

¿Qué es y para qué nos sirve la inteligencia emocional?:

En este documento se desarrollan distintas cuestiones relativas a la esencia del poder de la Inteligencia emocional y el vínculo directo con el liderazgo.

Introducción

La inteligencia emocional implica la habilidad para percibir y valorar con exactitud la emoción; la habilidad para acceder y generar sentimientos cuando estos facilitan el pensamiento; la habilidad para comprender la emoción y el conocimiento emocional, y la habilidad para regular las emociones que promueven el crecimiento emocional e intelectual.

Una persona, al desarrollar destrezas de percepción emocional, desarrolla actitudes de gestión de sus sentimientos, y es capaz de entenderse a sí mismo, como sus semejantes, y finalmente con la capacidad de regular sus emociones con la finalidad de impulsar un desarrollo personal e intelectual (Mayer & Salovey, 1997).

Una de las *skills* más fuertes que puede poseer una persona es la percepción emocional, la cual le permite reconocer sus sentimientos y los de las personas con las que se relaciona, para ello es clave poder leer el lenguaje no verbal como: movimiento de las manos, los gestos, por otra parte, el tono de voz (Mayer & Salovey, 1993).

Otra competencia que es importante enfatizar es la percepción emocional. Esta aparece cuando involucramos los sentimientos al momento de solucionar problemas, además esta competencia es sumamente importante porque analiza de qué forma las emociones generan afectación al sistema cognitivo, analizando además la influencia de nuestros cambios afectivos en la forma en que tomamos decisiones. Esta competencia también permite establecer jerarquías en los procesos cognitivos, con el fin de que logremos centrar toda nuestra atención en lo que verdaderamente vale la pena (Mayer & Salovey, 1997).

Todos los seres humanos debemos llevar a la práctica la comprensión emocional, generada como la competencia que permite determinar las distintas categorías en las cuales se agrupan los sentimientos que ejerce una doble función anticipatoria, que quiere decir, el ser capaces de reconocer de dónde provienen nuestros estados de ánimo y retrospectiva que nos permite hacernos dueños de nuestras acciones futuras (Mayer & Salovey, 1993).

Una de las competencias más complejas de la IE es regular lo emocional, justamente, la cual implica analizar los sentimientos negativos y positivos que nos perjudican, ello con el fin de despojarnos de la información que no sirve y procurar aprovechar aquella que sí, para nuestro bienestar emocional (Mayer & Salovey, 1997).

Los rasgos de una persona que desarrolla habilidades relacionadas con el trabajo en equipo ayudan a mejorar las competencias laborales, pero también es necesario que la actitud positiva que se desarrolla por la IE de un profesional va más allá de las competencias profesionales y se percibe que influye en su desempeño laboral.

Se ha establecido que, cuanto mayor complejidad tiene el trabajo, más necesaria es la IE. Rincón (2010) desarrolla y explica que en los cargos directivos deberían desarrollar mucho más la IE que en otras áreas de una organización, considerando que la *management* es la encargada de implementar el proceso de administración y para ello, es necesario que desarrolle competencias técnicas, así como comunicacionales para relacionarse con sus colaboradores y clientes.

La IE tiene un papel importantísimo en los niveles más altos de una organización, donde las competencias técnicas son de menor importancia, por lo tanto, las destrezas de IE determinarán a una persona como centro de una compañía, sobre la que girarán procesos que permitan liderar y promover cambios fuertes a nivel organizacional.

Cuando los líderes, como personas individuales, consolidan la comprensión de la IE, van cumpliendo una numerosa cantidad de expectativas que se traduce en un liderazgo y en eficacia y eficiencia organizacional, por lo que la IE está estrechamente vinculada con los problemas y el manejo de los procesos organizacionales.

La IE también influye en cómo tomar decisiones en las compañías, dado que una organización pueda ser más o menos eficiente, lo que puede llevar al fracaso, debido a la toma de malas decisiones.

La IE conduce a un liderazgo sólido, para ello es importante plantear modelos que permitan entender la complejidad de las compañías y la relación entre los colaboradores, quiénes son los que completan el cuadro. El liderazgo se centra más en saber conciliar el control y la autoridad, lo cual implica que el líder ejerza menos su papel y se ejercite más en las relaciones; y esto hace que él ya no ejerza una relación unilateral, sino que trasciende a formas indirectas y multidireccional.

La IE, por otro lado, también influye en la eficacia organizativa en las siguientes áreas: desarrollo de carrera del colaborador, maduración del talento, compromiso organizacional, estado de ánimo y salud del empleado, innovación, productividad, trabajo en equipo, calidad, relación con el /los clientes. (Goleman & Cherniss, 2013).

¿Por qué hablamos de inteligencia artificial?

La IE es un concepto desarrollado en el ámbito de la psicología durante la década de los años 80, y que se popularizó en la segunda mitad de los 90. Como destacábamos anteriormente, esta habilidad resulta adecuada para mejorar la resiliencia, la colaboración, el liderazgo y el desempeño en el entorno laboral, basándose en estudios de neurociencia e investigaciones sobre comportamiento.

Y es que, el conjunto de lo que representa la IE abarca tanto las competencias intrapersonales, como pueden ser la autoconsciencia y la gestión emocional; como las interpersonales, como el desarrollo de las relaciones, la empatía y la compasión.

Para los miembros de una organización, esto se traduce en mejoras en su desarrollo profesional y personal, en la relación entre equipos, en la gestión del estrés, su capacidad de desconexión y en eficiencia en la gestión del tiempo y de los conflictos.

El aporte de la IE para la empresa y por qué es idóneo para los líderes

Ahondando en cómo se relaciona la IE con el rendimiento de una organización, me remito a las averiguaciones que proporcionan desde SIYLI (*Search Inside Yourself Leadership Institute*) en su informe *State Of Emotional Intelligence* de 2020; un estudio elaborado sobre la experiencia de cerca de un millar de empresas de múltiples sectores, tipologías y mercados.

El instituto identifica seis factores generales que afectan directamente el éxito empresarial, estos son: sostenibilidad financiera, preparación para el futuro, desempeño, liderazgo emocionalmente saludable, retención del talento y compromiso de los empleados. Y, según los resultados recopilados, la mayoría (62%) de aquellas empresas, para las que la IE resulta de importancia, considera que tiene éxito en esos seis factores; frente a una minoría (14%) para las que no lo es.

En particular, es el liderazgo el que más destaca, en opinión de las participantes, en el programa SIY. Ser emocionalmente inteligente tiene un enorme impacto en el liderazgo, ser capaz de motivar, tener empatía y ser autoconsciente, son competencias claves para liderar un equipo.

La IE tiene un aspecto sobre el que se construyen los demás, y es el ser conscientes de las necesidades psicológicas básicas de las personas que nos rodean. Son los líderes quienes deben identificar estas necesidades, para asegurar el bienestar de los equipos a su cargo y generar autonomía, facilitando las relaciones.

La educación emocional ya se encontraba presente en los filósofos y pensadores de la antigüedad, aunque, como apunta José Antonio Marina (2005), en la mayor parte de los casos estaba enmarcada en el ámbito de la ética. Los primeros “educadores de los sentimientos” fueron Sócrates, Platón, Aristóteles, Epicuro, Epicteto y Séneca (con su obra *Consolación a Marcia*, un tratado acerca del duelo y cómo afrontarlo). Y, más adelante, Descartes (con su *Tratado de las pasiones*), Spinoza y Rousseau, este último considerado “el gran educador emocional” de Europa. Así, teniendo en cuenta toda esta tradición, se considera que la educación emocional constituye un saber instrumental que debe encuadrarse en un marco ético que le indique los fines, y que ha de prolongarse en una educación de las virtudes que permita la realización de los valores fundamentales.

Se han desarrollado varios factores que favorecen a los equipos de alto rendimiento, llegando a la conclusión de que lo más importante no son los miembros que los forman, sino cómo interactúan, cómo estructuran su trabajo y cómo perciben sus contribuciones.

Además, hallaron cinco dinámicas que prevalecían en los equipos con mayor éxito dentro de la compañía, que son las siguientes:

- Seguridad emocional: ¿Puedo asumir riesgos sin temor a sentirme inseguro o avergonzado?
- Confianza: ¿Puedo contar con los demás?
- Estructura y claridad: ¿Están claros los objetivos, roles y planes de acción?
- Significado: ¿Trabajo en algo que es importante para mí?
- Impacto: ¿Importa el trabajo que hago?

Son, precisamente, esas habilidades intra e interpersonales que aporta la IE las que favorecen un entorno de colaboración laboral saludable, salvando las dificultades que supone el trabajo a distancia, como el sentimiento de desconexión o la falta de motivación.

El desarrollo de una buena inteligencia emocional, y en especial en el caso de los líderes, siempre ha sido importante; durante estos últimos años ha resultado vital para ser capaces de gestionar el contexto de incertidumbre que nos ha traído la pandemia.

Estamos viviendo en un contexto fluido y de incertidumbre, donde no sabemos qué cambios o situaciones disruptivas vendrán y los continuos cambios tecnológicos suceden, ahora, a una velocidad exponencial. Así, es vital contar con una buena batería de herramientas emocionales que nos doten de recursos como resiliencia, gestión de la incertidumbre, asertividad, capacidad relacional en equipos multidisciplinares y diversos y *learnability*.

También, hay que destacar factores que aporta la IE en su desempeño: en un entorno presencial se producen muchas interacciones que con el trabajo remoto desaparecen. A muchos de nosotros nos ha tocado liderar equipos al que se incorporaron nuevos miembros en estos dos últimos años.

Resulta necesario aprender a navegar en el océano de incertidumbres creando archipiélagos de certeza, y la responsabilidad educativa en este proceso es innegable y muy relevante.

De este modo, cobran relevancia las recomendaciones internacionales sobre el diseño, la aplicación y la evaluación de programas de educación emocional, debido a que desarrollar la inteligencia emocional desde los primeros años de nuestra vida es esencial para poder tomar conciencia de las propias emociones y comprender, también, los sentimientos de los demás. Es importante que los líderes sean capaces de lograr que el individuo gestione y reconozca las emociones y que desarrolle el interés por los demás, de manera que se consiga integrar el entrenamiento en habilidades sociales y emocionales como un objetivo educativo más.

Si se ponen en práctica las recomendaciones, se logrará que se conviertan en individuos social y emocionalmente competentes, con autoconciencia y con actitudes positivas no solo hacia sí mismos, sino también hacia los demás.

Serán capaces de:

- Manejar sus emociones.
- Conocer sus puntos fuertes y débiles, y trabajar para mejorarlos.
- Alcanzar metas y resolver problemas de forma responsable y efectiva.
- Respetar a los otros, empatizar y apreciar la diversidad.

Vivimos en sociedades complejas, llenas de cambios que adquieren de forma inmediata un carácter global. Tal complejidad y la posible incertidumbre que provoca, exigen que se eduquen ciudadanos preparados para afrontar nuevos retos.

Como afirma Edgar Morin (1999) hay que enseñar a hacer frente a los riesgos, a lo inesperado, a lo incierto. Resulta, entonces, necesario aprender a navegar en ese océano de incertidumbres creando archipiélagos de certeza, y la responsabilidad del líder en este proceso es innegable y muy relevante. Hay que fomentar mentalidades abiertas, flexibilidad de pensamiento, tolerancia ante los cambios y la capacidad de aceptar las novedades, pero sin olvidar la importancia de desarrollar la capacidad de contribuir a la innovación y al proceso de cambio. Se trata de empoderar a los colaboradores a que lleguen a ser creativos y sepan gestionar sus emociones y sentimientos, y para ello resulta esencial proponer y desarrollar actividades enfocadas a ello.

Es decir, incluir en las empresas actitudes favorables por parte de los líderes que ayuden a desarrollar competencias relacionadas con el pensamiento y el comportamiento creativos, que promuevan a su vez el conocimiento y la aceptación de aquello que sentimos y experimentamos.