

Inteligencia emocional en la empresa

El autor diserta sobre la utilidad y el sentido de estudiar y manejar el concepto de inteligencia emocional en una empresa como puede ser la oficina de farmacia.

Se trata, esencialmente, de conocer cuáles son nuestras competencias emocionales básicas y desarrollarlas correctamente.

JOSEP MARIA GALÍ

Socio de Axis Consulting. Profesor titular de ESADE.

Inteligencia emocional. Nos hallamos ante un tema de moda, sin duda. Uno de esos temas de los que en los últimos años se habla sin descanso, como si fuera la panacea de la felicidad, la buena vida, las buenas relaciones en la familia, en el trabajo y en todas partes. Ponga usted las palabras «inteligencia emocional» en Google y verá. Portales, cursos, universidades, venta de libros, tests, lo que quiera. Es un tema que vende, qué duda cabe. El mismo nombre —la «marca» del tema— nos da algunas pistas sobre su génesis, su origen y su comercialización en el mundo de las ideas que deben supuestamente ayudar a la humanidad a ser más feliz, más humana, menos violenta, menos rapaz. Puede apreciarse rápidamente que el término proviene de dos conceptos que aparentemente eran tratados por los psicólogos como disjuntos, sin aparente relación o, a mucho estirar, como complementarios: la inteligencia y las emociones.

Los orígenes del interés por la inteligencia emocional

Vamos a por la inteligencia. ¿Qué significa ser inteligente? Las distintas escuelas de la psicología han dado respuestas diferentes a este término.

La visión freudiana. Si usted es amante del psicoanálisis y se ha leído a Freud y a sus discípulos, más o menos contestatarios, verá que es tremendamente difícil encontrar la palabra inteligencia en sus escritos. Hagamos un ejercicio aleatorio: busquemos al azar la palabra «inteligencia» en unos cuantos volúmenes de las obras completas de Freud. Volumen VIII: 0 veces. Volumen VI: 0 veces. Volumen XIII: 0 veces. Volumen XVIII: 0 veces. Volumen XX: 0 veces. Volumen XXI: 3 veces ¡por fin! Curiosamente, el término aparece en su discurso sobre la religión: «La religión amedrenta la inteligencia»; «No tenemos otro medio para gobernar nuestra pulsionalidad que nuestra inteligencia»; «El anhelado primado de la inteligencia sobre la vida pulsional»; «La voz del intelecto es leve, pero no descansa hasta ser escuchada...!».

La inteligencia parece ser esa capacidad superior de imponer el reino de la razón sobre el reino de las pulsiones y las emociones que llevan asociadas: la de conservación (hambre y amor) y las pulsiones de destrucción y de muerte, aceptadas por el mismo Freud en una etapa final de su vida. La inteligencia y la cultura es lo que nos permite domar a estos caballos salvajes y nos da una esperanza de un mundo mejor, nos viene a decir el genio freudiano.

La visión cognitivista. Los psicólogos cognitivistas nos dan una visión completamente diferente de la inteligencia. Curiosamente, en los libros de psicología cognitiva encontramos, aparentemente, poca cosa sobre la inteligencia, aunque todos los análisis de esta escuela de pensamiento parece que intentan descifrar los mecanismos a través de los cuales funciona el raciocinio. El concepto de inteligencia de los cognitivistas se basa en la consideración de la capacidad que tienen los individuos de percibir, almacenar, procesar y combinar informaciones del entorno e informaciones internas, ante la necesidad de formación de criterio, de actitudes o de tomar vías de acción.

La inteligencia cognitiva ha sido considerada históricamente como un factor esencial del rendimiento escolar y laboral. Los psicólogos han intentado encontrar mecanismos de medición de esta cualidad, y tenemos actualmente a disposición un gran número de test que nos ayudan a calibrar esta característica de las personas. Esta escuela de la psicología, que ha bebido de las fuentes de la estadística y de las ciencias físicas, recibe el nombre de «psicología diferencial», puesto que intenta diferenciar a los individuos en función de los puntajes obtenidos en distintos descriptores de sus características individuales. Si quiere ver una panoplia de estos test puede acudir a diferentes fuentes: www.galeon.com/pca-zau/guia_test02.htm; o si quiere divertirse un rato con test de inteligencia poco serios acuda a www.testdeinteligencia.com/. También puede divertirse con otros tipos de test comprando cualquier revista de las llamadas «femeninas» o por el estilo, pero no espere gran cosa de su fiabilidad. Límitese a pasar un buen rato

Si usted es el jefe y quiere incrementar el nivel de inteligencia emocional de su organización, lo primero que debe hacer es incrementar el suyo

midiendo, por ejemplo, si su vida sexual es buena, regular o mala.

La visión social. Bromas aparte, en los últimos años los psicólogos se han dado cuenta de algo muy obvio pero que vale la pena poner en primer plano: el rendimiento no es función solamente de las capacidades cognitivas del individuo sino también de las capacidades de relación consigo mismo y con su entorno. Probablemente, el primero que puso en la palestra este concepto fue el psicólogo social Thorndike, que ya en los años veinte hablaba de la «inteligencia social» como la «habilidad de comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas». Desde Thorndike hasta los años 80, el énfasis de los investigadores de la psique humana estuvo puesto en la medida de la inteligencia cognitiva y sus diferentes facetas. No es hasta principios de los 80 cuando encontramos a Gardner (1983), que nos habla de las múltiples facetas de la inteligencia, entre ellas, la inteligencia interpersonal o capacidad de establecer relaciones con otras personas, y de la inteligencia intrapersonal, es decir, el conocimiento de uno mismo, la autoconfianza y la automotivación. Todas estas capacidades dependen, en gran medida, de la destreza del individuo en reconocer las propias emociones, las de los demás y actuar de una forma que tenga en cuenta estas «informaciones».

Nuevas teorías. Esta constatación ha dado lugar a un gran número de investigaciones que nos dicen que la capacidad referida anteriormente, la «inteligencia emocional» es un excelente predictor de la capacidad de destacar profesionalmente por encima de la media. La inteligencia cognitiva se-

ría una capacidad necesaria para abordar las tareas que nos encomienda la empresa, pero no suficiente para situarse significativamente por encima de la media en el desempeño como trabajador y directivo.

Actualmente los avances de las ciencias neurobiológicas han permitido esbozar las causas somáticas de estas constataciones empíricas. Se está produciendo un encuentro entre los hallazgos de los psicólogos y los de los neurólogos que investigan la dinámica cerebral. La importancia de las emociones en la conducta recae en la constatación de que la mayor parte de la actividad cognitiva se realiza en las zonas del cerebro de desarrollo más tardío (las zonas del neocórtex, especialmente los lóbulos prefrontales). Esta actividad cognitiva interpreta y modera las reacciones espontáneas del cerebro primitivo, también llamado «cerebro reptil», responsable de los instintos básicos (sexo, búsqueda de alimentos y respuestas de huida-agresión) y del cerebro medio, que comprende distintos centros, entre ellos la amígdala, asiento de los movimientos emocionales que después moderará el

neocórtex. En la época de Freud nada se sabía del cerebro reptil y de la estructura del cerebro, con lo cual es de justicia rendir homenaje al genio que postuló tres poluciones básicas de la conducta que hoy se sabe que residen en el cerebro primitivo.

¿Se imagina usted un grupo de colaboradores funcionando a partir de reacciones automáticas del cerebro reptil o de la amígdala? Si se encuentra en una empresa donde el jefe funciona de esta suerte, más vale que se busque otro trabajo, si no quiere acabar majareta. El desarrollo de la inteligencia emocional ayuda a las personas a tomar conciencia de sus emociones y las de los demás y dirigir las de manera ordenada y socialmente productiva.

Competencias emocionales básicas

¿Cuáles son las competencias emocionales básicas? Investigaciones recientes apuntan a cinco grandes áreas de competencia que incluyen diferentes factores (para su descripción detalla-



da, recomendamos al lector referirse al clásico trabajo de Daniel Goleman *Inteligencia Emocional* (1995):

- **La autoconciencia:** capacidad de reconocer los propios estados de ánimo, intuiciones y habilidades. Comprende destrezas como la capacidad de identificar las propias emociones, de hacer una correcta valoración de sus consecuencias, así como la autoconfianza en la propia capacidad de manejarlas.
- **La empatía:** capacidad de reconocer las emociones de los demás, sus estados anímicos y sus preocupaciones. Comprende habilidades como la capacidad de comprender a los demás, orientarlos, contribuir a su desarrollo, potenciar la diversidad de relaciones y la capacidad de detectar los estados emocionales grupales, no sólo los individuales.
- **Las habilidades sociales:** la capacidad de inducir reacciones en los demás (no confundir con la manipula-

ción). Comprende las habilidades persuasivas, de manejo de conflictos en el grupo y de comunicación.

- **La propia capacidad de motivación:** el impulso de logro, la capacidad de compromiso, de iniciativa y de optimismo.
- **La autorregulación,** es decir, la capacidad de autocontrol, de confiabilidad (honestidad, integridad, conciencia) y la capacidad de adaptarse e innovar en situaciones de cambio.

La importancia del desarrollo de estas facetas en el desempeño en la vida y en el trabajo ha dado lugar a un gran esfuerzo investigador encaminado a encontrar sistemas de diagnóstico de las capacidades emocionales y sistemas de mejora de estas capacidades. Si el lector quiere pasar un rato entretenido, le sugerimos que entre en www.helios3000.net/tests/eq.shtml, donde podrá hacerse gratis un test de inteligencia emocional.

¿Existen organizaciones emocionalmente inteligentes?

«Le agradezco que me haga esta pregunta», contesto a los alumnos cuando me formulan la duda que da título a este apartado. Por dentro pienso «Otra vez la preguntita de marras». Normalmente la reboto: «¿Tienen psique las organizaciones? Si no la tuvieran, no existiría la psicología de la organización, ¿no es cierto?» Bien. Hemos salido del paso pero no hemos contestado la pregunta. Las organizaciones, como agregados de personas que se relacionan dentro de unas determinadas reglas o cultura, suelen mostrar sistemas estables de respuesta con los interlocutores externos e in-



¿Cómo podemos incrementar las habilidades emocionales de nuestros colaboradores?

Primer paso.

Usted ya es consciente de que su papel es excepcionalmente importante y que su mejora es imprescindible para la mejora colectiva.

Segundo paso.

Durante el proceso de crecimiento emocional, usted se olvida de que es el jefe. Se olvida, pero de verdad. A este respecto, creo oportuno relatar una anécdota que me sucedió una vez. Estábamos realizando actividades *outdoor* para una empresa cuyo equipo comercial debe trabajar a «alta presión» durante períodos intermitentes del año, con el objetivo de incrementar las capacidades de reconocer las emociones del equipo y superar miedos. En una prueba se trataba de atravesar un pantano en kayak. Si usted lo ha probado alguna vez, sabrá que no es difícil darse unas cuantas zambullidas involuntarias antes de ser capaz de aguantar la maldita piragua. Uno de los directivos, que estaba en mi grupo, tenía fobia al agua. Nadie lo sabía hasta entonces. Podría haber dicho: «Chicos, yo soy el jefe, esto es demasiado para mí, lo siento pero yo por aquí no paso». No lo hizo. El grupo encontró la solución: lo metieron dentro de la piragua, pararon a una lancha que corría por la zona, pusieron la piragua dentro de la lancha, con un «escolta» a cada lado para que no se cayera, le vendaron los ojos y ... atravesó

el pantano montado en una piragua, que era de lo que se trataba. Durante la noche, en la sesión en la que comentábamos los resultados, se apreció esta cualidad de ser «uno más», lo que permitió encontrar una solución original al tema.

Tercer paso.

Usted no intenta dar lecciones de inteligencia emocional a su gente. Les puede dar su opinión sobre conductas específicas, pero no les sermonee, no sirve de nada.

Cuarto paso.

Si quiere aumentar las capacidades emocionales del equipo, realice *fuera* de la empresa tareas conjuntas divertidas que reproduzcan y pongan en valor habilidades específicas que usted necesita para que el rendimiento empresarial mejore.

Quinto paso.

Busque a un buen psicólogo de empresa que le ayude a dirigir el proceso. Si intenta hacerlo usted solito, jugará con dinamita. Si le estalla en las manos tendrá un problema grave.

Y finalmente, desearle mucha suerte. Si hace lo sugerido aquí, tendrá más probabilidades de éxito.

ternos. Podríamos decir que la agregación de conductas bajo un mismo patrón o modelo causa la sensación de que la organización tiene psique o, por lo menos, valores, algo que está detrás de conductas estereotipadas. Estas formas compartidas y estables de reaccionar suponen con el tiempo la asunción de unas actitudes y valores colectivos que hacen fácil la analogía psique individual = psique organizacional. El aspecto de la cosa hace fácil deducir la existencia de esta psique, y de ahí que se hable a menudo de organizaciones inteligentes y de organizaciones emocionalmente, socialmente, etc...inteligentes».

El papel de los directivos. Nuestra experiencia nos enseña que el nivel de «inteligencia emocional» de una empresa depende, en gran manera, del nivel de inteligencia emocional de sus directivos principales. En este sentido, organizaciones que parecían emocionalmente inteligentes pueden convertirse en «emocionalmente analfabetas» en menos de lo que canta un gallo cuando hay un relevo masivo de directivos que irradiaban o hacían «resonar», para utilizar el lenguaje en boga, esta inteligencia emocional. Esto no es una teoría, el que suscribe lo ha vivido más de una y de dos veces en organizaciones después de procesos de fusión y adquisición. Por tanto, la habilidad de la organización es muy volátil y el papel de los «jefes» es desproporcionadamente más importante que el de los colaboradores de segundo o tercer nivel.

De estas observaciones se deduce una afirmación que cabe formular con convicción: *si usted es el jefe y quiere incrementar el nivel de inteligencia emocional de su organización, lo primero que debe hacer es incrementar la suya.* Sólo haciendo esto se producirá un efecto «resonancia» mucho más importante que si usted sigue siendo un jugador de regional preferente en la liga de la inteligencia emocional y manda a sus muchachos a cursillos para aumentarla. Es más, le recomendaríamos que no hiciera esto, ya que puede detonar una cadena de reacciones imprevisibles. Si usted es consciente de que la mejora de las habilidades emocionales pasa por integrarse en su equipo y crecer emocionalmente juntos, puede pasar a la cuestión siguiente. □