



PSICOLOGÍA APLICADA AL MANAGEMENT

MANUAL DEL EMPLEADO FELÍZ

COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU IMPORTANCIA PARA LAS ORGANIZACIONES

Escribe:
Dr. Sergio Lotauro
Neuropsicólogo

neuropsicologia21.wordpress.com
www.lotauro.com.ar
consultas@lotauro.com.ar

¿Se puede medir la inteligencia emocional?

La capacidad de auto-motivación, la perseverancia ante a las dificultades y frustraciones que se presentan a menudo en la vida, la predisposición para regular el mal humor o la excitación que muchas veces alteran las facultades de razonamiento, son aspectos que se consideran esenciales para que un individuo tenga éxito en el logro de las metas que se ha propuesto.

Ahora bien ¿se pueden medir estas capacidades? Cuando un individuo ingresa a una organización, ¿es posible predecir si logrará relacionarse empáticamente con los demás? En la literatura especializada, es común que nos encontremos con la expresión "cociente emocional", sin embargo, se trata de un término que nos remite a un conjunto particular de significados, no de un concepto científico.

De hecho, no hay ninguna técnica completamente eficaz que permita medir el cociente emocional, como ocurre con el cociente intelectual. Lo que tenemos es un conjunto de indicadores que permiten tener una idea aproximada sobre las aptitudes emocionales de una persona, entre ellas, la habilidad para reconocer sus propias emociones y detectar las de los demás en pos de una convivencia armónica con el entorno.

Componentes de la inteligencia emocional y su importancia para las organizaciones

Como dije anteriormente, la inteligencia emocional es un constructo amplio compuesto por un conjunto de habilidades diferentes aunque inter-relacionadas.

Defino a continuación algunas de estas habilidades que generalmente se encuentran presentes en todo individuo con un cociente emocional elevado:

La conciencia emocional: aunque parezca extraño, muchas personas tienen grandes dificultades para expresar el significado de palabras como amor, cariño, ternura, vanidad, dulzura, resentimiento, etcétera. También les cuesta explicar por qué se desencadenan estos sentimientos. Indagar la conciencia emocional involucra averiguar si una persona es capaz de saber lo que siente y lo que sienten los demás, de descubrir el origen de esos sentimientos y conocer que efecto ejercen en otras personas.

La conciencia emocional es una guía para mejorar cualquier tipo de desempeño laboral, ya que ayuda a desarrollar las habilidades sociales que resultan esenciales para el liderazgo y en el trabajo en equipo.

La autoestima: es el sentido del propio valor como persona. Sin autoestima no existe la inteligencia emocional.

A los fines prácticos, la autoestima es el resultado de la diferencia entre lo que una persona quiere ser, y lo que realmente es.

La importancia de la autoestima reside en que tiene un gran impacto en la cotidianidad de la vida laboral, en las relaciones que se establecen con los compañeros de trabajo, y en la toma de decisiones propias e ineludibles del ámbito profesional.

Por ejemplo, un gerente o un vendedor con una autoestima deteriorada, que se considera poco competente para alcanzar ciertos objetivos o conquistar un mercado, anticipándose negativamente a los resultados, rechazará toda oportunidad que se le presente a los fines de consecución de la meta.

Una autoestima desvalorizada implica una espiral descendente o círculo vicioso que se retroalimenta negativamente, y conduce invariablemente al fracaso; el cual a su vez confirma las expectativas previas y refuerza la percepción pobre que el individuo tiene de sí mismo como persona y como profesional.

La autoeficacia: que es el sentido de la propia eficiencia, y no debe ser confundida con la autoestima. Una autoeficiencia disminuida puede coincidir con un autoestima igualmente disminuida, pero no necesariamente.

Por ejemplo, un gerente puede sentirse sumamente capaz en relación a las competencias que su puesto demandan, y sin embargo experimentar una muy baja autoestima.

El emplazamiento: que es el sentido de controlabilidad de los diferentes acontecimientos inherentes al mundo organizacional. Dicho de otra forma, una persona puede hacer atribuciones internas o externas con respecto a los hechos que le toca vivir.

El lector podrá comprender mejor este concepto haciéndose la siguiente pregunta: en líneas generales, ¿se considera responsable de aquellas cosas que le pasan, o por el contrario se siente usted a merced del azar o la providencia?

Los empleados que mejor se desempeñan dentro de una compañía son aquellos que poseen un emplazamiento interno de control, en comparación con aquellos que se sienten víctimas pasivas de las circunstancias.

En este sentido, numerosos estudios longitudinales han demostrado que las personas que consideran que poseen el control de sus propias vidas, son dueñas de una mayor capacidad de planificación y proyección a largo plazo, son menos impulsivas y más proclives a postergar una eventual gratificación inmediata en función de un objetivo más ambicioso a largo plazo; también son más independientes, autosuficientes y cuentan en general ingresos superiores al término medio.

Evaluar el emplazamiento de control de un candidato a ocupar un puesto en una empresa, por ejemplo, en un proceso de selección de personal, resulta de vital interés ya que aquellas personas que consideran que el éxito depende del azar y piensan que su vida está sujeta a la suerte o cualquier otra forma de fuerza externa, tienen mayor probabilidad de caer en la desesperanza, el abandono personal y la depresión. Y esto encuentra pleno sentido en el hecho de que una atribución predominantemente externa es un indicador muy fiable de un pobre sentido de control personal.

La autoevaluación: es la percepción que cada sujeto tiene sobre sí mismo. Involucra la capacidad para dejar fluir las propias emociones en forma equilibrada y para captar las emociones de los demás.

Esta variable ayuda a explorar cómo puede comportarse un individuo en un momento de tensión y cómo es, en general, su estado anímico. ¿Es optimista? ¿Es flexible, abierto al cambio? ¿Le interesa aprender cosas nuevas fuera del campo de su especialidad?

La empatía: se evalúa la capacidad de reconocer los sentimientos de los demás y percibir las causas. La habilidad para "sentir" los sentimientos del otro, cuál es su intensidad y qué provocan es un componente central en la inteligencia emocional.

La predisposición para reparar errores emocionales: como en cualquier otro aspecto de la vida, a veces hacemos cosas que afectan la sensibilidad de los demás. Si bien no es fácil, debemos aprender a reconocer lo que estuvo mal y repararlo, incluso a pedir perdón cuando sea necesario, independientemente del nivel en el que nos encontremos cuando formamos parte de una organización.

La capacidad para crear relaciones armoniosas con los demás: este componente es central no sólo para el éxito profesional, sino también para lograr una mayor calidad de vida. Tiene que ver con la comunicación, la seducción y, al mismo tiempo, con la humildad para pedir ayuda y la generosidad para brindarla.

¿Y que hay del optimismo?

Más allá de la utilidad evidente de descomponer la inteligencia emocional en los conceptos hasta aquí descritos, el lector debe saber también que todos podemos generar una sensación de alegría con el pensamiento.

Para ello, simplemente, debemos recordar un momento vívido relacionado con esa emoción para volver a experimentarla.

El esfuerzo para dirigir la mente hacia acontecimientos positivos vale la pena.

Más aún, el hábito del pensamiento optimista se erige como una de las variables más poderosas de la inteligencia emocional, razón por la cual he preferido dedicarle un apartado especial.

El optimismo cumple una función adaptativa, en tanto promueve la motivación y nos ayuda a focalizar en las metas que deseamos alcanzar. Asimismo nos permite afrontar los problemas con estoicismo en los momentos de adversidad.

No obstante, si bien cierta dosis de optimismo es deseable como combustible esencial que nos permite mantener la esperanza, también es necesaria una cuota mínima de pesimismo que nos mantenga en estado de alerta de cara al futuro, propiciando la cautela y la anticipación realista de eventuales dificultades.

En este aspecto, encontrar el equilibrio que permita el acceso a un optimismo realista constituye la vacuna más efectiva contra el fenómeno que los psicólogos cognitivos han denominado "ilusión de invulnerabilidad"

Cuando se les pregunta a los ejecutivos novatos, desmesuradamente optimistas, como se ven en la compañía para la que trabajan dentro de diez años, la mayoría se describen como muy prósperos, ocupando puestos jerárquicos al que solo tiene acceso una pequeña elite de privilegiados, minimizando o descalificando toda probabilidad de revés laboral o desgracia personal.

En este sentido, según el psicólogo social Gordon Allport, los futuros médicos suelen estimar sus ganancias en un rango restringido solo al 5 % de los profesionales de la salud; y los futuros pilotos se imaginan con réditos sin precedentes en la historia de la aviación comercial.

Son numerosas las investigaciones que han comprobado que muchos profesionales recién iniciados consideran que tienen mas probabilidades de vivir acontecimientos de connotación positiva en relación a sus trabajos, como obtener un aumento o conseguir un asenso en un corto plazo de tiempo; en tanto como contraparte también se perciben a sí mismos como relativamente impermeables a experiencias negativas como ser despedidos o sufrir un ataque cardíaco como consecuencia del estrés.

Un optimismo exacerbado puede llevarnos a pensar que estamos inoculados al infortunio, en consecuencia nos parecerá innecesario tomar ciertas precauciones y proceder con cautela.

Si un vendedor se siente demasiado optimista y convencido de su carisma, atractivo personal y capacidad persuasiva, posiblemente no se esfuerce tanto en el trato con sus clientes.

El desengaño y la frustración aguardan agazapados en el futuro a aquellos incautos que caigan víctimas de la ilusión de invulnerabilidad.

Por otra parte, una ausencia total de optimismo conforma la receta más efectiva para caer en la apatía y la depresión.

Tal vez constituya una paradoja el hecho de que muchos estudios aseguran que las personas depresivas son poseedoras de un estilo atributivo de los acontecimientos vitales mucho mas preciso o cercano a la realidad objetiva, hablando en términos probabilísticos.

Dicho de otra forma, todo parece indicar que los optimistas decodifican o interpretan la realidad tergiversándola en su propio beneficio, mientras que los pesimistas carecen de esta habilidad, lo que los deja expuestos y desprotegidos ante las vicisitudes negativas de la vida, lo cual a fuerza de repetición eventualmente termina dañando severamente su autoestima y sentido de la autoeficacia.

Como dije anteriormente, la autoeficacia se define como el sentido de la propia competencia. Creer en nuestras capacidades nos prepara para afrontar los problemas inherentes a toda organización con mayor eficiencia.

Si usted posee un sentido de importancia en alguna compañía debe capitalizar esta simple pero primordial enseñanza: inducir cultivo de los miembros de su equipo de trabajo para que se juzguen a sí mismos como muy capaces de alcanzar altos logros, redundará en un mayor rendimiento general del grupo y en una tendencia a perseverar ante el fracaso.

Cierto es que nadie puede manipular con facilidad una emoción como la angustia si está atravesando una situación personal muy dolorosa. Sin embargo, cuando no estamos ante situaciones límite, la utilización del pensamiento y del cuerpo para revertir los estados de ánimo negativos da muy buenos resultados.

De la salud emocional a la patología dentro de la organización

Dentro del mundo del management, la repetición aleatoria o arbitraria de un estímulo aversivo entre los miembros de una compañía, puede provocar alteraciones en el humor, la motivación, el desempeño y el compromiso con la organización.

Por ejemplo, una serie de castigos indiscriminados, de alta frecuencia, por parte de un superior hacia un subordinado, que implique una pérdida de premios, o una reducción sustancial del salario, eventualmente traerá como consecuencia la aparición de un estado de sensibilización que invariablemente repercutirá en el rendimiento del empleado de cara al futuro.

La sensibilización en estos casos, en tanto refuerzo de circuitos neurales implicados en el miedo propicia cuadros de ansiedad y estrés que dejan a la persona en una condición de vulnerabilidad emocional que puede interferir con sus procesos mentales más complejos, como la resolución de problemas y la toma de decisiones.

Se trata de un fenómeno que literalmente facilita la aparición de la angustia y la hipervigilancia. El individuo queda, sin proponérselo, selectivamente atento a posibles señales de peligro ya que su lugar de trabajo se ha convertido en un ámbito poco seguro y confiable.

Este estado de susceptibilidad psicológica está mediado por un proceso de sensibilización signado a su vez por la imposibilidad de anticipar un clima laboral relajado y contenedor. La percepción de estar a merced de sucesos que escapan a nuestro propio control, pero que nos afectan, puede llevarnos a una fragilidad psíquica caracterizada por una disminución o pérdida en nuestra autovaloración, resignación, desinterés y apatía.

Se hace necesario entonces tener muy presente el concepto de sensibilización dentro de la organización, fundamentalmente cuando se ocupa un puesto de mando o jerárquico, a los fines de mantener una línea de conducta que respete una idea directriz sensata y coherente con la misión de la empresa, que contribuya al logro de una mejor cultura organizacional, que ofrezca seguridad y estabilidad a su equipo de colaboradores.

Todo estado de sensibilización será más extremo, profundo y nocivo, cuando a la alta frecuencia de presentación del estímulo aversivo (ya se trate de un castigo específico, alguna forma de maltrato emocional, etc.) se sume la arbitrariedad y la imposibilidad de protegerse en quien lo padezca.