

Gerencia e inteligencia emocional

Rafael Jiménez Moreno

No faltará quien despache el tema de la inteligencia emocional como el fenómeno editorial que consiguió armonizar dos géneros tradicionalmente tenidos como productores de *best sellers*: la teoría gerencial y la literatura de autoayuda.

Visto bien, no puede resultar sorprendente que una persona convencida de la eficacia del método científico y de la imbatibilidad del razonamiento lógico-abstracto se muestre desconcertada ante un enfoque conceptual que brinda supremacía al manejo estratégico del componente emocional del individuo. En su mente, acotada por un rígido marco académico, todo aquello parece resumirse en la fórmula de «más Coelho y menos Descartes».

Sin embargo, la búsqueda de la felicidad no necesariamente se encuentra reñida con la consecución de los objetivos organizacionales. Un gerente no se convierte en un activo militante de la Nueva Era por sentir la íntima necesidad de administrar adecuadamente sus afectos y sentimientos al momento de encarar la jornada laboral; por cobrar conciencia del impacto positivo que para su gestión ejecutiva tiene el conocimiento empático de las emociones —miedos y esperanzas, frustraciones o expectativas— de cada uno de los integrantes de su grupo de trabajo. La inteligencia emocional puede ser, desde esta perspectiva, un valioso aliado para pasar con éxito del uso de la autoridad al ejercicio del liderazgo.

Cuando revisamos la historia de este nuevo paradigma de acción humana apreciamos su relación con un conjunto de importantes hallazgos registrados en el campo de la neurociencia. El principal hito lo encontramos en los estudios pioneros de Roger Sperry, investigador del Instituto Tecnológico de California, Premio Nobel de Medicina

en 1981, quien planteó, entre sus conclusiones, la división cerebral en dos estructuras: el hemisferio izquierdo (encargado de los procesos racionales de reflexión y análisis) y el hemisferio derecho (especializado en la identificación de relaciones, asociaciones, intuiciones y dinámicas creativas).

El otro aporte fundamental lo ofreció a la tesis del «cerebro triuno», de Paul McLean, ex director jefe del Laboratorio de Evolución Cerebral del Instituto Nacional de Salud Mental de California, que sostiene que dentro del cráneo conviven tres cerebros en uno —la famosa triada cerebral—; tres sistemas neuronales interconectados, diferentes física, química y evolutivamente: el sistema reptil (el más primitivo, funciona como asiento de los instintos), el sistema límbico (propio de los mamíferos más antiguos, regula la vida anímica y emocional), y el sistema de la neocorteza (característico de los mamíferos evolucionados, es la base del pensamiento, el aprendizaje y la memoria).

Toca a la psicología tomar el relevo de la neurociencia. En 1983, el estadounidense Howard Gardner divulgó su famosa teoría de las inteligencias múltiples. El profesor de la Universidad de Harvard cuestionó la idoneidad del coeficiente intelectual como sistema de medida de la capacidad cognitiva del ser humano, y afirmó que las personas no poseen una única inteligencia sino una variedad de ellas (verbal, lógica-abstracta, visual-espacial, corporal-quinésica, musical, intrapersonal e interpersonal). La interacción de estas inteligencias es lo que en rigor determina la potencialidad de cada individuo.

La fusión de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal (contenidas en el modelo original de Gardner) constituye la base conceptual

de la inteligencia emocional; una definición desarrollada por primera vez de manera académica en 1990 por los investigadores Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire.

Cinco años después, la inteligencia emocional alcanzó el estrellato de la mano del psicólogo y divulgador científico Daniel Goleman, quien la define como «la habilidad de manejarnos nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia». Está compuesta por cinco capacidades fundamentales: autoconciencia (destreza para identificar y entender las fortalezas, debilidades, emociones e impulsos propios), autocontrol (habilidad para subordinar las pasiones e instintos al cumplimiento de objetivos), automotivación (capacidad para mantenerse en una actitud proactiva), empatía (sensibilidad para comprender las necesidades, motivaciones y problemas ajenos) y habilidades sociales (capacidad de persuadir a los demás y construir redes de aliados y colaboradores).

En un artículo publicado en la revista *Harvard Business Review*, en la edición de noviembre de 2005, Goleman reflexiona: «A diferencia del coeficiente intelectual, que en gran parte es genético —cambia muy poco desde la niñez—, las habilidades de la inteligencia emocional pueden ser aprendidas a cualquier edad. Sin embargo, no es algo fácil. Mejorar la inteligencia emocional no se hace durante un fin de semana o un seminario; se requiere una práctica diligente en el trabajo por varios meses. Si las personas no ven el valor del cambio, no harán ese esfuerzo. Un primer paso puede ser una evaluación de 360 grados hecha por un instructor en inteligencia emocional. Un diagnóstico de este tipo es esencial, porque los que necesitan más ayuda a menudo tie-

nen puntos ciegos. De hecho, nuestras investigaciones han encontrado que los líderes de alto desempeño sobreestiman sus fortalezas en al menos una habilidad de inteligencia emocional, mientras que los de pobre desempeño se sobrevalúan en cuatro o más».

En Venezuela, Carlos Pittaluga es uno de los psicólogos con mayor trayectoria en el campo de la inteligencia emocional. En los cursos y talleres centra su enseñanza en siete principios básicos: el pensamiento es un hábito, no una habilidad; no hay emoción en ausencia de significado; el cerebro humano no distingue una experiencia de un recuerdo; toda emoción lleva implícita una carga de energía corporal que el organismo no siempre sabe drenar; sin cambio no hay aprendizaje; y «somos según sentimos, somos lo que pensamos».

Daniel Goleman
danielgoleman.info/blog



Cinco millones de libros vendidos y una obra académica traducida a más de treinta idiomas le han brindado a Daniel Goleman el reconocimiento unánime como el principal gurú de la inteligencia emocional. En su página se puede encontrar una recopilación de audios y videos de sus charlas y ponencias, así como también extractos de artículos y ensayos publicados en revistas arbitradas. En la sección de abonados, los visitantes encontrarán cuestionarios y pruebas en línea para calibrar su dominio de las cinco capacidades fundamentales de la inteligencia emocional. Finalmente, existe la posibilidad de adquirir algunos de los *best sellers* suscritos por Goleman.

Asociación para el desarrollo de la inteligencia emocional inteligencia-emocional.org

Portal gratuito dedicado a la promoción y el desarrollo de la inteligencia emocional. Administrado por los investigadores Abel Cortese y Eric Gaynor Buterfield, pone a disposición del público internauta una hemeroteca virtual de más de 1.200 artículos especializados. El menú de navegación tiene un apartado para la descarga de manuales de inteligencia emocional para las relaciones de pareja y las interacciones en el mundo laboral. También cuenta con pensamientos motivadores que invitan a la reflexión, como por ejemplo: «Las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad» (Daniel Goleman).

Consortio para la investigación de la inteligencia emocional en las organizaciones eiconsortium.org

Fundado en 1986, el Consortio para la investigación de la inteligencia emocional en las organizaciones (CIIEO) agrupa a más de sesenta expertos vinculados con el Instituto Fetzer, en Estados Unidos. El proyecto principal es el desarrollo de guías especializadas y casos de estudios basados en las mejores prácticas de inteligencia emocional, acometidas por empresas inmersas en procesos de cambio, fusión o reestructuración. Entre las organizaciones asesoradas por el CIIEO figuran American Express, Johnson & Johnson, Ameriprise Financial Advisors y el Servicio Federal para la Garantía y Fiscalización de la Contabilidad Financiera.



Psicología en línea psicologia-online.com



Página de diseño sencillo, funciona en la práctica como un directorio de personalidades, asociaciones y portales relacionados con temas psicológicos. La incorporamos entre las recomendaciones porque mucho de su contenido guarda relación con las capacidades y destrezas básicas que sustentan la inteligencia emocional. El menú de opciones ofrece a los visitantes mucho material de lectura, presentado en diversos formatos: artículos, hojas de preguntas y respuestas, consejos, libros y monografías. Igualmente, puede hallarse recomendaciones de literatura de autoayuda para aquellos lectores recelosos del lenguaje académico y el razonamiento científicista.

Queedom.com queedom.com

Portal especializado en el diseño y aplicación de pruebas psicológicas. El cuestionario específico para medir la inteligencia emocional (EIQ) hace énfasis en las cinco habilidades básicas propuestas por Goleman en 1985. Al final, una vez obtenidos los resultados finales de la evaluación en línea, el sistema arroja un conjunto de recomendaciones para manejar de un modo más feliz y exitoso el componente emocional de la personalidad. 

Rafael Jiménez Moreno
Editor asistente de *Debates IESA*