

Capítulo 2

Componentes de la inteligencia emocional



Contenido

1. Introducción
2. Componentes de la inteligencia emocional
3. El coeficiente de inteligencia y la inteligencia emocional
4. Resumen

1. Introducción

Con el paso de los años y tras muchas investigaciones, se ha descubierto que las emociones son más que un mecanismo de alerta, pasando a ser parte importante en los diversos ámbitos en los que interviene el hombre.

Este es el caso de las organizaciones, donde la inteligencia emocional tiene un importante papel, aspecto que profundizaremos en los siguientes temas.

La presente unidad se centrará en los componentes de la Inteligencia Emocional, poniendo énfasis en la clasificación planteada por Daniel Goleman.

2. Componentes de la inteligencia emocional

Daniel Goleman, en su definición de Inteligencia emocional, ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

- **Las competencias o aptitudes personales:** determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
- **Las competencias o aptitudes sociales:** determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, cómo manejamos las relaciones.



Definición

Aptitud emocional

Goleman señala que una aptitud emocional es “una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente”.

Tal y como se comentó anteriormente, la inteligencia emocional está basada en 5 aptitudes, divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales:

- Autoconocimiento
- Autorregulación
- Motivación
- Empatía
- Habilidades sociales

	DIMENSIONES	APTITUDES
APTITUDES PERSONALES	AUTOCONOCIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - Conciencia emocional - Autoevaluación precisa - Confianza
	AUTOREGULACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Autocontrol - Confiabilidad - Escrupulosidad - Adaptabilidad - Innovación
	MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> - Logro - Compromiso - Iniciativa - Optimismo
APTITUDES SOCIALES	EMPATÍA	<ul style="list-style-type: none"> - Comprender a los demás - Ayudar a los demás a desarrollarse - Orientación hacia el servicio - Aprovechar la diversidad - Conciencia política
	HABILIDADES SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Influencia - Comunicación - Manejo de conflictos - Liderazgo - Catalizador de cambios - Creador de vínculos - Colaboración y cooperación - Habilidades de equipo

2.1. Las competencias personales

A continuación se van a ir desarrollando las siguientes competencias personales: motivación, autorregulación y autoconocimiento.

Autoconocimiento

Consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales:

- **Conciencia emocional:** reconocimiento de las propias emociones y sus efectos. Las personas con conciencia emocional:
 - Saben qué emociones experimentan y por qué.
 - Perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen o dicen.
 - Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.
 - Reconocen sus valores y metas, y se guían por ellos.

- **Autoevaluación precisa:** conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites. Las personas con autoevaluación precisa son:
 - Las que conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.
 - Las que son reflexivas y aprenden de la experiencia.
 - Las que están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.

- **Confianza en uno mismo:** certeza sobre el propio valer y facultades. Las personas con confianza de sí mismas son:
 - Las que se muestran seguras de sí mismas.
 - Las que pueden expresar opiniones libremente y arriesgarse por lo que consideran correcto.
 - Las que son decididas y pueden tomar decisiones firmes, a pesar de las incertidumbres y las presiones.

Autorregulación

Consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales:

- **Autocontrol:** mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales. Las personas que poseen autocontrol son:
 - Las que manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras.
 - Las que se mantienen positivas aún en los momentos difíciles.
 - Las que piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.

- **Confiabilidad:** mantener normas de honestidad e integridad. Las personas con confiabilidad:
 - Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.
 - Inspiran confianza.
 - Admiten sus propios errores.
 - Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

- **Escrupulosidad:** aceptan la responsabilidad del desempeño personal. Las personas con escrupulosidad:
 - Cumplen con los compromisos y las promesas.
 - Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.
 - Son organizados y cuidadosos en el trabajo.

- **Adaptabilidad:** flexibilidad para reaccionar ante los cambios. Las personas con adaptabilidad:
 - Se manejan con desenvoltura frente a las exigencias múltiples o prioridades cambiantes.
 - Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes.
 - Son flexibles en su visión de los hechos.

- **Innovación:** estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información. Las personas innovadoras:
 - Buscan ideas nuevas de distintas fuentes.
 - Hallan soluciones originales para los problemas.
 - Generan nuevas ideas.
 - Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

Motivación

Son las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales:

- **Logro:** afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia. Las personas con afán de triunfo son:
 - Las que se orientan hacia los resultados.
 - Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.
 - Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.
 - Aprenden a mejorar su desempeño.
- **Compromiso:** alinearse con los objetivos de un grupo u organización. Las personas con compromiso son:
 - Las que están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
 - Utilizan valores de grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
 - Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.
- **Iniciativa:** disposición para aprovechar las oportunidades. Las personas con iniciativa:
 - Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.

- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
 - Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.
- **Optimismo:** tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses. Las personas con optimismo:
- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
 - No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.
 - Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.



Nota

Estas competencias tienen una secuencia lógica, actúan en sistema. Si usted no logra, en primer lugar, conocerse bien a sí mismo, sus estados emocionales y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá tratar de controlarlas para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

2.2. Las competencias sociales

Como competencias sociales se van a desarrollar la empatía y las habilidades sociales.

Empatía

Es la capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales:

- **Comprender a los demás:** percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones. Las personas que comprenden a los demás son:
 - Las que están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar.
 - Las que muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
 - Los que brindan ayuda basada en la comprensión de la necesidad y sentimientos de los demás.

- **Ayudar a los demás a desarrollarse:** percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad. Las personas que ayudan a los demás a desarrollarse:
 - Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso.
 - Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.
 - Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.

- **Orientación hacia el servicio:** prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Las personas con orientación hacia el servicio son:
 - Las que entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.
 - Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
 - Ofrecen de buen grado asistencia.
 - Comprenden el punto de vista del cliente, y actúan como asesores de confianza.

- **Aprovechar la diversidad:** cultivar las oportunidades a través de personas diversas. Las personas que aprovechan la diversidad son:
 - Las que respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.

- Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
 - Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.
 - Se enfrentan a los prejuicios e intolerancia.
- **Conciencia política:** interpretar las corrientes sociales y políticas del grupo. Las personas con conciencia política:
- Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.
 - Detectan las redes cruciales.
 - Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.
 - Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.



Nota

La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta a los sentimientos, sino manejar los sentimientos de modo que los expresemos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces, en busca de un objetivo común.

Habilidades sociales

Son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas comprenden ocho aptitudes emocionales:

- **Influencia:** implementar tácticas de persuasión efectiva. Las personas con influencia:
 - Son hábiles para convencer a la gente.
 - Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.

- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.
- **Comunicación:** escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes. Las personas con dotes comunicativas:
 - Son efectivas en el intercambio.
 - Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
 - Saben escuchar.
 - Fomentan la comunicación abierta.
- **Manejo de conflictos:** saber negociar, manejar y resolver desacuerdos. Las personas que saben manejar los conflictos:
 - Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas.
 - Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.
 - Alientan el debate y la discusión franca.
 - Proponen soluciones que benefician a todos.
- **Liderazgo:** guiar a individuos o grupos. Las personas con liderazgo:
 - Articulan y despiertan entusiasmos en pos de una visión y una misión compartidas.
 - Se ponen a la vanguardia cuando es necesario.
 - Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
 - Guían mediante el ejemplo.
- **Catalizador de cambios:** iniciar o manejar los cambios. Las personas catalizadoras de cambios son:
 - Las que reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.
 - Son paladines del cambio.
 - Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

- **Establecer vínculos:** alimentar las relaciones instrumentales. Las personas que crean lazos son:
 - Las que cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas.
 - Las que buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas.
 - Las que construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros.
 - Las que hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.

- **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos. Las personas que colaboran y cooperan:
 - Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales.
 - Colaboran, compartiendo planes, información y recursos.
 - Promueven un clima amigable y cooperativo.
 - Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.

- **Habilidades de equipo:** crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas. Las personas con capacidades de equipo:
 - Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar.
 - Impulsan a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta.
 - Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso.
 - Protegen al grupo y a su reputación.
 - Comparten los méritos.



Nota

La inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”. En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que se haya estado evitando.

3. El coeficiente de inteligencia y la inteligencia emocional

Uno de los principales objetivos de la Inteligencia Emocional es demostrar que el coeficiente intelectual tiene sus limitaciones, y que existen otras competencias, como la empatía, el autocontrol, la iniciativa o la capacidad de liderazgo, que nos llevan a triunfar tanto en la vida laboral, como en la personal. Esto se ha demostrado a través de numerosos estudios, en los que se ha comprobado que gente con un alto coeficiente intelectual, han fracasado profesionalmente y personalmente. Evidentemente, el poseer un alto C.I. ayudará a obtener unas altas calificaciones, pero, ¿quién nos asegura que unas calificaciones excelentes nos harán tener éxito en otros ámbitos de nuestra vida, como el laboral?



Ejemplo

Un buen ejemplo lo vemos en el típico empollón, que llevado al límite es una máquina intelectual, pero con una vida emocional desastrosa. Por otro lado, es posible encontrarse con gente que no pasó de la escuela primaria, pero que llevan una vida exitosa, ordenada y envidiable. Estos casos extremos no son lo común, pero es necesario darse cuenta de que hay que prestar mayor atención a este tipo de habilidades que pueden marcar nuestra vida tanto o más que el Coeficiente Intelectual.

Por tanto, los defensores de la Inteligencia Emocional sostienen que a pesar de la importancia de poseer un buen C.I., este no es el único factor que indica la capacidad del sujeto humano, ya que existen toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones y que determinan en un gran porcentaje el éxito de una tarea. La investigación ha demostrado que la correlación existente entre el C.I., y el nivel de eficacia que muestran las personas en el desempeño de su profesión no supera el 25%. Esto significa que el C.I., por sí solo, deja sin explicación, en el mejor de los casos, un 75% del éxito laboral. En otras palabras, no determina quién va a triunfar y quién fracasará.

Goleman destaca que el coeficiente intelectual no es una medida que nos garantice el desempeño de una persona en su puesto de trabajo, ya que se ha visto que hay personas con un coeficiente intelectual alto que luego no desempeñan bien su trabajo, y sin embargo, otras personas con un coeficiente intelectual moderado, lo hacen bastante mejor.



Nota

El coeficiente intelectual (C. I.) y la inteligencia emocional son habilidades distintas, sin embargo, no son opuestas, sino más bien complementarias. La inteligencia emocional, a diferencia del coeficiente intelectual, se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, con lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez.

Además de lo expuesto con anterioridad, debemos tener en cuenta el entorno cambiante de la sociedad actual. Las organizaciones requieren de personas con unas determinadas competencias, que sepan responder favorablemente a dichos cambios, además de saber adaptarse adecuadamente. Ya no solo se limitan a ver el título o las calificaciones de sus trabajadores, sino que estudian las habilidades y competencias que poseen, como por ejemplo, la adaptabilidad, la creatividad, el trabajo en equipo, la iniciativa, la capacidad de logro, entre otros.



Recuerde

Desde siempre hemos oído que el C. I. era determinante para saber si una persona tendría éxito en la vida, un test podría marcar el futuro de su éxito académico y profesional. Sin embargo, hace ya varios años que desde el ámbito empresarial se dieron cuenta de que son otras capacidades las necesarias para el éxito en la vida.

4. Resumen

Daniel Goleman, en su definición de Inteligencia emocional, ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

- **Las competencias o aptitudes personales:** determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos, el conocimiento y dominio de uno mismo.
 - Autoconocimiento.
 - Autorregulación.
 - Motivación.

- **Las competencias o aptitudes sociales:** determinan el modo en que nos relacionamos con los demás, como manejamos las relaciones.
 - Empatía.
 - Habilidades sociales.

Los defensores de la Inteligencia Emocional sostienen que a pesar de la importancia de poseer un buen C.I., este no es el único factor que indica la capacidad del sujeto humano, ya que existen toda una serie de habilidades que se pueden aprender, basadas en los sentimientos y las emociones y que determinan en un gran porcentaje el éxito de una tarea.



Ejercicios Prácticos

1. Juana, empleada administrativa, posee una gran capacidad para adaptarse a los cambios, además de mostrar un gran autocontrol en situaciones difíciles. También se caracteriza por ser una persona optimista, con una gran iniciativa y afán de superación. Es por estas razones que Pedro, su superior, al detectar cualidades tan prometedoras en Juana, ha decidido proponer a dirección un ascenso de categoría profesional, el cual ha sido aceptado. En su nuevo puesto, Juana tiene muchas más responsabilidades, entre las que están, el trato directo con los clientes, el manejo de conflictos, liderar a un equipo de trabajo, entre otros. Al cabo de un tiempo, Pedro percibe que algo no marcha bien, pues el rendimiento de Juana ha bajado considerablemente. Analice la situación y, según lo visto en el capítulo, explique qué le está pasando a Juana. Proponga soluciones.
2. Andrés trabaja como cocinero en un hotel y acaba de ser ascendido a un puesto superior, concretamente a “Jefe de cocina”, asumiendo funciones diferentes a las que hacía hasta el momento, además de tener muchas más responsabilidades. ¿Cuáles cree que son las competencias, tanto personales como sociales, que debe tener Andrés para desempeñar correctamente su nuevo puesto de trabajo?



Solucionario Ejercicios Prácticos

- 1. Juana, empleada administrativa, posee una gran capacidad para adaptarse a los cambios, además de mostrar un gran autocontrol en situaciones difíciles. También se caracteriza por ser una persona optimista, con una gran iniciativa y afán de superación. Es por estas razones que Pedro, su superior, al detectar cualidades tan prometedoras en Juana, ha decidido proponer a dirección un ascenso de categoría profesional, el cual ha sido aceptado. En su nuevo puesto, Juana tiene muchas más responsabilidades, entre las que están, el trato directo con los clientes, el manejo de conflictos, liderar a un equipo de trabajo, entre otros. Al cabo de un tiempo, Pedro percibe que algo no marcha bien, pues el rendimiento de Juana ha bajado considerablemente. Analice la situación y, según lo visto en el capítulo, explique qué le está pasando a Juana. Proponga soluciones.**

Si traslada este caso al tema estudiado, se puede afirmar que Juana posee las competencias o aptitudes personales de la inteligencia emocional, (adaptación al cambio, optimismo, iniciativa, afán de superación...), desempeñando un trabajo sobresaliente en su puesto de administrativa. Sin embargo, parece ser que carece de las competencias sociales necesarias para el correcto desarrollo de sus nuevas funciones.

Por lo tanto, se puede deducir que Juana no rinde en un puesto superior por el hecho de carecer de las competencias sociales necesarias, las cuales son fundamentales para su trabajo diario, el cual exige un trato continuo con los demás.

Se podrían considerar dos posibles soluciones:

- Que Juana vuelva a su puesto de trabajo anterior, en el que era muy competente, con un desempeño sobresaliente.
 - Entrenar a Juana en las competencias sociales necesarias para el correcto desempeño de su puesto de trabajo actual.
- 2. Andrés trabaja como cocinero en un hotel y acaba de ser ascendido a un puesto superior, concretamente a “Jefe de cocina”, asumiendo funciones diferentes a las que hacía hasta el momento, además de tener muchas más responsabilidades. ¿Cuáles cree que son las competencias, tanto personales como sociales, que debe tener Andrés para desempeñar correctamente su nuevo puesto de trabajo?**

Las competencias que debe poseer Andrés para el correcto desempeño de su nuevo puesto son:

- Autocontrol.
- Innovación.
- Capacidad de iniciativa.
- Motivación de logro.
- Comprender a sus subordinados y ayudarles a desarrollarse.
- Orientación al cliente.
- Dotes comunicativas.
- Manejo de conflictos.
- Habilidades de equipo.
- Preocupación por el orden y la calidad.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Según la clasificación de Daniel Goleman, podemos dividir los componentes de la Inteligencia Emocional en:

2. Las personas con afán de triunfo son:

- a. Las que están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
- b. Las que se orientan hacia los resultados.
- c. Las que no operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.

3. Las competencias sociales se clasifican a su vez en dos dimensiones, ¿cuáles son?:

4. La empatía se define como:

- a. La capacidad de captar los sentimientos, necesidades e intereses de los demás.
- b. La habilidad para inducir en los otros las respuestas deseadas.
- c. La capacidad de manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.

5. Las personas con liderazgo orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.

- Verdadero
- Falso

