de una forma amigable, dejando a un lado la subjetividad en situaciones específicas. Ese tipo de ambiente es el que debería generarse en las empresas, una esfera donde todas las ideas, opiniones, emociones, sentimientos, habilidades y cualidades sean bienvenidas con miras al desarrollo de las personas en las empresas y de las empresas mismas.

Lo importante en este aspecto es generar los espacios para que los líderes se hagan y se desarrollen, lo cual inevitablemente en el ámbito empresarial es responsabilidad los directivos de la organización. En relación con lo anterior, los líderes deben estar abiertos a fortalecer sus cualidades emocionales, de forma que las respuestas a ellas les permitirán saber hasta qué punto pueden llegar para lograr sus objetivos aportando a los fines del equipo de trabajo y de la organización, en este sentido el objetivo principal es encaminar el equipo hacia un camino en común. La capacidad de analizar adecuadamente a las personas que conforman el equipo de trabajo y hacer valer las ideas de todos, es la que permite orientar hacia ése objetivo sin necesidad de imponer ideas arbitrariamente. Lo que es claro es que un líder precisa de habilidades sociales para poder desarrollarse positivamente dentro de un grupo ya que es esta la que determina la efectividad interpersonal.

Es importante comprender que para evolucionar en la aplicación de la inteligencia emocional se requiere de autoevaluación, para esto se debe estar dispuesto a aceptar abiertamente los errores y a asumir responsabilidades de las decisiones tomadas, entendiendo que ese proceso forma parte del aprendizaje. Si ese aprendizaje se convierte en un proceso continuo las personas integrantes de la empresa podrán tener acceso directo a esa información, la cual ayudará a continuar con el ciclo de aprendizaje, creando un lugar de trabajo donde cada persona se sienta a gusto, en libertad de expresarse sin temer represalias, en un lugar donde su forma de pensar se respeta y se valora.

El reto para un líder esta en disminuir la brecha entre lo que se sabe y lo que se hace. Muchos tendrán infinidad de entrenamientos en coaching, liderazgo, manejo de personal, etc. Pero si se sabe en teoría lo que se tiene que hacer pero por alguna razón no se hace, es porque la aplicación de la IE esta fallando en algún trayecto, porque se ha perdido el norte de la emoción. La emoción mueve al ser humano, es algo que sucede en el cerebro así como se explica en la primera parte de este documento. Si el líder es consciente de la emisión de sus emociones y tiene la teoría acerca de lo que tiene que hacer, sus habilidades y aptitudes emocionales le ayudarán para gestionar sus propias emociones y las de los demás para obtener los resultados esperados por parte de su equipo, generando un crecimiento y desarrollo de su grupo de trabajo.

CONCLUSIONES

Después de haber investigado sobre el tema de inteligencia emocional es sorprendente ver la cantidad de facultades y habilidades que los seres humanos poseemos. Sabemos que las tenemos, pero de cierta forma no las identificamos claramente ni sabemos cómo trabajar con ellas. Es como trabajar en una empresa gigante y ver gente diferente todos los días de forma que sabes que están ahí pero no sabes sus nombres. En el momento en que empiezas a tratar a cada una de esas personas por su nombre, descubres un nuevo mundo, un mundo que te guía por un camino de conocimiento e intercambio de ideas y experiencias.

La aplicación de este modelo parece tratarse de empezar a identificar los sentimientos propios y a la vez identificar qué siente la persona que está al lado mientras, al mismo tiempo, se aprenden a manejar esas emociones y sentimientos; es como prender una luz que estuvo siempre apagada, una luz de intuición, percepción y aprendizaje continuo.

Por supuesto no basta con sentir, el modelo de inteligencia emocional está estructurado para ser aplicado no solamente en un ambiente emocional sino en un ambiente laboral, que permita aprovechar las capacidades de cada persona a través del fomento y diseminación de la motivación y el aprendizaje. Lo cual a la hora de crecer y generar buenos espacios de trabajo es fundamental para cualquier organización.

Las labores de generación y desarrollo de la IE se dan por medio de individuos clave, quienes tienen la labor de crear un ambiente donde sus integrantes se sientan plenos, con energía para proponer ideas sin estar temerosos de tomar riesgos. Todos los seres humanos tienen capacidades propias que conocen, simplemente porque no las han explorado por decisión propia o porque no tienen a su alrededor personas que los inspiren a hacerlo. Lo anterior permite a los empleados

desarrollarse con más seguridad en sí mismos, confiando en sus capacidades y creando la necesidad interior de crecer y aprender cada día más.

Otra conclusión importante de toda esta indagación es el hallazgo de que la inteligencia emocional sirve para muchos procesos que se realizan en cualquier empresa sin importar su tamaño. Así, se convierte en un mecanismo muy interesante para poder realizar entrevistas laborales, para poder evaluar en un corto espacio de tiempo si alguien es apto para llevar a cabo ciertas funciones, etc. Una empresa que aplica la inteligencia emocional a la hora de contratar personal, puede percibir más fácilmente las posibles falencias en los aspirantes y así disminuir los re procesos en cuanto a la contratación.

Otro aspecto adicional es que las capacidades y habilidades emocionales pueden ser evaluadas junto con los aspectos cognitivos si se desea determinar si una persona es apta o no para una determinada posición o responsabilidad.

Los estudios también han demostrado que aunque una persona pueda tener habilidades intelectuales innumerables si no las sabe combinar adecuadamente con su capacidad de entenderse con los demás o si no posee habilidades sociales, sus conocimientos pueden probablemente verse desperdiciados y por ende se afecta el desempeño general de una organización.

La inteligencia emocional muestra ser también una herramienta a la cual podemos acudir para evaluar el acople y la sincronía de un equipo de trabajo en una organización. Muchas veces vemos en nuestro ambiente personas que no logran acoplarse con los otros miembros del equipo, ocasionando roces, y no se sabe cómo darle manejo a la situación; en esos casos el líder puede utilizar su inteligencia emocional para llegar a la raíz de esos problemas y a su vez encontrar la manera de solucionarlos, generando equilibrio en los equipos para el crecimiento en conjunto.

El grado de insatisfacción de una persona es determinante en el desempeño laboral, sin embargo, algunas veces damos por sentado que si alguien ha sido contratado para realizar una labor, simplemente debe ejecutarla. Es decir, las organizaciones muchas veces no se toman el tiempo

para analizar la razón del descontento de alguien, olvidándose de la parte humana y emocional y afectando negativamente el ambiente en una organización. Aquí puede entrar en juego la inteligencia emocional, dándonos el material suficiente para aprender a identificar este tipo de situaciones y ayudándonos a solucionarlas. Los conceptos e ideas que se han tratado en este documento ayudan a tener una idea más clara de los ámbitos que rodean al ser humano, y así mismo poder ver de una manera más clara y abierta nuestro entorno.

Aun si se avanza hacia niveles superiores de análisis, es decir entre organizaciones, las habilidades emocionales pueden servir para determinar si una alianza puede o no ser estratégica. En muchas ocasiones se toma la decisión de unir los esfuerzos con los de otras organizaciones sin observar los modelos de cultura organizacional que nuestros los futuros aliados pueden tener. Este tipo de variables pueden parecer irrelevantes, pero durante el proceso es posible darse cuenta de que esa empresa con la que se va a hacer alianzas tiene patrones de conducta diferentes a los nuestros con lo cual se pueden presentar problemas de compatibilidad que pueden llevar a retrasos y malentendidos en los procesos. Lo anterior muestra que el hecho de aplicar los conocimientos en inteligencia emocional proporciona a las empresas bases para la toma de decisiones, lo cual colabora en el proceso de desarrollo de las organizaciones.

La inteligencia emocional puede ser muy útil a la hora de tomar decisiones y de hacer negociaciones para ver el potencial y la capacidad de los empleados; igualmente es útil para generar conductas motivacionales dentro de la organización. Como hemos visto en el transcurso de este documento, la motivación es una base fundamental para llevar a la práctica los conceptos de inteligencia emocional. Si existe esa capacidad y a su vez esta se encuentra alimentada del resto de habilidades que definen ser inteligente emocionalmente es posible llevar a la organización a un nivel en el cual todas las personas puedan desempeñarse activamente, generando espacios para el desarrollo de sus habilidades. Si existe un desempeño activo, consciente e inteligente los empleados pueden volverse más productivos, lo cual no solo ayuda en el proceso de desarrollo del talento humano en las empresas sino que también, la misma organización se ve beneficiada con este tipo de conductas, si sus empleados están motivados serán siempre productivos.

Un ambiente donde los líderes se sientan inspirados a crecer, crear y evolucionar, es un espacio donde se contagia a los demás de la necesidad de un cambio positivo. Este tipo de cambio debe promover la diversidad de ideas, la libre expresión de pensamientos y opiniones y la formación de equipos equilibrados, nutridos y dinámicos que cuestionen y superen los paradigmas del trabajo en equipo y el liderazgo tradicional. Los equipos en donde sus integrantes aportan ideas con tranquilidad, donde se respetan las ideas de todos, son equipos inteligentes y productivos que generan el espacio adecuado para la expresión y el desarrollo continuo.

Los comportamientos asertivos se logran practicando la inteligencia emocional en el día a día, esforzándose en motivar e incentivar el desarrollo de todos y cada uno de los miembros de la organización y permitiendo trabajar con empeño y compromiso en miras a una visión común.

Utilizar técnicas, conceptos y prácticas inteligentes repercute directamente en el desempeño de los trabajadores. Si los miembros de una organización se desenvuelven en un ambiente emocionalmente sano, crece la necesidad de superación, abriendo el espacio para el crecimiento de los trabajadores dentro de una organización.

La mayoría de las personas son competitivas y les gusta aprender y desarrollarse. Por ello las empresas deberían analizar la situación de cada trabajador para determinar cuáles son las posibilidades de crecimiento de la persona dentro de la organización y crear pautas y procesos que conlleven a ese crecimiento profesional y que le permitan sacar el mejor provecho de cada persona. Los líderes de departamento son los indicados para llevar a cabo este proceso, ya que son ellos los que tienen contacto directo con los integrantes de sus equipos.

Un buen uso de la Inteligencia Emocional permite crear un panorama más claro en cuanto al camino a seguir en la potencialización del talento humano en las organizaciones, ya que la aplicación de las técnicas de la inteligencia emocional en una empresa sirven no solo para identificar las capacidades existentes en cada persona que la integra sino también para ver el potencial que ofrece la organización para sus empleados. Así se puede avanzar a pasos agigantados hacia la generación de lealtad, compromiso y devoción en un trabajador para el beneficio de la empresa, un sector, una industria, la economía o toda la sociedad.

Por todo lo que se ha mencionado anteriormente se puede concluir que cuando hay desarrollo y crecimiento de las personas que trabajan en sincronía, se genera un crecimiento individual que también se sincroniza con el crecimiento empresarial. Es decir, los empleados son el motor de una empresa de manera que si estos crecen y evolucionan en su tarea de ser buenos profesionales, usando los conocimientos de inteligencia emocional, los resultados los verán no solo quienes ejecutan, sino también el hábitat en el que esto sucede, es decir, la empresa. Si esta proporciona el ambiente necesario para que crezca en los trabajadores la iniciativa de aprender, de ser cada día mejores en su trabajo, las organizaciones también se verán beneficiadas de estas conductas, sencillamente porque tener empleados motivados, eficientes, eficaces, perseverantes y en búsqueda continua de mejoramiento, da como resultado la productividad y la mejora en la generación de ingresos. Esto no significa que la empresa se base en un sentido utilitarista, sino en el hecho de que proporcionar el espacio laboral adecuado, rinde sus frutos.

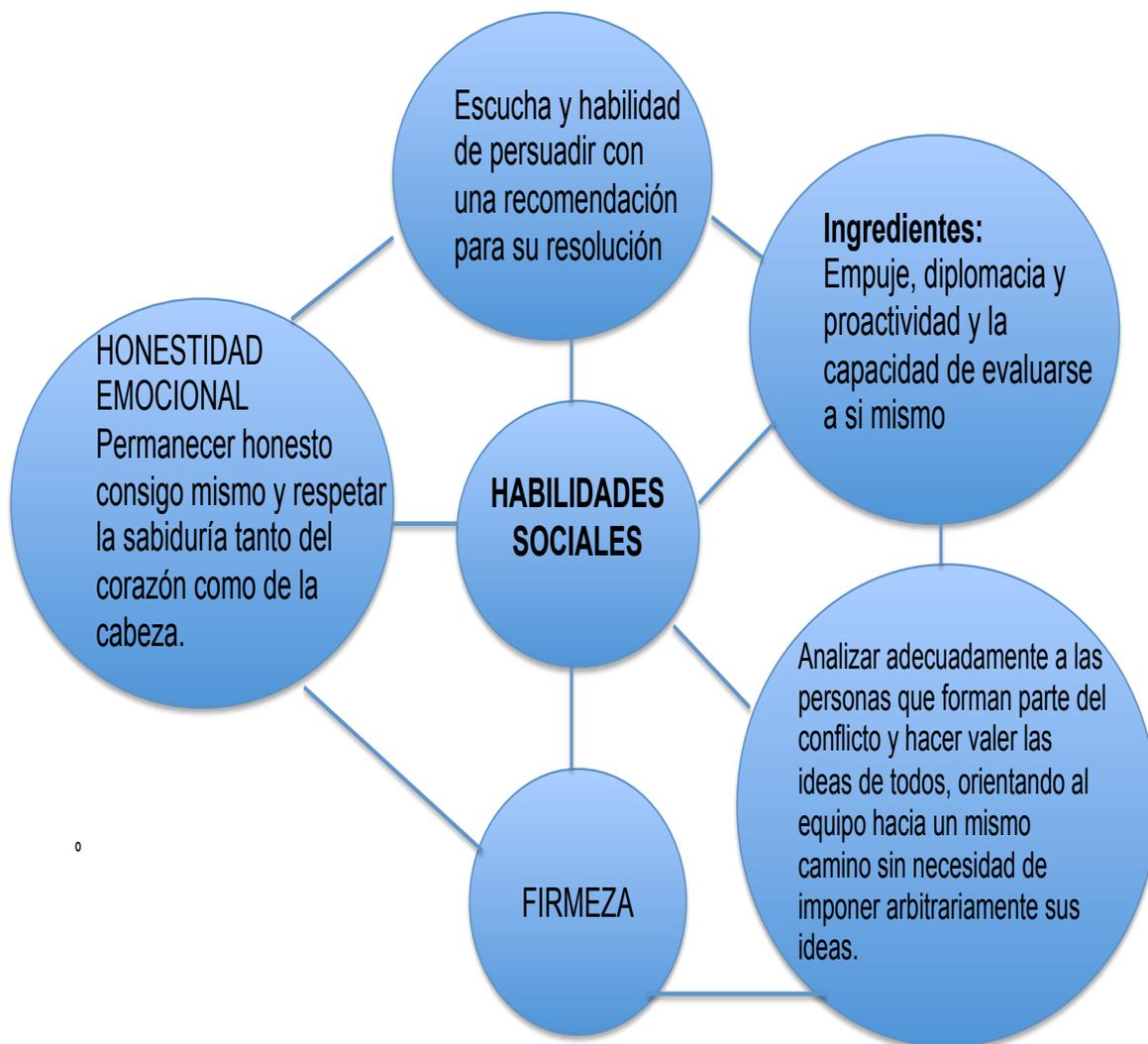
Anexo 1

	SIGNIFICADO	FUNDAMENTOS	RESULTADOS DE APLICACIÓN DE LA IE
GOLEMAN	Percibir, entender razonar y manejar las emociones de uno mismo y las de los demás.	Identificación de emociones	Reacciones apropiadas en momentos específicos. Reduce el nivel de conflicto entre empleador y empleado.
CHERNIS Y ADLER	Habilidad de identificar y entender correctamente las emociones propias y su reacción en los demás mientras involucra la habilidad de regular dichas emociones para usarlas en la toma de decisiones y actuar efectivamente.	Saber cómo las emociones generan impacto en los demás.	Estado de felicidad y tranquilidad
ROBERT COOPER	Habilidad de sentir, entender y efectivamente aplicar el poder y la perspicacia de las emociones como fuente de energía humana, información conexión e influencia.	Las habilidades emocionales influyen en la reacción de las personas a nuestro alrededor.	Lograr un equilibrio que permita un ambiente de trabajo agradable
AYMAN SAWAF	La identificación y observación de las emociones que permitan determinar las cualidades sobre las cuales se construyen nuevos comportamientos.	Conocimiento emocional, aptitud, profundidad emocional, alquimia	Genera una presencia honesta que promueve el compromiso de los trabajadores y el desarrollo de líderes.

Fuente: Elaboración propia con material obtenido de la búsqueda de modelos de IE

Anexo 2

¿COMO DEBEN REACCIONAR LOS LIDERES ANTE EL CONFLICTO?



Fuente: Elaboración propia con material obtenido de Goleman, La inteligencia emocional en la empresa (2010)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Amorós, E. (2007). *Comportamiento organizacional: En busca de desarrollo de ventajas competitivas*. Lambayeque: Escuela de economía USAT.
- Cabrales, O. (2010). *Competencias gerenciales para el desarrollo humano*. Ed. Libros del Páramo-Universidad la Gran Colombia. Bogotá.
- Caruso, D. y Salovey, P. (2004). *El directivo emocionalmente inteligente*. San Francisco: Editorial Alga.
- Codina, A. (2002). *Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones*. Nueva York: Editorial Grosset/Putnam.
- Cherniss, C. y Adler, M. (2000). *Promoting emotional intelligence in organizations*. Estados Unidos de América: ASTD Press.
- Cherniss, C. y Goleman, D. (2001). *The emotionally intelligent workplace*. San Francisco: Editorial Jossey-Bass.
- Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. Colección ensayos editorial Kairós.
- Goleman, D. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Ensayo editorial Kairós.
- Goleman, D. (2010). *Inteligencia emocional en la empresa*. Bantam Books.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. y McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: Harvard Business School Press.
- Sawaf, A. (2011). *The four cornerstone model*. Recuperado el 23 de abril del 2013 de <http://www.aymansawaf.com/exec-synopsis.php>
- Senge, P. (2012). *Los líderes nacen o se hacen*. Conferencia para canal WOBI. Recuperado el 4

de Septiembre del 2013 <http://www.wobi.com/es/wbftv/peter-senge-los-lideres-nacen-o-se-hacen>

Trujillo, M., Rivas, L. (2005). *Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional*.

Innovar. Revista de ciencias administrativas y sociales No. 25.

Zenger, H., Folkman, J. (2012). *El líder extraordinario*. Bresca Profit.