

Si bien los sentimientos y emociones han sido considerados durante mucho tiempo como un despreciable residuo que nuestro proceso de evolución de millones de años no ha logrado extirpar por completo, recientes descubrimientos sugieren que las emociones juegan un importante papel en nuestros procesos de pensamiento racional.

Así pues, hoy en día es fundamental que líderes y gerentes aprendan a controlar sus emociones, y las de sus subordinados, no sólo con el fin de que estas no controlen de modo negativo el desempeño de los mismos en el trabajo, sino que se conviertan en una oportunidad para mejorar la interacción y la productividad de todos los miembros del equipo.

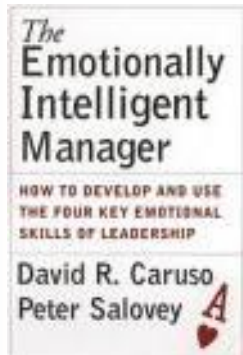
En este texto, los autores presentan su interesante posición con respecto al papel que deben jugar las emociones en el lugar de trabajo. Entre otras cosas, aprenderemos los rudimentos de la inteligencia emocional, cómo leer el lenguaje corporal de los demás y cómo lidiar con las emociones ajenas.

#### **Bibliografía**

por **David R. Caruso**  
y **Peter Salovey**

Con fines exclusivamente didácticos  
Artículo 63 Inciso B  
Ley de Derechos de Autor y  
Derechos Conexos.

Decreto 33-98 del Congreso de la  
República de Guatemala



# El gerente emocionalmente inteligente

Cómo desarrollar y utilizar las cuatro habilidades emocionales clave del liderazgo

**Autores David R. Caruso**  
y **Peter Salovey**

## Emociones y trabajo

Normalmente, las emociones no son bien vistas en el lugar de trabajo. Es muy común que nos digan “controla tus emociones”, o “debes mantener la cabeza fría”, y aún más, “no permitamos que las emociones nos controlen, debemos pensar racionalmente”.

Pero, estos son malos consejos. Estas frases reflejan una mala comprensión de lo que son las emociones. Es decir, que las emociones son un remanente de millones de años de evolución, y que una persona “más perfecta” debería ser necesariamente más racional y menos emocional. Así pues, muchos creen que las emociones son tan útiles como el apéndice, y en la medida en que puedan ser eliminadas de nuestro comportamiento, mejor será nuestro desempeño.

Pero esta concepción es científicamente falsa. De hecho, según estudios realizados en la Universidad de Iowa por el neurocientífico Antonio Damasio, las emociones son parte integral del proceso de pensamiento humano, y no un fenómeno paralelo.

Aunque el cerebro humano se ha vuelto más complejo durante los millones de años de evolución, las conexiones que se ocupan de las emociones no han desaparecido. Las emociones no pueden ser removidas quirúrgicamente de la inteligencia.

Las emociones si importan - todo el tiempo. Ignorar su rol, ignorar la sabiduría de las emociones propias y ajenas, es invitar al fracaso como persona, como gerente y como líder.

Ha llegado el momento de que los gerentes digan cosas como “llegó la hora de que todos nos emocionemos” o “debemos tratar este problema desde un punto de vista emocional y no racional”.

La clave para ser un gerente emocionalmente inteligente es integrar respuestas emocionales y racionales. Hacer demasiado hincapié en unas u otras podría conllevar a una toma de decisiones inadecuada.

Los seis principios de la inteligencia emocional son:

1. Las emociones son una forma de información: las emociones nos preparan para la acción, concentran nuestra atención y nos dan fortaleza. Aunque las emociones no siempre son una fuente de información, generalmente proveen información sobre relaciones y personas. En otras palabras, las emociones nos ayudan a sobrevivir.

2. Tratar de ignorar las emociones raramente funciona: cuando la gente trata de suprimir las emociones en nombre de la eficiencia, suele recordar menos información.

3. La gente no es muy hábil para esconder sus emociones: las organizaciones sólo permiten la expresión de ciertas emociones como el enojo; otras, como el disfrute, son raramente expresadas.

4. Una toma de decisiones efectiva debe tomar en cuenta las emociones: no deje de lado sus emociones, incorpórelas del todo a sus decisiones. Las emociones son parte de lo que hace humanas a las personas, y realmente forman parte de nuestra racionalidad.

5. Los patrones lógicos suponen la expresión de emociones: las emociones influyen en el pensamiento. Las emociones positivas propician la creatividad, mientras que las negativas nos permiten concentrarnos en los detalles menores.

6. Tomar en cuenta los símbolos universales y específicos de las emociones: por ejemplo, una cara feliz es reconocida mundialmente.

## Un mapa emocional

Aunque las emociones son muy importantes, los gerentes no están entrenados para lidiar con las mismas. Llegar a ser un gerente emocionalmente inteligente significa ser capaz de extraer información a partir de los sentimientos. Tomar en cuenta la "huella emocional" nos permitirá tomar mejores decisiones.

Cuando somos emocionalmente inteligentes, adquirimos cuatro habilidades:

1. Leer el lenguaje emotivo de los demás e identificar emociones.

2. Entusiasmarse y usar las emociones para motivar a los demás.

3. Predecir el flujo de nuestras emociones.

4. Administrar emociones.

Para desarrollar un mapa efectivo que guíe nuestra respuesta frente a las emociones, debemos estudiar estas cuatro habilidades.

## Leer a los demás

¿No sería genial que la gente mostrara signos claramente visibles de su estado emocional? Por ejemplo, "hoy me siento frustrado porque tuve una

discusión con mi esposa”.

En realidad, la información nunca será tan clara, pero es posible obtener información a partir del comportamiento. Los gerentes hábiles son capaces de identificar los sentimientos ajenos y hablar abiertamente al respecto. No tienen miedo de mostrar sus sentimientos.

Dado que los gerentes emocionalmente inteligentes reconocen sus propias emociones, son capaces de identificar los sentimientos ajenos con precisión. Por el contrario, los gerentes que carecen de inteligencia emocional no logran identificar bien las emociones ajenas, no muestran sus emociones, mantienen expresiones neutrales, y no son capaces de articular sus propias emociones.

## **El ingrediente esencial: conciencia**

¿Cómo identificar las emociones? Todo comienza con la conciencia. Piense en cómo se siente. ¿Estamos lo suficientemente conscientes de nuestros sentimientos?

Es importante leer las expresiones faciales e identificar sus emociones asociadas. Después de todo, las emociones son un sistema de señales que contienen información: si no captamos la señal, no obtenemos la información.

En el nivel más bajo, si no somos capaces de distinguir entre rabia y felicidad, no podremos distinguir un amigo de un enemigo. Por tanto, es

importante saber identificar la emoción que se está sintiendo y la que están sintiendo los demás.

Estas últimas también contienen información de valor: son lo que la gente quiere que creamos de ellas. Pero en el fondo, la realidad puede ser muy diferente.

Tome en cuenta tres elementos que le pueden ayudar a determinar el verdadero estado emocional de una persona:

- Expresión facial.
- Expresión corporal.
- Voz (tono, ritmo, etc.).

Para leer las emociones ajenas, es preciso unir todos los datos. Primero, debemos estar conscientes de nuestras propias emociones. Luego, procesaremos lo que dicen los demás: palabras utilizadas, tono de voz. Tome en cuenta la información no verbal: postura, gestos, expresiones faciales. Trate de notar cualquier discrepancia entre las palabras, el tono y la expresión, pero no saque conclusiones apresuradamente. Utilice palabras como “me parece que estas...”, para darle la oportunidad al otro de confirmar nuestras sospechas acerca de sus sentimientos. Es posible también confirmar nuestras impresiones con otro observador.

Los líderes deben crear confianza y establecer relaciones: ambas dependen de las emociones. Los gerentes emocionalmente inteligentes aprenden a usar sus emociones con el fin de motivar equipos.

Trate de aprender a utilizar sus emociones en beneficio propio y ajeno.

Una falta de emociones puede limitar nuestro pensamiento. Las ideas innovadoras generalmente se siguen de dificultades emocionales. En vez de rechazar las emociones y asumir que son contraproducentes, acójalas como una parte más de su proceso de pensamiento.

## **Predecir el futuro emocional**

Las emociones no se manifiestan azarosamente. Obedecen la ley de causa y efecto. Aunque las emociones sean complejas, una vez que entendamos esta relación causa-efecto seremos capaces de predecir cómo se verán afectadas las emociones de un grupo o persona. Esto nos permitirá analizar la situación, y predecir lo que pasará.

Claro está que las emociones no son completamente predecibles. Pero al estudiar los factores que hacen sentir a una determinada persona de un cierto modo, uno adquiere cierto entendimiento del giro que darán sus emociones a continuación.

## **Administrar emociones**

La habilidad para administrar emociones es la piedra angular de la inteligencia emocional. Esto no quiere decir que ya no sintamos emociones, sino que ahora somos capaces de convertirlas en acciones y comportamientos efectivos.

Gerenciar no se trata de evitar conflictos y lograr que todos sean felices. Gerenciar trata sobre efectividad, y la efectividad requiere de un amplio rango de emociones: positivas y negativas.

Administrar exitosamente las emociones significa fundamentar nuestro comportamiento sobre un balance entre pensamientos y sentimientos.

## **Controlar el enojo en el trabajo**

Según un reciente estudio, 53% de los trabajadores expresa sentimientos de enojo, mientras que sólo 19% expresa sentimientos de alegría. Esta última es, de hecho, la emoción que menos expresamos.

El control de las emociones es sin duda un problema del lugar de trabajo. Antes de encargarnos del sentimiento de enojo en los demás, es preciso identificarlo bien. El enojo puede ser tanto destructivo como constructivo. El punto fundamental es no dejar que controle nuestro comportamiento. El gerente emocionalmente inteligente sabe cómo separar una emoción de su respuesta, sin ignorar la primera.

Suponga que está haciendo una presentación y un subordinado lo interrumpe constantemente para poner en entredicho sus postulados. Al responder, primero identifique su propio sentimiento de frustración y luego determine si, a pesar de la frustración, existe o no una amenaza real. A continuación, considere el punto de vista del subordinado. Esto le permitirá entender

la emoción, lo que le permitirá, a su vez, administrarla, quizá señalando que queremos pasar al siguiente punto y tratar el anterior de forma privada con el subordinado en cuestión. El enojo no es en sí el problema. El reto es aprender a enojarse y saber controlar la situación.

## **Gerenciando equipos**

Cuando se trate de equipos, debemos considerar varias interrogantes:

1. ¿Cómo se sienten los miembros del grupo frente a la situación que están encarando?
2. ¿Cómo influyen los sentimientos en el comportamiento y el pensamiento de estos?

Entender por qué se sienten de cierta forma nos ayudará a determinar si los

sentimientos cambiarán a medida que se desarrolle la situación.

Considere re lo que puede hacer con sus emociones, es decir, cómo pueden integrar sus emociones al lugar de trabajo.

Los gerentes emocionalmente inteligentes crean equipos fuertes, planifican y deciden con eficiencia, procuran motivar a los demás, comunican sus visiones, promueven cambios positivos y establecen relaciones interpersonales productivas y efectivas.

La posibilidad de que seamos exitosos dependerá de nuestra capacidad para manejar los sentimientos. No rechace o renuncie a sus sentimientos. Por el contrario, intégreles a su pensamiento y úselos como una fuente de información e inspiración.