

Qué es la Inteligencia Emocional (IE)

El entorno laboral ya no tiene por qué seguir estando en la oscuridad en relación a los factores que conducen al rendimiento excelente. Los más de 25 años de investigación en el campo neurológico y los estudios específicos centrados en los factores que contribuyen al éxito en el trabajo han permitido un salto cualitativo importante respecto al conocimiento de la inteligencia humana. La información cuantificable sobre el rendimiento en infinidad de sectores y organizaciones es hoy un cuerpo de estudio denominado *inteligencia emocional*. Estos años de estudio han identificado y dado nombre a los “intangibles” que predicen el éxito en el trabajo. La inteligencia emocional explica el porqué, a pesar de tener la misma capacidad intelectual, formación o experiencia, algunas personas destacan mientras que otras del mismo calibre intelectual se quedan rezagadas.

Una y otra vez escuchamos y contamos historias sobre personas intelectualmente brillantes, de gran experiencia y formación académica, que no siempre resultaron ser los líderes más capacitados. En ocasiones es incluso peor; estos proveedores de conocimientos e intelecto crearon desastres emocionales entre sus seguidores y plagaron los pasillos de la América corporativa, condenando a sus seguidores a vivir una vida laboral de baja creatividad, mínimo de entusiasmo, productividad deficiente e incluso temor. Y, obviamente, la respuesta corporativa fue “envíelos a una clase de formación”. Las sesiones de formación casi siempre quedaban cortas, ya que no están diseñadas para llegar a la raíz del problema, y desarrollar el tema clave. Asimismo, la formación se diseñaba de manera genérica y no iba dirigida a remediar el fracaso del individuo.

Los brillantes trabajos de investigación llevados a cabo por Daniel Goleman, Robert Cooper, Ayman Sawaf y Robert Kelley han cuantificado las características de la inteligencia emocional, posibilitando medidas en un campo que antes carecía de este tipo de parámetros y definición. Ya no es un “accidente” el hecho de que encontremos una y otra vez determinadas competencias en los profesionales de alto rendimiento. Muchas de ellas existen en profesionales de alto rendimiento de todos los niveles, desde el sector comercial al Director Ejecutivo. Hoy ya no se discuten las “destrezas blandas” no cuantificables. Por el contrario, nosotros, como formadores y entrenadores, tenemos que encontrar la forma de estimular y desarrollar esos talentos identificados por estos expertos, que han sido etiquetados como *inteligencia emocional*.

Entonces, ¿en qué consisten exactamente estos dones de la inteligencia emocional? Para responder a esa pregunta, le remito a los expertos. Cualquier profesional que utilice esta guía con fines de entrenamiento o formación en el área de la inteligencia emocional debería estar totalmente familiarizado con las obras siguientes:

- *Working with Emotional Intelligence*, Daniel Goleman
- *Executive EQ, Emotional Intelligence in Leadership and Organizations*, Robert K. Cooper y Ayman Sawaf
- *How to Be a Star at Work*, Robert E. Kelley

Y para comprender el impacto de la inteligencia emocional en los trabajadores y el lenguaje utilizado en esta guía, les remito a mi propio trabajo:

- **In Search of Honor – Lessons from Workers on How to Build Trust**, Adele B. Lynn

Aunque los expertos difieren sobre el lenguaje, los modelos y la profundidad de este tema, la tesis general apoyada en todos estos trabajos es coherente. Por ello, antes que nada y por encima de todo, lea a los expertos.

La información contenida en estas páginas se centra en desarrollar algunos, no todos, de los aspectos de la inteligencia emocional. (Es imposible que 50 actividades puedan abordar eficazmente la totalidad de este tema.) Los ejercicios incluidos tienen como objetivo fundamental el desarrollo del siguiente conjunto de talentos:

- 1. Autoconocimiento y Control.** Este talento comprende dos destrezas separadas. El componente del autoconocimiento exige un conocimiento íntimo y exacto de nosotros mismos y de nuestras emociones. Asimismo, requiere la comprensión y la predicción de nuestras reacciones emocionales ante las situaciones. Una persona emocionalmente competente en lo relativo al autoconocimiento también es totalmente consciente de sus valores y creencias básicas, y conoce el impacto y el efecto de comprometerse con esos componentes básicos. El componente de autocontrol exige una maestría total en el control de las emociones. Las emociones, tanto las positivas como las negativas, se canalizan de la manera más productiva cuando controlamos la emoción, en lugar de ser la emoción la que nos controle a nosotros. Una persona que domina y controla sus emociones puede anticipar y planificar sus reacciones emocionales para optimizar su eficacia.
- 2. Empatía.** La empatía exige la habilidad para comprender cómo los demás perciben las situaciones. Esta percepción incluye el saber cómo se sienten los demás en relación a un conjunto específico de sucesos o circunstancias. La empatía exige conocer la perspectiva de los demás y ser capaz de ver las cosas bajo el prisma del sistema de valores y creencias de la otra persona. Es la habilidad para absorber en su totalidad el punto de vista del otro y, al tiempo, ser capaz de permanecer absolutamente separado. La comprensión asociada con la empatía es tanto cognitiva como emocional. Tiene en cuenta los motivos y la lógica que subyacen a los sentimientos o punto de vista del otro, pero también permite que la persona con empatía sienta el espíritu de esa persona o cosa.
- 3. Relaciones Sociales.** Es la habilidad para crear unas relaciones y unos lazos genuinos con los demás, basados en el supuesto de la igualdad de todos los hombres. Las relaciones sociales permiten a las personas expresar con sinceridad sus sentimientos, incluso los conflictos, de forma que construya las relaciones, en lugar de destruirlas. Este talento capacita también a la persona para seleccionar las acciones adecuadas en base a sus sentimientos de empatía. El talento de las relaciones sociales nos permite demostrar preocupación, apoyo e interés por los seres humanos en todas las situaciones de la vida. También exige que sepamos leer las situaciones sociales, en términos de nivel de preparación, adecuación y normas explícitas e implícitas. Resolver los conflictos sin comprometer las creencias o valores clave es también un componente importante de las relaciones sociales. Un alto nivel de relaciones sociales permite también la creación de unas redes sólidas, tanto a nivel personal como profesional, a las que podemos recurrir de inmediato cuando necesitamos ayuda.

4. Influencia Personal. La influencia personal es la habilidad para inspirar a otros a través del ejemplo, las palabras y las obras. Es la habilidad para liderar a otros a través de las relaciones sociales. La influencia personal es la habilidad para leer las situaciones y ejercer influencia y liderazgo en la dirección deseada. Es también la habilidad para afrontar temas que son importantes o debilitan las relaciones, metas, misiones o visiones. La influencia personal es también la prueba palpable de cómo vivimos nuestra visión, misión, valores y creencias.

5. Dominio de la Visión. El dominio de la visión exige que el individuo tenga la habilidad de fijar una línea de acción y una visión guiadas por una sólida filosofía personal. La habilidad de comunicar y expresar con pasión la línea de acción y la visión es también esencial para dominar la visión. Este talento actúa como una brújula interior que guía e influye en nuestras acciones. Esa brújula interior nos ofrece también flexibilidad y fortaleza para superar los obstáculos. Es lo que nos motiva en nuestro interior y es el ángel guardián de nuestro propósito. Debido a este dominio de la visión, sabemos quiénes somos y qué es lo que queremos hacer con nuestras vidas. Cuando nuestras acciones y nuestras palabras son coherentes con esta filosofía personal, tenemos la sensación de ser auténticos. Cuando no lo son, sentimos estrés e incomodidad.