

INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL TRABAJO DIRECTIVO

Autor: Dr. Alexis Codina Jiménez (Ph.D.)

Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección (CETED) de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

alexis@fcf.uh.cu

“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta...Eso no es fácil- Aristóteles. ¹

Desde la aparición en 1995 de “La Inteligencia Emocional. Por qué es mas importante que el cociente intelectual”, el primer bestseller de D. Goleman ², al tema se le han dedicado numerosos libros, artículos, investigaciones y amplia atención por especialistas del “management contemporáneo”. Una búsqueda en internet, sólo de materiales en español, ofrece más de 20 mil referencias; en inglés, pasan de ochenta mil. Muchas de las referencias en internet incluyen ofertas de cursos, programas de entrenamientos, además de artículos, informaciones de eventos, entre otras actividades, lo cual demuestra el interés y el “mercado” que ha generado el tema, en muchos círculos profesionales. También hay portales especializados que contienen materiales interesantes. ³

Como sucede con muchos de los “nuevos enfoques gerenciales”, los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, no son nada novedosos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio e inclusive de programas de capacitación, tanto de directivos como de profesionales. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de actitudes y comportamientos que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida.

En este material se presenta un resumen de los aspectos que el autor ha considerado de mayor interés, para el tratamiento del tema con un enfoque gerencial. No pretende realizar aporte alguno a la profusa bibliografía existente sobre el tema. Su objetivo es eminentemente didáctico, poder contar con un material resumido que pueda ser utilizado en programas de capacitación de directivos.

Muchas de las ideas que se presentan han sido resumidas o tomadas textualmente de los materiales que han sido consultados. En algunos temas se han intercalado enfoques o técnicas que proponen especialistas del “management” que, aunque no se refieren a la inteligencia emocional, abordan aspectos tangenciales con algunos de sus componentes. En este primer trabajo se tratan los conceptos y antecedentes que el autor ha seleccionado como introducción al tema. En trabajos posteriores se abordarán: la aplicación de la inteligencia emocional en lo que los especialistas denominan “la competencia personal” (autoconocimiento, autocontrol y automotivación) y en “la competencia social” (empatía y habilidades sociales).

Definiciones iniciales.

Goleman, el autor mas prolífico de libros sobre el tema, ha sido cauteloso en ofrecer una definición sobre lo que es la inteligencia emocional. La vino a presentar en el Apéndice 1 de su segundo libro de la siguiente forma:

“El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término

*que engloba habilidades muy distintas-aunque complementarias-a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...".*⁴

Weisinger es más directo, la presentó en la introducción de su libro, de la siguiente forma:

*"La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...".*⁵

Coopers y Sawaf la definen más brevemente:

*"Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia...".*⁶

En estas y cualesquiera otras definiciones sobre la inteligencia emocional, el centro radica en las *emociones*. Todo gira alrededor de cómo se identifican, cómo se controlan y cómo se utilizan de manera productiva, tanto en nuestro "interior", es decir lo que podemos hacer con nuestras emociones, en nuestro comportamiento y en nuestras relaciones con los demás; así como lo que podemos hacer con las emociones de los demás, es decir, las que podemos identificar o generar en otros.

No hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en nuestras vidas, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos que nos proponemos; pero, también puede generarnos frustraciones profundas que inhiban nuestros pensamientos y acciones. En nuestras relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudarnos a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de nuestros proyectos; pero, también pueden generarnos conflictos y rechazos, si no sabemos controlarlas y manejarlas de manera adecuada, en forma "inteligente".

Para responder a la pregunta ¿Qué es la emoción?, Goleman acude al sentido más literal con que la define el diccionario Oxford: *"cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado"*. Pero, esto no es suficiente. Cuando se pretende identificar las emociones, para controlarlas y utilizarlas, hace falta un marco referencial más preciso, por eso se lamenta de que los investigadores continúan discutiendo acerca de qué emociones, exactamente, pueden considerarse primarias- el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos a partir de las cuales surgen todas las combinaciones- incluso si existen realmente esas emociones primarias. Algunos teóricos proponen familias básicas de emociones, aunque no hay coincidencia en cuáles son. Entre las propuestas de algunas familias básicas que cita Goleman están las siguientes:

- *Ira*: furia, resentimiento, cólera, indignación, aflicción, irritabilidad, hostilidad, entre otros.
- *Tristeza*: melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y, en casos patológicos, depresión grave.
- *Temor*: ansiedad, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, miedo, terror; en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.
- *Placer*: felicidad, alegría, dicha, diversión, orgullo, gratificación, euforia, extravagancia, éxtasis y, en el extremo, manía.
- *Amor*: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, devoción, adoración.
- *Sorpres*a: conmoción, asombro, desconcierto.
- *Disgusto*: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
- *Vergüenza*: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento.

Al igual que le puede suceder a cualquiera que lea esta lista, Goleman se siente insatisfecho con la misma porque *"no resuelve todas las preguntas que pudiéramos plantearnos"*. Entre los ejemplos de insatisfacciones que destaca están: *¿Qué podemos decir de combinaciones tales*

como los celos, una variante de la ira que también se mezcla con la tristeza y el temor?, ¿Qué podemos decir de las virtudes, como la esperanza y la fe, el coraje y la indulgencia, la certeza y la ecuanimidad? ¿O de algunos vicios clásicos, sentimientos como la duda, la complacencia, la indolencia y la apatía...o el aburrimiento?. La conclusión a la que llega sobre esto es de que “..No existen respuestas claras: el debate científico acerca de cómo clasificar las emociones continúa..”) ⁷

Antecedentes y fuentes.

Aunque el “boom” del tema de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre “las tres necesidades: poder, logro y filiación” ⁸.

Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la “...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual..”. Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que “... las aptitudes académicas tradicionales-como las calificaciones y los títulos- no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...”. ⁹ En su lugar, McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la disciplina, por ejemplo.

Un artículo de McClelland publicado en 1973 propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una “competencia” es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral. ¹⁰

Weisinger señala que el término “inteligencia emocional” lo acuñaron en 1990 dos psicólogos de las universidades de New Hampshire, John Mayer; y de Yale, Peter Salovey, que identificaron como los cuatro componentes y habilidades básicas de la inteligencia emocional las siguientes: ¹¹

- 1- *La capacidad de percibir, valorar y expresar emociones con precisión.*
- 2- *La capacidad de poder experimentar, o de generarlos a voluntad, determinados sentimientos, en la medida que faciliten el entendimiento de uno mismo o de otra persona.*
- 3- *La capacidad de comprender las emociones y el conocimiento que de ellas se deriva.*
- 4- *La capacidad de regular las emociones para fomentar un crecimiento emocional e intelectual.*

Ryback plantea que los antecedentes de la inteligencia emocional se remontan a más de 60 años señalando que, después que Freud y Jung sacaron a la luz el funcionamiento interno de la mente, quedó en manos de pioneros tales como Carl Rogers, Maslow y Rollo May la tarea de sacar a la luz la importancia de las emociones y la relevancia de la autenticidad, que es la capacidad de ser sinceros y francos en la expresión de las emociones. No obstante, coincide con Weisinger en que Mayer y Salovey fueron los que acuñaron este término, pero que

*"...sólo en la década actual encontró una validación en el centro de trabajo el concepto de inteligencia emocional, gracias a las investigaciones realizadas y al popular libro de Daniel Goleman La Inteligencia Emocional en la empresa..".*¹²

Con independencia de los antecedentes y experiencias personales, científicas o profesionales, que relatan diferentes autores, parece evidente que dos factores han influido significativamente en el desarrollo que ha tenido el tratamiento de la inteligencia emocional en los últimos años, que son:

- 1ero. Los resultados de numerosas investigaciones sobre las prácticas y comportamientos que han proporcionado a muchas personas resultados más exitosos en diferentes esferas de la vida.
- 2do. Los hallazgos de investigaciones en la esfera de las neurociencias que han permitido identificar procesos fisiológicos que se generan por las emociones, cómo estos procesos inducen determinados comportamientos y cómo puede ser posible controlarlos y utilizarlos, si tomamos conciencia de los estados que se generan y aplicamos determinados enfoques, técnicas y formas de comportamiento.

En su primer libro, Goleman se lamenta de que *"Para escribir este libro he tenido que esperar a que la cosecha científica fuera lo suficientemente abundante. Estas comprensiones tardan mucho en adquirirse, en gran medida, porque el lugar de los sentimientos en la vida mental ha quedado sorprendentemente descuidado por la investigación a lo largo de los años, convirtiéndose las emociones en un enorme continente inexplorado por la psicología científica..".*¹³

Investigaciones sobre comportamientos exitosos.

Entre los resultados que diferentes autores citan pueden resumirse los siguientes:

- Investigaciones realizadas de forma independiente por decenas de expertos en cerca de quinientas empresas, agencias gubernamentales y organizaciones no lucrativas de todo el mundo, parecen coincidir en subrayar el papel determinante que juega la inteligencia emocional en el desempeño óptimo de cualquier tipo de trabajo, señala Goleman. Los aspectos fundamentales que se identifican como factores de éxito fueron: la relación que mantenemos con nosotros mismos, el modo en que nos relacionamos con los demás, nuestra capacidad de liderazgo y la habilidad para trabajar en equipo.
- En una investigación realizada a fines de los años 80 en un grupo de directivos de empresas de Suecia, Inglaterra y EEUU, se identificaron las siguientes "aptitudes" de dirigentes exitosos: *comprensivo, reconoce rápidamente sus errores, controla sus emociones, respeta a los colegas, justo, firme, decidido, posee sentido del humor, preocupado, es objetivo*, entre otras aptitudes.¹⁴
- Las investigaciones que, a lo largo de varias décadas, han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores "estrella" indican que existen dos habilidades que, si bien tenían relativamente poca importancia para el éxito en la década de los setenta, se han vuelto cruciales en los noventa: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.
- Una encuesta de alcance nacional que trataba de determinar lo que demandan los empresarios de sus nuevos trabajadores reveló que las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidad para aprender el trabajo. Además, los empresarios señalaron las siguientes cualidades:
 - Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.
 - Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos.
 - Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.

- Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar disputas.
 - Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.
- (Sólo dos de los siete rasgos más valorados por los empresarios tenía un carácter académico, la competencia matemática y las habilidades de lectura y escritura).
- Otro estudio acerca de lo que las empresas buscan en los nuevos licenciados en gestión empresarial arroja resultados parecidos. Las tres capacidades más valoradas son: la iniciativa, la capacidad de comunicación y las habilidades interpersonales. *"La empatía, asumir el punto de vista de los demás, la comunicación y la cooperación se cuentan entre las competencias que esta universidad valora más en quienes aspiran a ingresar en ella"*, le comentó a Goleman la Dtora. de Admisiones de la Escuela de Negocios de la Harvard.
 - Una encuesta de la Revista "Fortune" reveló que la mayor razón para el fracaso de directivos eran sus inadecuadas habilidades interpersonales y que se despiden más administradores por la pobreza de sus habilidades interpersonales que por la carencia de habilidades técnicas en el puesto.¹⁵
 - Numerosas investigaciones demuestran que, la incapacidad para dominar emociones y comunicar con eficacia, genera en las organizaciones conflictos que producen una merma de la moral laboral y una disminución de la productividad en el personal.¹⁶
 - Investigaciones realizadas en Alemania y Japón en torno al éxito y fracaso de los ejecutivos han revelado que las tres cuartas partes de los directivos fracasados en Alemania y un 50% en Japón mostraron alguna carencia esencial en la inteligencia emocional, aunque eran técnicos de altísimo nivel.

Resultados de las investigaciones en las neurociencias.

Entre los que se consideran han constituido aportes para la comprensión de procesos de la inteligencia emocional se mencionan los siguientes:¹⁷

- Según Goleman, la última década fue testigo de un entusiasmo sin precedentes con respecto al estudio científico de las emociones. Son increíbles las visiones del cerebro en funcionamiento, posibilitadas por métodos innovadores como las nuevas tecnologías de las imágenes cerebrales. Estos métodos han hecho visible por primera vez en la historia de la humanidad lo que siempre ha sido una fuente de absoluto misterio: exactamente cómo opera esta intrincada masa de células mientras pensamos y sentimos, imaginamos y soñamos. Esta corriente de datos neurobiológicos nos permite comprender más claramente que nunca cómo los centros de la emoción del cerebro nos provocan ira o llanto y cómo partes más primitivas del mismo, que nos mueven a hacer la guerra y también el amor, están canalizadas para el bien o para el mal.
- Varios especialistas se apoyan en los trabajos de Roger Sperry que en 1981 recibió el Premio Nobel en Fisiología por sus investigaciones sobre el "cerebro dividido", que permiten identificar la relativa independencia de los procesos racionales de los emocionales, en la percepción de señales del entorno y en los comportamientos que se derivan de esto.
- Los sociobiólogos señalan el predominio del corazón sobre la cabeza en momentos cruciales. Nuestras emociones, dicen, nos guían cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto: la reacción ante los peligros, las pérdidas dolorosas, la persistencia hacia una meta a pesar de los fracasos, los vínculos con un compañero, la decisión de arriesgarlo todo por una causa, entre otras situaciones.
- Especialistas en PNL (Programación Neurolingüística) reconocen que: *"Normalmente, somos más conscientes de nuestro estado emocional que de la fisiología, posturas, gestos y ritmo respiratorio. De hecho, se considera que las emociones se escapan, a menudo, del control consciente.."*¹⁸
- En esencia, todas las emociones son impulsos para actuar. Con nuevos métodos para explorar el cuerpo y el cerebro, los investigadores están descubriendo más detalles

- fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. Con la ira, la sangre fluye a las manos y así resulta más fácil tomar algo para golpear al enemigo; el ritmo cardíaco se eleva y el aumento de la adrenalina genera un ritmo de energía más fuerte para generar una acción vigorosa. Con la felicidad hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos.¹⁹
- Según los especialistas, tenemos dos mentes. Una, la mente racional, de la que somos típicamente más conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y razonar. Pero, junto a esta existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional.
 - Goleman y Segal coinciden en destacar que, a principios de los años noventa Joseph LeDoux descubrió que, en realidad, los mensajes procedentes de nuestros sentidos-nuestros ojos, nuestros oídos- son registrados primero por la estructura cerebral más comprometida con la memoria emocional-la amígdala cerebral- antes de pasar a neocorteza cerebral, donde se producen los procesos de razonamiento.²⁰
 - Por estas razones, la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional y se pone en acción sin detenerse ni un instante a pensar en lo que está haciendo. Esto es lo que nos permite reaccionar rápidamente ante un ruido u otra señal de peligro. Si esta información llegara antes a la parte que "razona", nuestras reacciones no serían tan inmediatas y seríamos más vulnerables ante peligros inmediatos.
 - Esto, que constituye un poderoso mecanismo de protección para nuestra supervivencia, al mismo tiempo nos hace más vulnerables en nuestras relaciones interpersonales. Una fuerte discusión con alguien muy cercano a nosotros puede conducirnos a una reacción de la cual tengamos que lamentarnos posteriormente, cuando hayamos podido razonar los acontecimientos y nuestras reacciones. Por eso, la frase de Aristóteles con que se inicia este trabajo tiene tanta vigencia.

Un científico cubano consultado sobre el tema opina lo siguiente:

"La intención de encontrar explicaciones a ciertos fenómenos psicológicos en la fisiología de los mecanismos cerebrales es loable siempre que no se intente buscar en ellos una causa única, ni tan siquiera la causa esencial. La proliferación de este tipo de investigaciones en los últimos años, no debe empañar el recuerdo de centenas de experiencias que se realizaron en épocas anteriores, ni pretender reducir la psicología a una "parafisiología". Hoy, como siempre, hay muchos que creen (o que quieren hacer creer) que con la fisiología aumentará la "dureza científica" de la ciencia psicológica. El problema de la científicidad de la psicología no se encontrará partiendo de su sustento en otros sistemas externos a ella, sino en el cambio epistemológico. Y su riqueza, aún no descubierta, (en el tema de las emociones hablamos probablemente de una verdadera "científica" que impacientemente espera) no se develará ni en el sistema digestivo, ni en las diferencias anatómicas y funcionales de los hemisferios cerebrales. Nada de esto reducirá de manera sustancial la incertidumbre que algunos sienten ante las investigaciones psicológicas. La angustia es la que da origen a la búsqueda del método. Pero el método adoptado para eliminar la angustia es de partida defensivo y no resolutivo. La psiquis humana es un universo de complejidad propia. Esto sin negar los avances que se han producido en la llamada investigación básica".²¹

El Cociente de Inteligencia (CI) y la Inteligencia Emocional (CE).

Con independencia de lo que se asuma como fuentes de la teoría de la inteligencia emocional y de las investigaciones sobre desempeños exitosos, o en la esfera de las neurociencias, la psicología u otras, todos los autores sobre el tema identifican la necesidad de ocuparse y desarrollar la inteligencia emocional como consecuencia de las insuficiencias que presenta el CI (Cociente de Inteligencia) que desde inicios del siglo XX ha sido utilizado como indicador predictor de comportamientos exitosos.

Pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que esto tiene en el éxito laboral y en la vida. El cociente intelectual no es una medida infalible –destaca Goleman- porque es muy frecuente que las personas que poseen un alto cociente intelectual no desempeñen adecuadamente su trabajo y que quienes tienen un cociente intelectual moderado, o mas bajo, lo hagan considerablemente mejor.

La investigación ha demostrado que la correlación existente entre el CI y el nivel de eficacia que muestran las personas en el desempeño de su profesión no supera el 25%, aunque un análisis más detallado revela que esa correlación no suele superar el 10% y a veces es inferior al 4%. Esto significa que el CI, por sí solo, deja sin explicación, en el mejor de los casos, un 75% del éxito laboral y, en el peor, el 96%; en otras palabras, no determina quién va a triunfar y quién fracasará.²²

Segal hace una observación interesante sobre esto cuando plantea que siempre se puede aprender a ser consciente de los sentimientos propios, a aceptarlos y a utilizar la información que ofrecen para beneficiarnos nosotros mismos y los demás. El CI es algo muy diferente. Uno nace con, o sin, la capacidad desarrollar habilidades matemáticas, lingüísticas o de otras clases mensurables. El ambiente en el que uno vive o el CE que tenga puede influir en lo cerca que se llegue al potencial intelectual de uno, pero ese potencial es fijo, está predeterminado, es un hecho. *“Solo una cosa puede determinar cuánto CE se puede desarrollar en toda una vida: la motivación”*, concluye esta reconocida especialista.²³

Ryback inicia su libro con el siguiente pensamiento de Bill Gates, un seguidor de talentos que siempre ha valorado altamente el CI de la gente que recluta: *“Ya no creo tanto como antes en que el CI lo pueda todo. Para tener éxito, también hay que saber tomar decisiones y pensar con mayor amplitud de miras”*,

A las insuficiencias del CI se suma la consideración de las características del entorno en que las empresas y organizaciones desarrollan su actividad en el mundo contemporáneo, que se caracteriza por la velocidad de los cambios en las diferentes esferas: tecnológica, económica, social, medio ambiental etc. que demandan habilidades y comportamientos muy diferentes a los de épocas anteriores.

Desde 1918 en que los reclutas del ejército de EEUU comenzaron a pasar en masa las pruebas de determinación del CI la media de este indicador en ese país se ha elevado considerablemente. Igual tendencia se ha visto en el resto de los países desarrollados. Las razones que fundamentan esto son diversas: aumento de la escolarización, mejoramiento de métodos de enseñanza, en general, del aumento del nivel de vida.

Sin embargo, los especialistas se lamentan de que no se ha visto igual desarrollo en comportamientos que se identifican con la inteligencia emocional. *“Es muy posible que el conjunto de datos más perturbadores proceda de una investigación exhaustiva entre padres y profesores que demuestra que la actual generación de niños padece más problemas emocionales, suelen ser mas solitarios, deprimidos, irascibles desobedientes, nerviosos, inquietos, impulsivos y agresivos que la generación precedente..”*.

A lo anterior, Goleman adiciona lo siguiente: *“Al parecer, nadie tiene ya el empleo asegurado en ninguna parte. Son tiempos problemáticos para los trabajadores. Esa invasora sensación de que nadie está a salvo, aunque la compañía a la que pertenece sea próspera, lleva a una generalización del miedo, la aprehensión y la confusión...”*²⁴.

El nuevo entorno en el que se mueven las empresas, caracterizado por la inseguridad y la inestabilidad, demanda nuevas habilidades. Goleman inicia su segundo libro con la siguiente reflexión *“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligente que podamos ser ni por nuestra formación y*

experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás..” ²⁵ Más adelante destaca que un grupo de investigaciones de diferentes escuelas de gestión empresarial, el gobierno federal y el mundo de la industria han revelado *“...la existencia de carencias muy lamentables en el modo que las empresas forman a la gente en habilidades que van desde la escucha y el liderazgo hasta la formación de un equipo y el modo de abordar un cambio...”*. ²⁶

Entre las habilidades que, según investigaciones y encuestas, están entre las más demandadas para trabajar en las nuevas condiciones se señalan: saber escuchar y comunicarse oralmente, adaptabilidad y respuestas creativas ante obstáculos y reveses, dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado, efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos, entre otras.

Dos cerebros, dos mentes.

Por su importancia en la fundamentación y comprensión de las bases de la teoría de la inteligencia emocional es necesario referirse, aunque sea brevemente, a lo que dicen los especialistas sobre las “dos partes” “esferas” o “funciones principales” del cerebro.

Goleman, a inicios de su primer libro sobre el tema, expresa lo siguiente:

“En un sentido muy real, tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente. Estas dos formas, fundamentalmente diferentes de conocimiento, interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: mas destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a este, existe otro sistema de conocimiento: impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico: la mente emocional”..²⁷.

La dicotomía emocional/racional se aproxima a la distinción popular entre “corazón” y “cabeza”. Sentir que algo está bien “en el corazón de uno” es un tipo de convicción diferente- en cierta forma un tipo de certidumbre más profunda- que pensar lo mismo de la mente racional. Por las razones que se resumieron anteriormente con respecto a la velocidad con que llegan las sensaciones al cerebro, antes de llegar a ser razonadas, en ocasiones la mente emocional prevalece. Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional. En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente, concluye Goleman.

Estas dos mentes operan en armonía entrelazando sus diferentes formas de conocimiento para guiarnos por el mundo. Según los especialistas, por lo general existe un equilibrio entre la mente racional y la mente emocional, en el que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional. La mente emocional le imprime energía a la racional y, esta última, ordena el comportamiento de las emociones. Sin embargo, ambas son facultades semi-independientes, cada una refleja una operación de un circuito distinto pero interconectado del cerebro.

Los sentimientos son esenciales para el pensamiento y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero, cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional.

Según investigaciones resumidas por Goleman, el sentimiento es anterior al pensamiento, es decir, que la circulación de una señal llega más rápido a la parte del cerebro que genera una emoción que a la parte que razona el carácter de la señal recibida y cuál debe ser la respuesta correcta. Esto es lo que le concede el poder que tienen las emociones de alterar el

pensamiento. Es por eso que cuando nos sentimos emocionalmente alterados decimos que no podemos “pensar correctamente”, la perturbación emocional nos genera carencias en las capacidades intelectuales.

Los especialistas en inteligencia emocional no son los únicos que se han referido al tema de las dos partes del cerebro (aparte de neurólogos, psicólogos y otras especialidades afines). Mintzberg, De Bono y otros especialistas que han realizado aportes importantes a los enfoques gerenciales y otras esferas, también se han referido a este tema, inclusive mucho antes del “boom” que ha tenido el tema de la inteligencia emocional desde mediados de los años noventa.

Mintzberg, en su trabajo *“Planificación en el lado izquierdo, dirección en el derecho”*,²⁸ se refiere al tema cuando analiza la relación entre el análisis y la intuición en las tareas de dirección. Menciona la lectura de *La psicología de la conciencia* de Robert Ornstein que presenta relatos sobre los descubrimientos de los dos hemisferios del cerebro humano, así como investigaciones de otros especialistas cuyos resultados coinciden con las investigaciones que ha realizado este especialista con grupos de directivos.

Según Mintzberg, los científicos- en particular los neurólogos, biólogos y psicólogos- han sabido desde hace mucho tiempo que el cerebro tiene dos hemisferios distintos, además, que el hemisferio izquierdo controla los movimientos del lado derecho del cuerpo mientras que el hemisferio derecho controla los del izquierdo. Sin embargo, *“lo que algunos de ellos han descubierto más recientemente es que los dos hemisferios están especializados de una manera más esencial”*.

En el hemisferio izquierdo (exceptuando muchos zurdos) el modo de operación parece ser principalmente lineal, siendo procesada la información secuencialmente, una porción detrás de la otra. Quizás la facultad lineal más obvia de esta parte del cerebro sea el lenguaje. En contraste, el hemisferio derecho parece estar especializado en el procesado simultáneo, opera de forma más integradora, relacional, percibe sensaciones, genera “corazonadas” y motiva la intuición, que es un tema que le agrada mucho destacar a este autor.²⁹ Quizás la facultad más obvia de esta parte del cerebro sea la comprensión de imágenes visuales y sensaciones, señala Mintzberg, citando una investigación de aquellos años que *“...parece indicar que la emoción pudiera ser una función del hemisferio derecho..”*.³⁰ Esta idea se basa en el descubrimiento de que las víctimas de ataques en el hemisferio derecho están comparativamente menos preocupados por su incapacidad, mientras que los afectados en el hemisferio izquierdo padecen de una angustia mental profunda.

Otras referencias que menciona sobre avances en la investigación del cerebro humano demuestran lo mismo, el diferente papel que juegan las dos “partes” del cerebro. Los científicos han descubierto-resalta Mintzberg- que algunas tareas corrientes humanas activan un lado del cerebro dejando tranquilo otro concluyendo que *“Un individuo puede ser inteligente y torpe al mismo tiempo, sencillamente porque un lado de su cerebro está mas desarrollado que el otro”*.

Comparando estas informaciones con resultados de sus investigaciones, este autor destaca que los directivos que había estado estudiando preferían mucho más los medios orales de comunicación que otras vías, porque la primera les permitía “leer” las expresiones faciales, tonos de voz y gestos, es decir, las emociones, que no podrían conocerse de utilizar otros medios de comunicación.

Especialistas en creatividad también mencionan el papel de los “hemisferios cerebrales”. Majaro plantea que en las dos últimas décadas se ha descubierto que cada lado del cerebro efectúa diferentes procesos mentales: el lado izquierdo: la lógica, el razonamiento, el análisis, la linealidad; el lado derecho: la imaginación, ensoñaciones, emociones, reconocimiento de

formas. ³¹ Trabajos más recientes ratifican esto: *“el hemisferio izquierdo tiene que ver con las funciones lógicas: escritura, razonamiento, ritmo y “orden”. El hemisferio derecho tiene relación con la intuición, las emociones, la imaginación, la creatividad, la música y el “caos”.*³²

Edward de Bono, creador de la teoría del Pensamiento Lateral y de diferentes técnicas para el desarrollo de la creatividad inicia uno de sus primeros libros destacando que *“La necesidad del pensamiento lateral deriva directamente de las características del funcionamiento de la mente”.* ³³ Su planteamiento central identifica el “pensamiento lateral” como un modo de usar la mente, como un hábito y una actitud mentales, para cuya aplicación pueden utilizarse técnicas específicas, como las existentes para el pensamiento lógico.

De Bono no hace referencia a los dos hemisferios cerebrales. No obstante, si se compara lo que plantea sobre las diferencias entre el “pensamiento vertical” y el “pensamiento lateral” con las diferencias que plantean otros especialistas entre el “hemisferio izquierdo” y el “hemisferio derecho” virtualmente no existen diferencias.

Por ejemplo, tomando algunas de las diferencias que plantea De Bono, se tiene lo siguiente: ³⁴

Pensamiento Vertical	Pensamiento Lateral
-Se basa en la secuencia de ideas	-Puede efectuar saltos
-Es selectivo	-Es creativo
-Cada paso es el “correcto”, adecuado	-No es preciso que lo sea
-Es analítico	-Es provocador
-Se excluye lo que no aparece relacionado con el tema	-Se explora incluso lo que parece completamente ajeno al tema
-Se mueve sólo si hay una dirección	-Se mueve para crear una dirección

Una selección de lo que plantean otros especialistas sobre las diferencias entre las funciones del hemisferio izquierdo y el derecho del cerebro ofrece lo siguiente: ³⁵

Hemisferio Izquierdo	Hemisferio Derecho
-Secuencial, por pasos	-No secuencial, a saltos
-Razonamiento	-Imaginación
-Pensador	-Sensitivo
-Verifica ideas	-Genera ideas
-Consciente	-Inconsciente
-Sucesivo	-Simultáneo

En el enfoque de De Bono parecería que resulta más comprensible la posibilidad de aprender y desarrollar habilidades del “pensamiento lateral” para generar creatividad, mientras que en el enfoque de los hemisferios cerebrales la creatividad estaría determinada, en cierta forma, por condiciones naturales, por ejemplo, un mayor predominio del hemisferio derecho del cerebro sobre el izquierdo. Por tanto, sería más difícil desarrollar estas habilidades.

Esta conclusión sería errónea. Majaro, al igual que Minzberg, hace referencia a las investigaciones de Roger W. Sperry y su equipo del Instituto Tecnológico de California cuyos resultados pueden resumirse en lo siguiente:

1-El cerebro es capaz de tareas infinitamente más complejas de las que se pensaba. Uno puede desarrollar las zonas mentales que se consideran débiles. Es simplista aceptar sin más que el papel del artista, músico o soñador (funciones del “cerebro derecho”), o bien de matemáticos, analistas, o programadores (funciones del “cerebro izquierdo”)

son solamente el resultado de sus cualidades naturales que son irrepetibles para otros. (Einstein tocaba violín y pintaba con cierta destreza).

*2-Cuando las personas desarrollan las funciones más débiles de sus procesos mentales, no sólo no perjudican las zonas supuestamente fuertes sino que vigorizan todas las áreas de desempeño mental. Un programador de ordenadores que procure mejorar su sensibilidad artística y cromática no será menos competente como programador. Si la teoría es atinada desarrollará una mente más plena.*³⁶

Majaro ratifica esto cuando plantea "...Aunque convengo en que muchas personas son más creativos que otras, también creo que muchas se han entrenado para responder a los estímulos externos para comportarse de modo creativo..".³⁷

La conclusión principal que se puede extraer de todo esto es que, tanto las habilidades del pensamiento lateral, como las funciones del hemisferio derecho del cerebro, que es el más vinculado con este tipo de pensamiento pueden desarrollarse, si las personas reciben el conocimiento y entrenamiento adecuados, al igual que se plantea con el desarrollo de la inteligencia emocional, como señalan los especialistas que han tratado con más profundidad este tema.

Lo racional y lo emocional en las decisiones.

En una investigación de sesenta empresarios exitosos, que cita Goleman, sólo uno admitió actuar ateniéndose a los métodos clásicos de toma de decisiones y, aún así, añadió que, para tomar la decisión final, recurría a la intuición. El resto del grupo utilizaba sus sentimientos para confirmar (o refutar) el análisis racional o bien dejaba que sus emociones les guiaran desde el comienzo y después buscaban datos y razones que les permitiesen sostener su presentimiento. En opinión de uno de ellos *"el primer paso siempre es muy consciente, deliberado y muy analítico...pero, al mismo tiempo, no debemos desdeñar el aspecto emocional, porque ambos son igualmente necesarios"*.³⁸

El carácter racional o emocional de la intuición y, en general, de las decisiones en los procesos de dirección ha sido un tema polémico entre especialistas del "management" desde mucho antes de la irrupción de la teoría de la inteligencia emocional. A mediados de los años setenta, Mintzberg sostuvo una intensa polémica con Herbert Simon, Premio Nobel de Economía en 1978 por sus trabajos sobre la teoría de la organización, que consideraba que la intuición, la creatividad y otros factores vinculados más con los sentimientos que con los procesos racionales, eran formas de organización del conocimiento para su rápida identificación, y no una interpretación que posibilitaba diseños creativos, como la considera Mintzberg.³⁹

Mintzberg relata que dos acontecimientos de la política internacional de EEUU ratificaron sus experiencias de trabajo con grupos de directivos sobre el papel de la intuición y otros aspectos que en años posteriores se incluirían entre los comportamientos de la inteligencia emocional, como los valores y las emociones.

Se trata de la guerra de Vietnam y el desembarco en Playa Girón que, en la bibliografía fuera de Cuba, le llaman "el incidente de Bahía de Cochinos". Tomando como base el trabajo *"Los mejores y los más brillantes"*, de D. Halberstam, Mintzberg plantea que *"Vietnam representó un punto crítico en la apreciación de muchos de nosotros sobre el análisis... Su relación con la dirección, que comenzó en la fábrica con Taylor, floreció en la oficina con la investigación de operaciones y culminó con la aplicación por parte de Mc Namara de tecnologías de análisis a nivel político, comenzó a desmoronarse en los arrozales de Vietnam.."*.⁴⁰

La historia documentada de Halberstam, según Mintzberg *deja bastante claro que esto no fue un fallo normal del análisis, ni siquiera de su "puesta en práctica"*. Algo estaba mal en la "formulación", esto es en el análisis mismo. Aquí "los mejores y más brillantes"-no los políticos

o burócratas, sino los talentos analíticos norteamericanos más agudos, sacados de los centros de la intelectualidad liberal, aclara Mintzberg- aplicaron las técnicas modernas a la decisiones no programadas de la Casa Blanca, y el resultado fue *“una guerra mal concebida e inmoral”*, concluye.

¿Qué salió mal?, se pregunta Mintzberg, *¿La incapacidad del análisis para manejar los datos blandos- la expresión de la cara de un campesino frente a los cadáveres?*. Cuenta el especialista canadiense que cuando a Mc Namara le dijeron que el gobierno vietnamita estaba perdiendo popularidad, pidió estadísticas, datos que pudiera introducir en la computadora. El especialista canadiense se pregunta *“¿Pueden los valores deslizarse accidentalmente dentro del análisis cuando el número de cadáveres o los acres deshojados de jungla se pueden medir mientras que el valor de una sola vida humana no?...En Viet Nam los datos apoyaron los objetivos militares, los objetivos humanitarios, apoyados sólo por los datos blandos, se eliminaron del análisis”*, concluye Mintzberg.

En su comentario sobre “el incidente de Bahía de Cochinos”, cita un trabajo de aquellos años donde se expresa que cuando un hombre público *“..carece de un marco de convicciones morales o sentido de lo que está bien o lo que está mal, se ve obligado a apoyarse enteramente en sus procesos mentales, suma los más y los menos de cualquier cuestión y saca una conclusión... El fiasco cubano demuestra cómo una persona tan brillante y bien intencionado como Kennedy, que carece de un punto de referencia básico moral puede errar el blanco...”*.⁴¹

Otro trabajo, citado en diferentes libros sobre temas de dirección, “Víctimas del Pensamiento de Grupo” también analiza decisiones estratégicas de política exterior de EEUU que resultaron fracasos entre los que cita: el ataque imprevisto a Pearl Harbor (1941), la invasión a Corea (1956), la fallida invasión a Bahía de Cochinos (1961) y la escalada de la Guerra de Viet-Nam.⁴²

Su autor, Irving Janis empieza su trabajo expresando que, después de Bahía de Cochinos el Presidente Kennedy había dicho *“¿Cómo pude ser tan estúpido como para dejarles continuar?”. Según Janis debía haberse preguntado ¿Cómo pudimos tomar una decisión tan estúpida?, porque ni Kennedy ni sus colaboradores eran estúpidos. Probablemente el coeficiente de inteligencia más bajo de los que decidieron seguir adelante e invadir a Cuba, estaba por encima de 140....”*.⁴³

A diferencia de Mintzberg y otros autores, que analiza el problema desde el punto de vista de la ausencia de principios éticos y morales en las decisiones que solo se apoyan en el “análisis racional”, Janis saca la conclusión de que estos errores se produjeron como consecuencia de lo que denomina “Pensamiento de Grupo” (Groupthink) que consiste en un fenómeno que se produce en los grupos altamente cohesionados, generalmente de gente con altos niveles de inteligencia, en los que se generan los siguientes síntomas:

- *Ilusión de invulnerabilidad*. Si están reunidos los mejores, es difícil que se equivoquen.
- *Estereotipos compartidos*. Desestiman información que no coincide con sus criterios, desacreditándose la fuente (“los abogados siempre son conservadores”).
- *Racionalización*. Racionalizan las amenazas, para propiciar un consenso.
- *Ilusión de moralidad*. Creen que ellos, como individuos morales, no tomarán malas decisiones.
- *Auto-censura*. Pasan por alto lo que ignoran y minimizan sus dudas.
- *Presiones directas*. Imponen sanciones de algún tipo, a los que exploran otros puntos de vistas, a los “disidentes” del consenso del grupo.
- *“Cuidado” del pensamiento*. “Protegen” al grupo de “ideas perturbadoras”.
- *Ilusión de unanimidad*. Concluyen que el grupo ha logrado un consenso enriquecido, porque sus miembros más “habladores” están de acuerdo.

Podría plantearse que el “pensamiento de grupo”, al encerrarlo en los límites de su consenso interno, afecta tanto al enfoque racional como al emocional en los análisis y en las decisiones que se tomen. Pero, esto sólo sería una hipótesis por comprobar. Las decisiones erradas que analizaron, tanto Halberstam, como Mintzberg, como Janis, tuvieron fuertes carencias de elementos éticos, morales, humanos y sociales, factores que forman parte del sistema de aptitudes incluidos en la inteligencia emocional.

En opinión del autor de estos comentarios, el “pensamiento de grupo”, en todo caso, lo que hace es ratificar el carácter tecnocrático que prevaleció en estos análisis y decisiones, algo que caracteriza a los “think tank” de los que se asesoran: el Pentágono, la CIA, y algunos asesores de “Seguridad Nacional” de las administraciones norteamericanas, sobre todo las republicanas. Es cierto que Kennedy fue el que decidió y cargó con las culpas del fracaso de la invasión a Cuba en 1961, pero también lo es que esta empezó a fraguarse en el gobierno de Eisenhower. Quizás eso fue lo que motivó a JFK a decir, cuando fracasó la invasión en Girón y tuvo que asumir públicamente su error, *“Las victorias tienen muchos padres, las derrotas son huérfanas”*.

La inteligencia emocional en el trabajo directivo.

Como se mencionó al inicio de este trabajo, los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, han estado presente desde hace años en las ofertas de programas de capacitación de directivos. Un análisis de estos componentes, con un enfoque en sistema, que es el aporte que hacen los especialistas en inteligencia emocional, permite identificar comportamientos y aptitudes que pueden propiciar un liderazgo efectivo y constituir una herramienta muy útil para la conducción de grupos de personas y de procesos organizacionales. Sin embargo, en los primeros libros publicados sobre el tema, a mediados de los años noventa, no prevalecía este enfoque.⁴⁴

El primer libro de Goleman, que inició el “boom” de publicaciones sobre el tema se centraba en la fundamentación de este enfoque, sus fuentes y antecedentes así como su aplicación en problemas familiares y en la educación, con algunas referencias breves a situaciones del mundo laboral y la vida de las organizaciones.

Según Goleman, su primer libro tuvo mucha acogida en la comunidad empresarial, inmediatamente empezó a recibir numerosas solicitudes de conferencias, consultas e intercambios de diferentes tipos de organizaciones. Esa demanda inusitada lo llevó a realizar una investigación de dos años, como parte de la cual encargó a firmas consultoras y especialistas nuevos análisis científicos de datos de cientos de empresas. Uno de los descubrimientos que obtuvo fue que *“...el CI ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para el desempeño de un desempeño laboral sobresaliente...”*⁴⁵

Con estas nuevas demandas y los resultados de nuevas investigaciones, Goleman publica su segundo libro *“La Inteligencia Emocional en la Empresa”* en el que presenta una sistematización de cada una de las habilidades y comportamientos de la inteligencia emocional, con un enfoque y referencias directamente vinculadas con el mundo laboral y la práctica gerencial, que le otorga a este libro un mayor interés como material de estudio y consulta para los que realizan actividades de dirección así para los consultores y profesores que desarrollan programas de capacitación gerencial.⁴⁶

Con este enfoque, más centrado en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que *“La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.”*⁴⁷

El que dirige debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente.

Pero, para lograr esto, es necesario que antes sea capaz de identificar su estado de ánimo, conocer sus fortalezas y debilidades, para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controlar sus emociones y ser capaz de motivarse con lo que hace. Si uno no es capaz de sentir entusiasmo por lo que hace, difícilmente podrá generar entusiasmo en los que lo rodean. Cuentan que León Tolstoi, el famoso escritor ruso, dijo en una ocasión *"La felicidad no está en hacer lo que uno quiere, sino en querer lo que uno hace"*.

Tras estudiar cientos de empresas, Goleman llegó a la conclusión de que las habilidades de inteligencia emocional aumentan cuando más se asciende en la organización. Cuanto más alto sea el puesto, menos importantes resultan las habilidades técnicas y más importantes son las aptitudes de la inteligencia emocional.

Para verificar el resultado de sus investigaciones en los niveles superiores de dirección de diferentes organizaciones, encargó a una firma consultora la realización de un estudio para evaluar la importancia de la aptitud emocional en cargos ejecutivos intermedios dentro del mundo empresarial. La investigación demostró que la superioridad intelectual o técnica no desempeñaba papel alguno para triunfar como líder. Para un desempeño estelar resultó que la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades cognitivas.

Dado que las aptitudes emocionales explican cuando menos dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren, según Goleman, que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si halla a personas dotadas de esas facultades o las desarrolla en sus empleados actuales.

Según investigaciones, para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de estas. David McClelland descubrió que los estrellas no se destacan sólo en iniciativa o influencia, sino que tienen puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas aptitudes de los cinco aspectos de la inteligencia emocional: conocimiento de uno mismo, autodominio, motivación, empatía y habilidad social.

Las aptitudes emocionales que con más frecuencia condujeron al éxito a grupos de directivos de cientos de empresas analizadas fueron:

- *Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad.*
- *Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política.*
- *Empatía, seguridad y desarrollo de otros.*

En una empresa internacional dedicada a fabricar bebidas, donde se contrataba a los gerentes de división por medio de métodos tradicionales, que pasaban por alto la aptitud emocional, un 50% quedaba fuera al cabo de los dos primeros años (por lo general por desempeño deficiente). Pero, cuando la firma empezó a evaluar aptitudes como la iniciativa, la confianza en uno mismo, el liderazgo y cosas parecidas, la tasa de retención fue mucho mayor, apenas un 6% de los nuevos gerentes se iban en los dos primeros años.

En una investigación realizada entre grupos de gerentes que tuvieron éxito y otros que fracasaron, aparecieron marcadas diferencias en la mayoría de las dimensiones importantes de la aptitud emocional. Un resumen de los resultados principales es el siguiente: ⁴⁸

- Autocontrol*. Los que fracasaron manejaban mal la presión y eran propensos al malhumor y a los arranques coléricos. Los que tuvieron éxito conservaban la compostura bajo estrés, se mantenían serenos y seguros (y confiables) en el fragor de las crisis.
- Responsabilidad*. El grupo de fracasados reaccionaba de manera defensiva ante los errores y las críticas, encubriéndolas o intentando descargar su responsabilidad sobre otras personas. Los triunfadores aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso.
- Confiabilidad*. Los fracasados eran, típicamente, demasiado ambiciosos y dispuestos a progresar a expensas de otros. Los directivos que triunfan más muestran, por el contrario, un profundo interés por las necesidades de sus subordinados y colegas y por las exigencias concretas de la tarea que están llevando a cabo, dando mayor prioridad a estos factores que a tratar de impresionar a sus superiores a toda costa.
- Habilidades sociales*. Los que fracasaron carecían de empatía y sensibilidad, a menudo se mostraban ásperos y arrogantes o intimidaban a los subordinados. Aunque algunos, a veces, podía parecer encantadores y hasta parecían interesarse por los demás, eso era puramente manipulativo. Los que tuvieron éxito eran empáticos, sensibles; demostraban tacto y consideración en su trato con todos, superiores y subordinados por igual.
- Establecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad*. La insensibilidad y la actitud manipuladora del grupo de fracasados les impedía formar una fuerte red de relaciones cooperativas, mutuamente beneficiosas. Los que tuvieron éxito sabían apreciar mejor la diversidad y se entendían con gente de toda clase.

Algunos especialistas dedican sus trabajos sobre inteligencia emocional específicamente a su papel en el ejercicio del liderazgo, al menos en el título de sus libros y de algunos de sus capítulos. En el trabajo de Ryback citado anteriormente, se dedican capítulos o epígrafes a temas como: la crisis del liderazgo, cómo funciona la inteligencia ejecutiva, el liderazgo emocionalmente inteligente, inclusive en un Apéndice presenta el "Test Ryback de Cociente Emocional del Ejecutivo (TRCEE)" que, en opinión del autor de este trabajo resulta interesante por lo cual será presentado en un trabajo posterior.

Ryback presenta lo que denomina "Los diez atributos de la inteligencia emocional ejecutiva", que son los siguientes: ⁴⁹

- 1-*La actitud libre de juicios de valor: Sacar lo mejor de los demás.*
Acepta a cada individuo sobre la base de lo que éste ofrece en el momento presente, y no en función de lo que piensen los demás que pueda haber sucedido en el pasado.
- 2-*La perceptividad: Ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos.*
Comprender a los demás y, con la sabiduría que les otorga su experiencia, les ayudan a comprenderse a sí mismos, haciendo que se sientan valorados.
- 3-*La sinceridad: Fomentar la honradez genuina.*
Significa expresar con honradez los sentimientos e intenciones propios.
- 4-*La presencia: Asumir la responsabilidad personal.*
Se identifica como la "apertura" ante cualquier hecho o sentimiento que se presente en un momento dado, ocuparse personalmente de los problemas que corresponden a sus responsabilidades y establecer un contacto directo con los más afectados.
- 5-*La relevancia: Apoyar la verdad.*
Se refiere a la capacidad de abordar el qué, el cuándo, el porqué, el quién, y el cómo de cualquier situación: los datos concretos que describen los objetivos, los problemas y las soluciones.
- 6-*La expresividad: Producir comunicaciones regulares.*
Ser abierto y directo, aunque con sentido claro de la oportunidad, midiendo constantemente el efecto que tiene su expresión personal sobre el público. El propósito no es encontrar un público que preste atención a nuestras ideas sino, más bien, animar a los demás a alcanzar niveles más elevados de energía y dedicación.
- 7-*El apoyo a los demás: Fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo.*

Además de compartir sus sentimientos y opiniones personales, hacer que las personas sientan que son algo más que adecuadas, que son unos individuos singulares que están realizando un aporte significativo a la causa de la empresa.

8-La audacia: Resolver pronto los conflictos.

Esta relacionada con el hecho de adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser virulentos. Puede resultar necesario cuando existen discrepancias claras entre los requisitos de un puesto de trabajo y la actuación presente del que lo desempeña. Asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias antes de que otros las hayan observado, escuchar sin prejuicios los datos relevantes. Reaccionar con calma ante los intentos de engaño y de evasivas.

9-El celo: Presentar un modelo de liderazgo efectivo.

Enfrentar los conflictos y problemas en el primer momento en que es posible. Sentirse intensamente involucrados a lo largo del día y sensibles, tanto a sus propios sentimientos como a los de los que le rodean. Capacidad de ver las situaciones desde diferentes puntos de vista, animar a los demás a que tengan amplitud de miras.

10-La confianza en sí mismo.

Esto posibilita que los demás se sientan tranquilos y seguros en sus papeles, animándolos más a que profundicen en sus recursos personales para llevar a cabo la tarea.

Cooper y Sawaf, también declaran explícitamente su intención de analizar la inteligencia emocional dirigida al liderazgo. Pero, en la práctica, presentan conceptos y enfoques que son válidos en cualquier otro plano en que se quiera emplear la inteligencia emocional.

Competencias y aptitudes que se identifican como componentes de la inteligencia emocional, también se incluyen otros enfoques y "herramientas" gerenciales surgidos en los últimos años. Entre estos se encuentran: los *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*, de Covey; la *PNL* (Programación Neurolingüística); el *Empowerment*; el *Liderazgo basado en principios*; la *Dirección por Valores*; para citar algunos de los más conocidos. Además, en los trabajos de Kotter y de Senge sobre el liderazgo y el manejo del cambio.

Enfoques, herramientas y técnicas que se proponen en estos y otros enfoques tangenciales con la teoría de la inteligencia emocional se analizarán en los temas que corresponda en próximos trabajos.

Componentes de la inteligencia 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 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, como manejamos las relaciones.

El enfoque más difundido y compartido por diferentes especialistas es el que presenta Goleman en su segundo libro que considera que las competencias en la primera esfera, es decir "el dominio de uno mismo", es el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos. Las tres competencias esenciales en esta esfera son: ⁵⁰

- El autoconocimiento.* Representa la capacidad que tengamos para identificar nuestros propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, que incluye:
 - Conciencia emocional.* Reconocer nuestras emociones y sus efectos.
 - Valoración adecuada de uno mismo.* Conocer nuestras fortalezas y debilidades.
 - Confianza en uno mismo.* Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.

-La autorregulación (autocontrol). El control de nuestros estados, impulsos y recursos internos, que incluye:

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

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

- Motivación al logro*. Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
- 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 ud. no logra primero, conocerse bien a si mismo, sus estados sus emociones y los posibles efectos que puedan ocasionarle, no podrá tratar de controlarlas para, después, encontrar fuentes y energías que puedan motivarlo para seguir adelante.

En la esfera de las *competencias o aptitudes sociales*, es decir como nos relacionamos 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 interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
- Ayudar a los demás a desarrollarse*. Percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio*. Prever, anticiparse en el reconocimiento y satisfacción de las necesidades de los "clientes", es decir de los que dependen de nosotros.
- Aprovechar la diversidad*. Cultivar y aprovechar las oportunidades que nos brindan 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 (redes le llama Kotter) 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.

Este segundo grupo de aptitudes emocionales, en las que Goleman y otros especialistas incluyen: la "empatía" y las "habilidades sociales" Weisinger las divide en tres partes que son las siguientes:

-*El desarrollo de una comunicación eficaz*.

-*El desarrollo de la experiencia interpersonal*, donde analiza en qué consiste una relación, como manejar con eficacia distintos tipos de relaciones y otros aspectos.

-*Ayudar a los demás y a sí mismos*, donde incluye aspectos relacionados con la comprensión, el manejo de personas que están fuera de control, entre otros.

En su esencia, en ambos enfoques se incluyen las mismas aptitudes, pero con diferentes niveles de agrupación.

Cooper y Sawaf presentan un enfoque diferente. Consideran que la inteligencia emocional se compone de cuatro pilares, cada uno de los cuales tiene cuatro componentes, que son los siguientes:

-*Primer pilar: Conocimiento emocional*, que incluye:

1-Honestidad emocional.

2-Energía emocional.

3-Retroinformación emocional.

4-Intuición práctica.

-*Segundo pilar: Aptitud emocional*, que comprende:

5-Radio de confianza.

6-Presencia auténtica

7-Descontento constructivo.

8-Flexibilidad y renovación.

-*Tercer pilar: Profundidad emocional*.

9-Potencial único y propósito.

10-Compromiso responsabilidad y conciencia.

11-Integridad aplicada.

12-Influencia sin autoridad.

-*Cuarto pilar: Alquimia emocional*.

13-Flujo intuitivo.

14-Cambio de tiempo reflexivo.

15-Percepción de oportunidad.

16-Creación del futuro.

Aunque con un mayor nivel de desagregación, las aptitudes y comportamientos que se presentan en este enfoque también se abordan en el primer enfoque que fue resumido en el inicio de este punto.

Con independencia de las diferencias en lo que los autores incluyen en cada parte, algo común en los diferentes enfoques es que todos empiezan por los elementos relacionados con "nosotros mismos", es decir, todo lo que pueda contribuir a conocernos mejor, superar nuestras limitaciones, para después manejar nuestras relaciones con los demás.

Este enfoque de ocuparse primero de "uno mismo", es decir de identificar nuestras debilidades y dotarnos de comportamientos que nos permitan superarlos, también está presente en otros enfoques gerenciales recientes. S. Covey clasifica "Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva", en dos partes, que denomina: "Victoria privada" y "Victoria pública" empezando el primer epígrafe de su libro con el título "De adentro hacia fuera".⁵¹

En opinión del autor de este trabajo, de los enfoques sobre la inteligencia emocional que se han resumido y otros que no se han incluido por resultar muy parecidos, el que resulta más lógico, comprensible y didáctico es el que presenta Goleman: No obstante, Weisinger, que coincide en muchas cosas con Goleman, presenta un grupo de herramientas, consejos y sugerencias que le dan un carácter más funcional a los contenidos teóricos que describe el primero.

Con independencia de los diferentes criterios de agrupación que aplican distintos especialistas, los sistemas de comportamientos y aptitudes que se proponen no son especulaciones ni sugerencias que "se les han ocurrido" a sus autores. Son los resultados de numerosas investigaciones, observaciones y experiencias que durante años se han venido recopilando y analizando y que constituyen, como sucede en cualesquiera de las ciencias sociales, una sistematización y generalización de conductas que se han observado en la práctica de miles de dirigentes o profesionales, tanto en su actividad laboral como en diferentes esferas de la vida.

De sus experiencias en diferentes campos profesionales y esferas de actividad, como profesores, investigadores, consultores, o terapeutas, los especialistas han identificado, o desarrollado y validado, diferentes técnicas para el aprendizaje y desarrollo de estas habilidades, que serán analizadas en próximos trabajos.

Citas bibliográficas.

¹ Cita con la que Daniel Goleman inicia su primer libro sobre el tema.

² Goleman, D.; *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996. (la edición en inglés fue e 1995).

³ De los portales consultados por el autor, los que parecen tener más interés son: en español, www.inteligencia-emocional.org ; en inglés, www.eiconsortium.org que es el patrocinado por D.Goleman.

⁴ Goleman, D. ; *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, Barcelona, 1999, p. 430.

⁵ Weisinger, H.; *La inteligencia emocional en el trabajo*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1998, p. 14.

⁶ Cooper, R.K.; Sawaf, A.; *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Editorial Norma, Barcelona, p. 24.

⁷ Goleman, D. (1996), Obra citada, pp. 331-332.

⁸ La teoría de McClelland, aparece expuesta en todos los textos sobre Administración, Comportamiento Organizacional o cualquier tema relacionado con la motivación. Junto con las teorías de la "pirámide de las necesidades", de Maslow; de "los dos factores de motivación", de Herzberg; y de la "teoría X y Y" de McGregor, constituyen las teorías clásicas sobre la motivación que toman como base la satisfacción de necesidades humanas.

⁹ Goleman, D.; (1996). Obra citada, p. 35. (Una observación personal, la experiencia de más de tres décadas como profesor universitario del autor de este trabajo coincide con lo que plantea McClelland, frecuentemente los alumnos con calificaciones más elevadas durante sus estudios no son, posteriormente, los que mejores desempeños logran y posiciones más importantes ocupan).

¹⁰ Este enfoque ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "Gestión por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos.

¹¹ Weisinger, H. Obra citada, p. 15.

¹² Ryback, D.; *EQ. Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. EDAF, Madrid, 1998, pp. 23-24.

¹³ Goleman, D.; *La inteligencia emocional...* (1996), pp. 15-16.

¹⁴ Prokopenko, J.J. (1989). *Experiencia de los Países Capitalistas Desarrollados en la preparación de Cuadros de Dirección*. (Traducido del ruso de material editado por el Instituto

Internacional de Investigaciones Científicas de Problemas de Dirección, Moscú, 1989). Publicado en la Serie del CETED, junio de 1990.

¹⁵ Robbins, S. P.; *Comportamiento organizacional*. Conceptos, Controversias. Aplicaciones. Octava Edición. Prentice Hall Hispanoamericana S.A., México, 1999.

¹⁶ Weisinger, H; Obra citada, p. 14.

¹⁷ El resumen que se presenta a continuación ha sido extractado de diferentes materiales de Goleman y de otros autores. Se mencionan informaciones sobre conocimientos que, consultados con profesores de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, realmente no son nuevos pero resulta necesario referirse a ellos para poder entender hallazgos más recientes. Para facilitar su comprensión se ha tratado de eliminar expresiones y nombres de órganos y procesos fisiológicos que sólo podrían comprenderse por especialistas.

¹⁸ O'Connor, J.; Seymour, J.; *Introducción a la PNL*. Ediciones Urano, Argentina, 1998, p. 87.

¹⁹ Una información mas amplia sobre esto puede consultarse en Goleman, 1996, pp. 24-26.

²⁰ Segal, J.; *Su inteligencia emocional. Aprenda a incrementarla y usarla*. Grijalbo, Barcelona, 1997, p.20.

²¹ Entrevista con el Dr. C. Manuel Calviño, Profesor Titular de Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, 2 de septiembre del 2002.

²² Stemberg, R. *Inteligencia exitosa*. Paidós, Barcelona, 1998. Citado por Goleman en *La Práctica...* p. 39, donde expresa que Stemberg "es toda una autoridad en el campo de la inteligencia y el éxito".

²³ Segal, J. ; *Obra citada*, p. 29.

²⁴ Goleman, D.; *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Javier Vergara Editor, Barcelona, 1999, p. 26.

Una opinión personal del autor de este trabajo. Los problemas que describen Goleman y otros especialistas sobre el deterioro del comportamiento social, de los valores y de otros fenómenos de las sociedades "desarrolladas", que estos autores utilizan para fundamentar la necesidad de estudiar y de ocuparse de la "inteligencia emocional" son mucho más complejos y difícilmente podrían resolverse con las propuestas que hacen. Sociedades y sistemas en los que se exaltan el consumismo, el individualismo, la discriminación y la xenofobia, la violencia en todas sus formas, entre otros rasgos males del "capitalismo desarrollado" no pueden "mejorarse" sólo con enfoques y sistemas educacionales, requieren cambios más profundos que pongan en el centro de atención de la sociedad al hombre y sus necesidades, y no al mercado y la creación de riquezas que, en última instancia, solo llega a unos pocos.

²⁵ Goleman, D. *La Práctica...* (1999), p. 15.

²⁶ Idem, p. 20.

²⁷ Goleman, D.; (1996). P. 27.

²⁸ En "*Mintzberg y la Dirección*", Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid, 1991, pp. 49-65.

²⁹ Henry Mintzberg visitó Cuba a fines de 1993 invitado por la Universidad de La Habana. Impartió conferencias, sostuvo intercambios con profesores y dirigentes de empresas cubanos y recorrió varios cientos de kms. en bicicleta, su deporte favorito. Al autor de este trabajo le correspondió el honor de atenderlo, presentarlo al auditorio, comentar su obra, y sostener intercambios con este destacado especialista y magnífica persona, que continuaron el año posterior cuando el autor visitó la Universidad Mc Gill de Montreal, Canadá donde Mintzberg es profesor, y este tuvo la gentileza de invitarlo a su casa. Entre otras cosas que destaque, cuando hable de su obra es como, a pesar de su origen universitario como ing. Mecánico, ha sido capaz de presentar la configuración de las organizaciones como lo haría un biólogo, (dándole la vida que siempre le ha faltado al tratamiento de este tema) y analizar la intuición como lo haría un psicólogo, lo que expresa la universalidad del pensamiento y la sensibilidad de este destacado especialista canadiense.

³⁰ Mintzberg, Obra citada, p. 52.

³¹ Majaro, S.; *Cómo generar ideas para generar beneficios. La brecha creativa*. Ediciones Granica, Buenos Aires, 1988.

³² *El día y la noche*. En: www.efectividad.net, septiembre de 2002.

³³ De Bono, E. ; *El Pensamiento Lateral. Manual de Creatividad*. Editorial Paidós, Barcelona, 1970, p. 33.

³⁴ Extractado de De Bono, E.; Obra citada pp. 47-55.

³⁵ Selección de Majaro, S.; Obra citada, más otros autores.

³⁶ Majaro, S ; Obra citada p.55.

³⁷ Majaro, S.; Obra citada p. 56-57.

³⁸ Goleman, D.; *La Práctica...* p. 78.

³⁹ Un resumen del intercambio que Mintzberg sostuvo con Simon en aquellos años se presenta en el trabajo "*Acoplamiento del análisis y la intuición en la dirección*", incluido en *Mintzberg y la Dirección*, Díaz de Santos, S.A., Madrid, 1991, pp. 65-90.

⁴⁰ Mintzberg, H. Idem anterior, p. 73.

⁴¹ Mintzberg cita un trabajo que escribió Chester Bowles. Trabajo citado, pp. 74-75.

⁴² El trabajo original fue publicado en 1971 está incluido en el libro de L.A. Mainiero y Ch. L. Tromley: *Developing Managerial Skills in Organizational Behavior*, Prentice Hall, New Jersey, 1994, pp. 238-243.

⁴³ Idem anterior, p. 239.

⁴⁴ Una experiencia personal. El primer contacto que tuvo el autor de este trabajo con este tema fue un artículo publicado en 1997 en una revista que se edita en Argentina con el sugestivo título "Muy Interesante", donde se presentaba un resumen de las ideas que había planteado D. Goleman en su primer libro. En una primera lectura, me pareció interesante el enfoque, pero no lo identifiqué como algo que podía incorporar a las temáticas que trabajaba en programas de capacitación de directivos, lo asumí como un tema novedoso en el trabajo de los psicólogos. Dos años después, cuando leí el segundo libro de Goleman "*La inteligencia emocional en la empresa*", (Javier Vergara Editor, Barcelona, 1999), comprendí que era un asunto del que debía empezar a ocuparme.

⁴⁵ Una aclaración. Cuando Goleman y otros autores expresan que "*las investigaciones demuestran la preferencia por la inteligencia emocional*" no quiere decir que, explícitamente, los dirigentes y las empresas han estado conscientes de esto. Los criterios de selección y evaluación que han venido dando preferencia a determinadas aptitudes y habilidades que forman parte del "herramental" de la inteligencia emocional se han ido imponiendo antes de que tomara forma la teoría sobre la inteligencia emocional. En esto, como en otras esferas de las ciencias sociales, los científicos lo que han hecho es validar, sistematizar y conceptualizar tendencias que ya venían operando en la práctica.

⁴⁶ Una aclaración necesaria. "*La Práctica de la Inteligencia Emocional*", libro que se ha estado citando, y "*La Inteligencia Emocional en la Empresa*" son dos traducciones y ediciones diferentes en español de un mismo libro, cuya edición original en inglés se editó en 1998 con el título "*Working with Emotional Intelligence*".

⁴⁷ Goleman, D.; *La Inteligencia Emocional en la Empresa...* p. 52.

⁴⁸ Goleman, D.; *La Inteligencia Emocional en la Empresa...* p. 62-63.

⁴⁹ Ryback, D.; *Obra citada*, pp. 151-163.

⁵⁰ Extractado de D. Goleman, *La Práctica de...* (1999), pp. 50-51.

⁵¹ Covey, S.; *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, Buenos Aires, 1997. (En trabajos posteriores se comentarán los enfoques y sugerencias de este autor sobre aptitudes y comportamientos que se incluyen en la inteligencia emocional.)