

# Tema 1. Inteligencia emocional en los equipos de trabajo

## Introducción

Actualmente Mario está trabajando en el área de contabilidad del Hospital Regional Metropolitano. Tiene alrededor de ocho años en su puesto, en el cual se ha desempeñado de una manera satisfactoria. No obstante, hace algunos meses su actitud ha cambiado, ya que regularmente llega tarde, comete errores en sus actividades diarias, no responde correos, está retraído y constantemente se puede observar desconectado como si estuviera en piloto automático. Por esta razón, el gerente de recursos humanos lo invitó a sesiones de apoyo psicológico que se ofrecen para empleados del hospital.

Al llegar a las sesiones, Mario comenta al especialista que hace unos meses ha tenido problemas de pareja, hasta el punto de separarse, lo cual le ha generado sentimientos intensos de tristeza y desesperanza que afectan en gran medida su vida diaria.

Responde las siguientes preguntas:

- ¿Consideras que los problemas personales estén afectando su desempeño laboral?
- ¿Qué harías si fueras Mario?
- ¿Qué harías si fueras el líder del equipo al que pertenece Mario?

Las emociones y sus efectos son inherentes en nuestras vidas. Se puede decir que universalmente nos dejamos influenciar por lo que sentimos en cada momento, generando en ocasiones que nuestras actitudes se vean colapsadas por situaciones que nos rebasan emocionalmente.

Por ende, toda actividad que implique la interacción con otras personas estará afectada por el estado y el vínculo emocional que cada uno de los miembros desarrollen entre sí.

## Explicación

### Fundamentos básicos de inteligencia emocional

Al psicólogo Daniel Goleman (1998) le intrigaba el hecho de que una persona con calificaciones de CI elevadas en ocasiones fracasara en la vida, mientras otras con habilidades intelectuales modestas prosperaban. Sus estudios lo llevaron a formular la teoría de la inteligencia emocional, la cual se refiere a la efectividad con que la gente percibe y entiende sus propias emociones y las de los demás, así como la eficacia con que puede manejar su conducta emocional.

Asimismo, afirmaba que una de las razones por las cuales las pruebas de CI en ocasiones no logran predecir con precisión el éxito, es porque no toman en consideración la competencia emocional de un individuo, ya que incluso "los más brillantes entre nosotros pueden tambalearse en la vorágine de pasiones e impulsos desenfrenados; las personas con calificaciones elevadas de CI pueden ser pilotos sorprendentemente malos en sus vidas privadas" (Goleman, 1998).

Para Boyatzis y Saatscioglu (2008), la investigación empírica ha mostrado que la posibilidad de predecir el rendimiento de un dirigente, gerente o profesional depende de una serie de competencias que se podrían agrupar en tres categorías:

1. **Competencias de inteligencia cognitiva:** como los sistemas de pensamiento.
2. **Competencias de inteligencia emocional o habilidades intrapersonales:** tales como la capacidad de adaptación.
3. **Competencias de inteligencia social o habilidades interpersonales:** como las redes.

Estos tres dominios de la capacidad o talento (conocimientos, competencias y controladores de tipo motivacional) son los que nos ayudan a entender lo que una persona puede hacer (conocimiento), cómo puede hacerlo (competencias) y por qué siente la necesidad de hacerlo (valores, motivaciones y disposiciones inconscientes).

Gran proporción de nuestras habilidades intrapersonales e interpersonales son definidas de acuerdo con que tan desarrollada está nuestra inteligencia emocional. Las investigaciones afirman que una persona con altos niveles de inteligencia emocional tiene mayor éxito en la vida (Jamali, Sidani y Abuzaki, 2008), mayor éxito profesional (Rowland y Higgs, 1998), por lo que sienten menos inseguridad en el trabajo (Jordan, Ashkanasy y Hartel, 2002) y trabajan con mayor eficacia (Higgs y Rowland, 2002).

Al presentar su teoría sobre la inteligencia emocional, Goleman se centra en las competencias que engloba una persona que ha desarrollado satisfactoriamente su IE. Estas incluyen un conjunto de habilidades afectivas y cognitivas que no solo se enfocan en la vida personal, sino también como competencias para mejorar el desempeño laboral. Por ende, las habilidades o competencias que engloban una inteligencia emocional completa se dividen en competencias personales con el trato con uno mismo y competencias sociales en el trato con los demás (Goleman, 1998).



Existen diversos beneficios cuando nos enfocamos en desarrollar nuestra inteligencia emocional (en lo personal y laboral), por ejemplo, aprenderemos a fluir y adaptarnos a situaciones que antes considerábamos difíciles, controlaremos con mayor eficacia el estrés y la ansiedad (trabajo bajo presión), desarrollaremos sentido del humor y mayor optimismo, lo cual mejorará nuestra autoestima, atención, concentración y el pensamiento creativo.

### ¿Cómo puedo desarrollar mi IE?

Goleman define que hay cinco componentes que se integran a la inteligencia emocional:



### Actividad 1: Autoconciencia emocional.

Para manejar nuestras emociones es necesario conocerlas. Esta habilidad se llama autoconciencia emocional, la cual es la capacidad de estar en el aquí y en el ahora. Asimismo, esta implica reconocer nuestros propios estados de ánimo, emociones y cómo afectan nuestros pensamientos y comportamientos.

¿Cómo podemos desarrollar esta habilidad?

- Realiza una lista con las emociones que experimentas día con día.
- Identifica lo que sientes. Aunque en ocasiones no sabemos qué sentimos, te recomendamos hacer lo siguiente:
- Identifica tu sensación corporal en algún evento que estés viviendo o que hayas pasado (¿Qué sentiste?, ¿qué ves?, ¿qué oyes?, ¿qué hueles?).
- Describe tu estado emocional y asígnale un nombre en general a ese sentimiento ("Quién da nombre a una emoción, tiene poder sobre ella").
- Detalla la emoción sentida (¿En qué parte del cuerpo sentiste la sensación?, ¿qué ideas pasaron por tu mente?, ¿qué acciones realizaste en ese momento?).

Ser consciente de uno mismo significa conocer nuestros estados de ánimo y del pensamiento que tenemos acerca de ese estado. Por lo tanto, estar atento de nuestros estados internos evitará que actuemos de manera impulsiva, por lo que tomaremos mejores decisiones ante alguna problemática.

### Actividad 2: Escucha activa: Observa el lenguaje no verbal.

No es lo mismo escuchar y oír. Por esta razón, la escucha activa se centra no solamente en las palabras, sino en la integración de las palabras, así como el lenguaje no verbal y la expresión emocional que esté teniendo el interlocutor en ese justo momento. Por ende, al poner en práctica nuestra escucha activa, nos estamos acercando a poder desarrollar una conexión empática con los demás.

- Elige un momento de tu día en donde se presente una dinámica de la comunicación con otra persona, ya sea en casa, trabajo o cualquier otra área.
- Cuando estés hablando con la persona, concéntrate en sus palabras, movimientos corporales y gestos faciales.
- Suprime cualquier pensamiento o creencia que genere un juicio de valor, ya que esto contaminará la manera de entender el mensaje del interlocutor.
- Por último, trata de profundizar más en la información que te da el interlocutor, puesto que esto te permitirá generar un vínculo empático con mayor facilidad.

Por consiguiente, con un entrenamiento adecuado podremos manejar nuestro estado de ánimo, e incluso influir en el de las personas que están en nuestra vida diaria. Por tanto, cuando analizamos nuestras emociones y tratamos de comprenderlas podemos conocer la raíz del porqué de nuestras actitudes y conductas.

Al desarrollar estas capacidades podremos ponerlas en práctica con los demás, permitiéndonos empatizar con ellos y con sus circunstancias para ayudarlos a gestionar sus propias emociones, con el fin de que se puedan prevenir futuros conflictos en las relaciones.

Analizando lo comentado anteriormente, te podrás dar cuenta que la inteligencia emocional es una habilidad necesaria para ser un líder de equipo de trabajo, ya que el involucramiento en las relaciones con sus miembros marcará la pauta del desarrollo de la sinergia, para alcanzar el logro de los objetivos y facilitar el afrontamiento en situaciones críticas, en donde los integrantes del equipo se sienten presionados o frustrados.

No obstante, la inteligencia emocional no solo se limita a los directivos de una empresa en su rol de líderes, ya que cualquier empleado que sea inteligente en sus emociones, puede llegar a ser más eficiente y eficaz en su interacción con el ambiente y sus compañeros de trabajo.

Por su parte, a nivel organizacional, McClelland (1998) (con datos de más de treinta organizaciones) encontró que aquellas organizaciones con una amplia gama de competencias de IE relacionadas con la automotivación, la conciencia social y habilidades sociales son mejores que la media, superando concretamente los objetivos anuales de ingresos entre un 15% y un 20%.

Muchas empresas se están dando cuenta que el trabajo de equipo es fundamental para alcanzar su crecimiento, por lo que cada vez ponen más atención en la inteligencia emocional que tienen sus trabajadores. Tener empleados que sepan relacionarse, comunicarse y entenderse entre ellos otorga una mayor eficacia a la formación de equipo de alto desempeño. El enfocarnos en desarrollar equipos que promuevan y apliquen la inteligencia emocional es sin duda un factor que beneficia a la madurez y la mejora del desempeño en conjunto. Por lo tanto, te compartimos tres factores que pueden ayudar a facilitar un ambiente en donde coexista la inteligencia emocional en tu equipo de trabajo:

- Desarrollar una identidad colaborativa.
- Identificar la efectividad que tiene el equipo para el logro de resultados.
- Fomentar la confianza entre los miembros.

Por ende, promover estos factores beneficiará el trabajo en equipo cuando se esté en situaciones críticas y frustrantes, permitiendo a los miembros tener un pensamiento más optimista y constructivo sobre cómo afrontar la problemática, facilitando un mayor desempeño en cada uno de sus miembros.

## Cierre

Gracias al avance de diferentes investigadores se ha podido evidenciar lo importante del desarrollo de la inteligencia emocional, la cual está ligada estrechamente con el desempeño que tenemos en todas las áreas de nuestra vida.

Por tanto, tener una adecuada inteligencia emocional en el trabajo será sinónimo de establecer relaciones armoniosas y funcionales con los demás, así como mayor tolerancia a la frustración, tener el potencial de algún área o equipo, consolidar la confianza y seguridad, y desarrollar con facilidad un sentido de colaboración, pertenencia con la empresa.

Aunque con esto no se demerita el coeficiente intelectual de una persona, tenemos que buscar la concientización de que ambas áreas son claves para que una persona pueda estar en plenitud en cualquier área de su vida.

## Checkpoint

Asegúrate de:

- Comprender la importancia de contar con personas con una adecuada inteligencia emocional dentro de las organizaciones y equipos de trabajo.
- Identificar los componentes que constituyen la inteligencia emocional.
- Aplicar estrategias que ayuden a mejorar tu inteligencia emocional.

## Referencias bibliográficas

- McClelland, D. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews. *Psychological Science*, 9(5).
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. Estados Unidos: Bantam Books. ISBN: 978-0553378580.
- Boyatzis, R., y Saatscioglu, A. (2008). 20-year view of trying to develop emotional, social and cognitive intelligence competencies in graduate management education. *Journal of Management Development*, 27(1).
- Jamali, D., Sidani, Y., y Abu-zaki, D. (2008). Emotional intelligence and management development implications. Insights from the Lebanese context. *Journal of Management Development*, 27(3).
- Davies, M., Stankov, L., y Roberts, R. (1998). Emotional intelligence: In search of an elusive construct. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(4).
- Higgs, M., y Rowland, D. (2002). Does it need emotional intelligence to lead change? *Journal of General Management*, (27).
- Jordan, P., Ashkanasy, N., y Hartel, C. (2002). Emotional intelligence as a moderator of emotional and behavioral reactions to job insecurity. *Academy of Management Review*, (27).

"Tecnológico de Milenio no guarda relación alguna con las marcas mencionadas como ejemplo. Las marcas son propiedad de sus titulares conforme a la legislación aplicable, estas se utilizan con fines académicos y didácticos, por lo que no existen fines de lucro, relación publicitaria o de patrocinio".

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MILenio), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MILenio.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE MILenio. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.