

Inteligencia emocional y eficiencia

Son significativas de eficiencia y de éxito una serie de competencias más relacionadas con el área de las emociones que con la inteligencia tradicionalmente entendida. La inteligencia es una actividad cognitiva, pero es básicamente una actividad, y como tal los afectos juegan un papel determinante de éxito o de fracaso en el

comportamiento inteligente. El artículo expone la importancia de las emociones como mecanismos de conducta que nos ayudan a tomar decisiones con seguridad y a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados.

Vicente Martínez y Pilar Aparicio.

FICHA TÉCNICA

Autores: MARTINEZ, Vicente y APARICIO, Pilar.

Título: Inteligencia emocional y eficiencia.

Fuente: Capital Humano, n.º 118, pág. 64, Enero, 1999.

Localización: 11/99.

Resumen: Afrontar el entorno con eficiencia no depende tanto del conocimiento que se tenga o no de él cuanto del hábito operativo de actuar sobre el mismo. La obra de David Goleman «Inteligencia emocional» supone un análisis riguroso de las investigaciones llevadas a cabo tanto en el terreno de la conducta como en el de la neurofisiología. Según el autor, las personas emocionalmente desarrolladas disfrutan de una situación más ventajosa en todos los dominios de la vida, son más eficientes y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad. Los investigadores están haciendo actualmente un esfuerzo por determinar los componentes que configuran la inteligencia emocional. Estos componentes se pueden sintetizar, básicamente, en: autoconciencia emocional, control emocional, empatía, automotivación y habilidades sociales.

Descriptores: Inteligencia emocional / Motivación.

SIGNIFICACION Y CONCEPTO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

«**E**n el caso de que tenga usted quince años, deje de burlarse de los "tontos" de su clase... porque ¡llegará un día en que tendrá que trabajar para ellos!» Esto lo escribió Tom Peters en «Reinventar por excelencia», refiriéndose a los estudiantes. Y la obra «EQ, qué es inteligencia emocional», de Martin y Boeck se inicia con esta consideración «¿Cómo consigue un antiguo actor de segunda fila convertirse en presidente de los Estados Unidos?» «¿Cómo puede llegar a ser creador de la Teoría de la Relatividad y Premio Nobel, un niño pausado, que fracasó en la escuela?»

Investigaciones de las últimas décadas en este campo vienen a concluir con Karen Arnold que: «saber que una persona ha logrado graduarse con unas notas excelentes equivale a saber que es excelente buena o bueno en las pruebas de evaluación académica pero no nos dice absolutamente nada en cuanto al modo en que reaccionará ante las vicisitudes que le presente la vida».

En realidad sólo el 20 por ciento del éxito en las diversas áreas de la existencia es atribuible al cociente

intelectual de la persona. La mayoría de los intelectualmente mejor dotados termina trabajando a las órdenes de gente con un CI inferior al suyo.

Tampoco esta superioridad es significativa de mayor probabilidad de éxito en la vida más personal de relación: pareja, familia, amistades etcétera. Como el Caballero de la armadura oxidada muchos de ellos terminan prisioneros del frío y rígido hierro de su racionalidad.

Si, en cambio, son significativas de eficiencia y de éxito una serie de competencias más relacionadas con el área de las emociones que con la inteligencia tradicionalmente entendida. Lo cual es evidente a la luz de la nueva concepción del universo. Un universo que, ante todo, es relacional y participativo.

En realidad disponemos de dos mentes –una que piensa y otra que siente–, y que no son sino dos formas básicas de conocimiento interactuando en la construcción de nuestra vida mental.

Afrontar el entorno con eficiencia no depende tanto del conocimiento que se tenga o no de él cuanto del hábito operativo de actuar sobre el mismo. La inteligencia es una actividad básicamente cognitiva es cierto, pero es también una actividad. Y como tal, los afectos juegan una papel determinante de éxito o de fracaso en el comportamiento inteligente.

La idea de que el hombre no posee un solo tipo de inteligencia es reciente en su formulación. H. Gardner la viene desarrollando desde mediados de los ochenta en un famoso programa de estudio de la Universidad de Tufts: Programa Spectrum dedicado al cultivo de los diferentes tipos de inteligencia. Los investigadores han puesto especial interés en el análisis de dos de ellas: la intrapersonal y la interpersonal.

Recurriendo a definiciones del propio Gardner, la inteligencia interpersonal supone «la capacidad de discernir y responder apropiadamente a los estados de ánimo, temperamentos, motivaciones y deseos de las demás personas». Y para la inteligencia intrapersonal menciona «la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta».

La visión de Gardner y sus colaboradores supone un gran avance, aunque siguen analizando las inteligencias personales desde la faceta cognitiva del sentimiento sin llegar a desentrañar el papel que en la vida del sujeto desempeñan esos sentimientos.

Este nuevo paso lo dan P. Salovey y su colega J. Mayer al acuñar para la inteligencia interpersonal e intrapersonal, la significativa denominación de inteligencia emocional, que ellos han definido como «un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones».

En octubre de 1995 David Goleman, psicólogo de la Universidad de Harvard y periodista científico del *New York Times*, lanza al mercado su obra «Inteligencia emocional». Un best-seller de éxito mundial.

En ella hace un análisis riguroso de las investigaciones llevadas a cabo en este campo, tanto en el terreno de la conducta como en el de la neurofisiología, al tiempo que nos muestra la trascendencia que su

aplicación tiene en nuestra vida y nos diseña las estrategias necesarias para su aprendizaje y práctica.

Las personas emocionalmente desarrolladas, viene a decir este autor, disfrutan de una situación más ventajosa en todos los dominios de la vida; suelen sentirse más satisfechas; son más eficientes y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad.

La trascendencia del tema es evidente si admitimos, como parecen demostrar los hechos, que nuestra sociedad padece hoy una crisis de emoción más grave que la crisis de razón. O quizás una crisis de razón originada por la crisis de emoción.

L. E. Shapiro lanza la alarma cuando en su obra «La inteligencia emocional de los niños» escribe que «sin embargo, y en forma paradójica, mientras que cada generación de niños parece volverse más inteligente, sus capacidades emocionales y sociales parecen estar disminuyendo vertiginosamente».

ANATOMÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El hombre de las cavernas, para sobrevivir, tenía que decidir frecuentemente en milésimas de segundo en situaciones en las que podría hacerse con una presa o pasar él a ser la presa.

El hombre actual, como sus predecesores:

- Analiza constantemente y sin darse cuenta el grado de peligrosidad del lugar en que se halla y el nivel de amenaza o de acogida de las personas que le rodean.

- Juzga a sus semejantes a partir de la primera impresión.

- Toma decisiones sin previo análisis de todos los factores o de las consecuencias de ellas derivadas. Las emociones son, pues, mecanismos importantísimos de conducta que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante acontecimientos inesperados.

- A tomar decisiones con prontitud y seguridad.

- A comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

En este sentido la mente emocional funciona como una especie de radar que nos alerta de la proximidad de una peligro.

Esta instantaneidad de la acción tiene sus fundamentos en el cerebro primitivo (sistema límbico) –el cerebro emocional–, del que con el tiempo surgirá el cerebro pensante (neocórtex). El sistema límbico se encuentra alojado profundamente dentro de los hemisferios cerebrales y tiene la responsabilidad primaria de regular nuestras emociones e impulsos. Este sistema incluye el tálamo, que envía mensajes al córtex; el hipocampo, donde se produce el aprendizaje emocional y donde se almacenan los recuerdos emocionales; la amígdala considerada el centro de control emocional del cerebro, y otras estructuras.

Es en este sistema donde el pensamiento se transforma en reacción emocional consciente y en conducta.

«Las células del sistema límbico», escribe J. Borysenko en «Tu mente puede curarte», «son especialmente activas en la secreción de los neuropéptidos, una línea directa de comunicación entre las emociones y el cuerpo». Estos elementos químicos cerebrales, también llamados neurotransmisores, están almacenados en el cerebro emocional y son enviados a través de todo el cuerpo cuando se siente una emoción, indicando a éste la manera de reaccionar. Los neurocientíficos han descubierto recientemente que no toda la información llega primero al cerebro pensante donde es interpretada y sobre la que se toma una decisión racional, para ser luego remitida a uno de los centros clave de la emoción: la amígdala, que añade a la anterior la respuesta emocional del organismo.

Cuando la respuesta exigida por el medio es básicamente emocional, en particular si es amenazada para el sujeto, una parte del mensaje se desvía directamente a la amígdala sin pasar por el córtex, lo que permite que esta respuesta sea más rápida aunque también más imprecisa.

sa. Muchos arrebatos de cólera o de miedo, racionalmente inadmisibles, se deben a que la emoción se pone en marcha antes que el pensamiento y de modo completamente independiente de él.

J. E. Le Doux, conocido neurólogo neoyorkino, ha descubierto que el ser humano reacciona de forma emocional ante determinados estímulos externos antes de que el neocórtex pueda sacar una conclusión intelectual sobre lo sucedido. En situaciones de estrés, incluso, el organismo segrega hormonas que bloquean la información más cualificada del neocórtex a la amígdala. En esa circunstancia las reflexiones racionales ya no pueden circular, de modo que la emoción bloquea el camino de la razón.

Sin embargo, la predisposición individual a la cólera no sólo depende del metabolismo químico, sino también de la actitud mental. Es decir, que nuestra valoración cognitiva acerca de una situación, determina si nos enfadamos o no.

El establecimiento de una comunicación adecuada entre los dos cerebros—inferior y superior—es imprescindible para un comportamiento equilibrado. La intervención de los circuitos de las emociones es fundamental para el pensamiento eficaz, tanto para tomar decisiones inteligentes como para el hecho de pensar con claridad. Los sentimientos nos orientan en la dirección adecuada para obtener el mejor provecho de las posibilidades que nos ofrece la fría lógica.

Cuando falta esta comunicación, puede producirse lo que Goleman denomina un secuestro emocional: «Según sugiere la evidencia, en tales momentos un centro del sistema límbico declara el estado de urgencia y recluta todos los recursos del cerebro para llevar a cabo su imposable tarea (...) El rastro distintivo de este tipo de secuestros es que, pasado el momento crítico, el sujeto no sabe bien lo que acaba de ocurrir».

La interrupción de las conexiones existentes entre uno y otro cerebro provoca la ineptitud para calibrar el

Las personas emocionalmente desarrolladas disfrutan de una situación más ventajosa en todos los dominios de la vida; suelen sentirse más satisfechas; y son más eficaces y capaces.

significado emocional de los acontecimientos. «Una condición, continúa Goleman, que a veces se llama ceguera afectiva».

La capacidad de empatía de sentir con el otro y comprenderle, y el interés por el contacto humano, tienen mucho que ver con la correcta comunicación entre estos circuitos neuronales.

COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Ya hemos visto cómo la competencia intelectual ayuda poco a pronosticar la eficiencia personal y profesional. La eficiencia personal tiene más que ver con la que venimos denominando competencia emocional.

Podríamos considerarla como una meta-competencia que determina el grado de destreza que nos permite el manejo eficiente de las restantes facultades, incluido el puro intelecto.

La psicología tradicional ha estudiado ampliamente los componentes de la inteligencia racional y su enumeración por factores.

Los investigadores están haciendo actualmente un encomiable esfuerzo por determinar los que confi-

guran la inteligencia emocional.

A continuación expondremos el significado y sentido de lo que estos investigadores mencionan con un mayor acuerdo:

1. Autoconciencia emocional

Es la capacidad para reconocer los propios sentimientos en el mismo momento en que se producen, para expresarlos convenientemente, y para utilizar el sentido intuitivo a fin de tomar decisiones con las que uno pueda mantener su calidad de vida. Resulta muy arriesgado decidir sin tener en cuenta las emociones.

Este componente es el alfa y la omega de la inteligencia emocional. Sólo quien sabe por qué se siente como se siente puede manejar sus emociones, moderarlas y ordenarlas de manera consciente.

El «conócete a ti mismo» socrático, del dintel del templo de Delfos, es la piedra angular del control emocional.

Para percibir convenientemente las propias emociones, manejarlas y desarrollarlas, necesitamos una distanciamiento inferior frente a nosotros mismos: la sensibilidad a las propias emociones, el reconocimiento de los sentimientos en el instante en que éstos aparecen. La observación desapasionada de las emociones hace que se activen las conexiones neocorticales, lo que facilita el proceso correcto del razonamiento.

En esta toma de conciencia se asienta el autocontrol. Nadie puede registrar con frialdad su propia indignación y al mismo tiempo estar encolerizado. Las personas conscientes de los estados de ánimo que están experimentando en un momento dado, utilizan positivamente esa emocionalidad, controlan mejor sus afectos y son psicológicamente más sanas. La vida emocional es más rica para ellos porque perciben más cantidad y calidad de sus emociones.

Cuando no se da esta conciencia, el hombre corre el riesgo de quedar atrapado en el secuestro emocional.

2. Control emocional

Se define como saber manejar las emociones, controlar los impulsos, sosegar la propia ansiedad, sentir una ira apropiada.

El objetivo del autocontrol no es la represión de las emociones sino el equilibrio y la conveniente utilización de las mismas, porque todo sentimiento es válido y tiene su propio valor y significado.

«Cualquiera puede enfadarse», decía Aristóteles en su «Ética a Nicómaco», «eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso ciertamente, no resulta tan sencillo.»

La persona que maneja eficientemente su mundo emocional soporta bien las tensiones y permanece sereno ante la incertidumbre, lo que le otorga un gran poder de acción y una gran calidad a sus decisiones. Estabilidad emocional y madurez psíquica son dos conceptos altamente correlacionados.

«Dadme un hombre que no sea esclavo de sus pasiones y le colocaré en el centro de mi corazón», decía Hamlet a su amigo Horacio. **Ser señor de sí mismo es el más difícil de los señorías, pero es también el componente emocional que más poder de actuación e influencia nos otorga sobre los demás.**

Por el contrario, mientras nos encontramos en la fase de alteración emocional, los argumentos de nuestro oponente no tienen la menor oportunidad de ser tenidos en consideración.

En todo caso contribuyen incluso, de forma adicional, a avivar el fuego de la discusión.

Uno de los efectos más perniciosos de la falta de control es el estado de indefensión a que se ve sometido el sujeto, tanto física como psicológicamente, en situaciones de tensión. El autocontrol es particularmente imprescindible en situaciones dificultosas con otras personas para que se produzca la empatía.

Las emociones son mecanismos importantísimos de conducta que nos ayudan a reaccionar con rapidez ante los acontecimientos y a tomar decisiones con seguridad.

3. Empatía

Consiste básicamente en saber ponerse en el lugar de los demás, sentir dentro de uno mismo lo que los otros están sintiendo. Un psiquiatra, L. Brothers, la denomina comunicación emocional. **Es la capacidad para captar y responder a los sentimientos ajenos.** Con su utilización obtenemos, sobre todo a través de los mensajes no verbales, una información valiosísima para las relaciones interpersonales eficientes.

«Si hay una secreto para el éxito», decía H. Ford, «es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos.»

Ahora bien, como escribe F. Sabater en «Ética para Amador»: **«ponerse en el lugar del otro es algo más que el comienzo de toda comunica-**

El objetivo del autocontrol no es la represión de las emociones sino el equilibrio y la conveniente utilización de las mismas

ción simbólica con él: se trata de tomar en cuenta sus derechos. Y cuando los derechos faltan, hay que comprender sus razones». Lo cual no es nada fácil:

«Lo más difícil no es convivir; es comprender a los otros», dice el protagonista de «Ensayo sobre la ceguera», de J. Saramago.

Los fundamentos de este componente se encuentran en la autoconciencia emocional, pues cuanto más conscientes seamos de nuestras propias emociones mayor será nuestra destreza en la comprensión de los sentimientos ajenos. Fisher lo expresa filosófica y poéticamente en su ya citada obra «El Caballero de la armadura oxidada»:

«Merlín no cesaba de sorprender al Caballero.

—¿Cómo sabías qué quería preguntaros?

—Como me conozco, puedo conocerlos. Somos parte el uno del otro.»

Y cuando el Caballero inicia el Sendero de la Verdad hacia los Castillos empezó a percibir las diminutas partículas que fluctuaban en el aire; y al mirar el rostro de los petirrojos vio que no todos eran iguales. Se lo comentó a Rebeca la paloma, quien dijo: «Estáis empezando a ver las diferencias en otras formas de vida porque estáis empezando a ver las diferencias en vuestro interior.»

La ausencia de autoconciencia lleva a la ausencia de empatía, fenómeno patente en los psicópatas, violadores y pederastas. Su mayor problema es la falta de sintonía con los sentimientos de sus víctimas.

Una característica importante de esta capacidad de la inteligencia emocional es que exige el estado de calma y de receptividad la ausencia de ruidos emocionales distorsionantes para que las señales sutiles de los sentimientos ajenos sean percibidos por el radar del cerebro emocional.

4. Automotivación

Como componente de la inteligencia emocional, la automotivación se define como la capacidad para

utilizar y desarrollar el potencial existente en la persona el ánimo, fuerza de voluntad, perseverancia oportunisto y pensamiento positivo. Significa también ser aplicado y tenaz, no dejarse llevar por el desánimo cuando algo no sale bien.

Es tener objetivos en la vida y luchar con entusiasmo por conseguirlos, así como ser capaz de renunciar al presente por el futuro. «Estamos olvidando», escribe J. A. Marma en «El laberinto sentimental», «que la capacidad de aplazar la gratificación es el fundamento del desarrollo de la inteligencia y del comportamiento libre». Su última obra, «El misterio de la voluntad perdida», es una alegato a favor de la recuperación de lo que en su día se llamó carácter y fuerza de voluntad. Es la recuperación del concepto de motivación intensa, que es la auténtica motivación.

Goleman llama a este componente «la aptitud maestra». Y es que viene a ser como el director de orquesta, cuya tarea fundamental es gestionar y obtener el máximo rendimiento del talento de sus músicos.

En nuestro caso, de todos los recursos personales de que dispone el sujeto.

Las emociones, en particular, se ven activadas, positivadas y alineadas en la dirección de la eficiencia por esta aptitud.

La persona autónoma mantiene estados de ánimo positivos, lo que incrementa la capacidad de pensar con flexibilidad y complejidad, facilitando el hallazgo de soluciones a los problemas, tanto intelectuales como de relaciones con los demás.

La cantidad y la calidad del tiempo dedicado a la consecución de sus propósitos son elevados, lo que propicia un rendimiento superior. El sujeto tiene la creencia de que dispone de la voluntad y de los medios para llevar a cabo sus objetivos.

El sentimiento de la propia eficacia es uno de los elementos más significativos de esta capacidad de automotivación para la vida afectiva y para el modo de comportarse. «Entre los distintos aspectos del conocimiento de sí mismo», escribe A. Bandura, «quizá ninguno influya

Los fundamentos de la empatía se encuentran en la autoconsciencia emocional, pues cuanto más conscientes seamos de nuestras emociones, comprenderemos mejor los sentimientos ajenos.

tanto en la vida diaria del hombre como la opinión que éste tenga de su eficacia personal.»

El autor distingue entre expectativas de eficacia –convencimiento que uno tiene que realizar con éxito la conducta necesaria para lograr un resultado dado– y la expectativa de resultado, que él define como la creencia del sujeto en que una conducta producirá resultados esperados.

5. Habilidades sociales

El componente de las habilidades sociales se define como la capacidad para crear y mantener relaciones sociales eficientes, para expresar verbalmente los propios sentimientos, saber escuchar, y dominar el lenguaje no verbal propio y de los demás. Es también la habilidad para reaccionar sincrónicamente con el otro, para manejar el control efectivo de las relaciones a través del control de las reacciones emocionales ajenas.

Para Brockett y Braun significa orientarse hacia las personas, no mirar la vida como un espectador,

no observar sólo a los otros sino hacer algo en común con ellos, entenderse mutuamente y sentir la alegría de vivir entre la gente.

La sincronización empática –de los estados de ánimo– es uno de los aspectos más interesantes de este componente de la inteligencia emocional. Es él quien determina el que nos estamos a gusto o a disgusto en una determinada relación interpersonal. Una manifestación externa de la misma es la imitación de gestos y posturas entre los interlocutores: un delator habitual de la sintonía emocional existente.

Las habilidades sociales juegan una papel cada vez más importante, tanto en la vida personal como en la profesional. Hay que construir la relación en cada instante. Su raíces se encuentran en el autocontrol y la empatía.

Las personas con capacidad para ayudar a los demás a manejar sus sentimientos son interpersonalmente muy eficientes y poseen un activo social altamente valorado. Son las personas a las que nos dirigimos cuando tenemos una gran necesidad emocional puesto que, lo queramos o no, cada uno de nosotros forma parte del equipo de herramientas de transformación emocional con que cuentan los demás.

Dice Goleman que «las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos, y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana». Son ellos los que acaban constituyéndose en líderes naturales en cuanto que saben expresar los sentimientos colectivos latentes, y articularlos para guiar al grupo hacia sus objetivos.

Las personas brillantes en habilidades sociales, nos resumen Martin y Boeck, lo son en tres ámbitos de la conducta:

- Sensibilidad para las señales corporales ajenas.
- Dosificación adecuada de las emociones.
- Sincronización de las propias emociones con las del interlocutor. **n**