

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

EN LAS ESCUELAS DE GERENCIA

Carlos Pittaluga Zerpa

La inteligencia emocional es una «asignatura pendiente» en muchas escuelas de gerencia. Los tiempos actuales exigen de líderes y gerentes competencias para manejar la complejidad y su correlato emocional: temor, estrés, ansiedad, desesperanza. El gran reto de las escuelas de gerencia es diseñar estrategias pedagógicas adecuadas para desarrollar la inteligencia emocional de los líderes en formación.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL consiste en la habilidad para percibir, evaluar y expresar emociones adecuadamente; para entender las emociones propias y las de otros; para generar sentimientos o acceder a ellos, para facilitar las actividades cognitivas asociadas; y, finalmente, para regular las emociones propias y las emociones de otros. La expresión «inteligencia emocional» fue propuesta en 1997 por Salovey, Mayer y Caruso (2002), a partir del concepto de inteligencia intrapersonal de Howard Gardner, psicólogo y teórico contemporáneo de la inteligencia.

Al hablar de los atributos psicológicos principales de una persona, la pregunta de si son genéticos o adquiridos no tiene cabida, carece de sentido científico. Todos esos atributos son polimórficos: intervienen varios genes y en su expresión actúan diversos factores: la experiencia, el aprendizaje y las vivencias. Por ejemplo, un neurocientífico, Richard Davidson (2005), ha mostrado que en las personas llamadas «pesimistas» (con un bajo cociente de inteligencia emocional), cuando afrontan la adversidad, se registra mayor actividad en la zona prefrontal derecha y en la amígdala (un centro cerebral) del mismo lado (del mismo hemisferio). En otras palabras, las estructuras neuroquímicas asociadas con el optimismo y el pesimismo son genéticas. Pero las personas pueden aprender a sobreponerse a sus tendencias constitucionales y desarrollar el patrón de pensamiento-conducta opuesto. En una sola frase, es posible desarrollar la inteligencia emocional.

Carlos Pittaluga Zerpa, psicólogo clínico y neuropsicólogo. Profesor del IESA.

La inteligencia emocional es una fuerte palanca para el éxito y la felicidad, para lograr una vida plena y sana (psicológica y físicamente), para la realización personal y profesional. Además, tiene un gran impacto en competencias gerenciales como el liderazgo y la negociación, entre muchas otras. Su desarrollo trasciende la esfera de lo individual y se expresa de modo significativo en lo social, por las corrientes de influencia recíproca que caracterizan a los sistemas como las organizaciones.

La inteligencia emocional, como tema de estudio, se inserta en un gran movimiento llamado «psicología positiva». Este nuevo paradigma, sin poner a un lado los fines y preocupaciones tradicionales de la psicología, coloca el acento en los factores que determinan el éxito, aun en condiciones de adversidad. Por ejemplo, desde hace pocos años se estudia el factor «resiliencia» o capacidad para recuperarse después de un trauma (Reivich y Shatté, 2002): una aptitud asociada con la inteligencia emocional, como uno de los factores determinantes del éxito y la felicidad.

La inteligencia emocional tiene una gran influencia en procesos de gerencia, tales como liderazgo, negociación, solución de conflictos y mediación. Tiene un enorme impacto en el clima organizacional y, por ende, se expresa de forma directa en calidad y productividad. No es exagerado decir que la competitividad representa, en algún grado, una expresión de la inteligencia emocional promedio en una organización. Tiene relación directa con la salud física y mental de la gente y, por lo tanto, con variables tales como ausentismo y rotación.

Dos de las aptitudes de un líder —empatía y resonancia— son, además, aptitudes de inteligencia emocional. Si se considera al líder una persona que influye por lo que es, que modela un patrón de conducta en contextos complejos y retadores, que impulsa la transformación en condiciones de incertidumbre y riesgo, el beneficio de la inteligencia emocional es evidente. Ahora bien, la inteligencia emocional no es una técnica o una fórmula. Es un conjunto de facultades que determinan el modo de ser y de estar de una persona. En este sentido, una persona que la posea en grado alto contribuye al éxito y la felicidad de quienes trabajen con ella; además, como consecuencia de la interacción social, contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional de los demás.

Los principios que rigen la vida emocional

Hoy se considera que la vida emocional está regida por tres principios elementales: (1) no hay emoción en ausencia de significado, (2) el pensamiento es un hábito y una habilidad, y (3) el cerebro no discrimina la experiencia del recuerdo.

No hay emoción en ausencia de significado

A mediados de la década de los ochenta se produjo un intenso debate, protagonizado principalmente por Richard Lazarus y Robert Zajonc. La materia en disputa residía en la posibilidad de experimentar emociones independientes de toda representación cognoscitiva. Este debate ha sido superado. No hay emoción en ausencia de significado. La separación entre emociones y pensamientos es una ficción, aun en el caso de emociones súbitas como el reflejo del sobresalto (Lazarus, 2005; LeDoux, 1996). Para toda respuesta emocional ocurre la siguiente cadena: «pienso, siento, hago».

Esta cadena se lee: hago según lo que siento, siento según lo que pienso. Esto significa que todo intento de controlar las emociones y sus consecuencias, en términos de comportamiento, implica controlar los pensamientos antecedentes y desencadenantes.

El pensamiento es un hábito y una habilidad

Es una habilidad porque se cultiva y se adiestra, porque es susceptible al método. Es un hábito porque se expresa en forma de patrones recurrentes o modelos mentales y porque discurre en forma automática, hasta el extremo de que a veces una persona se sorprende pensando en tal o cual cosa o de tal o cual manera.

Esta propiedad del pensamiento es de extrema importancia en lo que concierne a la vida y la salud emocional. Considérese el caso de la depresión. Se sabe que es una condición muy compleja, causada por la ocurrencia de muchos factores en interacción. Muchas veces la depresión está acompañada por niveles muy bajos del neurotransmisor serotonina, de modo que un medicamento capaz de restablecer esos niveles en el cerebro debería ser eficaz. Sin embargo, algunos enfermos requieren medicación de por vida: si el fármaco

Las estructuras neuroquímicas asociadas con el optimismo y el pesimismo son genéticas. Sin embargo, las personas pueden aprender a sobreponerse a sus tendencias constitucionales y desarrollar el patrón opuesto de pensamiento-conducta

se suspende regresa la condición patológica. La explicación puede estar en la forma como piensa el depresivo: negativa, opositora, pesimista, absolutista, catastrófica, autocrítica y autopunitiva en extremo. La cura de la depresión requiere, forzosamente, la modificación de estos automatismos o modelos mentales (Damasio, 1999; Cohen, 2006).

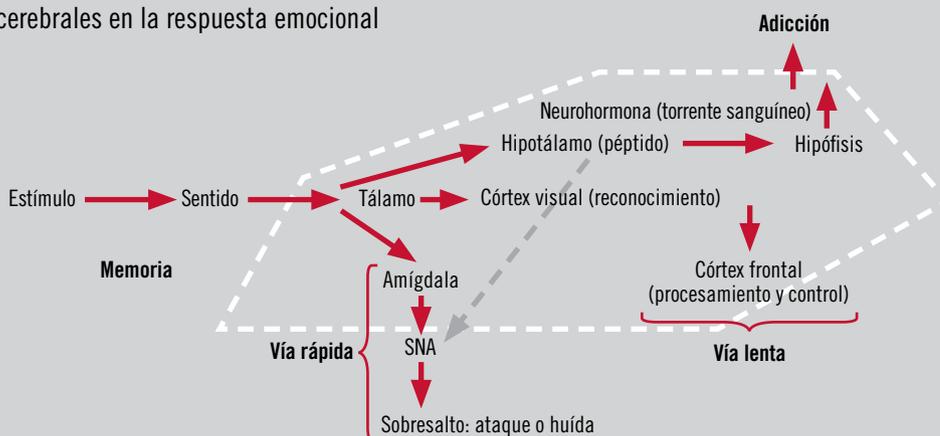
El cerebro no discrimina la experiencia del recuerdo

Como nunca antes, la tecnología computarizada de medicina nuclear y las técnicas radiológicas de última generación permiten explorar el cerebro de las personas en condiciones controladas. Así, es posible determinar el metabolismo del oxígeno y de la glucosa, y apreciar el flujo sanguíneo en el cerebro cuando, por ejemplo, la persona lee un texto, escucha una melodía o realiza un cómputo aritmético. Se dice, para abreviar, que el cerebro «se ilumina». Esto permitió a Davidson determinar las áreas que se activan cuando se piensa en cosas desagradables (corteza prefrontal derecha y amígdala del mismo lado). Pues bien, afrontar una experiencia traumática repercute en el cerebro de modo visible y, como consecuencia, se producen cambios fisiológicos, como la aceleración de la frecuencia cardíaca y la hipertonicidad muscular. Si en lugar de vivir la experiencia, la persona la recuerda, aun mucho tiempo después, la simple evocación genera la activación de las mismas zonas cerebrales y los mismos efectos fisiológicos (Dispenza, 2007).

Al colocar estos tres principios juntos se revela, en toda su importancia, el objetivo de controlar el pensamiento y vigilar de modo atento los modelos mentales, en aras de lograr una vida emocional plena. Rumiar los problemas y reeditar las experiencias desagradables, lejos de facilitar el alcance de una solución, lo que hace es magnificar las consecuencias adversas (Held, Knauff y Vosgerau, 2006).

Resulta útil distinguir entre preocupaciones y mortificaciones. Cuando alguien se preocupa coloca toda su energía en tratar de identificar lo que hay que hacer para lograr un objetivo o resolver un problema. Se pregunta: ¿cuáles son mis opciones? ¿A quién puedo pedir ayuda? ¿Qué debo hacer para reducir el impacto de una determinada situación en

Circuitos cerebrales en la respuesta emocional



mi persona? Cuando alguien se mortifica piensa en la dirección contraria: coloca toda su energía en explicar por qué el problema no tiene solución, por qué no hay salida. Se dice: esto no tiene remedio, no seré capaz, no tengo los recursos, estoy perdido. Lo más importante es que tanto las preocupaciones como las mortificaciones comienzan con una decisión personal, del mismo modo que cuando una persona se da por ofendida. En efecto, decide quién la ofende y, al hacerlo, quizás sin percibirlo, le confiere poder sobre sus emociones y sobre su conducta.

El mecanismo básico de las emociones

En la respuesta emocional de las personas existen dos circuitos cerebrales: la llamada «bifurcación de LeDoux» (LeDoux, 1996). Uno es bajo y rápido, y el otro es alto y lento. El primero es bajo porque discurre por la puerta de atrás de la conciencia y rápido porque, desde la sensación hasta la reacción, pueden ocurrir menos de dos centésimas de segundo: la persona se da cuenta de lo sucedido sólo después de haber actuado, como en el reflejo del sobresalto. En el circuito alto y lento interviene la conciencia: «me doy cuenta y soy capaz de controlar mis reacciones» (la respuesta; nótese la diferencia entre reacción y respuesta).

Suponga que una persona entra a una habitación en la penumbra. Sin poder ver claramente, nota un objeto largo, de forma cilíndrica, enrollado sobre sí mismo. Este estímulo va del ojo al tálamo (un centro cerebral que cumple funciones de enrutamiento). Luego de una identificación preconscious, el tálamo envía una señal a la amígdala (otro centro cerebral, enterrado en lo profundo del lóbulo temporal, que actúa como un centinela) y ésta, vía el sistema nervioso autónomo, genera el reflejo del sobresalto, en unos 33 milisegundos. El desencadenante es la imagen preconscious de peligro (por ejemplo, serpiente), que reside en la memoria, en forma de una pequeña estructura neuroquímica. Luego del reflejo, la información viaja a la corteza visual: el área de procesamiento consciente. La persona se hace cargo, se da cuenta de lo ocurrido, perfecciona su reacción y, quizá, si es el caso, modifica el significado del estímulo, en la respuesta subsiguiente.

De repetirse esta situación muchas veces se produce una tercera vía. La señal viaja al hipotálamo (otro centro del cerebro interno, una pequeña fábrica de péptidos) y se produce una cadena de aminoácidos que va a la hipófisis (una glándula endocrina dentro del cerebro), la cual la transforma en una neurohormona que va directamente al torrente sanguí-

neo. Cada emoción, entonces, va acompañada de una neurohormona, que va a cada célula del cuerpo y la estimula o la nutre de modo que, con el tiempo, se genera una adicción a la emoción por los mismos mecanismos fisiológicos que explican cualquier otra adicción (Pert, 1998).

La inteligencia emocional en las escuelas de gerencia

El gran reto de las escuelas de gerencia es aprovechar estos principios para diseñar estrategias pedagógicas que contribuyan al desarrollo de la inteligencia emocional de los líderes en formación. Una primera estrategia consiste en establecer los principios, proporcionar conocimientos y fortalecer el desarrollo de habilidades cognitivas y metacognitivas: exposición de contenidos, análisis de casos de estudio, ejer-

La resiliencia, una aptitud asociada con la inteligencia emocional, es uno de los factores determinantes del éxito y la felicidad

cicios de simulación, prácticas de aprendizaje por descubrimiento. Todas estas técnicas apuntan en la dirección de un enfoque «intelectual» del proceso formativo.

Se plantea, entonces, la interrogante: ¿será eficaz esta estrategia para modificar por sí sola hábitos de pensamiento y acción? Por ello, han surgido estrategias alternativas, de gran impacto, que en un tiempo relativamente corto logran cambios significativos en las personas. Un buen ejemplo es el diseño de situaciones destinadas a fortalecer las competencias de equipos de alto desempeño, en el contexto de experiencias de riesgo controlado, a campo abierto.

¿Qué ocurre cuando una persona común salta al vacío desde una torre con un arnés de seguridad, baja desde lo alto mediante cuerdas o realiza cortas caminatas nocturnas en la selva? En el circuito bajo y rápido se reestructuran modelos mentales, se crean nuevas estructuras neuroquímicas en centros cerebrales como la amígdala y se desmontan determinados reflejos. En el alto y lento se fortalece la autoestima y la percepción de autoeficacia, por la evidencia incontestable de que se es competente para experiencias retadoras, mucho más capaz de lo que en principio se creía. La prueba de que tales ganancias se extrapolan a otras funciones, como las propias de un líder o gerente en entornos turbulentos, son abrumadoras.

Tecnologías duras y blandas en las escuelas de gerencia

Las tecnologías que están al alcance del gerente moderno pueden clasificarse en dos grandes grupos: duras y blan-

das. Estas expresiones para nada encierran connotaciones peyorativas. Sólo reflejan el grado de proximidad de la tecnología con la matemática. Esta proximidad viene dada por la posibilidad de valerse de la matemática, como lenguaje, como un conjunto articulado de principios que pueden ser de utilidad en el proceso de razonamiento lógico deductivo, o bien como una disciplina metodológica, como es el caso de la estadística.

Existen tecnologías gerenciales que se consideran duras, dada su cercanía con la matemática. Tales son los casos de la investigación de operaciones, la econometría, el control estadístico de procesos de manufactura, las ecuaciones y fórmulas para optimar el manejo de cadenas de suministros, inventarios o la logística de materiales. También se incluye la toma de decisiones, en la cual la teoría de juegos desempeña un papel relevante.

Las tecnologías gerenciales blandas, por su parte, están más distantes de la matemática. Esto es, no pueden valerse de esa ciencia como lenguaje, salvo en lo meramente descriptivo, ni como método o disciplina. Dentro de la categoría de tecnologías blandas se encuentran todos aquellos campos del saber que conciernen al ser humano: comprensión, predicción y manejo de la conducta humana, tanto individual como social.

Un ejemplo de tecnología blanda es la inteligencia emocional: un concepto complejo en el que se inscriben principios atinentes a la psicología, la neurología, la endocrinología y la inmunología. La inteligencia emocional impacta el desempeño de la persona en cualquiera de sus aptitudes o facultades, le afecta en sus relaciones con los demás y es vital para el ejercicio del liderazgo y la función gerencial.

El diseño curricular de los programas en las escuelas de gerencia debe encontrar el justo balance entre tecnologías duras y blandas. Ese balance debe responder, en gran medida, a las particulares demandas de los tiempos, a las circunstancias particulares del entorno donde la persona ejercerá profesionalmente.

Un principio de la teoría de la organización —el principio de la variedad obligada— establece que la complejidad de la organización debe ser equivalente a la complejidad del entorno donde opera (Nonaka y Takeuchi, 1999; Ramió y Ballart, 1993). Si la organización es más compleja que su entorno perderá en eficiencia y productividad; en cambio, si es menos compleja que su ambiente, perderá en capacidad de respuesta. Los gerentes deben estar capacitados para afrontar el requisito de complejidad relativa: deben estar a la altura de sus tiempos y de sus circunstancias.

Los tiempos actuales corresponden no ya a un entorno turbulento en el que se producen cambios imprevistos de gran impacto, sino a un entorno adverso, en sus dimensiones económicas, sociales y políticas, donde prevalece un orden

social de mucha incertidumbre y riesgo. Tales condiciones extremas exigen de líderes y gerentes competencias para manejar la complejidad y su correlato emocional: conflicto, ansiedad, temor, amenaza, estrés, desesperanza y pesimismo, para sólo enumerar algunas de las reacciones más frecuentes.

La inteligencia emocional debería ocupar, por lo tanto, una posición de privilegio en los programas formativos de las escuelas de gerencia. Una posición de privilegio significa: formar parte del currículum regular en los programas de las escuelas de gerencia. El desarrollo del tema requerirá diversas estrategias pedagógicas; sobre todo, aquellas que trasciendan

Una persona que posea un alto grado de inteligencia emocional contribuye al éxito y la felicidad de quienes trabajen con ella; además, como consecuencia de la interacción social, contribuye al desarrollo de la inteligencia emocional de los demás

el mero conocer con el saber hacer. Deberán promoverse seminarios, estudios y trabajos de grado, en los cuales se busque establecer relaciones entre distintas variables y la inteligencia emocional; enriquecer los centros de información y documentación con la bibliografía especializada necesaria; y disponer de instrumentos de medida debidamente estandarizados, para fortalecer el rigor de las investigaciones. ■

REFERENCIAS

- Damasio, A. (1999): *The feelings of what happens*. Nueva York: Harcourt Brace.
- Davidson, R.J. (2005): «Neuropsychological perspectives on affective styles and their cognitive consequences». En T. Dalgleish y M.J. Power (eds.): *Handbook of cognition and emotion*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Dispenza, J. (2007): *Evolve your brain*. Deerfield Beach: Health Communications.
- Cohen, B. (2006): *Psiquiatría: Teoría y práctica*. Madrid: McGraw-Hill Iberoamericana.
- Held, C., M. Knauft y G. Vosgerau (eds.) (2006): *Mental models and the mind: current developments in cognitive psychology, neuroscience, and philosophy of mind*. Nueva York: Elsevier.
- Lazarus, R.S. (2005): «The emotion-cognition debate: a bit of history». En T. Dalgleish y M.J. Power (eds.): *Handbook of cognition and emotion*. Chichester: John Wiley & Sons.
- LeDoux, J. (1996): *The emotional brain*. Nueva York: Simon & Schuster.
- Nonaka, I y H. Takeuchi (1999): *La organización creadora de conocimiento*. México: Oxford University Press.
- Pert, C. (1998): *Molecules of emotion: the science behind mind-body medicine*. Nueva York: Simon and Schuster.
- Ramió, C. y X. Ballart (eds.) (1993): *Teoría de la organización* (Vol. 1. La evolución histórica del pensamiento organizativo: los principales paradigmas teóricos). Madrid: Ministerio para las Administraciones Públicas.
- Reivich, K. y A. Shatté (2002): *The resilience factor*. Nueva York: Broadway Books.
- Salovey, P., J.D. Mayer y D. Caruso (2002): «The positive psychology of emotional intelligence». En C.R. Snyder y S.J. López (eds.): *The handbook of positive psychology*. Nueva York: Oxford University Press.



debates IESA

Suscríbese a la edición digital
Reciba cuatro números al año por Bs. 120

Visítenos en www.iesa.edu.ve/debates