

INTELIGENCIA EMOCIONAL: UN RETO PARA EL DIRECTIVO DEL SIGLO XXI.

MsC. María Teresa Agüero Torres
Master en Dirección, Profesora e
investigadora Auxiliar
Centro de Estudios de Técnicas de
Dirección
RESUMEN

Universidad de La Habana

La inteligencia emocional es una herramienta valiosa para los directivos líderes que están comprometidos con el cumplimiento de la misión de su organización. Los antecedentes, concepto y su impacto en el desempeño individual y organizacional con los elementos tratados en este artículo.

PALABRAS CLAVES:

inteligencia emocional, competencias emocionales, liderazgo

INTRODUCCIÓN

Al arribar al siglo XXI las organizaciones afrontan diversos desafíos de forma simultánea, impuestos por la incertidumbre y complejidades del entorno económico social donde están insertadas.

La profundidad y el dinamismo de estos cambios que se están operando en el mundo empresarial y el enorme reto que representa para las instituciones cubanas enfrentarlos con éxito, demandan la búsqueda de nuevos paradigmas de dirección y de un nuevo tipo de liderazgo que les permitan sobrevivir y progresar en este milenio.

Ello sustenta la importancia que revisten los líderes en las organizaciones, pero además plantea la necesidad de desarrollar nuevas cualidades y capacidades en ellos para que puedan asumir exitosamente la dirección de las mismas, aumentando cada vez más su competitividad y alto desempeño y preparándolos para el futuro.

Uno de los elementos principales de este nuevo liderazgo está dado por la transición del “poder” en la organización, el cual pasa de ser un “poder centrado por la posición del líder” en la misma, al

“poder de las relaciones con los subordinados”, que busca la participación, cooperación y contribución abierta de los mismos, potenciando al máximo sus capacidades, su desarrollo personal y su desempeño.

El profesor Warren Bennis (1966) en su prólogo al libro “Liderazgo para el siglo XXI” señala lo siguiente:

“Para sobrevivir en el siglo XXI necesitaremos de líderes que puedan dominar los tiempos cambiantes y turbulentos que vivimos aprendiendo a liberar el potencial total de otros”.

Se trata entonces de que los directivos-líderes aprendan y desarrollen nuevas competencias laborales que les permitan relacionarse con los miembros de su grupo y desarrollar en ellos la confianza, iniciativa, motivación, espíritu de equipo y su crecimiento profesional.

Las organizaciones cubanas inmersa en los desafíos que plantea la globalización económica, la creciente complejidad y el ritmo cada vez más acelerado de los cambios mundiales necesitan de líderes cuyo estilo de dirección entrene y ejerza esas competencias profesionales, puedan liderar con éxito el cambio y llevar a las personas que dirigen al compromiso y la participación real con los objetivos organizacionales.

Esta concepción del liderazgo no sólo se adecua a estos tiempos cambiantes, sino que se corresponde plenamente con los principios de dirección que sustentan y se practican en la dirección en nuestro país.

Justamente, en la actualidad se va destacando con gran fuerza en el mundo empresarial el concepto de **Inteligencia Emocional (I.E.)**¹ asociada a los líderes eficaces y el cual engloba una serie de habilidades emocionales y sociales que, en la medida que son aprendidas y ejercitadas por los individuos en sus organizaciones, contribuirán al desarrollo y progreso de las mismas.

El presente trabajo tiene como objetivo revelar la importancia que tiene la **Inteligencia Emocional (I.E.)** como una herramienta valiosa para los directivos líderes que están comprometidos con el cumplimiento de la misión de su organización, con potenciar su capital intelectual humano y que comprendan el rol que juega la **I.E.** para alcanzar la excelencia en los resultados.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de Inteligencia Emocional tiene sus antecedentes iniciales en los estudios de Thorndike (1920) sobre la Inteligencia social la cual define como: "La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas". Howard Gardner, en 1983 desarrollo la teoría sobre "Inteligencia Múltiple" y propuso dentro de ella, los conceptos de "Inteligencia interpersonal" y la "Inteligencia intrapersonal".

Para Gardner la Inteligencia interpersonal se refiere a la capacidad para observar y distinguir entre los demás; sus estados de ánimos, temperamentos, motivaciones, intenciones. Mientras que la Inteligencia intrapersonal permite el conocimiento de los aspectos internos de una persona, de su propia vida emocional, sus

sentimientos y "poder discriminar e identificar las emociones y recurrir a ellas para interpretar y orientar la propia conducta.

Es en esta definición que hace Gardner, sobre la Inteligencia intrapersonal que se va acercando al concepto de Inteligencia Emocional que es formulado posteriormente en 1990 por Peter Salovey y John Mayer investigadores de las universidades de Yale y New Hampshire, quienes explican la **I.E.** como "Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de controlar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno".

Según ellos el concepto de **I.E** subsume los dos tipos de inteligencia que introduce Gardner, pero destacando más el componente emocional y reduciendo el enfoque cognitivo.

Daniel Goleman, profesor e investigador de la Universidad de Harvard, en 1994 comienza a publicar los resultados de sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional y refiere que es: "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos".

Goleman categoriza dentro de la **I.E.**, 5 habilidades o dimensiones emocionales y sociales básicas que influyen en el ámbito laboral y la su vez cada una conforma un sistema de competencias particulares que se relacionan entre si En ella sobresalen y resultan esenciales las competencias emocionales que se completan con la inteligencia intelectual de las personas, sirviendo de enlace en el funcionamiento armónico entre los centros emocionales y los centros intelectuales en su cerebro.

¹ (Lease Inteligencia Emocional)

EL SISTEMA DE COMPETENCIAS EMOCIONALES. EL MODELO DE D. GOLEMAN.

En su libro “La Inteligencia Emocional”, Goleman (1996) explica que la **I.E.** es una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente esas emociones.

Establece un modelo de **I.E.** que engloba un sistema de competencias o habilidades emocionales y sociales que resultan indispensables para una adecuada y creativa adaptación social. Llámese “**Competencia emocional**” a una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional y que permite un desempeño laboral sobresaliente.

El modelo de las 5 dimensiones emocionales de la **I.E.** es el siguiente:

- **Conciencia en sí mismo**
 - **Autorregulación**
 - **Motivación**
 - **Empatía**
 - **Habilidades sociales.**
- **Conciencia de sí mismo**

Capacidad de saber que se siente en un momento dado y utilizar las necesidades y preferencias para tomar decisiones, al evaluar objetivamente sus capacidades con gran confianza en sí mismo.

– **Autorregulación**

Manejar las emociones para que faciliten las tareas y no interfieran en la tarea que se lleva a cabo, ser conscientes en la búsqueda de los objetivos a alcanzar y recuperarse rápido del estrés emocional.

– **Motivación**

Utilizar sus necesidades y sus preferencias para alcanzar sus objetivos, en tener iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los obstáculos y frustraciones que se presenten.

– **Empatía**

Darse cuenta de lo que sienten las otras personas, ser capaces de ponerse en su lugar, cultivar la relación y ajustarse a la diversidad de las personas.

– **Habilidades sociales**

Capacidad para manejar bien las emociones en las relaciones con los

demás, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales, interactuar y comunicarse fluidamente, utilizar estas habilidades para persuadir, negociar y resolver conflictos y cooperar y trabajar en equipo.

Goleman señala que las 5 competencias emocionales pueden diferenciarse en 2 sentidos:

Competencias personales: Son las que establecen la forma en que la persona se relaciona con ella misma.

Competencias sociales: Son las que establecen la forma en que la persona se relaciona con los demás.

En este sentido, la conciencia de sí mismo, la autorregulación y la motivación son competencias personales, mientras que la empatía y las habilidades sociales tienen que ver con las competencias sociales.

A su vez estas 5 dimensiones emocionales conforman un sistema cuya interacción e integración dan como resultado la **I.E.**, pero al mismo tiempo, ellas agrupan una serie de competencias o habilidades que resulta necesario su aprendizaje para desempeñarse y triunfar en un determinado rol o profesión.

Ejemplificando lo anterior, se tiene que:

Si una persona no ha desarrollado la dimensión emocional de autorregulación, no puede poseer las competencias de: autocontrol adecuado de sus emociones e impulsos, de adaptabilidad a los cambios del entorno, pero si además su motivación laboral es baja, sus competencias de compromiso, iniciativa y perseverancia basadas en dicha motivación no se manifestaran y ello puede mostrar un bajo nivel de su **I.E.** o quizás su carencia.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO INDIVIDUAL Y ORGANIZACIONAL

En el desempeño exitoso de cualquier actividad laboral, no sólo entra en juego el elevado cociente intelectual (C.I.) de la persona, las competencias cognitivas y habilidades técnicas que haya desarrollado, sino que también

constituye un factor determinante en dicho éxito, el elevado grado de su **I.E.** y las competencias emocionales adquiridas y asociadas a la misma.

Numerosas investigaciones realizadas en las últimas décadas del pasado milenio han puesto de manifiesto la importancia que cobra cada día más el desarrollo de la **I.E.** sobre todo en aquellas profesiones o labores de mayor complejidad donde se destaca que junto con los requisitos técnicos y las capacidades intelectuales para ocupar y ejercer el puesto de trabajo, se requiere de nuevas capacidades especiales que combinen el pensamiento y la emoción, que permitan el control de los sentimientos y de las emociones propias y en las relaciones con las otras personas.

Al poder fomentar, entrenar y desarrollar la **I.E.**, cualquier trabajador podrá aumentarla, practicando aquellas habilidades basadas en la misma y mediante ello modificar comportamientos difusos, hábitos disfuncionales, mejorar sus relaciones interpersonales, elevar la eficacia individual y del grupo, tener flexibilidad ante los cambios, así como una mayor motivación y compromiso con los objetivos de su organización.

En la medida que aumenta la complejidad y el nivel del trabajo, la **I.E.** adquiere mayor significación y relevancia para un rendimiento óptimo individual y aunque cada puesto laboral demanda competencias emocionales específicas, su presencia es un factor común y aplicable en cualquier profesión u oficio. Toda persona posee reservas para enriquecer su **I.E.** y si aprende a entrenarla, puede convertirse en un triunfador emocional y aportar sus mejores cualidades en un desempeño sobresaliente dentro de su entidad.

El valor de una organización dependerá de sus recursos humanos y de la capacidad que tenga para potenciar las habilidades de sus trabajadores. Cultivar su **I.E.** permite su crecimiento personal y profesional, con la adquisición de nuevas

competencias laborales, de actitudes y valores compartidos.

Ella a su vez le genera valor a la organización, no sólo por el aumento de su productividad, rentabilidad y competitividad, sino por el desarrollo de una cultura organizacional acorde con su estrategia de desarrollo y su búsqueda de la excelencia.

Cuando las organizaciones alcanzan altos niveles de **I.E.** son generadoras de entusiasmo y el compromiso de los trabajadores con sus metas, aumentan la eficacia organizacional y logran éxito y progreso.

De igual forma un déficit de **I.E.** en la organización puede constituirse en un factor de riesgo significativo y repercutir negativamente en las relaciones grupales, en el clima laboral, en el aumento del stress en el trabajo y de la resistencia al cambio; es decir; convertirse en una barrera que frene o sesgue su futuro desarrollo.

Su impacto en la vida organizacional tendrá consecuencias positivas y favorables cuando se fomente y desarrolle o consecuencias negativas y nefastas al no incrementarse o carecer de ella.

Para liderar el cambio con éxito, los directivos líderes del siglo XXI tienen que prestar atención y dar prioridad al enriquecimiento tanto de su propia **I.E.** como del resto de los miembros que integran su grupo.

El reto que deben enfrentar se presenta en la transformación de viejos paradigmas de habilidades tradicionales de dirección, en nuevas competencias de liderazgo donde la **I.E.** juega un importante papel.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HERRAMIENTA DEL LIDERAZGO EFECTIVO DEL SIGLO XXI

Activar el potencial de las personas es una de los objetivos esenciales del

liderazgo en este siglo, donde cada uno pueda contribuir con lo mejor de sus capacidades y se sienta comprometido con las metas a alcanzar; se logre su participación real en la toma de decisiones y en el ejercicio del poder.

Para dirigir con efectividad y lograr dicho objetivo, los directivos líderes tendrán que asumir nuevas habilidades y comportamientos como son: trabajar en equipo, valorar las ideas de los otros, crear confianza, estimular la creatividad entre otras acciones; es decir; lograr lo mejor de sus subordinados para maximizar su capital humano.

Los líderes efectivos deben poseer un elevado nivel de **I.E.** para ser capaces de captar las emociones del grupo que dirigen y optimizarlas para el desarrollo de competencias y valores compartidos cualitativamente superiores y a su vez reconocer las emociones propias y orientarlas adecuadamente para irradiar un efecto positivo en toda la organización.

Como se ha señalado, la **I.E.** puede aprenderse y entrenarse, lo cual conlleva a un proceso de enseñanza – aprendizaje integral en el que participan de forma individual y colaborativa, tanto los directivos líderes, los miembros de su grupo y toda la institución.

Además de las 5 dimensiones emocionales básicas de la **I.E.**, D. Goleman señala, que las competencias mas importantes del liderazgo para alcanzar el éxito son las siguientes:

- **Tener Motivación al logro**
- **Promover y ser agente del cambio**
- **Iniciativa**
- **Influencia, capacidad para trabajar en equipo y conciencia política**
- **Empatía, confianza en si mismo y capacidad de alentar el desarrollo**

Puede añadirse además como otras competencias emocionales del directivo:

- **Saber escuchar abiertamente y mandar mensajes adecuados**

- **Saber dar y recibir las señales emocionales y sintonizar con ellas.**
- **Ser persuasivo y recabar consenso y apoyo de los demás.**
- **Tener sensibilidad interpersonal.**
- **Negociar y resolver conflictos**
- **Aprovechar la diversidad de las personalidades de su grupo.**
- **Crear la sinergia grupal en la consecución de las metas colectivas.**
- **Conocer sus propias fortalezas y debilidades con una valoración adecuada.**

El directivo líder debe establecer una estrategia de liderazgo para obtener lo mejor de cada trabajador. En este sentido la **I.E.** es una herramienta eficaz en el cumplimiento de ese objetivo y en la medida en que el líder sea capaz de activar de forma continua la suya así como la de sus subordinados generará valor para su entidad.

Es imprescindible en el siglo XXI, la potenciación de la **I.E.** en toda la organización si ella quiere sobrevivir y mantener un futuro exitoso.

BIBLIOGRAFÍA

1. Goleman, Daniel (1996). Inteligencia Emocional. Barcelona, Editorial Kairos.
2. _____ (1998) La práctica de la _____ Inteligencia Emocional. Barcelona. Editorial Kairos.
3. Handscombe, R., Norman, P. (1993). Liderazgo estratégico. Los eslabones perdidos. España. Mc Graw Hill.
4. Hunter, James (1999) La paradoja. España. Ediciones Urano.
5. Martín, D, Boeck. K. (1997) La Inteligencia Emocional. Qué es y cómo evaluarla. Madrid. Edaf.
6. Mc Farland. H.J, Sean, J. (1996) Liderazgo para el siglo XXI. Colombia. MC Graw Hill.
7. Pozuela, Fernando (2000) Resumen sobre Inteligencia Emocional en la práctica. Internet. ferandop@meta4.com