

Cuando lo Inteligente es Tonto: Inteligencia Emocional en la Empresa

Una de las paradojas que más llaman la atención de los científicos hoy día es el que una persona con alta preparación académica parece carecer totalmente de habilidades sociales. Posee un alto Cociente Intelectual (CI), pero una baja Inteligencia Emocional (IE).

Durante mucho tiempo, los científicos han indagado en los más profundos secretos del comportamiento humano, han buscado las íntimas conexiones entre el cerebro y la mente, para encontrar respuestas a cuestiones como ¿Por qué el más inteligente en los estudios no siempre termina siendo el que más éxito profesional alcanza? ¿Qué hace que ciertas personas parezcan tener la clave del buen comportamiento social, mientras otras son un desastre en público? ¿Por qué unos siguen siendo brillantes incluso en las condiciones más adversas y otras se hunden a la primera? Ni la neurología, ni la biología, han podido dar una explicación satisfactoria. Seguimos sin conocer con exactitud qué cualidades humanas determinan el éxito personal. Sabemos que éste no depende en exclusiva de la capacidad técnica para resolver problemas, ni de un elevado cociente intelectual. Richard Herrnstein y Charles Murray, autores del libro *The Bell Curve*, han acordado que entre todos los ingredientes del éxito, el CI contribuye aproximadamente en un 20 % a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras fuerzas.

El lugar que uno ocupa definitivamente en la sociedad está determinado por factores no relacionados con el CI, desde la clase social hasta la suerte. ¿Qué es entonces, lo que nos convierte en ganadores o vencidos? La respuesta no está en la cabeza, sino en el corazón.

Antes de introducirnos al campo de la inteligencia emocional, indagemos acerca de sus orígenes. En los primeros esfuerzos por medir la inteligencia, los investigadores la consideraron una estructura rígida e indivisible, innata y cuantificable. A partir de los años 60 se comenzó a ver a la inteligencia como un epifenómeno. El visionario guía que se encuentra detrás de esta idea es Howard Gardner, psicólogo de la facultad de ciencias de Harvard, en su libro *Estructuras de la Mente*. Gardner afirma que ha llegado el momento de ampliar la noción que tenemos del espectro de talentos; la contribución más importante que puede hacer la educación, es ayudar al individuo a acceder a un campo en el que sus talentos se desarrollen más plenamente, donde se sienta satisfecho y capaz. Deberíamos perder menos tiempo clasificando a las personas en categorías y dedicar más tiempo a ayudarlas a reconocer sus aptitudes y dones naturales y a cultivarlos.

Carlos R. Seijas es Licenciado en Psicología,
Universidad Francisco Marroquín (1998).

Es de esta forma que Gardner refuta el punto de vista del CI; plantea que no existe una única y monolítica clase de inteligencia, fundamental para el éxito en la vida, sino un amplio espectro de inteligencias con siete variedades clave. Su lista incluye dos clases académicas típicas, la facilidad verbal y la lógico-matemática, pero llega a incluir la capacidad espacial que poseen, por ejemplo artistas o arquitectos destacados; el genio cinestésico exhibido en la plasticidad y la gracia de los atletas; y en el talento musical de un Mozart o de Yo Yo Ma. Como remate de la lista hay dos caras de lo que Gardner llama inteligencias personales: destrezas interpersonales, como la de un gran terapeuta del estilo de Carl Rogers, o un líder mundial como Martin Luther King, Jr., y la capacidad intrapsíquica que podría surgir por un lado, en las brillantes interpretaciones de Sigmund Freud o, con menos fanfarrea, en la satisfacción interior que surge de armonizar la propia vida para que esté de acuerdo con los auténticos sentimientos personales.

La palabra operativa desde este punto de vista de las inteligencias es "múltiple": El modelo de Gardner se abre paso más allá del concepto típico de CI como un factor único e inmutable. De estas inteligencias nos interesa en especial la interpersonal que se divide en cuatro habilidades distintas: *el liderazgo, la capacidad de cultivar las relaciones y mantener las amistades, la capacidad de resolver conflictos y la destreza en el tipo de análisis social*. Estos fundamentos científicos dieron vida a lo que Peter Solvey, psicólogo de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, bautizaron con el nombre de Inteligencia Emocional.

Los sellos de la mente emocional

Sólo en los últimos años ha surgido un modelo científico de la mente emocional que explica cómo gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente—cómo podemos ser tan razonables en un momento y tan irracionales al siguiente—y el sentido en el cual las emociones tienen sus propias razones y su propia lógica. Tal vez las dos mejores evaluaciones de la mente emocional son las que ofrecen independientemente Paul Ekman, jefe del laboratorio de Interacción Humana de la Universidad de California, en San Francisco, y Seymour Epstein, un psicólogo clínico de la Universidad de Massachusetts. Aunque Ekman y Epstein han sopesado por separado diferentes pruebas científicas, juntos ofrecen una lista básica de las cualidades que distinguen las emociones del resto de la vida mental.

- *Una respuesta rápida pero descuidada*

La mente emocional es mucho más rápida que la mente racional, y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo. Su rapidez descarta la reflexión deliberada y analítica que es el sello de la mente pensante. En la evolución, esta rapidez probablemente giró en torno a la decisión más básica: a qué prestar atención y, al enfrentarse a otro animal, tomar decisiones de milésimas de segundo, tales como: ¿Me lo como yo, o él me come a mí? Es probable que aquellos organismos que tenían que hacer una pausa demasiado larga para reflexionar acerca de estas respuestas no tuvieran demasiada prole a la que transmitir sus genes de acción lenta.

Las acciones que surgen de la mente emocional acarrearán una sensación de certeza especialmente fuerte, una consecuencia de una forma sencilla y simplificada de ver las cosas que pueden ser absolutamente desconcertantes para la mente racional. Cuando ha pasado la tormenta, o incluso en medio de la respuesta, nos sorprendemos pensando: "¿Para qué hice esto?", una señal de que la mente racional está despertando, aunque no con la rapidez de la mente emocional.

Dado que el intervalo que se produce entre lo que activa una emoción y su erupción puede ser prácticamente instantáneo, el mecanismo que evalúa la percepción debe ser capaz de una gran velocidad, incluso en tiempo cerebral, que se calcula en milésimas de segundo. Esta evaluación de la necesidad de actuar debe ser automática, tan rápida que no entra en la conciencia. Esta variedad rápida de respuesta emocional nos invade prácticamente antes de que nos demos cuenta de lo que está ocurriendo.

Este rápido modo de percepción sacrifica la exactitud en favor de la velocidad, dependiendo de las primeras impresiones, reaccionando al cuadro general o a los aspectos más sorprendentes. Asimila las cosas de inmediato, como un todo, reaccionando sin tomarse el tiempo necesario para un análisis reflexivo. Los elementos vívidos pueden determinar esa impresión, efectuando una cuidadosa evaluación de los detalles. La gran ventaja es que la mente emocional puede interpretar una realidad emocional (él está furioso conmigo; ella está mintiendo; esto lo entristece) en un instante, emitiendo los juicios intuitivos que nos dicen con quién debemos ser cautelosos, en quién podemos confiar, quién está afligido. La mente emocional es nuestro radar para percibir el peligro; si nosotros (o nuestros antecesores en el proceso evolutivo) esperáramos

que la mente racional hiciera alguno de estos juicios, tal vez no sólo estaríamos equivocados sino que podríamos estar muertos. El inconveniente es que estas impresiones y juicios intuitivos, debido a que se efectúan en un abrir y cerrar de ojos, pueden ser erróneos o falsos.

Paul Ekman propone que esta rapidez, en la que las emociones pueden sorprendernos antes de que tengamos conciencia de que han comenzado, es esencial para que las mismas sean sumamente adaptables: nos impulsan a responder a acontecimientos urgentes sin perder tiempo evaluando si debemos reaccionar, o cómo debemos responder. Utilizando el sistema que desarrolló para detectar emociones a partir de cambios sutiles en la expresión facial, Ekman puede rastrear microemociones que quedan reveladas en el rostro en menos de medio segundo. Ekman y sus colaboradores han descubierto que las expresiones emocionales empiezan a mostrarse en los cambios de la musculatura facial en pocas milésimas de segundo después de producido el acontecimiento que dispara esa reacción, y que los cambios psicológicos típicos de una emoción determinada—como el cambiante flujo sanguíneo y el creciente ritmo cardíaco—también tardan sólo fracciones de segundo en comenzar. Esta rapidez es especialmente verdadera en la emoción intensa, como el temor o una súbita amenaza.

Ekman afirma que, técnicamente hablando, el calor de la emoción es muy breve, y dura sólo unos segundos, no minutos, horas ni días. Según su razonamiento, el hecho de que una emoción capturara el cerebro y el cuerpo durante mucho tiempo, al margen de las cambiantes circunstancias, indicaría su poca adaptabilidad. Si las emociones causadas por un único acontecimiento continuaran do-

minándonos invariablemente después de que han pasado, y al margen de todo lo que ha ocurrido a nuestro alrededor, entonces nuestros sentimientos serían pobres guías para la acción. Para que las emociones duren más, lo que las pone en acción debe ser sustentado, evocando constantemente la emoción, como ocurre cuando la pérdida de un ser querido nos lleva a lamentarnos. Cuando los sentimientos persisten durante horas, suelen hacerlo como estados de ánimo, una forma apagada. Los estados de ánimo ponen un tono afectivo, pero no son modeladores tan fuertes de cómo percibimos y actuamos, como lo es el punto más alto de la emoción absoluta.

Primero sentimos, luego pensamos. Dado que a la mente racional le lleva más tiempo que a la mente emocional registrar y responder, el "primer impulso" en una situación emocional es el del corazón, no el de la cabeza. También existe una segunda clase de reacción emocional, más lenta que la respuesta rápida, que fermenta primero en nuestros pensamientos antes de conducir al sentimiento. Esta segunda vía para activar las emociones es más deliberada, y somos típicamente conscientes de los pensamientos que conducen a ella. En este tipo de reacción emocional existe una evaluación más extendida; nuestros pensamientos—cognición—juegan el papel clave en la determinación de qué emociones serán provocadas. Una vez que hacemos una evaluación—"ese taxista me está engañando," o "este bebé es adorable"—se produce una respuesta emocional adecuada. En esta secuencia más lenta, el pensamiento más plenamente articulado precede al sentimiento. Emociones más complejas, como la vergüenza o la aprensión ante un examen inminente, siguen esta ruta más lenta, y tardan segundos o minutos en desarrollarse; son emociones que siguen a los pensamientos.

En contraste, en la secuencia de respuesta rápida, el sentimiento parece preceder o existir simultáneamente con el pensamiento. Esta reacción emocional similar al fuego graneado, se produce en situaciones que tienen la urgencia de la supervivencia primaria. El poder de estas decisiones rápidas consiste en que nos movilizan en un instante para reaccionar ante una emergencia. Nuestros sentimientos más intensos son reacciones involuntarias; no podemos decidir cuándo aparecerán. "El amor", escribió Stendhal, "es como una fiebre que va y viene independientemente de la voluntad." No sólo el amor nos invade, sino también nuestras iras y temores, que al parecer, más que ser una elección nuestra, nos ocurren. Por esa razón pueden ofrecer un pretexto: "Es el hecho de que no podemos elegir las emociones," señala Ekman, lo que permite a la gente explicar sus acciones diciendo que estaban dominados por la emoción.

Así como hay vías rápidas y lentas hacia la emoción—una mediante la percepción inmediata y la otra a través del pensamiento reflexivo—también existen emociones que son buscadas. Un ejemplo es el sentimiento manipulado intencionalmente, el recurso de un actor, como las lágrimas que surgen cuando los recuerdos tristes son evocados intencionadamente para que surtan efecto. Pero los actores están sencillamente más capacitados que todos nosotros para el uso intencionado de la segunda senda hacia la emoción, el sentimiento a través del pensamiento. Mientras no podemos cambiar fácilmente qué emociones específicas pondrá en acción cierta clase de pensamiento, la mayor parte de las veces podemos elegir, y elegimos, en qué pensar. Así como una fantasía sexual puede conducir a sensaciones sexuales, los recuerdos felices pueden animarnos, o los pensamientos melancólicos volvernos reflexivos. Pero

por lo general la mente emocional no decide qué emociones “deberíamos” tener. En lugar de eso, nuestros sentimientos surgen en nosotros como un hecho consumado. Lo que la mente racional puede controlar regularmente es el curso de esas reacciones. Al margen de algunas excepciones, nosotros no decidimos cuándo estar locos, tristes, etc.

- *Una realidad infantil simbólica*

La lógica de la mente emocional es asociativa; toma elementos que simbolizan una realidad, o dispara un recuerdo de la misma, para ser igual a esa realidad. Es por eso que los símiles, las metáforas y las imágenes hablan directamente a la mente emocional, lo mismo que el arte: novelas, películas, poesía, canciones, teatro, ópera. Los grandes maestros espirituales, como Buda y Jesús, llegaron al corazón de sus discípulos hablando el lenguaje de las emociones, enseñando con parábolas, fábulas y relatos. De hecho, el símbolo y el ritual religioso tienen poco sentido desde el punto de vista racional; se expresan en la lengua vernácula del corazón.

Esta lógica del corazón—de la mente emocional—está bien descrita por Freud en su concepto de “proceso primario” de pensamiento; es la lógica de la religión y la poesía, la psicosis y los niños, el sueño y el mito (como señala Joseph Campbell, “Los sueños son mitos privados; los mitos son sueños compartidos”). El proceso primario es la llave que abre los significados de obras como el Ulises, de James Joyce: en el pensamiento como proceso primario, las asociaciones libres determinan el fluir de una narrativa; un objeto simboliza otro; un sentimiento desplaza a otro y lo representa; el todo se condensa en partes. No hay tiempo, ni leyes de causa y efecto. De hecho, no existe nada semejante a un “No” en el

proceso primario; cualquier cosa es posible. El método psicoanalítico es en parte el arte de descifrar y desentrañar estas sustituciones del significado.

Si la mente emocional sigue esta lógica y estas reglas, con un elemento que representa a otro, las cosas no necesariamente deben estar definidas por su identidad objetiva: Lo que algo nos recuerda puede ser mucho más importante que lo que “es.” De hecho, en la vida emocional, las identidades pueden ser como un holograma en el sentido de que una sola parte evoca el todo. Como señala Seymour Epstein, mientras la mente racional realiza conexiones lógicas entre las causas y los efectos, la mente emocional es indiscriminada y conecta cosas que simplemente tienen características llamativamente parecidas.

Hay muchas formas en que la mente emocional es infantil, y cuando más lo es, más fuertes son las emociones. Una forma es el pensamiento categórico, en el que todo aparece en blanco y negro, sin matices de gris; alguien que se siente mortificado por haber metido la pata puede pensar inmediatamente: “Siempre digo lo que no debo.” Otra señal de este modo infantil es el pensamiento personalizado, en el que los acontecimientos son percibidos con una tendencia a centrarse en uno mismo, como el conductor que, después de un accidente, explica que “el poste telefónico se me vino encima.”

Este modo infantil es autoconfirmador y suprime o pasa por alto recuerdos o hechos que socavarían sus convicciones y se aferra a aquellos que las sustentan. Las convicciones de la mente racional son tentativas; una nueva evidencia puede descartar una creencia y reemplazarla por una nueva, ya que razona mediante la evidencia objetiva. La mente emocional, sin embargo, considera sus convicciones como absolutamente ciertas, y así deja de

lado cualquier evidencia en contra. Por eso resulta tan difícil razonar con alguien que está emocionalmente perturbado: no importa la sensatez del argumento que se le ofrezca desde un punto de vista lógico: este no tiene ninguna validez si no es acorde con la convicción emocional del momento. Los sentimientos son auto-justificadores y cuentan con un conjunto de percepciones y "pruebas" propios.

- *El pasado que se impone en el presente*

Cuando algún rasgo de un acontecimiento parece similar a un recuerdo del pasado cargado emocionalmente, la mente emocional responde activando los sentimientos que acompañaban al acontecimiento recordado. La mente emocional reacciona al presente como si fuera el pasado. El problema es que, sobre todo cuando la evaluación es rápida y automática, podemos no darnos cuenta que lo que fue importante en algún momento ya no lo es. Alguien que ha aprendido, a través de los dolorosos golpes de la infancia, a reaccionar con intenso temor y aversión ante una actitud airada mostrará la misma reacción, en cierta medida, incluso al llegar a la edad adulta, cuando la actitud airada no represente una amenaza.

Si los sentimientos son fuertes, entonces la reacción provocada es evidente. Pero si los sentimientos son vagos o sutiles, tal vez no nos demos cuenta de la reacción emocional que estamos teniendo, aunque esta esté tiñendo sutilmente la forma en que reaccionamos en ese momento. Los pensamientos y las reacciones ante este momento adoptarán el matiz de los pensamientos y reacciones de entonces, aunque pueda parecer que la reacción se debe únicamente a la circunstancia del momento. Nuestra mente emocional aprovechará la mente racional para sus pro-

pósitos, de modo que encontremos explicaciones a nuestros sentimientos y reacciones (racionalizaciones) que los justifiquen en términos del momento presente, sin comprender la influencia de la memoria emocional. En ese sentido, podemos no tener idea de lo que está ocurriendo realmente, aunque tal vez tengamos la convicción de que sabemos exactamente qué está ocurriendo. En momentos como este, la mente emocional ha puesto en marcha la mente racional, haciendo que cumpla sus funciones.

- *La realidad específica del estado*

El funcionamiento de la mente emocional es en gran medida específica del estado dictado por el sentimiento particular ascendiente en un momento dado. La forma en que pensamos y actuamos cuando nos sentimos románticos es totalmente diferente de la forma en que nos comportamos cuando estamos furiosos o desalentados; en el mecanismo de la emoción, cada sentimiento tiene su propio repertorio definido de pensamientos, reacciones, incluso recuerdos. Estos repertorios específicos del estado se vuelven más predominantes en momentos de intensa emoción.

Una señal de que tal repertorio permanece activo es la memoria selectiva. Parte de la respuesta de la mente a una situación emocional consiste en reorganizar la memoria y las opciones para la acción de manera tal que los más importantes ocupen el primer lugar de la jerarquía y sean representados más rápidamente. Y, como hemos visto, cada emoción importante tiene su sello biológico, una pauta de cambios que ponen en marcha al organismo cuando esa emoción aparece, y un único conjunto de indicaciones que el organismo envía automáticamente cuando está dominado por ella.

CI e Inteligencia Emocional: tipos puros

Coficiente Intelectual e Inteligencia Emocional no son conceptos opuestos sino más bien distintos. Todos mezclamos intelecto y agudeza emocional; las personas que poseen un elevado CI pero una inteligencia emocional escasa (o un bajo CI y una elevada inteligencia emocional), son, a pesar de los estereotipos, relativamente pocas. En efecto, existe una ligera correlación entre CI y algunos aspectos de la inteligencia emocional, aunque lo suficientemente baja para que resulte claro que estas son entidades totalmente independientes.

A diferencia de las conocidas pruebas de CI, hasta ahora no se conoce ningún test escrito que proporcione una "puntuación de inteligencia emocional," y tal vez nunca exista. Aunque se ha llevado a cabo una amplia investigación sobre cada uno de sus componentes, algunos de ellos —como la empatía—se analizan mejor probando la habilidad real de una persona para la tarea, por ejemplo, haciéndole interpretar los sentimientos de otro a través de un vídeo en el que se ven sus expresiones faciales. Sin embargo, utilizando una medida de lo que él llama "elasticidad del ego," algo bastante similar a la inteligencia emocional (incluye las principales habilidades sociales y emocionales), Jack Block, psicólogo de la Universidad de California de Berkeley, ha hecho una comparación de dos tipos teóricos puros: personas con elevado CI versus personas con elevadas aptitudes emocionales. Las diferencias son reveladoras.

El tipo puro de CI elevado (esto es, dejando de lado la inteligencia emocional) es casi una caricatura intelectual, experto en el ámbito de la mente pero inadecuado en el mundo personal. El per-

fil difiere levemente en el caso de hombre y mujeres. El hombre de elevado CI se caracteriza—lo cual no es de extrañar—por una amplia variedad de intereses y habilidades intelectuales. Es ambicioso y productivo, previsible y obstinado, y no se preocupa por sí mismo. También tiene tendencia a ser crítico y condescendiente, fastidioso e inhibido, se siente incómodo con la sexualidad y la experiencia sensual, es inexpresivo e indiferente, y emocionalmente afable y frío.

En contraste, los hombres que tienen una inteligencia emocional elevada son socialmente equilibrados, sociables y alegres, no son pusilánimes ni suelen pensar las cosas una y otra vez. Poseen una notable capacidad de compromiso con las personas o las causas, de asumir responsabilidades y de alcanzar una perspectiva ética; son solidarios y cuidadosos de las relaciones. Su vida emocional es rica y apropiada; se sienten cómodos con ellos mismos, con los demás y con el universo social donde viven.

Las mujeres que pertenecen exclusivamente al tipo de CI elevado tienen la seguridad intelectual esperada, expresan fluidamente sus ideas, valoran las cuestiones intelectuales y poseen una amplia variedad de intereses intelectuales y estéticos. También suelen ser introspectivas, son propensas a la ansiedad, a la reflexión, a los sentimientos de culpabilidad y vacilan cuando se trata de expresar abiertamente su ira (aunque lo hacen indirectamente).

En contraste, las mujeres emocionalmente inteligentes suelen ser positivas y expresan sus sentimientos abiertamente, y se muestran positivas con respecto a ellas mismas; para ellas, la vida tiene significado. Al igual que los hombres, son sociables y expresan sus sentimientos de manera adecuada (más que en estallidos de los cuales podrían arrepentirse más

tarde); se adaptan bien a la tensión. Su aplomo social les permite comunicarse fácilmente con personas nuevas; se sienten lo suficientemente cómodas con ellas mismas para ser alegres, espontáneas y abiertas a la experiencia sensual. A diferencia de las mujeres que pertenecen exclusivamente al tipo de CI elevado, rara vez se sienten ansiosas o culpables, ni se hunden en la reflexión.

Por supuesto, estas descripciones son extremas; en todos nosotros hay una mezcla de CI e inteligencia emocional en diversos grados. Pero ofrecen una visión instructiva de lo que cada una de estas dimensiones agrega separadamente a las cualidades de una persona. En la medida en que una persona posee inteligencia cognitiva y también emocional, estas descripciones se funden en una sola. Sin embargo, de las dos, la inteligencia emocional añade muchas más de las cualidades que nos hacen más plenamente humanos. En conclusión, una persona inteligente emocionalmente tiene la mayoría de las siguientes características:

1. *Autoconciencia*: que es reconocer sentimientos y emociones propias.

2. *Trazo y cumplimiento de metas personales*: una persona debe imponerse metas. Para cumplirlas debe ser perseverante y poder postergar la gratificación. Ejemplo: Usted desea ir a un concierto o comprar un libro. Para eso debe ahorrar y no gastar en las cosas en que siempre gasta (postergar la gratificación), intentando por todos los medios ahorrar para ir al concierto o comprar el libro (perseverancia).

3. *Manejar sentimientos*: el primer paso para hacerlo es validando y aceptando el sentimiento para luego pensar en estrategias que nos ayuden, ya sea a erradicarlo o convertir toda esa energía negativa en energía positiva para el cumplimiento de

una meta específica. Ejemplo: Si estoy triste debo primero aceptar que lo estoy, luego analizar por qué, ver si realmente lo amerita y luego no hundirme en la tristeza, sino buscar actividades que me ayuden a disipar la tristeza.

4. *Empatía*: es la comprensión de sentimientos y preocupaciones de otras personas, tomando su punto de vista y aceptando las diferencias personales.

5. *Comunicación*: hablar sobre los sentimientos propios y ajenos efectivamente. Esto es poder distinguir entre lo que se habla y hace y nuestras propias reacciones y juicios acerca de ellos.

6. *Permanecer abierto a nuevas ideas*: esto es prácticamente la libertad de expresión. Esto es poder crear un ambiente de seguridad para poder comunicarnos con mayor confianza.

7. *Introspección*: poder identificar patrones y reacciones en la vida emocional propia, reconociendo también patrones similares en otros.

8. *Auto-aceptación*: es sentir orgullo y percibirse desde una luz positiva, reconociendo sus debilidades y fortalezas. Es poder reirse de uno mismo. Ejemplo: Como seres humanos debemos aceptar que tenemos tanto virtudes como defectos y deberíamos tener algunas nociones de cuáles son ellos tratando de modificarlos sin sentirnos frustrados por ello.

9. *Responsabilidad personal*: aceptar la responsabilidad, reconociendo las consecuencias de sus decisiones y acciones, aceptando al mismo tiempo nuestros estados de ánimo y sentimientos. Está basado en el compromiso. Ejemplo: Si escojo escaparme de mi casa debo aceptar el regaño de mis padres sin echarle la culpa a otros.

10. *Asertividad*: este es un punto de vista muy importante porque es la base de mucha relación interpersonal. Significa el planteamiento de nuestros sistemas de creencia, sentimientos, etc., sin furia o pasividad. Más bien con seguridad. Ejemplo: Muchas veces hemos sido rechazados por otras personas. La asertividad consiste en saber que ese rechazo es problema de ellos y no nos debe afectar personalmente. No sentimos culpables o menos porque tenemos el derecho de pensar diferente.

11. *Dinámica de grupos*: es la cooperación. Es un arte poder trabajar en grupo porque se debe saber cuándo y cómo guiar y/o seguir.

12. *Resolución de conflictos*: es el arte de "pelear" diplomáticamente con otras personas, negociando un acuerdo donde ambas partes salgan más o menos ganando sin que todos pierdan algo muy importante de sí.

CE en la Empresa

La idea de costo-efectividad de la inteligencia emocional es relativamente nueva para las empresas, algo que a algunos gerentes puede resultarles difícil de aceptar. Un estudio de 250 ejecutivos demostró que la mayoría sentía que su trabajo les exigía que aplicaran "su cabeza, pero no su corazón." Muchos dijeron que temían que sentir empatía o compasión por aquellos con quienes trabajaban los colocaría en conflicto con sus metas organizativas. Uno opinó que la idea de percibir los sentimientos de aquellos que trabajan para él es absurda, y dijo que sería "imposible tratar con la gente." Otros protestaron diciendo que si no eran emocionalmente reservados, les resultaría imposible tomar las "duras" decisiones que exige la profesión, aunque lo más

probable es que transmitiera esas decisiones de una manera más humana.

Este estudio se llevó a cabo en los años setenta, cuando el entorno de las empresas era muy distinto. Esas actitudes son anticuadas y son un lujo de tiempos pasados; una nueva realidad competitiva está dando un enorme valor a la inteligencia emocional en el lugar de trabajo y en el mercado. Como comentó Shoshona Zuboff, psicóloga de la Facultad de Ciencias Empresariales de Harvard, "las empresas han sufrido una revolución radical en este siglo, y con esto se ha producido una correspondiente transformación del paisaje emocional. Hubo un largo período de dominación administrativa de la jerarquía corporativa, cuando el jefe manipulador y agresivo fue recompensado. Pero esa jerarquía rígida empezó a quebrarse en los años ochenta, bajo la presión combinada de la globalización y la tecnología de la información. El agresivo simboliza el lugar donde ha estado la corporación; el virtuoso en habilidades interpersonales es el futuro corporativo."

Algunos de los motivos son evidentes: imaginemos las consecuencias que tiene para un grupo de trabajo el que alguien sea incapaz de evitar un estallido de ira o no tenga la menor sensibilidad con respecto a lo que siente la gente que lo rodea. Todos los efectos nocivos de la agitación con respecto al pensamiento operan también en el lugar de trabajo: cuando la persona está emocionalmente perturbada, no puede recordar, atender, aprender ni tomar decisiones con claridad. Como dijo un asesor administrativo: "el estrés hace que la gente se vuelva estúpida."

En el aspecto positivo imaginemos los beneficios que tiene para el trabajo el ser hábil en las competencias emocionales básicas: estar sintonizados con los sentimientos de aquellas personas con quienes

tratamos, ser capaces de resolver desacuerdos para que no se agudicen, tener la habilidad de atravesar estados de fluidez mientras trabajamos. Liderazgo no es dominación, sino el arte de persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común. Y en términos del manejo de nuestra propia carrera, puede no haber nada más fundamental que reconocer nuestros más profundos sentimientos con respecto a lo que hacemos, y los cambios que podrían hacernos sentir más auténticamente satisfechos con nuestro trabajo.

Algunas de las razones menos evidentes por las que las aptitudes emocionales están poniéndose a la vanguardia de las habilidades empresariales reflejan los cambios radicales que se están produciendo en los lugares de trabajo. Permítaseme aclarar mi punto de vista describiendo las diferencias que existen en las tres aplicaciones de la inteligencia emocional: ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles, crear una atmósfera donde la diversidad resulta valiosa en lugar de ser motivo de fricción y trabajar eficazmente en equipo.

En cierto sentido, la crítica es una de las tareas más importantes de un gerente. Sin embargo, es también una de las más temidas y postergadas, y demasiados gerentes han manejado inadecuadamente el fundamental arte de la retroalimentación. Esta deficiencia tiene un gran costo: así como la salud emocional de una pareja depende de lo bien que se ventilen sus quejas, la efectividad, la satisfacción y la productividad de la gente en el trabajo depende de cómo se les hable de los problemas. De hecho, la manera en que se dan y se reciben las críticas es muy importante para determinar lo satisfecha que está la persona con su trabajo, con las personas con quienes trabaja, y con las personas ante quienes es responsable.

Muchos gerentes están muy dispuestos a criticar pero son parcos con los elogios, lo que deja a sus empleados con la sensación de que reciben comentarios sólo cuando cometen algún error. Esta tendencia a la crítica se ve exacerbada por gerentes que postergan durante largos períodos el ofrecer retroalimentación. "La mayoría de los problemas del desempeño de un empleado no son repentinos; se desarrollan lentamente con el tiempo," comenta J. R. Larson, psicólogo de la Universidad de Illinois, en Urbana. "Cuando el jefe no logra expresar con prontitud sus sentimientos, la frustración se acumula lentamente. Entonces, un día, estalla. Si la crítica se hubiera expresado con anterioridad, el empleado habría sido capaz de corregir el problema. Con demasiada frecuencia la gente critica sólo cuando las cosas se descontrolan, cuando están tan furiosos que ya no pueden contenerse. Y es entonces cuando pronuncian la crítica de la peor manera, con un tono de amargo sarcasmo, recordando una lista de quejas que se habían callado, o profiriendo amenazas. Estos ataques obtienen respuesta. Son recibidos como una afrenta, de modo que el receptor también se enfurece. Es la peor manera de motivar a alguien."

Consideremos la otra posibilidad. Una crítica ingeniosa puede ser uno de los mensajes más útiles que envíe un gerente. Una crítica ingeniosa se centra en lo que la persona ha hecho y puede hacer, en lugar de convertir un rasgo del carácter en un trabajo mal hecho. Como señala Larson, "un ataque al carácter—llamar a alguien estúpido o incompetente—es un verdadero error. Quien lo recibe se pone de inmediato a la defensiva y deja de mostrarse receptivo a lo que se le tiene que decir acerca de cómo hacer las cosas mejor." En términos de motivación, cuando la gente cree que los fracasos se deben a algún déficit inalterable que hay

en ellos, pierden la esperanza y dejan de intentarlo. La convicción básica que lleva al optimismo es que los contratiempos o los fracasos se deben a circunstancias que nosotros podemos cambiar o mejorar.

Harry Levinson, un psicoanalista que se convirtió en asesor de una empresa, da el siguiente consejo sobre el arte de la crítica, que está intrínsecamente vinculado al arte del elogio:

- *Ser específico:* Tomemos un incidente significativo, un episodio que ilustra un problema clave que necesita modificación, o una pauta de deficiencia como es la incapacidad de hacer bien ciertos aspectos de un trabajo. Para la gente es desmoralizante escuchar sólo que están haciendo “algo” mal sin saber cuáles son los detalles y poder cambiar. Centrarse en los detalles, diciendo qué es lo que la persona hizo bien, qué es lo que hizo mal, y cómo podría modificarse. No hablar con rodeos ni ser indirecto ni evasivo; eso empañaría el mensaje real. Por supuesto, esto es similar al consejo dado a las parejas acerca de la declaración “XYZ” de una queja: decir exactamente cuál es el problema, qué ocurre con él o cómo se siente uno al respecto, y qué se podría cambiar. “La especificidad,” señala Levinson, “es tan importante para el elogio como para la crítica. No diré que el elogio vago no tiene absolutamente ningún efecto, pero no tiene demasiado, y no se puede aprender de él.”
- *Ofrecer una solución:* La crítica, como toda retroalimentación útil, debería señalar una forma de corregir el problema. De lo contrario, deja al receptor frustrado, desmoralizado o desmotivado. La crítica puede abrir la puerta a posibilidades y alternativas que la persona no advertía que existían, o simplemente sensibilizarla a

las deficiencias que necesitan atención: pero deberían incluir sugerencias acerca de cómo ocuparse de estos problemas.

- *Estar presente:* Las críticas, al igual que los elogios, resultan más eficaces si se expresan cara a cara y en privado. Las personas que se sienten incómodas al manifestar una crítica—o al ofrecer un elogio—probablemente sienten alivio al hacerlo poniendo distancia de por medio, por ejemplo con un memorándum. Pero esto hace que la comunicación resulte demasiado impersonal, y le quita a la persona que la recibe la posibilidad de dar una respuesta o una aclaración.
- *Mostrarse sensible:* Esta es una apelación a la empatía, a estar sintonizado con el impacto que provoca en el receptor lo que uno dice y la forma en que lo dice. Los gerentes que tienen poca empatía, señala Levinson, son más propensos a proporcionar la retroalimentación de una forma hiriente, como el menosprecio mordaz. El efecto neto de este tipo de crítica es destructivo: en lugar de abrir el camino para una reparación, crea un contra-golpe emocional de resentimiento, amargura, actitud defensiva y distancia.

Levinson también ofrece algunos consejos emocionales para aquellos que reciben las críticas. Uno es considerarla como una información valiosa acerca de cómo hacer las cosas mejor, en lugar de tomarla como un ataque personal. Otra es esperar el impulso hacia la actitud defensiva en lugar de asumir la responsabilidad. Y, si resulta demasiado perturbador, pedir que se reanude la reunión más tarde, después de dedicar un rato a absorber el mensaje difícil y serenarse un poco. Finalmente, aconseja a la gente a que consideren la crítica como una oportunidad de trabajar

conjuntamente con el crítico para resolver el problema, no como si fuera un adversario. Todos estos sabios consejos, por supuesto, son sugerencias para las parejas casadas que intentan enfrentarse a sus quejas sin infligir un daño permanente a la relación. Lo mismo valen para el matrimonio y para el trabajo.

BIBLIOGRAFIA

- Baron, R. (1990). Countering the Effects of Destructive Criticism: The Relative Efficacy of Four Interventions. *Journal of Applied Psychology*, 75, 3.
- Blanchard, F. (1991). Reducing the Expression of Racial Prejudice. *Psychological Science*, 2.
- Cohen, A. R. (1988). *Effective Behavior in Organizations: Learning from the Interplay of Cases, Concepts, and Student Experiences*. Homewood, IL: Irwin.
- Cooper, R. K. y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Santa Fe de Bogotá: Norma.
- Damasio, A. (1994). *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*. New York, NY: Avon Books.
- Drucker, P. (1994, Noviembre). The Age of Social Transformation. *Atlantic Monthly*.
- Farson, R. (1997). *Administración de lo absurdo: Las paradojas del liderazgo*. México: Prentice-Hall.
- Fiedler, F. E. (1991). *Liderazgo y administración efectiva*. México: Trillas.
- Friedman, S. D. (1985). *Leadership Succession Systems and Corporate Performance*. New York, NY: Columbia Graduate School of Business.
- Gaertner, S. y Davidio J. (1987). *Prejudice, Discrimination, and Racism*. Nueva York, NY: Academic Press.
- Gardner, H. (1997). *Estructuras de la mente: La teoría de las múltiples inteligencias*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Gardner, H. (1993). *Multiple Intelligences: The Theory in Practice*. New York, NY: Basic Books.
- Goleman, D. (1997). *La inteligencia emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual*. México: Javier Vergara.
- Gordon, R. A. (1961). *Business Leadership in the Large Corporation*. Berkeley, CA: University of California.
- Hesselbein, F. (1996). *The Leader of the Future: New Visions, Strategies, and Practices for the Next Era*. San Francisco, CA: Peter F. Drucker Fund.
- Kelley, R. y Caplan, J. (1996, Julio-Agosto). How Bell Labs Creates Star Performers. *Harvard Business Review*.
- Krackhardt, D. y Hanson, J. R. (1993, Julio-Agosto). Informal Networks: The Company Behind the Chart. *Harvard Business Review*.
- Levinson, H. (1992). Feedback to Subordinates. *Addendum to the Levinson Letter*. Waltham, MA: Levinson Institute.
- Maccoby, M. (1976, Diciembre). The Corporate Climber has to Find his Heart. *Fortune*.
- Roche, G. (1987). *A World without Heroes: The Modern Tragedy*. Hillsdale, MI: Hillsdale College Press.
- Salovey, P. y Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9, 185-211.
- Sternberg, R. J. (1985). *Beyond I.Q.* Nueva York: Cambridge University Press.
- Williams, W. y Sternberg, R. (1988). Group Intelligence: Why Some Groups are Better than Others. *Intelligence*, 11, 25-36.