LOS CONFLICTOS ORGANIZACIONALES Y SU SOLUCIÓN CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

AUTOR: EDGAR JOSÉ GONZÁLEZ

RESUMEN

El estudio de los sentimientos y las emociones ha tomado auge en la última década mediante el modelo de la Inteligencia Emocional. Los científicos afirman que la verdadera medida de la inteligencia no es el Coeficiente Intelectual sino las emociones, dependiendo de estos en un 80%. Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Éste desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. Gracias a la plasticidad de nuestro sistema nervioso podemos aprender, apropiarnos de ciertas habilidades emocionales que brinden en el plano personal un rendimiento más óptimo y mejores relaciones interpersonales y por consecuencia, mejores resultados organizacionales. Por lo tanto, el propósito de este artículo es encontrar cómo a través de la Inteligencia Emocional se pueden afrontar los conflictos organizacionales que surgen en día a día. En tal sentido, la metodología seguida fue la hermenéusis de diferentes textos y documentos que se refieren a la temática en estudio como la Inteligencia Emocional y los conflictos organizacionales. Dentro de los hallazgos relevantes se puede decir que una persona posee una Inteligencia Emocional determinada por cualidades como: autocontrol, empatía, entusiasmo, persistencia, motivación, autoconciencia destreza y confianza. Es decir que para alcanzar cierta Inteligencia Emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, sino que es necesario ponerlas en práctica.

Descriptores: Inteligencia Emocional, Conflictos Organizacionales.

ABSTRACT

the study of feelings and emotions has boomed in the last decade through the model of emotional intelligence. Scientists affirm that the true measure of intelligence is not the IQ but the emotions, depending on these by 80%. The stresses of modern life, hypercompetition in the individual and business field, the pressure of the clock, the demand for constant professional improvement, are situations that tend to alter the emotional state of most people considered normal, taking them to the brink. of their own physical and mental limits. The result is often emotional imbalance. This imbalance not only affects a person's most intimate life, but also affects their work and professional development, because emotions play an important role in the workplace. Thanks to the plasticity of our nervous system, we can learn and appropriate certain emotional skills that provide, on a personal level, more optimal performance and better interpersonal relationships and, consequently, better organizational results. Therefore, the purpose of this article is to find out how, through emotional intelligence, organizational conflicts that arise on a daily basis can be faced. In this sense, the methodology followed was the hermeneusis of different texts and documents that refer to the subject under study such as emotional intelligence and organizational conflicts. Among the relevant findings, it can be said that a person has an emotional intelligence determined by qualities such as: self-control, empathy, enthusiasm, persistence, motivation, skill, self-awareness, and confidence. That is to say that to achieve a certain emotional intelligence it is not only necessary to know what is needed for it, but it is necessary to put them into practice.

Descriptors: Emotional intelligence, Organizational conflicts.

INTRODUCCIÓN

En más de una ocasión nos hemos preguntado por qué algunas personas, independientemente de su cultura, o historia personal, reaccionan frente a problemas de manera inteligente, creativa y conciliadora, por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras la habilidad para relacionarse bien con los demás, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia, por qué algunos triunfan aunque no sean los más inteligentes.

El estudio de los sentimientos y las emociones desde hace más de una década gana cada día numerosos seguidores, no solo de la intelectualidad. Bajo el modelo de la Inteligencia Emocional (IE) se pretende significar todo un conjunto de habilidades de procedencia psíquica que influyen en nuestra conducta.

Inicialmente la respuesta fue, que algunos individuos tenían un coeficiente de inteligencia superior al de los demás. Hoy sabemos que el nuevo concepto que da respuesta a éste y otros interrogantes es la Inteligencia Emocional, una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirnos satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

DESARROLLO

La emoción es un estado de ánimo que se caracteriza por una conmoción orgánica, producto de una situación externa, y que puede traducirse en gestos, risa, llanto. La palabra emoción significa moverse en latín. Es lo que hace que nos acerquemos o nos alejemos a una determinada persona o circunstancia. Por lo tanto, la emoción es una tendencia a actuar, y se activa con frecuencia por alguna de nuestras impresiones grabadas en el cerebro, o por medio de los pensamientos cognoscitivos, lo que provoca un determinado estado fisiológico en el cuerpo humano.

Nuevas investigaciones cerebrales sugieren que la verdadera medida de la inteligencia humana no es el Coeficiente Intelectual, sino las emociones. El avance en la investigación de las funciones del cerebro y de sus respectivas conexiones neuronales, ha permitido un mejor conocimiento de su interacción con las diferentes estructuras y áreas cerebrales que gobiernan nuestros estados de ánimo.

Goleman,(1995), afirma que existe toda una ventana neurológica de oportunidad, puesto que el circuito prefrontal del cerebro que regula cómo actuamos con respecto a lo que sentimos, probablemente no madura hasta la mitad de la adolescencia. La Inteligencia Emocional considera que los impulsos son la energía de nuestras emociones que intentan expresarse en la acción. Quienes están a

merced de sus impulsos y no saben controlarlos muestran una débil voluntad, y viven interiormente perturbados.

La Inteligencia Emocional parte del supuesto de que la herencia genética nos ha dotado de unas sensaciones emocionales que determinan en parte nuestro temperamento. No obstante, las funciones cerebrales relacionadas con la actividad emocional, son tan flexibles y adaptables que permiten superar los defectos de nuestra voluntad y mejorar el carácter. Las emociones se integran en el sistema nervioso en forma de tendencias automáticas. Es así, que nuestras decisiones y acciones dependen tanto de nuestros sentimientos como de nuestros pensamientos. De allí que las reacciones ante determinadas situaciones, no son solo fruto de un juicio racional, sino también de emociones en forma de impulsos de acción automática.

Al mismo tiempo, el cuerpo parece paralizarse, aunque sólo sea un instante, para calibrar, tal vez, si el hecho de ocultarse pudiera ser una respuesta más adecuada. Las conexiones nerviosas de los centros emocionales del cerebro desencadenan también una respuesta hormonal que pone al cuerpo en estado de alerta general, 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.

Mientras tanto, la felicidad 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. En éste 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. Ésta 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 éste modo, la consecución de una amplia variedad de objetivos.

Éstas predisposiciones biológicas a la acción son moderadas por nuestras experiencias vitales y por el medio cultural, por ejemplo, la pérdida de un ser

querido produce tristeza y aflicción, pero la forma en que expresamos esa aflicción es moldeada por nuestra cultura, por ejemplo, cada cultura tiene una categoría diferente de seres queridos por los cuales llorar.

El modelo de la Inteligencia Emocional afirma que tenemos por un lado una mente racional, que es la capacidad consciente de pensar, deliberar y reflexionar, y por otro lado una mente emocional que es más impulsiva e influyente que la mente racional. La Inteligencia Emocional destaca la perenne y fecunda tensión entre estas dos mentes, aunque a menudo están coordinadas, en éste caso la clase de reacción a una situación dada es

de tipo lenta y gracias a ésta coordinación es que podemos apreciar, por ejemplo, cuando entramos a un local si las personas que le esperan lo hacen con agrado o no. En ésta clase de reacción primero tiene lugar el pensamiento para conducir al sentimiento, por tanto, la cognición juega papel clave en la determinación de qué emociones serán provocadas, es decir, después que hacemos una evaluación es que se produce una respuesta emocional adecuada. Para la comprensión de lo anterior se debe tener presente que los elementos de una emoción son tres:

1. Una situación, que genera sentimientos, ideas o recuerdos.
2. El estado de ánimo consiguiente.
3. La conmoción orgánica expresada en gestos, actitudes, risa…

Cuando usted dice: 'fulano me engañó', emana una emoción resultado de un hecho externo. No es posible reaccionar directamente a un hecho determinado, salvo en circunstancias de peligro; con ésta excepción, antes de reaccionar ante un hecho tenemos que interpretarlo. Los sentimientos no surgen hasta tanto la mente no haya captado lo que sucedió, y decidido su significado. Esa tarea es realizada por la mente empírica, y la lleva a cabo tan automáticamente que no nos percatamos de que la mente está funcionando. Todo lo que sabemos es que reaccionamos emotivamente a algo que sucedió.

Tanto la mente racional como la emocional operan en colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento. Cuánto más intensa es la mente emocional, menos eficaz es la mente racional, y viceversa. Continuamente las personas buscamos circunstancias que despierten emociones y la mayoría de las veces no tenemos el control sobre ellas y por otra parte pueden avasallar nuestra conciencia. Finalmente, cuando aparecen pueden convertirse en importantes motivadores de conductas futuras ya sea inmediatas o a largo plazo, pero también pueden ocasionar problemas.

Cuando el miedo se torna ansiedad, cuando el deseo conduce a la ambición, cuando la molestia se convierte en enojo, el enojo en odio, la amistad en envidia, el amor en obsesión, el placer en vicio, nuestras emociones se revierten en contra nuestra. La salud mental es producto de la higiene emocional, y obviamente, las emociones pueden tener consecuencias útiles o patológicas.

Lo más adecuado para el sujeto es que exista un equilibrio, en el cual, la emoción influye en las operaciones de la razón y ésta ajusta y filtra las operaciones procedente de las emociones. Cuando se produce una pérdida de control de la emociones, se desencadena en el sistema límbico del cerebro, específicamente de la amígdala, una reacción antes de que la información llegue al neocortex o área del cerebro pensante. La función del sistema límbico es importante en la vida emocional, ya que está ligado con los afectos y las pasiones y asume el control antes de

que la parte del cerebro pensante haya tomado una decisión.

Con ello se destaca que el sistema emocional puede actuar sin la participación del neocortex, albergando recuerdos e impresiones y efectuando respuestas, de las que no somos plenamente conscientes. Ambas estructuras constituyen el centro de gravedad de los conflictos y los acuerdos entre el corazón y la cabeza, entre los sentimientos y los pensamientos. Ésta conexión es básica para tomar decisiones inteligentes en la vida emocional. La interrelación del sistema límbico con el neocortex o área pensante del cerebro, constituye el núcleo neurobiológico de la Inteligencia Emocional.

El regulador del cerebro para los arranques de la amígdala parece encontrarse en el otro extremo de un circuito más importante de la neocorteza, en los lóbulos prefrontales que se encuentran exactamente detrás de la frente. La corteza prefrontal parece entrar en acción cuando alguien siente miedo o rabia, pero contiene o controla el sentimiento con el fin de ocuparse más eficazmente de la situación inmediata, o cuando una nueva evaluación provoca una respuesta totalmente diferente. Ésta zona neocortical del cerebro origina una respuesta más analítica o apropiada a nuestros impulsos emocionales, adaptando la amígdala y otras zonas límbicas.

La memoria, localizada en el área frontal del cerebro, puede ser afectada por estados de ansiedad o de cólera, perturbando su capacidad de retener en la mente datos esenciales para el desempeño de nuestras tareas. Cuándo estamos emocionalmente perturbados solemos decir ¿no puedo pensar bien? El cerebro externo o neo-cortex tiene a su cargo la importante función del pensamiento y el razonamiento intelectual. Pero, aunque muchos saben que éste cerebro está compuesto de dos hemisferios cerebrales, muchos también ignoran que el hemisferio izquierdo maneja la lógica y todo lo relacionado con ella, mientras que el hemisferio derecho tiene que ver con la emoción y también con los sentimientos negativos como los miedos, las culpas y el resentimiento.

Sin embargo, esto no significa que una persona con hemisferio izquierdo dominante -la lógica- no tenga emociones negativas como miedos o culpas. Es necesario aclarar esto, porque se tiende a pensar que las personas "lógicas" sólo tienen sentimientos y emociones en permanente equilibrio. Todas las personas tienen un hemisferio dominante; algunas pueden ser extremadamente lógicas (hemisferio izquierdo), y otras por el contrario pueden ser extremadamente emocionales (hemisferio derecho). Por supuesto que el equilibrio pasa por la función conjunta de ambos hemisferios, pero -y éste es el problema- casi todos "manejan" inconscientemente, todo el tiempo, el hemisferio izquierdo o el hemisferio derecho.

Antes de determinar si una persona es hemisferio izquierdo o derecho, es necesario conocer brevemente las

cualidades de cada uno. En oriente llaman al hemisferio izquierdo "El día", porque para las personas con éste hemisferio dominante, todo es claro bajo la luz de la razón; en cambio al hemisferio derecho lo llaman "La noche", porque tiene que ver con la intuición, con lo que se siente, y no se puede explicar a la luz de la razón. Sin embargo, para la educación occidental, las personas con hemisferio izquierdo dominante han sido hasta hace muy poco tiempo valorizadas como genios.

Del mismo modo las personas con hemisferio derecho dominante, donde están presentes emociones y sentimientos, han sido desvalorizadas. A la luz de recientes estudios e investigaciones, se sabe que una persona con hemisferio derecho dominante, y por lo tanto con una personalidad tendiente a demostrar sus emociones, tiene más posibilidades en áreas que requieren gran creatividad. Los ejecutivos de grandes empresas en el mundo son personas con dominio de ambos hemisferios; es decir son lógicos y emocionales, y la emoción -no hay que olvidarlo- complementa perfectamente a la razón. El trabajo sincronizado de ambos hemisferios logra una perfección que permite a las personas vivir mejor.

En éstos estudios se ha determinado que cuándo el animal se enfrenta a un estímulo sensorial potencialmente dañino, reacciona con una respuesta autonómica, endocrina y somática que lo prepara para enfrentar en mejor forma éste peligro. El tipo de estímulo al que responde es en parte innato y en parte aprendido. Luego que el estímulo sensorial impresiona al receptor correspondiente, la señal llega al tálamo y desde allí a la "amígdala", principal núcleo involucrado en la adquisición de la "respuesta emocional básica" (REB) y el almacenaje de la información primitiva. La amígdala, a su vez, tiene conexiones con las áreas del tronco cerebral comprometidas en el control del gasto cardíaco, la respiración, la vasodilatación y la reacción de miedo.

Éste sistema, subcortical, madura precozmente en el desarrollo, antes que el hipocampo, por lo que eventos traumáticos infantiles pueden generar conductas emocionales en la adultez, sin que tengamos conciencia de su origen. Por otra parte, variaciones funcionales en la vía prefrontal-amigdalina podrían hacer más difícil para algunas personas cambiar su conducta emocional.

Cabe preguntarse, ¿Cuál es el mecanismo que permite a especies más evolucionadas tener conciencia de las emociones? Por estudios en pacientes con lesiones cerebrales, se ha determinado que la corteza parietal e insular sería clave en la percepción de los estados emocionales, siendo el hemisferio cerebral derecho dominante en éste sentido. Éstas regiones procesan la información que llega de las diferentes regiones del cuerpo (incluso visceral), completándose el ciclo. Los pacientes con lesión parietal derecha, presentan emociones y sentimientos inapropiados sobre su

estado de salud, ofreciéndonos el espectáculo de una mente privada de la posibilidad de sentir el estado corporal actual.
La integración de las emociones al ámbito conciencial tiene la ventaja de permitir modular la REB, agregándole elementos cognitivos. El sustrato biológico en el que se basan nuestras habilidades emocionales es de carácter neurológico. Pero teniendo en cuenta que el cerebro es muy plástico y adaptativo, puede asumir un continuo aprendizaje. Por tanto, el vasto y complejo continente de la vida emocional que afecta a los diversos estados de nuestra vida interior y de nuestras relaciones sociales, sean más inteligentes.

Significado de las Emociones en las Empresas

Es necesario, antes de adentrarnos en el papel que juegan las emociones en una empresa, destacar que existe dentro de ésta un término que es necesario analizar con el tema que nos ocupa, y es el relacionado con la Inteligencia Organizacional. Llamada indistintamente Inteligencia Corporativa o Inteligencia Empresarial, Orozco estudioso del tema, define con un concepto muy completo a la Inteligencia Empresarial y precisa que es: una herramienta gerencial cuya función es facilitar a las administraciones el cumplimiento de la misión de sus organizaciones, mediante el análisis de la información relativa a su negocio y su entorno; agrega además que desde el punto de vista del manejo de la información, ella compila, reúne y analiza datos e información, cuyo resultado disemina en la organización, todo lo cual permite obtener de modo sistemático y organizado, información relevante sobre el ambiente externo y las condiciones internas de la organización, para la toma de decisiones y la orientación estratégica.
La Inteligencia Organizacional es la capacidad de una organización para tomar decisiones efectivas, como resultado del conocimiento adquirido y el
conocimiento generado, a partir de la información interna (procedente de los recursos humanos, los procesos, los productos, entre otros) e información externa (análisis de tendencias, clientes, competidores). Por tanto, la Inteligencia Organizacional, es la capacidad intelectual de las organizaciones, que no es precisamente la unión de varias personas inteligentes, soportadas sobre las tecnologías más avanzadas disponibles para realizar sus funciones, sino que, en ella, el conocimiento individual se gestiona, comparte y regenera en un nuevo conocimiento de carácter organizacional.
Es válido apuntar que una organización "colmada de inteligencias aisladas" puede ser menos inteligente que otra, con individuos de un menor coeficiente de inteligencia, cuyas decisiones sean inteligentes. Veamos entonces la relación entre ambas inteligencias. Muchas personas

parecen ser inteligentes por su manera de hablar y actuar, sin embargo, no son capaces de resolver fácilmente los problemas de la vida diaria. Una persona inteligente presenta, una habilidad excepcional para captar hasta la información más compleja del mundo exterior; otra para responder apropiadamente a esa información, y por último, la habilidad para aprender rápidamente. De acuerdo con éstos aspectos, los individuos tienen diferentes grados de inteligencia y en éste sentido también las organizaciones ostentan diferentes grados de inteligencia.

Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización y la expresión de la Inteligencia Corporativa depende de la Inteligencia Humana. Ahora, en busca del éxito que necesita todo trabajador y que repercuta significativamente en los objetivos organizacionales, quedó demostrado por Goleman que la superioridad técnica e intelectual tiene poca importancia.

Diferentes autores han abordado el tema de la Inteligencia Emocional en la empresa, sin embargo, los hallazgos encontrados por Goleman (1995) son los más aceptados y con los que particularmente comparto. Por eso, en toda la explicación siguiente me apoyo en éste autor. Según éste investigador, su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones.

Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que "…el Coeficiente Intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la Inteligencia Emocional, para un desempeño laboral sobresaliente…". En base a éstos resultados, de más de 500 empresas, Goleman escribió el libro "Inteligencia Emocional en la Empresa".

Las emociones y los estados de ánimo son fuertemente contagiosos dentro de una empresa y de ese tono anímico que se difunde por la empresa depende una parte considerable de su éxito o fracaso. Algunos estudios han llegado a cuantificar los mayores ingresos que un negocio del sector servicios puede obtener gracias a un buen clima emocional entre sus empleados. Parafraseando a Goleman los ingresos de una empresa pueden crecen y mejorar el clima organizacional dependiendo del accionar de los líderes. Con éste enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman (ob.cit.) destaca que:

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. 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.(p.13)

Asegura éste autor, que un directivo que logre aplicar con eficiencia dichas habilidades, logra influir entre un cincuenta y un setenta por ciento en el clima organizacional de la empresa. Para el autor del libro "Inteligencia Emocional en la Empresa", los dirigentes que no tienen éxito soportan mal la presión de trabajo y generalmente están de mal humor y con ataques de cólera, mientras que los triunfadores son empáticos, serviles y respetuosos, tanto con sus subordinados como con sus jefes. La falta de Inteligencia Emocional puede repercutir de forma negativa en las personas e incluso arruinar sus carreras profesionales. Es preciso aclarar que éste tipo de inteligencia no se establece al nacer, se crea y se alimenta con el desarrollo de nuestras vidas.

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión "La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace".

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de Inteligencia Emocional aumentan cuándo más se asciende en la organización. Cuánto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la Inteligencia Emocional.

Éste científico reconoce que algunos puestos de trabajo, como los de dirección, requieren de al menos un mínimo de conocimientos para garantizar cierto desempeño, sin llegar a la excelencia, pero que el mayor porcentaje de factores para lograr el éxito en la tarea corresponde a factores emocionales y de forma particular a lo que él llama Competencias Emocionales. Se plantea que los profesionales más brillantes además de su propia inteligencia académica, son hábiles a la hora de reconocer sus propios sentimientos y los de los demás. Son capaces de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

Los componentes de la Inteligencia Emocional, separadamente, han estado presentes desde hace años en las competencias requeridas en los directivos. Un análisis de éstos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en Inteligencia Emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Las habilidades emocionales rara vez aparecen aisladas se necesita dominar y aplicar un amplio número de competencias emocionales, definidas éstas como el grado de destrezas que somos capaces de alcanzar en el dominio de nuestras facultades, intelectuales, y sensitivas. La Competencia Emocional lo que demuestra es hasta qué punto una persona ha sabido y ha podido trasladar ese potencial a las acciones de su vida cotidiana.

La Inteligencia Emocional comprende una serie de habilidades que según Goleman (ob.cit.) se caracterizan como genéricas, jerárquicas e independientes. En otras palabras, cada una requiere de las otras para desarrollarse, se sirven de base unas a otras y son necesarias en distintos grados según los tipos de trabajo y las tareas que se cumplan.

Esencialmente, la Inteligencia Emocional proporciona a las personas capacidad y habilidad para regular sus fuerzas e impulsos emocionales contraproducentes, muchos de ellos inconscientes, los cuales boicotean sus relaciones (personales, familiares, sociales) y calidad de vida. Reconoce que una persona posee una Inteligencia Emocional determinada por cualidades como: autocontrol, empatía, entusiasmo, persistencia, motivación, destreza, autoconciencia y confianza. Es decir que para alcanzar cierta Inteligencia Emocional no solo es preciso conocer que se necesita para ello, se extiende más allá de esto, es necesario ponerlas en práctica en aras de lograr determinadas Competencias Emocionales.

Las personas que muestran una buena Competencia Emocional, disfrutan de una situación ventajosa en los diversos dominios y dimensiones de la vida, por ello se sienten más satisfechos consigo mismo y resultan más eficaces en las tareas que emprenden. Por consiguiente las emociones determinan, el nivel de rendimiento de que somos capaces, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación mantendremos con nuestros subordinados (liderazgo), con nuestros superiores (adaptabilidad) o con nuestros pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo respondemos, nos comunicamos, nos comportamos y funcionamos en el trabajo y/o la empresa.

En su libro, "Inteligencia Emocional en la Empresa", Goleman identifica las competencias que dependen de los estados de ánimo y que

determinan un desempeño exitoso en el trabajo. Se trata de 25 habilidades que se derivan de cinco áreas -autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales- de la teoría formulada por Salovey y Mayer (1997).

Estas capacidades son:

Área 1.

Autoconciencia: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones:

- Conciencia emocional: Identificar las propias emociones y sus posibles efectos.
- Correcta autovaloración: Conocer las fortalezas y limitaciones propias.
- Autoconfianza: Un fuerte sentido del valor y capacidad propia.

Área 2.

Autorregulación: Manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos:

- Autocontrol: Mantener vigiladas las emociones y los impulsos.
- Confiabilidad: Mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- Conciencia: Compromiso consigo mismo, asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- Adaptabilidad: Flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- Innovación: Sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

Área 3.

Motivación: Intensidad y dirección de las emociones que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas:

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

Área 4.

Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros:

- Comprensión de los otros: Percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- Desarrollo de los otros: Estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades.
- Servicio de orientación: Anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- Diversificación: Cultivar las oportunidades laborales en los distintos tipos de personas.
- Conciencia política: Ser capaz de captar y comprender las corrientes emocionales del grupo, así como el poder de las relaciones entre sus miembros.

Área 5.

Habilidades sociales: Inducir respuestas deseadas en los otros:

- Influencia: Idear y realizar adecuadamente tácticas efectivas de persuasión.

- Comunicación: saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes.
- Manejo de conflictos: Saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- Liderazgo: Capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- Catalizar el cambio: Iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- Construir lazos: Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- Colaborar y cooperar: Trabajar con otros para alcanzar metas compartidas.
- Trabajar en equipo: Ser capaz de crear sinergia para la consecución de metas colectivas.

Éstas Competencias Emocionales se concretan en cinco habilidades esenciales a desarrollar, ellas son:

1. Autoconciencia.
2. Autocontrol.
3. Motivación.
4. Empatía.
5. habilidades sociales.

La capacidad de conocimiento de uno mismo nos capacita para establecer contacto con los propios sentimientos, diferenciarlos entre ellos con objeto de orientar nuestra conducta. Ésta capacidad de reconocer nuestros sentimientos es la piedra angular de la Inteligencia Emocional. Su verificación se obtiene mediante la introspección subjetiva que nos permite seguir con atención nuestros sentimientos. Las personas que poseen una mayor comprensión y una más clara certeza de sus emociones saben dirigir mejor sus propias vidas.

La conciencia de uno mismo es una habilidad que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos a las circunstancias del momento. Hay que tener la habilidad para saber tranquilizarse y desembarazarse de la ansiedad, de la tristeza o la irritabilidad. Las personas que carecen de éstas habilidades, se enfrentan constantemente con tensiones desagradables que desestabilizan y atormentan su estado interior. Quienes tienen ésta habilidad se recuperan más rápido de los reveses de la vida.

El autocontrol emocional nos da la capacidad de demorar la gratificación momentánea y sofocar la agresiva impulsividad. Éste dominio y gobierno propio nos hace más productivos y eficaces en las empresas que acometemos.

La motivación y emoción tienen la misma raíz latina, motere, que significa moverse. La motivación es una fuerza que nos impulsa, nos da energía para emprender las metas que nos propongamos. En todos los órdenes de la vida la motivación es la clave de cualquier logro y progreso. Pero en la vida laboral, hoy es la esencia del éxito. A tal punto que uno de los más grandes dirigentes empresarios de éste siglo, Lee Laccocca, (2013) expresó en una ocasión: "nada hay más importante en la gestión empresarial como el saber motivar a la gente, una motivación vale por diez amenazas, dos presiones y seis memorandos".

Para mejorar la automotivación, es necesario pensar que se es capaz para encontrar distintas salidas a un problema, sentir que se posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. Hay que estar seguros de las propias posibilidades y pensar que lo que se está haciendo supone un desarrollo personal y un afán de superación.

Otra habilidad importante señalada por la Inteligencia Emocional es la Empatía, una de las destrezas de don de gente, como lo son también la bondad, la habilidad para entender una situación social, por ejemplo. La empatía puede definirse como la posesión de sensibilidad psíquica para detectar las señales externas que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Ésta habilidad emocional es esencial para las relaciones sociales, el mundo laboral y el liderazgo.

La empatía puede desarrollarse si se pone especial interés en comprender e interpretar los canales de comunicación no verbal que acompañan a toda comunicación. Fijarse en el tono de voz, en los gestos, en las expresiones corporales y faciales de los demás ayuda a intuir cómo se sienten realmente. Hay quien es diestro para controlar sus propios sentimientos, pero en cambio es inepto para adivinar los trastornos emocionales ajenos. Las lagunas de nuestra habilidad emocional pueden superarse mediante el esfuerzo y el positivo interés por nuestros colaboradores.

Las habilidades sociales junto con la empatía, hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Todas las personas necesitan sentirse parte de un grupo, pero para muchas, el hecho de entrar en contacto con otros es un verdadero problema. Para tener éxito en el intento, lo primero es observar al grupo. Conocer sus aficiones, lo que les une, cómo se comportan cuándo están juntos y procurar imitarlo, para no quedar fuera de lugar. Hablando con los demás y disfrutando con las mismas actividades se van creando lazos.

Al dirigir un grupo, deben combinarse de la mejor manera los cinco elementos de la Inteligencia Emocional. Sólo así será un líder sobresaliente. Por ejemplo, un concepto erróneo muy extendido es considerar los conflictos siempre de manera negativa. Por el contrario, éstos pueden ser una experiencia positiva, para nuevas ideas y resolver los conflictos que se presenten y generar cambios. Porque el conflicto no es en sí mismo un problema, la cuestión es cómo se maneja. El buen manejo del conflicto minimiza el tiempo destinado para ello; aumenta la oportunidad de hacer el trabajo. Muchos directivos pierden más tiempo evitando o suavizando las diferencias que si hablaran abiertamente de ellas.

No es casualidad que éste sea el último componente de la Inteligencia Emocional, ya que los

demás elementos combinados dan como resultado unas mayores Habilidades Sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionando.

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

Según Goleman (ob. cit) la Inteligencia Emocional en la empresa se manifiesta en disposiciones que deben desarrollarse, tanto por los gerentes como por el personal especializado, entre ellas se encuentran: el compromiso organizacional, las iniciativas que estimulan el mejoramiento y la calidad en la ejecución de las distintas tareas, los incentivos para el desarrollo de la comunicación y la confianza entre los empleados, los distintos jefes y directivos de la empresa, que fomente de las relaciones dentro y fuera de la organización que ofrecen una ventaja competitiva, el incentivo de una constante colaboración, apoyo e intercambio de experiencias, recursos, entre otros, como un equipo.

El estudio de las emociones pudiera parecer algo etéreo, sin embargo numerosas investigaciones sustentan el enorme significado que tienen las emociones para la vida de las personas. Pero, ¿cómo podemos apropiarnos de las habilidades emocionales para bien personal y de la empresa? En la teoría esto es fácil de entender, pero llevarlo a la práctica requiere del esfuerzo y compromiso de cada uno de los sujetos implicados.

CONCLUSIONES

Hoy ya sabemos que las personas emocionalmente inteligentes son más eficaces en la vida. Sin embargo, eso no significa que quienes no lo sean no puedan alcanzar el éxito. Evidentemente no. La Inteligencia Emocional puede mejorar a lo largo de la vida. Con el decurso de los años, el sujeto se desarrollará en la medida que sea, primero que todo, más consciente de sus estados de ánimos, tenga la capacidad de manejar emociones angustiosas, de comprender a sus semejantes y de guiar o aconsejar a los demás por el camino más beneficioso.

Las personas emocionalmente inteligentes son realistas respecto a las metas que se trazan y logran un equilibrio interno, apoyándose fundamentalmente en las fortalezas para minimizar las debilidades y amenazas. Son personas constructivas, es decir, son capaces de aprovechar lo que se les ofrece, superando todos los obstáculos que se le presentan. Es oportuno destacar que no se trata reprimir el sentimiento o la emoción que no nos

gusta, esto puede conducir a desajustes de la personalidad, sino de adecuar la expresión emocional al contexto. El objetivo es dotar de inteligencia a la vida emocional.

Las emociones le otorgan al trabajo un valor agregado determinando en gran medida su éxito o fracaso. No se trata de una moda pasajera, pues se ha demostrado el reto que representa para el ejercicio del liderazgo y como muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean. Es importante luchar por el logro de una organización emocionalmente inteligente, de modo que en cada uno de sus empleados resulte en beneficios que mejoren su calidad de vida.

Es preciso utilizar todos los métodos necesarios que contacten directamente con el interior de las personas, pues de lo contrario, difícilmente se podrá influir en éstas. Por eso, cualquier programa que pretenda incidir sobre las actitudes y conseguir energía para el cambio y la mejora, debe contar con talleres de Inteligencia Emocional.

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

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

Algunos aspectos a considerar, derivados de la teoría sobre alfabetización emocional son la identificación de sentimientos propios y la de los demás, el control de impulsos, el reconocimiento de situaciones problemáticas y su verbalización, la empatía, la búsqueda de soluciones adecuadas a diferentes situaciones problemáticas, el mejoramiento de la actitud pro social y armoniosa en el trabajo en grupo y el mejoramiento de la cooperación, la ayuda y la actitud de compartir. Se debe fortalecer entonces, la Inteligencia Emocional que permita la solución de los conflictos laborales.

Las características socio-económicas del siglo xxi (donde la tecnología constituye una base importante) obligan en forma insoslayable a la organización como un todo, a la administración y a los

profesionales capaces; a desarrollar un proceso educativo que procure el desarrollo integral de los recursos humanos. El desarrollo intelectual deberá compartir su importancia, en el proceso educativo, con otros aspectos de la persona como son el cuidado de la salud física y mental, el desarrollo emocional, el desarrollo de la cultura organizacional. Todo esto se debe enfrentar con el fin de que las organizaciones como sistema formado por personas, pueda sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más competitivo.

REFERENCIAS

Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional, España, Editorial Vergara

Lacocca, Business School. (2013). La autobiografía de un vencedor. México: Editorial Diana.

Salovey, P. y Mayer, J. (1997). Imaginación, Cognición y personalidad. Nueva York: Basic, Books.