

Tema 4. Fundamentos de la inteligencia emocional aplicados al ámbito laboral

Introducción



¿Recuerdas aquella ocasión en la que dos compañeros de trabajo discutían mientras tú observabas de lejos?

Seguramente esperabas la reacción de cada uno, por lo que probablemente juzgaste sus respuestas. No obstante, cuando tú eres el involucrado las cosas cambian, ya que es probable que tiendas a ceder ante un disgusto, molestia, sentimiento o emoción negativa. Cuando estás en un conflicto todo parece ir muy rápido, por lo que pocas veces se puede mantener la calma.

Aquí la palabra clave es **reacción**, es decir, ¿cómo reaccionas cuando te enfadas?, ¿racional o emocionalmente?, ¿positiva o negativamente?, ¿eres de carácter fuerte o débil?, ¿reprimas o expones? En este programa se profundizará en el desarrollo de una de las competencias superiores fundamentales y necesarias para todo líder transformacional: la **inteligencia emocional**.

Explicación

¿La inteligencia emocional (IE) puede aprenderse?

Aunque hay estudios que demuestran que la IE tiene un claro componente genético, puesto que hay personas que nacen con altos niveles de empatía, Goleman (2018) señala que esta se adquiere de tres maneras:

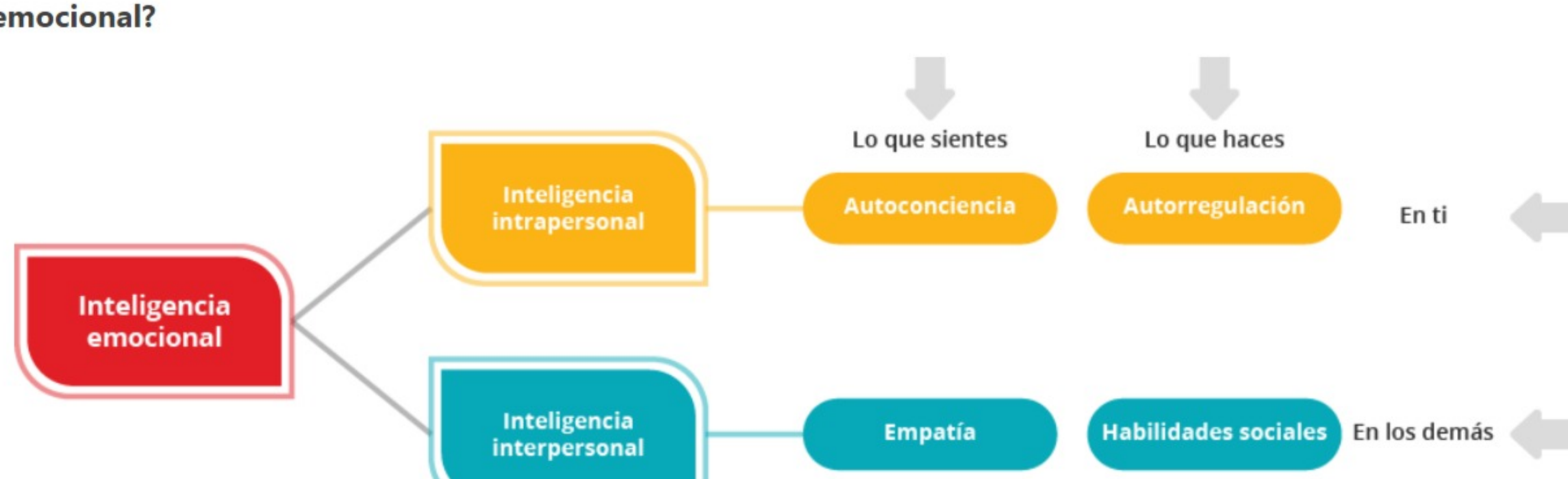
1. Como consecuencia de experiencias vitales.
2. Con la edad, también conocida como madurez.
3. A través del desarrollo de habilidades transversales mediante técnicas y metodologías que permiten la autoconciencia y la autorregulación.



4.1 Inteligencia emocional

Howard Garner (2022) sentó las bases para que Goleman la definiera como **la gestión de nuestras emociones y nuestra relación con los demás**. Para comprender este concepto es necesario entender que "una emoción es una respuesta de nuestro organismo ante un estímulo externo o interno" (Garner, 2022). También es importante entender la diferencia entre la **emoción** y el **sentimiento**, ya que la primera es espontánea, sorpresiva, efímera, por lo que no es racional, mientras que la segunda es razonada, permanente y perdurable.

¿Líder racional o emocional?



Según Goleman (2018), lo que distingue a un líder extraordinario entre los demás, no es el cociente intelectual ni los grados académicos o habilidades técnicas, sino la inteligencia emocional, ya que es el comportamiento del líder hacia los demás y consigo mismo, así como con los altos niveles de estrés que se puedan generar en un ambiente laboral. No basta con tener amplio conocimiento o capacidad racional, sino saber cómo actuar por el bien del equipo de trabajo para maximizar el rendimiento y la productividad, asegurando las metas organizacionales sin olvidar el equilibrio entre lo emocional y lo racional.

La base de esta premisa considera que toda persona tiene dos mentes, es decir, **una que piensa y otra que siente**. Estas mentes presentan un equilibrio natural en condiciones normales. Por tanto, la **mente racional** tiene la tarea de **filtrar los impulsos emocionales y tomar el control**, midiendo consecuencias y escenarios futuros. Por ende, "cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y más ineficaz la racional" (Goleman, 1995).

¿Qué impide ser más racional y menos emocional? Los paradigmas, mitos, cultura y pensamientos negativos. Por ejemplo, cuando una persona dice "perdí la cabeza", se refiere justamente a que dejó de ser racional.

Observa el siguiente ejemplo:

Un cliente le gritaba a un cajero de tienda. Los insultos eran cada vez mayores, pero el cajero mantenía la calma, esperando pausas prudentes y respondiendo que entendía y quería resolver el problema.

Los minutos pasaban y un ayudante le dijo al líder de tienda:

- ¡Qué carácter más fuerte tiene el cliente!

El encargado movió la cabeza y le respondió:

- No, él no tiene carácter fuerte, él tiene un carácter débil. El carácter fuerte lo tiene el cajero, quien ha controlado sus emociones.

De ahí surge la concepción de las fortalezas de carácter.

La fortaleza emocional de un líder es parte del perfil requerido para la organización moderna e inteligente, además de los siguientes aspectos:

1. Capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente.
2. Adaptación y creatividad reactiva.
3. Autocontrol, confianza y motivación.
4. Trabajo en equipo y relaciones positivas.
5. Liderazgo potencial.

¿Cuánto estrés se requiere para que un líder reaccione negativamente? Esta es una pregunta retórica que permite dimensionar el riesgo diario para dejar de ser racionales y ser emocionales. ¿Tu carácter es fuerte o débil?

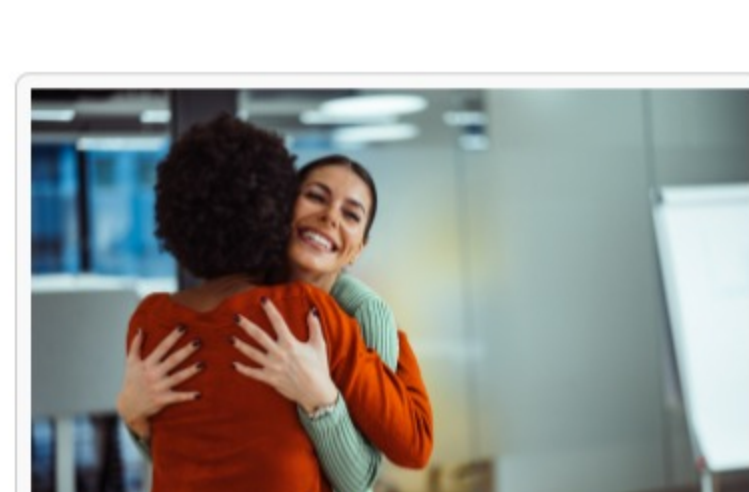
La categorización de emociones más acertada es la que presenta Goleman (1995) a través de ocho familias, en donde cada una de ellas muestra sus variantes:

Ira	Tristeza	Temor	Placer	Amor	Sorpresa	Disgusto	Vergüenza
Furia	Congojo	Ansiedad	Felicidad	Aceptación	Conmoción	Desdén	Culpabilidad
Resentimiento	Pesar	Aprensión	Alegría	Simpatía	Asombro	Desprecio	Molestia
Cólera	Melancolía	Nerviosismo	Alivio	Amabilidad	Desconcierto	Menosprecio	Remordimiento
Exasperación	Pesimismo	Preocupación	Dicha	Afinidad		Aborrecimiento	Humillación
Indignación	Pena	Consternación	Diversión	Devoción		Aversión	Arrepentimiento
Fastidio	Autocompasión	Inquietud	Placer	Adoración		Disgusto	Mortificación
Irritabilidad	Soledad	Incertidumbre	Gratificación	Infatuación		Repulsión	Contrición
Hostilidad	Abatimiento	Miedo	Euforia	Cariño			
Violencia	Desesperación	Terror	Éxtasis	Afección			
Odio	Depresión	Fobia o pánico	Manía	Ágape			

4.2 Autoconciencia

Muchas personas consideran que expresar emociones es un acto de debilidad, pero negarse a reconocer las propias emociones evita la posibilidad de generar relaciones positivas con los demás.

La autoconciencia puede definirse como la habilidad de reconocer y administrar las emociones y las relaciones. Por ejemplo, al preguntar: ¿cómo estás?, ya que normalmente se responde por cortesía, asertividad, empatía o educación, pero no necesariamente se dicen las emociones que se experimentan en el momento. Por ende, cuando se reflexiona de forma realista se pueden reconocer áreas de oportunidad que hay que desarrollar.



Proceso de autoconciencia



Alcanzar una conciencia personal no es fácil, pero sí necesario. Esto significa comprender las emociones y entender su función catalizadora, así como las necesidades y defectos. Cuando se logra, el líder se fortalece, por lo que puede ser honesto consigo mismo y con su equipo de trabajo.

4.3 Autorregulación

¿A qué te suena el concepto de autorregulación? Para ejemplificarlo, lee el siguiente caso:

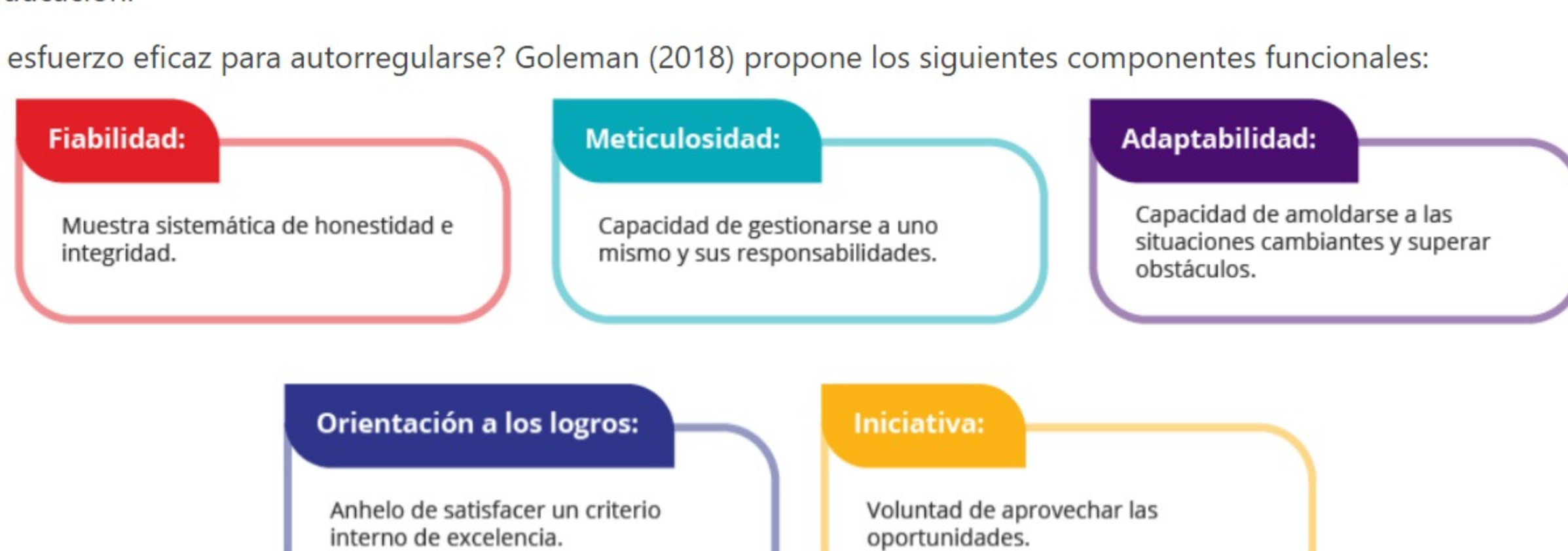
Leticia no tuvo un buen día. En la mañana, su vehículo presentó serios problemas mecánicos. Al desplazarse caminando, se le rompió un zapato. Asimismo, olvidó hacer una llamada muy importante y llegó tarde a la tienda.

Aunque justificó la hora de llegada explicando lo sucedido, un compañero de trabajo hizo una broma y todos se rieron menos ella.

En ese momento Leticia se sintió molesta y ofendida, pero se dio el tiempo para hacer una reflexión. Por consiguiente, se dio cuenta de que la broma le había afectado más porque seguía molesta por todo lo sucedido durante la mañana, así que entendió y **prefirió no** presentar una reacción de ira. Leticia decidió enfrentar de forma asertiva y no agresiva hacia su compañero, explicándole que no estaba en condiciones de bromear, ya que se sentía mal, por lo que prefería no hacerlo.

De acuerdo con Goleman (1995), el autocontrol es "la capacidad para dominar las emociones e impulsos perturbadores". En el ambiente laboral esto parece un reto mayor, ya que alinear los intereses es igual o más complicado que alinear los valores y las conductas del equipo. A saber, cada vez es más común tener inconformidades al interior del equipo de trabajo, aunque esto se debe, naturalmente, a las distintas culturas en su contexto de origen, familia, sociedad, educación.

¿Cómo orientar un esfuerzo eficaz para autorregularse? Goleman (2018) propone los siguientes componentes funcionales:



Bloquear las emociones ante situaciones no deseadas o no esperadas es una práctica frecuente de algunos líderes que quieren evitar los conflictos de esta forma (aunque la contra reacción sea por medio de otra conducta negativa).

Por lo tanto, el desafío no es reprimir las emociones, sino aceptar lo que sentimos y expresarlo de forma adecuada. Los elementos funcionales de la autorregulación son los siguientes:

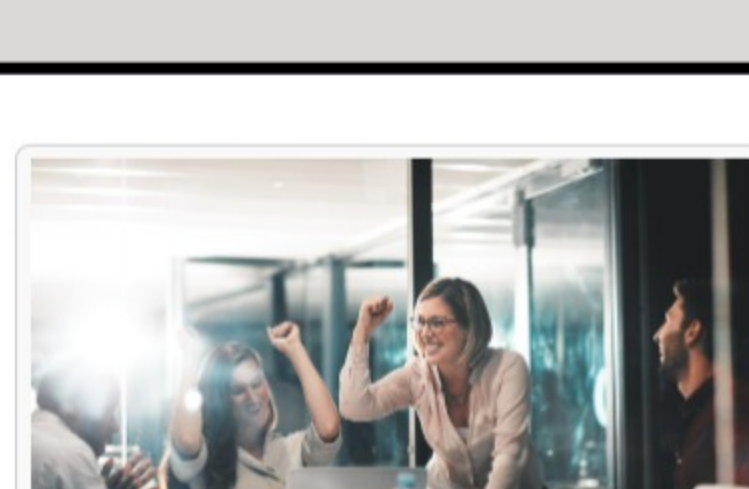
1. Reconocer la emoción.
2. Permitir la emoción.
3. Conectar la emoción con el pensamiento positivo.
4. Decidir de forma asertiva con la mejor opción o escenario.



Cierre

No tener el control de las emociones, explotar agresivamente ante cualquier situación o reprimir las emociones genera ambientes conflictivos, inestables e improductivos, lo cual cobra una factura en el equipo. Por lo tanto, tener presentes los límites mantiene a la persona alerta y consciente del efecto de sus reacciones.

Afortunadamente, y de acuerdo con lo que propone Goleman, todos tienen el potencial de fortalecer su inteligencia emocional. Entonces, poner atención a lo que sientes, lo que haces, lo que provocas en ti y en los demás es fundamental en tu calidad de vida.



Checkpoints

Asegúrate de:

- Comprender el concepto de inteligencia emocional.
- Reconocer la categorización de emociones de Goleman.
- Identificar los elementos y el concepto de la autoconciencia.
- Identificar los elementos y el concepto de autorregulación.

Referencias bibliográficas

- Garner, H. (2022). *Inteligencias múltiples*. México: Paidós.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: Ediciones B México.
- Goleman, D. (1999). *La Práctica de la Inteligencia Emocional*. España: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual* (1ª edición). México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Goleman, D. (2020). *Inteligencia emocional en la empresa* (1ª ed.). México: Penguin Random House Grupo Editorial.

"Tecmilenio 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 de Autor: es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protege la ley Federal de Derecho de Autor; la alteración de DEFENSA 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 TECMILENIO.

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 TECMILENIO. 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.