



DIRECCIÓN

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU RELACIÓN CON EL PROCESO DIRECTIVO EN EL CONTEXTO EMPRESARIAL

Resumen / Abstract

Se presentan los aspectos que los autores han considerado de mayor interés, para el tratamiento del tema de la Inteligencia Emocional, con un enfoque relativo a los recursos humanos que en los actuales tiempos de constante dinámica de cambio, constituyen parte de las organizaciones, a las cuales pueden serles útiles estos conocimientos elementales. No se pretende realizar aporte alguno a la amplia bibliografía existente sobre el tema. No obstante, en el desarrollo del trabajo los autores consideran muy interesante poner al descubierto los resultados acertados de las investigaciones llevadas a la práctica por expertos como: W. Stern, Daniel Coleman y R Sternbeg, que han servido de base en el presente trabajo para resaltar lo útil que resulta el conocer la importancia de la inteligencia emocional y su relación con otros tipos de inteligencia, en el contexto empresarial moderno, cuyo centro, para conseguir el éxito, lo constituye el proceso directivo, el cual precisa hoy más que nunca, del desempeño de los recursos humanos con que cuentan las organizaciones.

In this work presents summary of aspects which the authors have considered of greater interest, for the treatment of the subject of Emotional Intelligence with an approach relative to the human resources that in the present times of dynamic constant of change, constitute part of our organizations, to which can be to them useful these elementary knowledge. Some to the ample existing bibliography is not tried to make contribution on the subject. However, in the development of the work there are very interesting similarity to in the open put the results guessed right of the investigations taken to the practice by experts like: W. Stern, Daniel Coleman and R Sternbeg, which they have served as base the present work to emphasize useful that is knowing the importance Emotional Intelligence and the his relation with other types of Intelligence, in the modern enterprise context, whose center, to obtain the success, constitute the Directive Process, which needs today but that never, of the performance of the human resources whereupon the organizations count.

Rosario Muñoz Martínez, Licenciada en Química, Máster en Educación a Distancia, Profesora Asistente, Centro de Estudio de Técnicas de Dirección (CETDIR), Facultad de Ingeniería Industrial, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría Cujae, Ciudad de La Habana, Cuba
e-mail:rosario@ind.cujae.edu.cu

Susana Rodríguez Muñoz, Ingeniera Química, Máster en Saneamiento Ambiental, Profesora Asistente, Centro de Ingeniería de Procesos (CIPRO), Facultad de Ingeniería Química, Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae, Ciudad de La Habana
email:susana@quimica.cujae.edu.cu

Recibido: Marzo del 2005
Aprobado: Mayo del 2005

Palabras clave / Key words

Inteligencia emocional, coeficiente intelectual, inteligencia práctica, inteligencia analítica, inteligencia social, desempeño, proceso directivo, organización, motivación, directivo.

Emotional intelligence, intelligence, intellectual coefficient, practical intelligence, analytical intelligence, social intelligence, performance, directive process, organization, motivation, director

INTRODUCCIÓN

Si se pregunta a una persona al azar ¿qué es la inteligencia? seguramente respondería: "ser listo, certero o dinámico" pero si se pregunta a un especialista del campo de la salud o la educación la respuesta sería muy larga y algo filosófica como: la "forma como un organismo se enfrenta a su ambiente a través del aprendizaje". Pero la acepción que tiene más aceptación, es la que plantea que: La inteligencia es la "capacidad de una persona para enfrentar situaciones nuevas usando principalmente sus aptitudes".

La inteligencia, es considerada como un recurso que se necesita para el logro de un alto desempeño. Dentro de este recurso tan importante se encuentra la **inteligencia emocional**, como la capacidad responsable de las competencias, valores y comportamientos de las personas. El grado

de madurez alcanzado en esta capacidad es responsable, en gran medida, de muchas de las actitudes y comportamientos del ser humano. En este sentido, R. Sternberg ha dedicado la mayor parte de su exitosa carrera a profundizar en investigaciones relacionadas con esta temática, formulando, entre otras cuestiones en teorías y definiciones, acerca de diferentes tipos de inteligencia, relacionadas con el desempeño de los recursos humanos dentro de las organizaciones, tal es el caso de la inteligencia analítica, la inteligencia práctica y la inteligencia sintética, las cuales forman un perfecto equilátero de acción proactiva, cuyo centro lo constituye el ámbito de la dirección empresarial.¹

DESARROLLO

Genéricamente y en sentido general, muchos expertos y teóricos de la actualidad afirman que existen dos tipos de inteligencias, este hecho se pone de manifiesto en las siguientes situaciones ilustrativas que pueden ayudar a entender:

1. El primer tipo de inteligencia se conoce a partir de la vida escolar. Sobre todo en las evaluaciones que se tenían que aprobar desde la escuela primaria y a través de los demás niveles educacionales. En dichos exámenes se demostraba teóricamente capacidades relativas a: reflexionar, revisar, analizar, comprender y decidir sobre problemas ficticios, emplear este primer tipo de inteligencia requiere tiempo y calma.

2. Un segundo tipo de inteligencia, es la que se aplica a contextos en los que, no se dispone de tiempo y calma para afrontar los problemas que se plantean en la vida diaria y que emplazan a tomar decisiones, algunas a largo plazo, otras a mediano plazo, y un gran número de ellas, casi de inmediato. Las anteriores generaciones, enfrentaban la misma situación. Durante toda la vida la mente humana se ha ido desarrollando hasta su estado actual. En este sentido las generaciones precedentes tuvieron menos tiempo y calma para desarrollar este tipo de inteligencia. Cuando el hombre de las cavernas vislumbraba una sombra, en gestión de subsistencia, debía decidir en el plazo de milésimas de segundos si había una presa en sus alrededores o si la presa era él, o cuando un gladiador de la antigua Roma, estaba en combate debía decidir en segundos, si tomar la iniciativa era mejor que esperar el estilo asumido por el contrincante al inicio de la batalla; o cuando en la zozobra y batallar de una tormenta el capitán de un barco debía pensar la estrategia a desarrollar para evitar el naufragio.²

A partir de las situaciones planteadas anteriormente, se puede concluir que la naturaleza ha provisto a los hombre de una segunda forma de resolver problemas. En estos tiempos modernos, el nuevo concepto se impone con mucha fortaleza y vigencia, y resulta válido para dar respuesta a muchos de los procedimientos y a los diferentes comportamientos de los seres humanos, tal concepto se ha denominado **inteligencia emocional**, el cual empieza a clarificarse cada vez más, a partir de diferentes investigaciones realizadas. Tal acepción está marcada por

1. Decisiones muy rápidas.

2. Decisiones confusas, pero que se muestran intuitivamente correctas.

A lo largo del desarrollo humano, diversas ciencias como la Psicología, la Antropología, Sociología y la propia Dirección, por solo mencionar algunas de ellas, han dedicado sus empeños al estudio de la conducta de los seres humanos.

Los hombres viven en ciudades organizadas y resuelven sus problemas racionalmente, pero todavía quedan rezagos de ese comportamiento de supervivencia que algún día tuvieron los hombres de las cavernas. En este sentido se citan los ejemplos que la mayoría de los humanos han experimentado en determinadas circunstancias:

1. Cuando se entra a un lugar por primera vez se percibe "si el ambiente y lugar es agradable, acogedor y hasta peligroso o no", generándose sentimientos de desconfianza e inseguridad, en no pocas ocasiones.

2. Cuando se ingresa a un grupo, club o reunión se percibe "si las personas presentes son amables o amenazadoras".

3. Cuando se conversa con alguien por primera vez se juzga a las personas a partir de la "primera impresión".

4. Cuando se tiene que tomar una decisión se espera analizar todos los factores del problema o los factores más importantes, casi siempre en tránsito por extremos.

En más de una ocasión habrá que preguntarse, qué es lo que determina que algunas personas, independientemente de su educación, cultura, estrato social o historia personal, reaccionen frente a problemas o desafíos de manera inteligente, creativa y conciliadora. Nunca antes se había considerado incorporar en el análisis un concepto tanto o más importante que el cociente intelectual, como lo es la inteligencia emocional.

¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras, una habilidad especial que les permite relacionarse bien con otros, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia? ¿Por qué unos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?

Es precisamente el grado de desarrollo de la inteligencia emocional que tienen las personas, lo que da respuesta a las interrogantes anteriores. El mismo concepto responsable de lo que determina una destreza, permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que se crean hábitos mentales que favorecen la propia productividad.³

Otras habilidades que caracterizan la inteligencia emocional son: suficiente motivación y persistencia en los proyectos, resistencia a las frustraciones, controlar los impulsos, demorar la gratificación, regular el humor, mostrar empatía y abrigar esperanzas.

El proceso de alfabetización emocional, empieza desde muy temprano, esto se fundamenta con el hecho de que cuando los niños reciben suficiente aprobación y estímulo, son animados a asumir pequeños desafíos, miran la vida con optimismo y son afirmados en sus propias destrezas; sin duda van a adquirir una

amplia gama de habilidades sociales y emocionales a medida que pasan los años y van madurando en sus relaciones y actuaciones para con los demás.³

Dentro de los procesos intelectuales, la inteligencia emocional es un ingrediente importante para desarrollar una buena disposición para aprender, en estos deben conjugarse los siguientes aspectos:

- Confianza en sí mismo.
- Intencionalidad o persistencia.
- Curiosidad.
- Capacidad de comunicación.
- Autocontrol para modular y dominar nuestras propias acciones.
- Cooperación.⁴

Quizás no todos los expertos piensan lo mismo al hablar de inteligencia emocional; por simplificar, puede pensarse en "la capacidad que cada ser humano posee, o puede desarrollar, para generar resultados positivos en la gestión de sí mismo y en sus relaciones con los demás", algo que sin duda, contribuye al éxito y la felicidad. De este modo, observando los comportamientos y los resultados se puede deducir si una persona es emocionalmente inteligente o torpe. Obviamente, se puede ser académicamente inteligente pero emocionalmente no, y a la inversa; pero, a pesar de alguna circulante teoría de la compensación, no se debe descartar que se pueda ser sensiblemente inteligente en lo racional y en lo emocional, lo que es claramente deseable. No hace falta insistir en que el éxito académico se ve favorecido por el coeficiente intelectual, pero el éxito profesional y social-sobre todo si pensamos en personal directivo- depende en mayor medida del coeficiente emocional.⁵

Pero.... ¿Qué es entonces el coeficiente intelectual?

A principios del siglo XX el Ministerio de Educación de Francia preocupado por la pedagogía de aquel entonces nombró en 1905 a Alfred Binet para encontrar un método que detectara lo más prematuramente posible a aquellos estudiantes que no pudieran responder a las exigencias normales de la escuela, con la idea de que ellos pudieran recibir atenciones personalizadas.⁶

Binet definió a la inteligencia en relación con "poder ir más o menos bien en la escuela", introduciendo al lenguaje psicológico términos como edad mental, refiriéndose al grado de desarrollo del pensamiento creativo y emocional y edad cronológica (edad biológica del individuo), aunque investigaciones de especialistas realizadas posteriormente plantean que el contexto de la escuela no es lo mismo que el de la vida cotidiana.⁶

Por otra parte, el psicólogo alemán William Stern aplicó una sencilla fórmula al modelo propuesto por Binet, por lo que Stern ha sido considerado el inventor del cociente de inteligencia, conocido también como **coeficiente intelectual**, definido, desde entonces como: La edad mental dividida por la edad cronológica multiplicada por cien. Tales descubrimientos resultaron de gran utilidad práctica a partir de entonces.⁶

¿Será el coeficiente emocional más importante que el coeficiente intelectual ?

El psicólogo americano doctor Daniel Goleman, plantea que: "La inteligencia emocional" ha abordado de manera brillante un aspecto de la inteligencia que muchos pedagogos intuían su importancia, exponiendo los siguientes argumentos.⁵

- Para triunfar en la vida, la inteligencia emocional es más importante que todo lo aprendido en la escuela y la universidad.
- La economía no necesita de un genio con un elevadísimo coeficiente de inteligencia, sino personas con inteligencia emocional.
- La convivencia de las personas en la familia y en la sociedad puede mejorar sustancialmente a partir del desarrollo de la inteligencia emocional, que incluso podría evitar divorcios y la mayoría de los actos violentos que en ocasiones, se observan en la forma de reaccionar de algunas personas.

La tabla 1 precisa los rasgos más puntuales del coeficiente intelectual y los relativos al emocional.

Los especialistas consideran que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles:

- Las competencias o aptitudes personales. Determinan el modo en que los individuos se relacionan con ellos mismos, el conocimiento y dominio de sí mismo.
- Las competencias o aptitudes sociales. Determinan el modo en que los individuos se relacionan con los demás, cómo se manejan las relaciones.

El enfoque más difundido y compartido por diferentes especialistas es el que presenta Goleman: es el inicio de todo lo que se produce en las relaciones de cada individuo con el entorno. Las tres competencias esenciales en esta esfera son:

1. El **autoconocimiento**. Representa la capacidad que se tenga para identificar los estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, que incluye:

- Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Valoración adecuada de uno mismo. Conocer las fortalezas y debilidades.
- Confianza en uno mismo. Seguridad en la autovaloración y capacidades.

2. La **autorregulación**. El control de estados, impulsos y recursos internos, que incluye:

- Autocontrol. Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos que puedan resultar perjudiciales.
- Confiabilidad. Mantener normas de honestidad e integridad.
- Integridad. Asumir la responsabilidad de la actuación personal.
- Adaptabilidad. Flexibilidad para afrontar los cambios.
- Innovación. Estar abierto y dispuesto ante las nuevas ideas, enfoques novedosos y la nueva información.

3. La **automotivación**. La capacidad de encontrar fuentes y tendencias emocionales que puedan guiar o facilitar la obtención de objetivos, en lo que se incluye:

- Motivación al logro. Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

TABLA 1
Rasgos que diferencian a los coeficientes intelectual y emocional

Coefficiente intelectual	Coefficiente emocional
Reflexión meditación	Relacionarse
Acumulación de datos	Hallazgo de nuevas ideas
Conocer significado	Establecer nuevos significados
Decidir según la lógica	Decidir a partir de ensayos y errores
Tiempo y calma	Rapidez e impaciencia
Analítico	Globalización
Dirigido por la razón	Dirigido por los sentimientos
Palabras y cifras	Personas y situaciones
Frío, definido	Cálido impreciso
Egocéntrico	Orientado a la colectividad

- Compromiso. Secundar y aliarse a las metas del grupo o la organización.

- Iniciativa. Disposición para aprovechar las oportunidades que se presenten y actuar con prontitud cuando se presenten.

- Optimismo. Tenacidad para la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos que tengan que enfrentarse.

Estas habilidades tienen una secuencia lógica, actúan **en sistema**. Si no se logra primero, conocerse bien a sí mismo, los estados, emociones y los posibles efectos que estos puedan ocasionar, no se podrá tratar de controlarlas para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivar para seguir adelante.

En la esfera de las competencias o aptitudes sociales, es decir, como los individuos se relacionan con los demás, las principales competencias que se plantean son:

- Empatía. Representa la capacidad para captar los sentimientos, necesidades y preocupaciones de otros, en lo que se incluyen:

- Comprensión de los demás. Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas preocupantes.

- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar las aptitudes.

- Orientación hacia el servicio. Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de la sociedad.

- Aprovechar la diversidad. Cultivar y aprovechar las oportunidades que brindan los diferentes tipos de personas.

- Conciencia política. Capacidad para identificar las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.

- Habilidades sociales. Capacidad para inducir en los otros las respuestas deseables. En esto se incluyen:

- Influencia. Aplicar tácticas efectivas para la persuasión.

- Comunicación. Capacidad para escuchar activamente y transmitir mensajes claros y convincentes.

- Manejo de conflictos. Capacidad de manejar situaciones de conflicto, negociar y resolver desacuerdos.

- Liderazgo. Inspirar y dirigir a grupos y personas.

- Catalizador del cambio. Capacidad para iniciar, dirigir o manejar situaciones de cambio.

- Establecer vínculos. Alimentar sistemas de vínculos y relaciones para propiciar la obtención de objetivos.

- Colaboración y cooperación. Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

- Habilidades de equipo. Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Los especialistas consideran que las competencias o aptitudes de la inteligencia emocional actúan y se expresan en dos niveles:

- Las competencias o aptitudes personales. Determinan el modo en que se autorrelacionan los individuos, o sea, es el conocimiento y dominio de uno mismo.

- Las competencias o aptitudes sociales. Determinan el modo en que se relacionan los individuos con los demás, cómo se manejan las relaciones.⁵

La inteligencia emocional y los directivos

Según Martin J. Yate,⁵ entre los profesionales que requieren mayor grado de inteligencia emocional se encuentran los directivos, pero también los psiquiatras, los docentes, los asistentes sociales, el personal relacionado con las relaciones públicas. Por el contrario, los informáticos, los técnicos de laboratorio o los contadores no precisan de una marcada inteligencia emocional en su trabajo, aunque nunca está de más. La verdad es que a menudo se llega a los 50 años pensando en lo magnífico que habría sido madurar a los 30 (o incluso antes). Se puede entonces, sin más preámbulos, llegar a la conclusión de que a todas las personas les conviene mejorar en esta madurez inteligente que se denomina inteligencia emocional, y desde luego el mundo empresarial lo demanda visiblemente. Y, para alcanzar este propósito de mejora, es adecuado disponer de alguna medida de referencia.

Cabe ya preguntarse para qué medir la inteligencia emocional, pero la respuesta está en la mente del lector: para saber en qué se debe mejorar en cada caso particular. Un ser humano emocionalmente torpe sería un ser humano incompleto.

Particularmente, haciendo referencia a la importancia de la inteligencia emocional en el trabajo directivo, se debe tomar como referencia, para identificar las prioridades en la mejora continua del desempeño, las competencias requeridas por el puesto (relativas al cargo), Goleman apunta algunas compe-

tencias emocionales especialmente contribuyentes al buen rendimiento de un directivo, las principales son las siguientes:

- Autoconocimiento.
- Iniciativa
- Confianza en sí mismo.
- Motivación de logro.
- Flexibilidad.
- Conciencia política.
- Influencia.
- Empatía.
- Capacidad de liderazgo.
- Capacidad para alentar el desarrollo.⁶

Un buen conocimiento de sí mismo es fundamental en el personal directivo: el propio Goleman alerta contra el autoengaño. Algún éxito anterior podría confundir a los directivos (y a las personas, en general) sobre sus auténticos perfiles de competencias. Obviamente, los directivos inteligentes digieren bien sus éxitos y aun sus fracasos y deben estar conscientes de sus desaciertos para reaprender de ellos, sin desalentarse.

Resulta indiscutible la importancia que tiene el conocimiento de la inteligencia emocional para los directivos y dirigentes a la hora de desarrollar e implementar las diferentes tareas que componen el proceso complejo de la dirección.

Alto desempeño en la dirección empresarial

Actualmente existe la influencia marcada de tres macroproblemas, que justifican la importancia que tiene el conocimiento de la inteligencia emocional en el contexto empresarial. Ellos son:

1. Escasez de dinero. Deuda general, que se manifiesta, según el contexto, de diferentes formas, muchas personas viven del capital ajeno, esencialmente aquellas que pertenecen a una sociedad capitalista (tarjetas de créditos, préstamos bancarios y otras), lo que evidencia un cambio de carácter irreversible.

2. Falta de tiempo. Las empresas y organizaciones, sufren por la ausencia de esta variable, lo que demanda la actuación rápida y proactiva.

3. Complejidad de las organizaciones actuales. En este caso se observa claramente, cómo el medio ambiente, los problemas sociales, legales, políticos y otros, actúan e influyen de forma marcada en el desempeño de las mismas.

En la *Teoría Triárquica de la Inteligencia*, de Robert Stenberg se reconoce que existen personas que tienen un potencial creativo que está latentemente sin manifestarse empíricamente, pero tal teoría se refiere al talento creativo, el autor; resume que esto es equivalente a decir: "Comprar a la baja y vender al alza".¹

Las personas para alcanzar un alto desempeño tienen que actuar como si fueran inversionistas. En el campo de las ideas, una persona que compra a la baja es la que quiere generar y promover ideas nuevas y hasta extrañas, rechazándose la idea de aquellas populares o tradicionales que otros compran. Más tarde

cuando la idea que se compró a la baja, alcanza valor en la sociedad, en la medida en que es reconocido su valor, se vende a la alza, lo que no significa que se vendan ideas prematuras, hasta que se hagan comunes u obsoletas.

Para lograr un elevado desempeño se necesita:

1. Inteligencia.
2. Conocimiento.
3. Motivación.
4. Personalidad.
5. Contexto Ambiental.⁸

Los cinco factores anteriores garantizan el éxito de un buen inversionista en el mercado de las ideas y la elaboración de un trabajo creativo e innovador, donde está incluido sin lugar a duda el proceso directivo.

Dentro del factor inteligencia, considerado complejo y de gran alcance en pos de lograr un alto desempeño directivo, Stenberg, ha considerado el desarrollo de un pensamiento divergente, el que permite expresar las viejas ideas y teorías de un modo nuevo y renovador, haciendo posible que los recursos que están en el entorno más cercano se transformen a partir de un posible cambio de dirección de los procesos, el empleo de otros métodos de hacer las cosas de manera más flexible. Este tipo de inteligencia es lo que se conoce como **inteligencia sintética**, la cual permite ir más allá en la concepción de ideas creativas, en las cuales se redefine el problema, tratando de llegar a soluciones que nadie busca, acercándonos a partir de la intuición o lo que se conoce como el *insing*.¹

El *insing* se define como la capacidad para procesar la información de forma novedosa, es como la intuición o perspicacia de una persona durante un proceso de ocurrencia de una idea determinada, o el modo de considerar de forma repentina y evoca una sensación de sorpresa. En el lenguaje coloquial "encenderse el bombillo".¹

Se dice, y la mayoría estará de acuerdo con los autores, que el pensamiento creativo lleva tiempo; de manera que el que tiene prisa, frecuentemente, no puede pensar de forma creativa.

A menudo los directivos se ven presionados a tomar decisiones impostergables y con poco tiempo para la realización de un análisis certero y adecuado.

El tiempo es un enemigo o aliado del proceso directivo. Aquellos directivos que toman mejores decisiones en el menor tiempo posible serán los que aprovechen la impronta del mercado y el lanzamiento de nuevos productos o servicios; estos aventajarán a los demás. Estas situaciones demandan de los directivos las suficientes competencias para que desarrollen el trabajo en equipo y el apoyo más sincero de sus colaboradores más cercanos, lo que contribuye a que en la organización se piense de forma más acelerada, aprovechando así las oportunidades que surjan en el entorno.

Según las investigaciones de Stenberg, los sujetos talentosos se distinguen por tener mayor eficacia en el uso de los componentes de la inteligencia, buscando hacerlo de manera integrad.¹

Tipos de inteligencia aplicados al proceso directivo

La capacidad que se tiene para trasladar las ideas a la práctica, lo que se traduce en la facilidad que tiene un individuo para envolver la idea a través de la comunicación hacia los demás (vender la idea), es lo que se denomina **inteligencia práctica**, y ella resulta imprescindible en los directivos a la hora de que dichas ideas se lleven a la acción. Para ello se hace necesario conocer los intereses de los demás y atraerlos hacia la materialización del alcance de las nuevas ideas, invertir tiempo en el convencimiento de que se debe estudiar el problema y por tanto que se preste atención. Estos elementos son necesarios, pues la creatividad se construye mejor en un marco social. En esto precisamente consiste el proceso de venta, de la creatividad cuya esencia consiste en convencer a los demás, del valor de las ideas nuevas, interpretando además las reacciones despertadas en los restantes en cuanto al trabajo u obra, resultado de la creatividad.¹

La **inteligencia práctica**, que también muchos la conocen como **inteligencia social**, está estrechamente relacionada con la **inteligencia emocional**, ambas constituyen pilares vitales para los directivos, pues ellos mantienen una gran interacción con el entorno de las organizaciones y necesitan además, lograr compromisos con sus trabajadores y el cumplimiento de los objetivos organizacionales.^{1,2}

La generación de ideas relacionadas con la búsqueda de la productividad de una determinada organización, es un ejemplo de cómo un directivo emplea y aplica su **inteligencia sintética**, la que se pone al descubierto al realizar y ejecutar los procesos relacionados con la planeación.^{1,2}

Cuando los directivos, toman determinadas decisiones relacionadas con ideas que se van a poner en marcha, están aplicando elementos de su **inteligencia analítica**, mientras que cuando

presentan sus proyectos y resultados a sus superiores, o estimulan un tipo de cambio planeado, ya sea estructural, de persona o tecnológico, para estar en línea con el entorno o ambiente competitivo que rodea a la organización, desarrollan su **inteligencia práctica**.^{1,2}

De lo explicado, se deduce que las tres tipos de **inteligencia** son necesarias para el desarrollo de las tareas de dirección, tanto en el análisis de sus colaboradores, como para determinar cuáles son los más creativos (figura 1).

Los directivos, por tanto, deben estar conscientes de cuáles son sus debilidades y una vez identificadas, determinar en qué se debe mejorar. La siguiente pregunta es: ¿cómo se puede hacer? Este proceso como se ha analizado anteriormente requiere tiempo, pues no se puede pasar de ser emocionalmente torpe a ser emocionalmente inteligente en cuestiones de días, ni siquiera de semanas.

Por otra parte, el individuo debe estar absolutamente convencido de que vale la pena mejorar, y debe protagonizar el proceso, incluso aunque, como es recomendable, disponga de un buen *coach*. Ha de ser el propio individuo el que genere sus respuestas y conclusiones. Un buen *coach* es consciente de ello y se dedica a inspirar el progreso, pues como dice el refrán: "nutren más las conclusiones que extrae uno mismo, que las que nos dan extraídas".

A propósito de las denominadas organizaciones inteligentes (aquellas que -por hacer una seguramente refutable pero breve definición- saben bien qué cosas hay que hacer y saben hacerlas bien, atendiendo a los resultados a corto y largo plazo), cabe hablar también de organizaciones "emocionalmente" inteligentes. Se dispone de herramientas y cuestionarios para medir el grado de desempeño de dichas organizaciones en su hacer-aprendiendo.



Fig. 1 Relación establecida entre los diferentes tipos de inteligencia en el proceso directivo.

Puede convenirse, entonces que una organización emocionalmente inteligente es aquella que actúa con eficacia incluso ante la adversidad, que es consciente de sus fortalezas y debilidades, que genera satisfacción en las personas que la integran, que aprovecha todo el capital humano disponible, que persigue metas compartidas, que busca nuevas oportunidades, que comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, que posee una estructura funcional flexible, que disfruta una eficaz comunicación interna y externa, que distribuye el poder de forma inteligente, que es sensible a las expectativas de sus clientes y de sus miembros, que persigue la mejora permanente y la innovación, que reduce la distancia entre el **nosotros** y el **ellos**, que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración.

Evidentemente no resulta fácil, poseer ese galardón o etiqueta, pero aspirar a dar, al menos inicialmente los primeros pasos, para el alcance de estos modelos organizacionales sería de mucha salud para todos sus miembros, sobre todo en estos tiempos de tanta complejidad, cambio y contradictoria globalización.

CONCLUSIONES

1. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, de motivarse y de manejar de forma adecuada las emociones, y las relaciones. También se define como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos y de utilizarlos para guiar el pensamiento y la acción, determinando el propio potencial para aprender habilidades prácticas.

2. La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual se aprende e incrementa durante toda la vida.

3. En el proceso directivo resulta necesario el conocimiento y manejo, por parte de los directivos empresariales, de los diferentes tipos de inteligencia.

4. Una organización emocionalmente inteligente actúa con eficacia ante la adversidad, siendo consciente de sus fortalezas y debilidades. 

REFERENCIAS

1. STERNBEG, R.: *Motivación e Inteligencias*, Estados Unidos, 1998.
2. Colectivo de autores: *Gestión del Conocimiento y la Tecnología (GECYT): Competencias asociadas con el alto desempeño de la dirección*, CITMA, Cuba. 2003.
3. VELÁZQUEZ, F.; G. LOZANO; J. ESCALANTE Y M. RIPOLLÉS: *Manual de Ergonomía*, Ed. Mapfre, Madrid, 1997.
4. SIVADON, P. Y A. FERNÁNDEZ-ZOILA: *Tiempo de trabajar, tiempo de vivir. Psicopatología de sus ritmos*. Ed. Herder, Barcelona, 1994.
5. GOLEMAN, D.: *Emotional Intelligence*, Nueva York: Bantam, 1995.

6. WEISINGER, H.: *La inteligencia emocional en el trabajo*, Ed. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998.

7. CORTESE, A.: *Inteligencia Emocional*. <http://www.inteligencia-emocional.org/> Consultado Marzo 2004.

8. FERNÁNDEZ, M.: *La inteligencia Emocional*. FORJA consultores, octubre 2003. <http://www.forja.com/>. Consultado Enero 2004.

REVISTAS CIENTÍFICAS DE LA CUJAE AHORA EN FORMATO ELECTRÓNICO ¡VISÍTENOS!



• <http://intranet/ediciones/>