



knowsquare

PREPARADO POR

MICHAEL DE JOSÉ BELZUNCE

14 DE FEBRERO DE 2011

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL ES COMO UN GUANTE DE SEDA

ARTÍCULO

knowsquare

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

Cuando el famoso libro de Daniel Goleman “Inteligencia emocional” (1995) se publicó, nos hizo a los directivos de empresa varios favores. El primero, desempolvar un concepto académico (acuñado en 1990 por los profesores John Mayer y Peter Solvey, pero que dormía el sueño de los justos) con amplia aplicabilidad en el mundo de la empresa. El segundo, colocar ante el gran público una serie de reflexiones, que no por ser de sentido común, se aplicaban poco en la práctica de las relaciones personales. De hecho, fue el primer –y hasta la fecha el único– libro de psicología que se ha convertido en un *best seller* mundial.

Sin embargo, este concepto prometedor no ha acabado de influir de forma práctica y decisiva en la empresa, especialmente en la empresa española. Resulta paradójico que a la gran mayoría de los directivos españoles “les suene” el concepto, y sin embargo son incapaces de perfilarlo o poner ejemplos concretos en los cuales lo hayan puesto en práctica.

Entiendo que una parte de este fenómeno se explica por la falta de una precisión terminológica que lo sitúe con claridad dentro de nuestro “radar” de conceptos de Management. Con este artículo, espero proporcionar algo de claridad en este sentido.

La inteligencia emocional se postula como el *factor que le falta* a la fórmula del éxito profesional, que tradicional (e implícitamente) afirmaba que se debía sobre todo al coeficiente de inteligencia (IQ) más o menos aderezada con una formación tipo Master en una afamada Escuela de Negocios. El sentido común nos indica que conocemos multitud de casos en que esto es así: que no basta que uno sea brillante para tener éxito como directivo o como empresario, y que la inteligencia (matemática, espacial, lógica...) ni es todo ni es lo principal. Bienvenida pues una teoría que intenta explicar el *factor invisible*.

Para **Goleman**, la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de otros, para motivarnos y para gestionar nuestras emociones y nuestras relaciones con otros. En resumen: metamos las emociones en la ecuación de nuestras vidas, bien entendidas y gestionadas, y rendiremos más y mejor. Como dice **Valls (1997)** se trata realmente del *uso inteligente de las emociones*: hacemos intencionalmente que nuestras emociones trabajen para nosotros utilizándolas de manera que nos ayuden a guiar nuestra conducta y nuestros procesos de pensamiento, de manera que produzcan mejores resultados.

Lejos de ser una teoría meramente psicológica, otras disciplinas han comprobado el decisivo impacto de las emociones en cualquier actividad humana, incluida el trabajo directivo. En este sentido, los mayores avances han provenido de la neurociencia, desde el momento en que se ha podido estudiar las reacciones del cerebro, con el uso del **fMRI** (*functional Magnetic Resonance Imaging*) –sin necesidad de intervenciones quirúrgicas– ante diferentes emociones y estados de ánimo.

¿Cómo se concreta la inteligencia emocional? En la práctica se sabe si una persona lo aplica o no en función de cómo gestiona sus emociones en competencias. En este sentido, Daniel Goleman habla – sobre todo para el ámbito de la empresa- de hasta 19 tipos de competencias emocionales, como puede observarse en el siguiente cuadro:

Dominios de la inteligencia emocional y competencias asociadas	
COMPETENCIA PERSONAL	COMPETENCIA SOCIAL
<p>CONCIENCIA DE SÍ MISMO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional de uno mismo. - Valoración adecuada de uno mismo. - Confianza en uno mismo. <p>AUTOGESTIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol emocional. - Transparencia. - Adaptabilidad. - Logro. - Iniciativa. - Optimismo. 	<p>CONCIENCIA SOCIAL</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatía. - Conciencia de la organización. - Servicio. <p>GESTIÓN DE LAS RELACIONES</p> <ul style="list-style-type: none"> - Liderazgo inspirado. - Influencia. - Desarrollo de los demás. - Catalizar el cambio. - Gestión de los conflictos. - Establecer vínculos. - Trabajo en equipo y colaboración.

Competencias asociadas a la inteligencia emocional en Goleman, Boyatzis y Mckee (2002, 72-73)

¿Qué tienen en común estas competencias?

- En todas ellas, entender las emociones del otro son importantes; saber controlar las emociones de uno, también; y saber combinar ambas, para conseguir el mejor resultado.
- Parte del supuesto de que el respeto al otro (a su persona, a sus creencias) no se puede transmitir si no es teniendo en cuenta las emociones que le transmito, por ejemplo:
 - o No escucho de verdad, si no mantengo contacto visual.
 - o No muestro empatía, si no soy capaz de sonreír mientras hablo.
 - o No puedo influir mientras el otro esté cabreado (primero tranquilízale: luego razona).
 - o El optimismo es contagioso y se apalanca más en la actitud que en la lógica.
 - o Si pretendo seguimiento (y no solo obediencia) se requiere un compromiso emocional que me tengo que ganar.
- “Tener la razón” es importante, incluso necesario, pero no suficiente para obtener la cooperación de los demás.

Alguno podría pensar en que son temas de sentido común que ya sabíamos. Pero si nuestro concepto de “saber” no es únicamente un conocimiento intelectual, y no un saber práctico que se hace realidad en el día a día, hemos de decir (con pena) que los directivos dejamos mucho que desear a la hora de practicar la inteligencia emocional.

Una forma de testar si realmente entendemos la práctica de la inteligencia emocional es preguntarnos: ¿Qué importancia damos en la práctica a las formas? Nuestra cultura profesional está imbuida de criterios implícitos que hacen que en la práctica demos muy poca importancia a las formas, por ejemplo:

- Tratar a las personas como un factor más (como el dinero, la maquinaria o los procesos), al que se le da un trato *neutral*. No somos sus padres y ya son mayorcitos para saber qué es la vida.
- La eficacia como el resultado de una interacción mecanicista: metes unos *inputs*, aplicas unos procesos, sacas un *output*. El corazoncito de las personas *no juega*. No tengo tiempo a tratar a cada uno de la forma que le guste.
- Se buscan culpables, no causas. Porque los errores los cometen personas, a quienes hay que corregir y culpabilizar. Así espabilan.

Realmente, pocas veces caemos en la cuenta de que *guardar las formas*, es decir tratar educadamente a cada persona como se merece, teniendo en cuenta sus circunstancias e incluso su personalidad, no es incompatible con *ser exigente*. Utilizando una analogía, la inteligencia emocional es el uso de un guante de seda que viste un puño de hierro. Es aplicar la forma junto con el fondo. Es ser exigente a la vez que respetuoso. Ser eficiente a la vez que educado con la persona. Exigir responsabilidades sin hundir y machacar.

Esta es la esencia de la inteligencia emocional. De alguna forma, es imposible que un directivo sea un líder de verdad, si no trabaja con inteligencia emocional. Porque si una clave del liderazgo es que a uno le sigan, voluntariamente y con entusiasmo, esto solo se consigue cuando se trata a las personas que combinan de forma excelente la visión, la eficiencia y la rentabilidad, con el trato respetuoso y considerado hacia sus subordinados y compañeros.

Por eso, la inteligencia emocional es tan importante, y más hoy en día, en que sufrimos el reto de liderar un cambio profundo en la empresa, para sobrevivir a la crisis: y esto no lo conseguiremos solos, sino con la colaboración real y comprometida de las personas con quienes trabajamos.

La teoría de la inteligencia emocional nos aporta una sistemática que nos ayuda a identificar, mejorar y gestionar nuestras competencias emocionales de forma que cumplamos mejor con nuestro papel de directivos.

© Michael de José Belzunce

© Know Square S.L.