

UNIDAD DE CONOCIMIENTO

# La inteligencia emocional

"Razonar y hacer abstracción a partir de emociones es un tipo de raciocinio tan formal como el que utilizamos para resolver un silogismo"

John Mayer

## Sumario

¿Qué es?	1
Herramientas	2
El dato	4
Guía de Trabajo	4
La experiencia	5
Materiales	6
Bibliografía básica	6
Materiales en línea	6

## ¿Qué es?

- ✓ La **inteligencia emocional** es una variable de la personalidad que describe la capacidad de percibir, entender y gestionar información emocional propia y ajena. El reconocimiento del papel que juega esta capacidad en los razonamientos y en la toma de decisiones complementa el modelo tradicional -basado únicamente en el *cociente intelectual (IQ)*- con la introducción de un *cociente emocional (EQ)*.
- ✓ El concepto de inteligencia emocional deriva de los trabajos en psicología cognitiva de John Mayer y Peter Salovey, pero quien realmente popularizó el término, a costa de despojarlo de su densidad académica inicial, fue Daniel Goleman en su exitoso libro de 1995: *Inteligencia emocional*.
- ✓ Goleman amplió la definición inicial extendiéndola a cinco factores:
  - Conocer las emociones propias y las de los demás

- Gestionar las emociones propias
  - Automotivarse
  - Relacionarse adecuadamente con las personas
- ✓ Posteriormente, en colaboración con otros investigadores, Goleman se centró en establecer la aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito organizativo, especialmente en la figura del líder.
- ✓ El **líder resonante** es según Goleman aquella persona capaz de influir positivamente en las emociones del grupo, gestionando y canalizando la información emocional que recibe de manera que se produzca un efecto contagio que acabe creando un óptimo clima emocional donde trabajar.
- ✓ La **inteligencia emocional** puede ayudar a:
- Motivar los equipos
  - Mejorar la comunicación
  - Reducir los conflictos interpersonales
- ✓ Las principales áreas organizativas donde se puede aplicar son:
- Liderazgo
  - Ventas
  - Selección
  - Potenciación del talento
- ✓ El estudio de las aplicaciones de la **inteligencia emocional** en las organizaciones nos permite sistematizar la conocida noción de que el éxito en un entorno de relaciones humanas no viene garantizado únicamente por una elevada capacidad de cálculo racional.

## Herramientas

Según el área organizativa donde queramos potenciar la inteligencia emocional, se pueden usar diferentes herramientas:

- ✓ **Selección:** los procesos de selección pueden identificar si el candidato es una persona *emocionalmente inteligente*. La clásica **selección por competencias** puede adaptarse a este propósito si se identifican competencias asociadas con el EQ como el autocontrol, la comunicación, la persuasión, etc. Las **dinámicas de grupo** también son una buena herramienta para ver cómo reacciona una persona en un entorno determinado. Además, desde el ámbito académico donde nació la teoría se

han proporcionado **tests** para medir las capacidades emocionales de una persona. El *Mayer, Salovey, Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT)*<sup>1</sup> proviene directamente de los primeros formuladores del concepto. Otros tests disponibles son el *Emotional Competence Inventory (ECI)*<sup>2</sup> y el *Emotional Quotient Inventory (EQ-i)*<sup>3</sup>. El test MSCEIT consta de 4 áreas dónde se pide a los participantes que:

- Identifiquen las emociones representadas para determinados rostros
  - Produzcan estados emocionales y resuelven los problemas asociados
  - Identifiquen las causas de determinadas emociones
  - Describan como incorporar las emociones en razonamientos y decisiones que impliquen a otras personas
- ✓ **Liderazgo:** según Goleman, puede potenciarse la inteligencia emocional mediante un proceso de *coaching* porque la presencia del *coach* ayuda a tomar conciencia emocional de uno mismo (actúa como espejo) y facilita la empatía.
- ✓ **Potenciación del talento:** un equipo que presente un clima emocionalmente inteligente permite que aflore el talento y la creatividad subyacentes. Sus integrantes no se autocensuran, no temen la reacción del grupo a sus ideas, en definitiva, no buscan la atribución personalista del éxito sino que piensan en el equipo como instancia generadora de ideas y decisiones
- ✓ **Técnicas genéricas:**
- **Formación:** es posible realizar cursos de formación en capacidades fronterizas con la inteligencia emocional. De hecho, hay movimientos<sup>4</sup> que piden la introducción de estas técnicas en la propia formación primaria. Se basan en el principio, aceptado por Goleman pero discutido por otros teóricos, de que la inteligencia emocional se puede trabajar.
  - **Encuentros informales:** la potenciación de espacios y momentos propicios en los encuentros informales mejora el clima emocional de un grupo.
  - **Meditación:** Goleman se declara partidario de las técnicas de meditación de raíz budista para potenciar la inteligencia emocional.

---

<sup>1</sup> <http://www.emotionaliq.org/MSCEIT.htm>

<sup>2</sup> [http://ei.haygroup.com/products\\_and\\_services/default\\_ECI\\_Accreditation.html](http://ei.haygroup.com/products_and_services/default_ECI_Accreditation.html)

<sup>3</sup> [https://www.mhs.com/ecom/\(npicwbjm4nvjm3552w4msyrg\)/product.aspx?RptGrpID=EQI](https://www.mhs.com/ecom/(npicwbjm4nvjm3552w4msyrg)/product.aspx?RptGrpID=EQI)

<sup>4</sup> <http://www.casel.org/home>

El distanciamiento de uno mismo, el autocontrol y la objetivización de estados emocionales complejos son procesos estrechamente ligados con los componentes conocidos de la inteligencia emocional.

## El dato

A menudo se cree que uno de los principales escollos en la aplicación de la inteligencia emocional es la dificultad de cuantificar su impacto real. Sin embargo, se han desarrollado indicadores que permiten medirlo. En [www.EQperformance.com](http://www.EQperformance.com) se recogen datos sobre los beneficios que han experimentado diversas organizaciones: *L'Oréal* ha aumentado los ingresos anuales en más de 2 millones de dólares con la introducción de competencias emocionales en los comerciales; *Sheraton Studio City* ha mejorado la satisfacción de los clientes y aumentado su valor de mercado en un 24% en un año de aplicación de criterios de inteligencia emocional.

## Guía de Trabajo

### AUTOCONOCIMIENTO

En una primera fase hace falta ver en qué estado emocional está nuestra organización. Hay que identificar dónde están los fallos. Los *estudios de clima* son muy útiles para detectar problemas. Algunas preguntas a hacerse son:

- ¿Los procesos de selección son precipitados y no miden competencias interpersonales?
- ¿Los líderes no actúan como caja de resonancia de un buen clima emocional?
- ¿Los equipos no trabajan a pleno rendimiento y el conocimiento no fluye?

Algunas organizaciones se prestan más que otras a ser mejoradas mediante la inteligencia emocional:

- Organizaciones de servicios.
- Organizaciones de innovación constante.
- Organizaciones con procesos de riesgo susceptibles de generar tensiones.



#### AUTOMEJORA

Según el área o áreas donde hayamos identificado los fallos hay que aplicar técnicas diversas:

- Afinamiento de los procesos de selección (Según un estudio de EADA sólo el 13% de las organizaciones utilizan competencias emocionales en la selección).
- Programas focalizados de *coaching* y formación (Sólo un 17% lo hace).
- Técnicas de mejora del trabajo en equipo: equipos autogestionados, responsables y creativos.
- Técnicas genéricas.

## La experiencia



- ✓ La compañía tabaquera ha afrontado diversos procesos de cambio radical de modelo organizativo en los últimos años: en un primer momento encaró el reto de pasar de ser una organización pública poco flexible a una organización privada moderna. Además, en el año 1999 surge el Grupo Altadis a partir de la fusión de la antigua Tabacalera y el grupo francés Seita.
- ✓ En este entorno cambiante y ante la necesidad de adaptar los perfiles humanos de las personas de la organización se adoptaron las ideas de Goleman y Boyatzis como herramienta de gestión. El objetivo era crear **líderes emocionales**.
- ✓ La consecución de un **liderazgo resonante** precisaba la implicación de todas las personas de la organización.
- ✓ Algunos de los cambios introducidos por este nuevo enfoque son:
  - Allanamiento y reducción de las estructuras jerárquicas.
  - Delegación constante tanto de poder como de responsabilidad sobre los proyectos.
  - El personal de apoyo (administrativos, secretarias, etc.) es compartido y no exclusivo de cada jefe.

- Se introducen factores emocionales en los procesos de selección.
- ✓ La visualización del compromiso con esta política fue la visita y conferencia de Richard Boyatzis en la sede de la organización acompañado por el presidente.
- ✓ Los resultados de este cambio cultural se traducen en un índice de rotación próximo a cero, bajo absentismo y en el carácter atractivo de la organización para las potenciales incorporaciones.

## Materiales

### Bibliografía básica

---

Goleman, Daniel. *El líder resonante crea más*. Barcelona: Random House Mondadori, 2002.

Goleman, Daniel. *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairós, 2005.

Salovey, P. & Mayer, J.D. *Emotional intelligence* en "Imagination, Cognition, and Personality", núm 9, 185-211, 1990. (Article seminal).

### Materiales en línea

---

Vilaseca, Borja. "La importancia de ser buen jefe". El País, 09/04/2006.

No todas las personas saben ser buenos jefes. El 50% de los trabajadores que deciden cambiar de empleo lo hacen por desavenencias con sus superiores. Más de 80.000 personas se han descargado por Internet cursos para saber como liderar un grupo de trabajo.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=4931](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4931)

Grau, Olga. "Se busca empleado con buen rollo". Expansión&Empleo, 07/11/2005.

Las empresas valoran cada vez más los rasgos emocionales del personal que contratan, como la empatía o la humildad. Sin embargo, en el mundo empresarial, donde casi todo se puede medir con números, existen dificultades para analizar estos aspectos.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=4456](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4456)

Goula, Jordi. "¿Soy emocionalmente eficiente?". La Vanguardia, 11/09/2005.

Gestionar los miedos y el sentimiento de pertenencia son claves para toda organización. Si no hay un compromiso en la organización que respete el talento, se cae en la mediocridad.

[http://www.factorhuma.org/ficha.php?id\\_ficha=4301](http://www.factorhuma.org/ficha.php?id_ficha=4301)