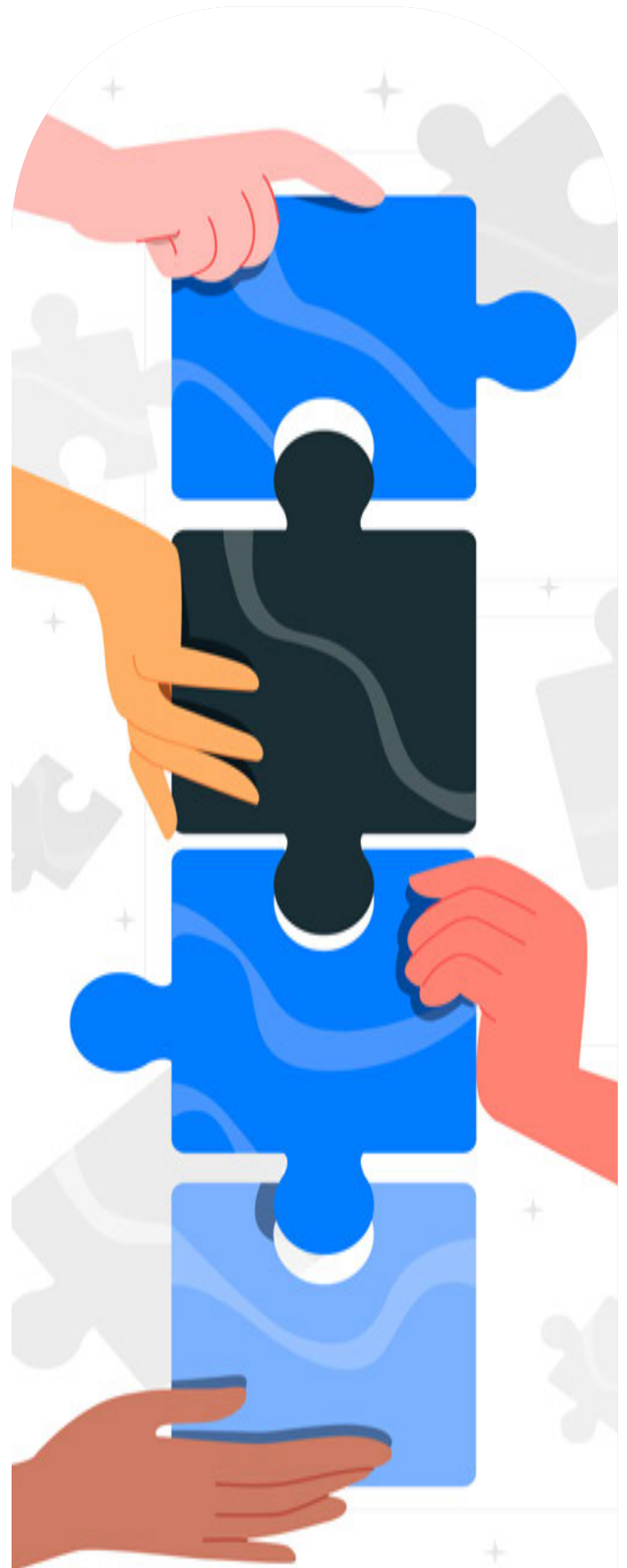




Neurociencia e inteligencia emocional

# **Inteligencia emocional en el trabajo**

La inteligencia emocional es la capacidad que tenemos para identificar, comprender y autorregular las emociones en uno mismo y en los demás. Dicho de otra manera, es el uso inteligente de las emociones que sentimos. Cuando desarrollamos nuestra inteligencia emocional, podemos lograr que nuestras emociones trabajen a nuestro favor de manera intencionada, utilizando sus componentes conductuales, cognitivos y fisiológicos para guiar nuestro comportamiento y para pensar de forma que nos permita alcanzar mejores resultados.



Actualmente, la inteligencia emocional ha sido reconocida como un factor crucial para el éxito en el lugar de trabajo (Weisinger, 1999), ya que permite a las personas construir relaciones sólidas, comunicarse de manera efectiva y tomar decisiones acertadas. Al final del día, una habilidad sumamente importante en el mundo laboral es la gestión de relaciones laborales, ya sea con colaboradores, clientes, proveedores y demás stakeholders de una organización, y esta se encuentra íntimamente relacionada con el uso de la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es esencial para el éxito en el lugar de trabajo por varias razones. En primer lugar, permite a las personas construir relaciones sólidas con colegas, clientes y consumidores. La investigación ha demostrado que las personas con altos niveles de inteligencia emocional son mejores para manejar conflictos, colaborar de manera efectiva y generar confianza (Goleman, 2018). En segundo lugar, facilita la comunicación efectiva, ya que las personas con alta inteligencia emocional pueden expresar mejor sus emociones, escuchar a los demás y adaptar su estilo de comunicación a diferentes situaciones (Trujillo & Rivera, 2005). En tercer lugar, es importante para la toma de decisiones, ya que las personas con alta inteligencia emocional sopesan mejor la información emocional junto con la racional y toman decisiones acertadas (Trujillo & Rivera, 2005). Los ejemplos de

sus aplicaciones son indiscutibles: ser paciente y perseverante ante un desafío, resolver una situación de conflicto con compañeros, brindar retroalimentación positiva, cerrar un trato con un cliente difícil o tener “esa” conversación con el jefe.

Este tema busca desarrollar, para su comprensión, el concepto de inteligencia emocional en el trabajo, su importancia y cómo se puede desarrollar.

### **La inteligencia emocional en el trabajo**

Como podemos entender, la inteligencia emocional se encuentra en todos los aspectos de la vida en general (Goleman, 2002). Sin embargo, sorprende ver que hoy en día aún son minoría las empresas que, a la hora de contratar, solo valoran la parte intelectual del trabajador, dejando de lado la parte personal, siendo esta un gran factor que ayuda a lograr la eficacia laboral. Es por esto por lo que son cada vez más las empresas que deciden invertir en la formación de sus colaboradores con metodologías que desarrollan la inteligencia emocional, ya que en todos los trabajos las competencias emocionales predominan dos veces más que las habilidades técnicas y las puramente intelectivas combinadas. Cuanto más importante es la posición que se ocupa en una organización, más importancia tiene la inteligencia emocional.

Entre las personas que ocupan puestos de liderazgo, el 85% de sus competencias pertenecen al campo de la inteligencia emocional (Goleman, 2002). Los jefes más eficaces son aquellos que tienen la habilidad de entender a sus trabajadores, en sus mejores y en sus peores momentos, y son capaces de gestionar estas emociones de tal forma que los empleados tengan confianza y se sientan cómodos trabajando con ellos (Goleman, 2002).

### **Modelos de la inteligencia emocional en el trabajo**

En el campo de la gestión laboral, la inteligencia emocional ha adquirido cada vez mayores aprobaciones y adhesiones. Se suele interpretar como el conjunto de comportamientos, emociones y sentimientos que se muestran en la gestión de un ejecutivo (Weisinger, 1999). Este concepto ha permitido comprender cómo una persona “académicamente” y/o “profesionalmente” inteligente puede no serlo emocionalmente y viceversa.



A lo largo del tiempo, las diferentes teorías de la motivación en el trabajo han tenido aproximaciones a la inteligencia emocional, desde la teoría de Maslow, pasando por Herzberg, Alderfer y McClellan, pero no es hasta la década de los noventa, con los estudios de Salovey y Mayer, que se cimienta lo que después Goleman y Weisinger hicieron popular: la inteligencia emocional y la inteligencia emocional en el trabajo.

Según investigaciones como la de Trujillo y Rivas, para el año 2005 ya existían más de 250 modelos de desarrollo y evaluación de inteligencia emocional. Esta investigación buscó encontrar los modelos existentes para el desarrollo de la inteligencia emocional aplicables a las actividades laborales y realizó una revisión bibliográfica utilizando bases de datos de la American Psychological Association (PsycLit), así como bases de datos de diferentes universidades, y otras bases de datos como Science Citation Index y Art and Humanities Citation Index. Estos investigadores concluyeron que existían tres modelos validados para el estudio, desarrollo y evaluación de la inteligencia emocional para la gestión laboral, que son: el modelo de habilidades de Fernández Berrocal y Estremera Pacheco, el modelo de Esther Oriolo y Robert K. Cooper, y el modelo de Goleman, Boyatzis y McKee.



Áreas de aplicación	Autores	Definición	Habilidades	Nombre del modelo
Jefaturas y Gerencias	Fernández-Berrick y Extremera Pacheco (2002) (Adaptación del modelo de Salovey – Mayer)	Habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, a partir de la percepción, comprensión y regulación (Fernández-Berrocá, 2002)	Habilidades intrapersonales <b>Habilidades interpersonales</b> Adaptabilidad <b>Manejo de estrés</b> Estado anímico general.	EQ-i
Gerencia y Alta Gerencia	Esther Oriolo, Rober Cooper (2001)	La inteligencia emocional es el instrumento para conocer al ser humano íntegramente.	Entorno habitual <b>Conciencia emocional</b> Competencia <b>Valores</b> Actitudes	EQ-map
Alta Dirección	Daniel Goleman	La inteligencia emocional incluye autocontrol, entusiasmo, persistencia y la habilidad para motivarse a uno mismo. La palabra que engloba todo el abanico de destrezas que integran la inteligencia emocional en el carácter.	Conocimiento de las propias emociones <b>Manejo emocional</b> Automotivación <b>Reconocimiento de las emociones en otros</b> Manejo de las relaciones interpersonales.	EI (Emotional Competence Inventory)

Tabla 1. Modelos de IE aplicables al área laboral. Adaptado de Flores y Tovar, 2005.

## Modelo de Estremera y Fernández

Este modelo se dio a conocer en 2001, está basado en el Trait Meta-Mood Scale (TMMS) de Salovey y Mayer y evalúa tres variables:

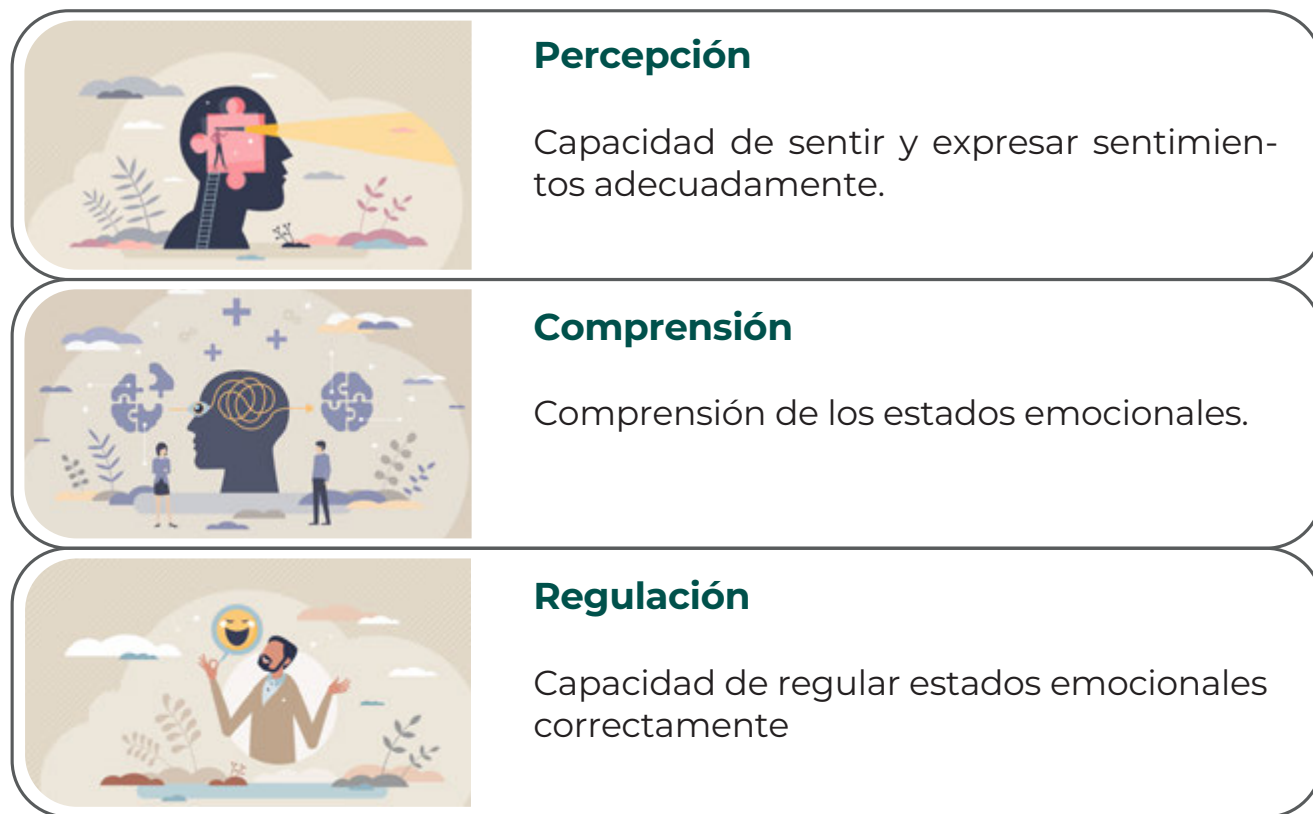


Figura 1. Modelo Estremera-Fernandez, adaptado de Fernandez y Ramos, 2002.

## El Modelo EQ-Map de Oriolo y Cooper

Se utiliza como una metodología para conocer al ser humano de forma holística. Tiene un respaldo estadístico confiable y ha sido probado ampliamente con la fuerza laboral de mandos medios en Canadá y Estados Unidos. Esta metodología fue diseñada en función de aptitudes y vulnerabilidades personales de rendimiento para identificar patrones de comportamiento individual e interpersonal. En su construcción se utilizaron cinco aptitudes y 21 subescalas (Oriolo y Cooper, 1998):

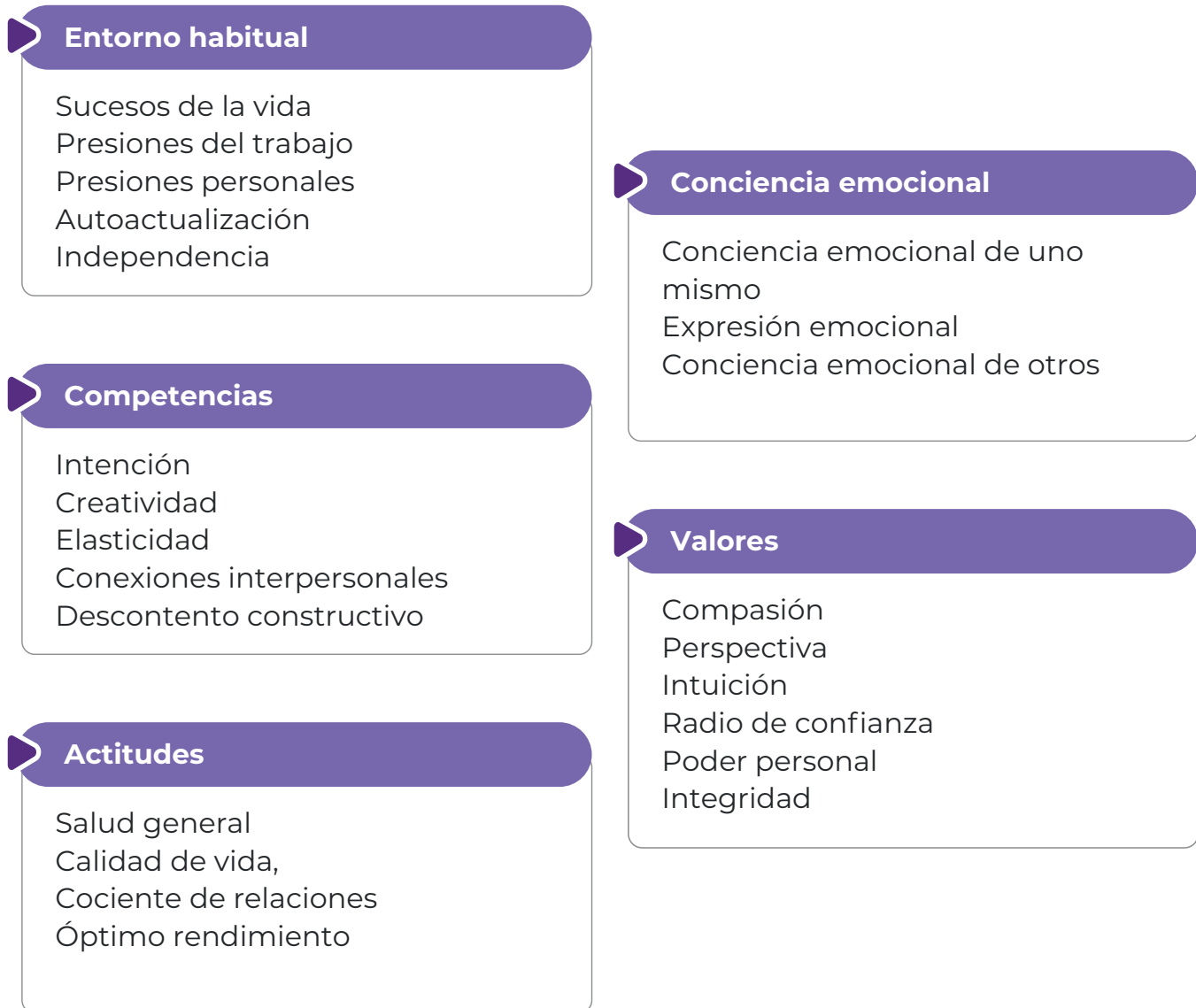


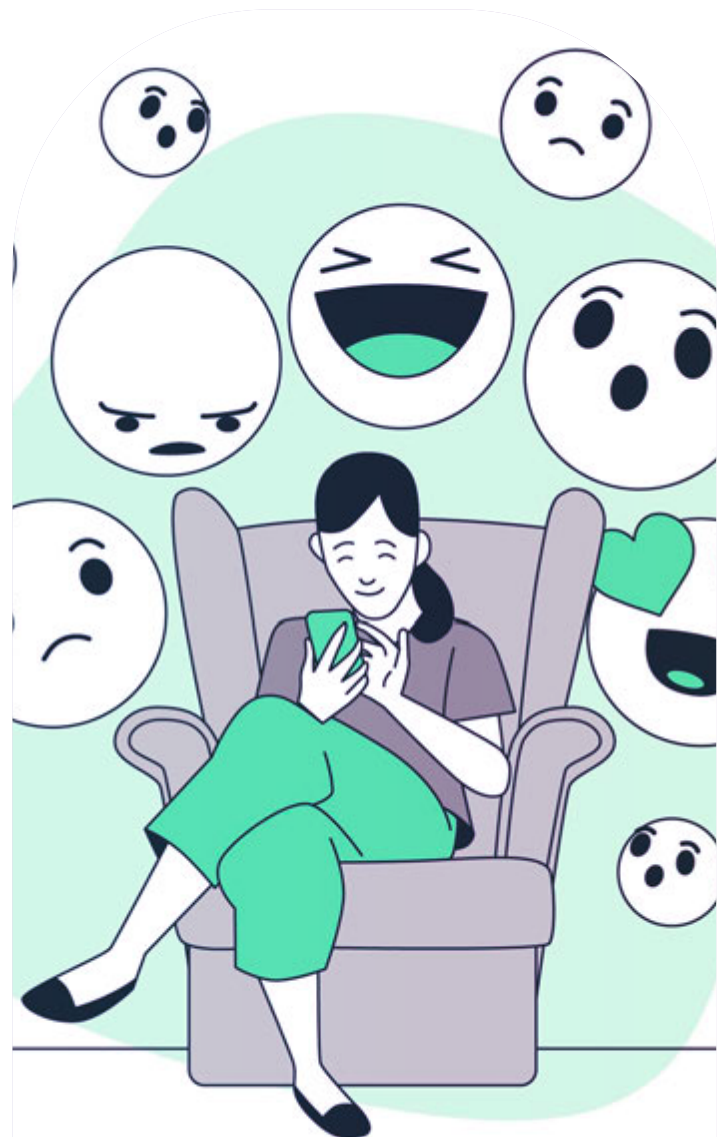
Figura 2. Modelo EQ-Map de Oriolo y Cooper, adaptado de Oriolo y Cooper, 1998.



## Modelo de Goleman, Boyatzis y McKee

Siendo este uno de los modelos más aceptados, desarrollados y practicados, lo desarrollaremos con mucho mayor detalle. Este modelo, también llamado “Marco de Competencias Emocionales”, es un modelo integral que se centra en el desarrollo de competencias de inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Este ensayo explora los componentes clave del marco y analiza su importancia para mejorar la eficacia individual y organizacional. Abarca la autoconciencia, la autorregulación, la empatía y las habilidades de comunicación efectiva, asociando positivamente estas habilidades con el desempeño laboral, la eficacia del liderazgo, el compromiso de los empleados y el éxito organizacional en general. Su estructura fue diseñada en función de las competencias genéricas distintivas para profesionales y ocupaciones administrativas. El cuestionario se ha utilizado y validado por cientos de diferentes firmas comerciales.

El Marco de Competencias proporciona un enfoque práctico y procesable para mejorar la inteligencia emocional en el lugar de trabajo. Consta de cinco dominios clave:



### Conciencia de sí mismo

La autoconciencia implica reconocer y comprender las propias emociones, fortalezas, debilidades, valores y objetivos. Permite a las personas evaluar con precisión sus propias habilidades y el impacto en los demás, fomentando el crecimiento y la mejora personal.

### Autogestión

La autogestión se refiere a la capacidad de regular y gestionar las propias emociones, impulsos y comportamientos en diferentes situaciones. Incluye habilidades como la adaptabilidad, la resiliencia, el manejo del estrés y la conciencia, que son vitales para manejar los desafíos de manera efectiva y mantener la compostura bajo presión.

### Conciencia social

La conciencia social implica percibir y comprender las emociones, necesidades y preocupaciones de los demás. Incluye habilidades como la empatía, escuchar y observar señales no verbales, que permiten a las personas construir relaciones sólidas, demostrar inclusión y crear un ambiente de trabajo de apoyo.

### Gestión de relaciones

La gestión de relaciones abarca la capacidad de construir y mantener relaciones positivas y productivas con los demás. Implica comunicación efectiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo y habilidades de colaboración. Al fomentar fuertes conexiones interpersonales, las personas pueden inspirar e influir en otros y liderar equipos hacia objetivos compartidos.

### Competencias cognitivas

El marco también enfatiza la importancia de las competencias cognitivas, como la resolución de problemas, la toma de decisiones y la creatividad. Estas competencias respaldan la inteligencia emocional al proporcionar a las personas la capacidad de pensar críticamente, aplicar la comprensión emocional a situaciones complejas y tomar decisiones informadas.

Figura 3. Modelo Goleman, Boyatzis y McKee, adaptado de Goleman, 2002.

## Aplicaciones del Marco de Competencia Emocional

El Marco de Competencia Emocional sirve como hoja de ruta para que las personas y las organizaciones mejoren la inteligencia emocional e impulsen un cambio positivo. Al desarrollar y fortalecer las competencias descritas en el marco, las personas pueden convertirse en líderes, miembros de equipo y contribuyentes más efectivos dentro de sus respectivos roles. Además, las organizaciones pueden integrar el marco en sus iniciativas de gestión de talento, desarrollo de liderazgo y capacitación de empleados para fomentar una cultura de inteligencia emocional.

En un mundo donde cada día toman mayor relevancia los sentimientos y las habilidades llamadas blandas o soft skills, estos modelos nos pueden allanar el camino hacia una mayor participación de los colaboradores, una mejor dinámica de equipo y un mayor éxito organizacional en el panorama empresarial actual en rápida evolución. Reforzar e intervenir en rasgos del carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo resulta indispensable para una buena y creativa actividad laboral.



## Referencias

- Fernández-Berrocal, P., Ramos, D. (2002). Corazones inteligentes. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D (2002). La inteligencia emocional en la empresa. México: Vergara.
- Goleman, D. (2018). La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el cociente intelectual. México: Penguin Random House Grupo Editorial.
- Jiménez Morales, M. I., y López-Zafra, E. (2009). Inteligencia emocional y rendimiento escolar: estado actual de la cuestión. Revista Latinoamericana de Psicología.
- Oriolo, E. y Cooper, R. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a la organización. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- R. Bar-On y J. D. A. Parker (2000). The Handbook of Emotional Intelligence: Theory, Development, Assessment, and Application al Home, School and in the Workplace. San Francisco: Jossey-Bass.
- Tino. (2012). Inteligencia emocional Archivos - Person Consulting: personconsulting.es, web de Person Consultoría y Desarrollo. Person Consulting: personconsulting.es, web de Person Consultoría y Desarrollo. <http://www.personconsulting.es/index.php/tag/inteligencia-emocional>
- Trujillo Flores, M. M., y Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales.
- Weisinger, H., y Cali, R. L. L. (1999). Emotional intelligence at work: The untapped edge for success. Performance Improvement. <https://doi.org/10.1002/pfi.4140380611>

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACIÓN SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), 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 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.