



GESTIONANDO LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

para el fortalecimiento personal y profesional

*Managing emotional intelligence:
for personal and professional empowerment*

Nancy Patricia Calixto Sandoval



La mayoría de las personas son como alfileres:
sus cabezas no son lo más importante

Jonathan Swift

¿Qué es la inteligencia?

Con el interés de comprender qué es la inteligencia, es necesario que abordemos el concepto a lo largo de la historia, debido a que la idea de inteligencia ha evolucionado a lo largo de la historia humana. Al estudiar la inteligencia humana, debemos reconocer que se trata de un proceso complejo que aún debe seguir siendo estudiado. Sin embargo, está claro que la inteligencia ha jugado un papel fundamental en el desarrollo de la humanidad. Nos ha permitido desarrollar sociedades complejas, resolver problemas y crear nuevas tecnologías; es así como a medida que continuamos, seguramente, nuestra comprensión acerca de la inteligencia sea mayor. Es importante resaltar que los seres humanos somos criaturas sociales que dependemos unos de otros para sobrevivir y es claro que la capacidad de cooperar con los demás es un signo de inteligencia.

De esta manera, la inteligencia se ha evidenciado a lo largo de la historia de la humanidad. El desarrollo de las herramientas y del lenguaje son evidencia de ello. El desarrollo de herramientas nos ha permitido ampliar nuestras capacidades y se han convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de la cultura humana y la tecnología. En consecuencia, la habilidad para usar herramientas es un signo de inteligencia. Por su parte, el desarrollo del lenguaje es el mecanismo que nos permite compartir información, ideas y emociones y es una herramienta fundamental para la resolución de problemas, potenciando procesos de aprendizaje en el desarrollo de la inteligencia humana.

La inteligencia entendida a través del tiempo

Algunos autores han hablado de inteligencia cultural, en este sentido, algunas investigaciones han demostrado que las personas de diferentes culturas pueden

tener diferentes fortalezas y debilidades en términos de inteligencia. En este sentido, algunos hallazgos indican que las personas de las culturas asiáticas obtienen mejores resultados en tareas que necesitan de mayor atención al detalle e identificación de patrones o modelos. Por su parte, se ha encontrado que las personas pertenecientes a culturas occidentales tienden a ser mejores en las acciones que requieren creatividad y resolución de problemas. Al respecto, tal vez, esto esté asociado con lo que para nosotros es conocido como “malicia indígena”.

A medida que sigamos indagando acerca de la inteligencia como facultad humana, podremos contar con un mayor entendimiento de cómo ha dado forma a nuestra especie. Remontándonos al siglo I antes de Cristo, en el surgimiento de la cultura griega, se creía que no todas las personas contaban con habilidades intelectuales y que solo algunos las poseían, no obstante, que ellos en calidad de miembros de una civilización privilegiada eran superiores y más inteligentes que cualquier otra cultura (Ardila, 2010).

No obstante, hoy en día, es claro que la inteligencia es una cualidad presente de todos los seres humanos en mayor o menor grado, independiente de la cultura o la sociedad en la que se desarrolle; y también podría decirse que es evidente la existencia de la inteligencia en otros seres vivos como animales e, incluso, algunas plantas, en la medida en que se adaptan a las exigencias del entorno ambiental y socialmente hablando.

A lo largo de la historia de la humanidad encontramos que algunos estudiosos consideraban que la inteligencia era meramente intelectual en la medida en que se comprendía como la simple capacidad humana de razonar y dar solución a problemas. Según compendio realizado por Rodini (2015), encontramos una serie de autores que se refieren a la inteligencia. En primera instancia, Galton primo de Charles Darwin, en 1909, afirmó que la inteligencia es una propiedad que pertenece al sistema nervioso y es diferente en cada individuo y cuya finalidad consiste en facilitar la adaptación y la supervivencia, y se podía evaluar según la rapidez de respuesta de la persona a un estímulo propuesto. En su concepto inicial, la inteligencia es explicada a través de estudios ligados a su medición y de manera particular a la medición de variables asociadas (Petrides y Furnham, 2001).

Es importante resaltar que el primer acercamiento formal al estudio de la inteligencia fue llevado a cabo por Binet en 1905, quien fue contratado por el Gobierno francés para proponer una forma de evaluar y seleccionar estudiantes con habilidades para ingresar a cursar estudios en las escuelas francesas. Con este

estudio se dio origen a lo que se conoce como edad mental frente al concepto de edad cronológica. Por otra parte, Binet (1973) sugirió una serie de situaciones y preguntas con grados de dificultad gradual y creciente y las clasificó, indicando cuáles podrían ser resueltas por niños de diferentes edades; lo anterior dio origen a la medición de variables asociadas al rendimiento escolar. Las pruebas iniciales las realizó con sus propios hijos.

Por su parte, Spearman, como lo menciona en su compendio Rodini (2015), hizo un aporte importante a la comprensión del concepto contemporáneo de inteligencia como capacidad cognitiva de los individuos, a la que denominó “inteligencia general” y denominó “factores específicos” a las diversas variables por tener en cuenta para evaluar esta capacidad humana. Dentro de estos factores tuvo en cuenta: comunicación verbal, manejo cuantitativo, desempeño en el manejo espacial, la memoria inmediata, la velocidad mental o de percepción y la capacidad para captar reglas y relaciones lógicas.

Posteriormente, Thurstone propuso la técnica matemática de análisis factorial y encontró factores que permiten comprender la inteligencia humana. En la actualidad se utilizan procedimientos matemáticos en las investigaciones sobre inteligencia, como sin el análisis factorial, la regresión múltiple y la correlación (Rodini, 2025). En tiempos más recientes, Sternberg (1985) difiere de las teorías clásicas de Spearman y Thurstone y afirma, de acuerdo con su conocimiento e investigaciones, que la inteligencia está basada en tres categorías: habilidades analíticas, prácticas y creativas.

- La inteligencia analítica se refiere a la capacidad de adquirir, codificar y almacenar información, lo que facilita generar un análisis teórico de los hechos o de la situación.
- La inteligencia práctica tiene que ver con la capacidad de elegir la conducta más adecuada en función a las exigencias del entorno.
- La inteligencia creativa es la que nos permite hacer frente a situaciones novedosas, lo que genera estrategias a partir de la información previa adquirida a lo largo de las experiencias pasadas.

Esta teoría trídica de la inteligencia dio origen al Cuestionario de Habilidades Triádicas de Sternberg (STAT). Esta técnica de medición utiliza elementos de elección múltiple y está integrada por aspectos verbales, cuantitativos y de figuras, al igual que ensayos mediante la escritura de historias, el diseño de cosas y la resolución

de problemas prácticos a partir de películas que el evaluado debe ver. Hoy en día, podría decirse que este autor propone una definición más acorde con nuestra época, ya que afirma que la inteligencia es un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permite la adaptación eficiente al ambiente físico y social. Incluye la capacidad de resolver problemas, planear, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender de la experiencia. No se identifica con conocimientos específicos ni con habilidades específicas, sino que se trata de habilidad cognitiva general, de la cual forman parte aspectos o habilidades más específicas.

Posteriormente, Vernon afirmaba que la inteligencia estaba conformada por la interdependencia de las habilidades verbales y las habilidades mecánico-espaciales; por lo tanto, un nivel bajo de desarrollo podría estar asociado con trastornos de aprendizaje, daños en la capacidad cognitiva o en trastornos de la memoria a corto plazo (Rodini, 2015). Por su parte, Ebbinghaus (citado en Ardila, 2010), a finales del siglo pasado, concluyó que la inteligencia es el poder de combinación, ampliando unos años más tarde que la inteligencia consiste en la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. Por último, para el psicólogo francés Alfred Binet, la inteligencia se refiere a cualidades formales, como la memoria, la percepción, la atención y el intelecto (Gardner, 1995). Es decir, la inteligencia se caracteriza por comprensión, invención, dirección y censura.



Nuevos descubrimientos: la inteligencia emocional

La inteligencia emocional es un concepto que se ha ido tejiendo a lo largo de los años, pudiendo situar su origen alrededor de la década de 1960 y llegando a su máxima expresión por en la década de 1980. Fue Howard Gardner quien, a través de su obra *Inteligencias múltiples*, propuso un modelo que permitió comprender la

inteligencia de manera más integral y compleja que el concepto clásico con el que se la había venido explicando.

Gardner (1995) lideró un cambio en la comprensión acerca de la inteligencia y generó una nueva mirada para entenderla de una forma diferente a la que tradicionalmente se entendía. Este autor consideraba que la inteligencia es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos y explica que existen varios tipos de inteligencia:

- **Inteligencia lógico-matemática:** esta inteligencia permite resolver problemas de lógica y matemática. Esta inteligencia corresponde a la concepción tradicional de inteligencia.
- **Inteligencia lingüística:** este tipo de inteligencia corresponde a la habilidad de utilizar las palabras y los conceptos verbales de manera adecuada e, incluso, extraordinaria. Este tipo de inteligencia se evidencia en grandes oradores.
- **Inteligencia musical** es la inteligencia que se asocia con el talento para reconocer y ejecutar melodías y armonías musicales. Es una inteligencia propia de cantantes y músicos.
- **Inteligencia espacial:** hace referencia a la capacidad de manejar el espacio, las formas, figuras y sus relaciones en tres dimensiones. Esta inteligencia se observa en arquitectos y artistas.
- **Inteligencia corporal-cinestésica:** esta inteligencia se evidencia en la capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos por medio de esos movimientos. Es el caso de actores, bailarines y deportistas.
- **Inteligencia intrapersonal:** es la capacidad de entendernos a nosotros mismos, nuestras motivaciones y nuestras emociones.
- **Inteligencia interpersonal o social:** es la capacidad de entender a los demás con empatía.

Posteriormente, a su versión de teoría inicial, Gardner agregó la inteligencia naturalista y, en la actualidad, se encuentra investigando otras dos inteligencias: la moral y la existencial.

- **Inteligencia naturalista:** esta inteligencia hace referencia la capacidad de comprender otros seres vivos y sus conexiones con el ser humano.
- **Inteligencia moral:** asociada al potencial que existe en algunos individuos que se orientan por el respeto a la vida y a la interacción con otros congéneres y que les facilita discernir entre el bien y el mal.

- Inteligencia existencial: relacionada con la sensibilidad por la existencia del ser humano, se muestra inquieto por reflexiones sobre la trascendencia humana (Macias, 2002).

En la actualidad, al hablar acerca de inteligencia emocional, inmediatamente nos lleva a pensar en Daniel Goleman, quien escribió el *best seller* titulado *Inteligencia emocional* del cual se han vendido un poco más de cinco millones de ejemplares traducidos a más de cuarenta idiomas en todo el mundo. No obstante, es importante aclarar que Goleman, reconocido periodista y psicólogo norteamericano, fue quien divulgó en 1995 el tema de la inteligencia emocional, trabajado y propuesto por sus dos colegas, psicólogos y docentes universitarios: Peter Salovey y John Mayer, quienes, en 1990, propusieron un modelo teórico de inteligencia emocional que integró las emociones al concepto tradicional de inteligencia.

Estos psicólogos estudiosos de la inteligencia emocional consideran que es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, así como la habilidad para manejarlos. La inteligencia emocional está conformada por varias capacidades personales que implican: conocer las emociones, manejar las emociones, crear nuestras propias motivaciones y manejar las relaciones interpersonales. Sin embargo, a medida que ha pasado el tiempo ha crecido la comprensión de la inteligencia, se ha reconocido como un conjunto complejo de características que abarca una amplia gama de habilidades, dentro de las cuales podemos encontrar:

- Habilidades cognitivas: estas habilidades contemplan el pensamiento abstracto, la capacidad de solucionar problemas y la capacidad de aprender nueva información.
- Habilidades de creatividad: entendidas estas, como la capacidad del ser humano de generar nuevas ideas y resolver problemas de manera innovadora.
- Habilidades socioemocionales: estas habilidades incluyen la capacidad de comprender y manejar las emociones, interactuar de modo efectivo con los demás y la capacidad de construir relaciones y adaptarse a las exigencias del ambiente físico y social.

Para sintetizar, podemos comprender la inteligencia como el conjunto de dos grandes tipologías: la inteligencia intelectual y la inteligencia emocional, las cuales se ven influenciadas por el entorno, las experiencias y el tipo de personalidad de cada individuo.

Puede afirmarse que, en los seres humanos y en muchas otras especies existen habilidades cognitivas que permiten la manifestación de comportamientos complejos, evidentemente más complejos de lo que se creía hace algunos años. La habilidad que distinguimos como inteligencia o “inteligencias” facilita la adaptación de los individuos a su ambiente, cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo. Por ende, esta capacidad de adaptación se encuentra directamente relacionada con el concepto de inteligencia.

Estudios realizados por Salovey y Mayer (1995) han demostraron que las personas más inteligentes cuentan con mayor:

- Capacidad de adaptación al ambiente físico y social.
- Habilidad para seleccionar ambientes en los cuales pueda desempeñarse mejor.
- Capacidad de modificar su ambiente para adecuarlo a sus potencialidades.
- Capacidad de afrontar situaciones novedosas e inesperadas.

Por lo tanto, la inteligencia es una habilidad que hoy es altamente valorada por parte de la sociedad, en general, y por las organizaciones y empresas, en particular. La inteligencia varía a lo largo de la vida de una persona y es lo que conocemos como desarrollo ontogenético y, por otra parte, también a lo largo de la evolución de la especie, conocido este desarrollo filogenético (Trujillo y Rivas, 2005).



Es muy importante entender que la inteligencia emocional no es lo opuesto a la inteligencia, no es el triunfo del corazón sobre la cabeza, es la intersección de ambas.

David Caruso

Definiendo la inteligencia emocional

El concepto inteligencia emocional, después de haberse difundido, ha sido abordado y definido de diferentes maneras por múltiples autores y estudiosos del tema. Tal es el caso de Mayer (2004) quien se refiere a la inteligencia emocional como la

capacidad que nos permite reconocer los sentimientos propios y los de los demás, motivarnos a nosotros mismos, para manejar acertadamente las emociones, tanto en nosotros mismos como en nuestras interacciones con los demás.

Según Gardner (1995), la inteligencia emocional es la capacidad para discernir y responder de manera adecuada a los estados de ánimo, los temperamentos, las motivaciones y los deseos de otras personas. Por su parte, Goleman (2021) concibe la inteligencia emocional partiendo de la explicación que las emociones, en general, conforman un impulso que nos mueve a la acción. Lo anterior se encuentra soportado por la etimología de la palabra, pues, en latín, *movere* significa moverse y el prefijo *e* denota un objetivo, es decir *moverse hacia*.

De acuerdo con Cooper (1998), la inteligencia emocional hace referencia a 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. Al respecto, los psicólogos expertos en el tema, Bradberry y Greaves (2012), explican que la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en nosotros mismos y en los demás, así como la capacidad para utilizar esta conciencia para gestionar nuestro comportamiento y nuestras emociones.

Sentir emociones es
lo que hace a nuestra vida rica

Daniel Goleman



Los pilares de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional, según la teoría de Goleman, está conformada por dos grandes componentes: la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. A su vez, cada una de estas categorías se conforman de otros elementos como se describen a continuación:

Inteligencia intrapersonal

El primer pilar sobre el que se construye la inteligencia emocional se refiere a la habilidad que, como seres humanos, nos permite comprender y manejar nuestros propias emociones, pensamientos, motivaciones y comportamientos. Esta capacidad humana nos ayuda tomar conciencia de sí mismo, centrándonos en la autorreflexión y en la autoevaluación y conciencia de nuestras propias fortalezas y oportunidades de mejora, para así, autorregular nuestros comportamientos a favor de nuestras metas personales, eso sí, dentro del marco de la ética y los valores humanos.

Podemos observar la manifestación de la inteligencia intrapersonal en nosotros mismos de diferentes maneras: en la capacidad de establecer metas personales y actuar a favor de nuestros logros; en la habilidad para mantener una motivación con sentido personal; en la capacidad de ser consciente de nuestros propios estados emocionales y gestionarlos, de manera que nos genere bienestar y, por último, en la capacidad de tomar decisiones basadas en una comprensión profunda de nosotros mismos.



Figura 6. Componentes de la gestión emocional

Fuente: adaptado de Premoli (2005).

Autoconciencia emocional

Este aspecto hace referencia al conocimiento que tenemos de nuestras propias emociones y cómo estas inciden en nuestras reacciones fisiológicas y en nuestros estados de ánimo. La autoconciencia es un elemento personal que, además, nos permite reconocer y darnos cuenta de cuáles son nuestras fortalezas y cuáles nuestras oportunidades de mejora; es decir, cuáles son nuestra capacidades y

potencialidades de desarrollo. Aunque parezca increíble, muchas más personas de las que nos imaginamos no se conocen a sí mismos, esto implica que no tienen conciencia de sí mismos, dejando en manos de los demás opiniones y manejos de sus emociones y hasta de sus decisiones.

De acuerdo con Barón, citado por Ugarriza y Pajares (2005) la falta de autoconciencia y autoconocimiento puede llevarnos a no tomar las decisiones más acertadas si estamos en estados de ánimo poco equilibrados, ya sea en momentos de intensa tristeza, dolor, y excesiva alegría y éxtasis. La inteligencia emocional consiste en desarrollar la capacidad de reconocer sentimientos, lo cual nos ayuda a mejorar nuestra capacidad de autodomínio, conocida también como autogestión personal. Esta capacidad se basa en la conciencia, lo cual implica realizar un proceso de autoevaluación que favorece la autoconfianza a partir del autorreconocimiento.

Un ejemplo de autoconciencia de nuestras sensaciones y reacciones en el trabajo puede ser evidente cuando nos enfrentamos a una situación bien sea con un cliente o con un compañero de trabajo o, incluso, frente a nuestro líder que nos incomoda y que va provocando en nosotros un malestar que va acumulándose con el paso del tiempo.

Autocontrol emocional

El autocontrol emocional, también conocido como autorregulación emocional, permite que manejemos nuestras emociones para lo cual es necesario haberlas reconocido, identificado y tomado conciencia de estas. El autocontrol emocional, de acuerdo con los autores Mayer y Salovey (1997), nos permite reconocer la intensidad de nuestras emociones frente a situaciones particulares e importantes a nivel personal, laboral, académico o social, además de sacar el mejor provecho de nuestro comportamiento frente a situaciones adversas o retadoras en cualquier ámbito o dimensión de nuestra vida. La autorregulación o autocontrol de nuestras emociones nos empodera y nos da elementos para tomar las mejores decisiones sin afectar-nos y sin afectar a otros, es decir, que cuando nos autocontrolamos emocionalmente actuamos de manera más coherente y efectiva. Por el contrario, si no hacemos autorregulación emocional, actuaríamos de manera impulsiva y, en muchos casos, asumiendo reacciones y tomando decisiones irresponsables de las cuales luego arrepentirnos no es suficiente.

Podemos fortalecer el autocontrol emocional en la medida en que nos enfocamos, es decir, en la medida en que no nos dejamos desviar por comportamientos o emociones que otros generan a nuestro alrededor. El autocontrol es, entonces, la habilidad personal que permite gestionar las propias emociones y adaptarlas de la mejor forma a las situaciones y entornos en los que nos encontremos. Los individuos que no cuentan con esta habilidad fortalecida se muestran inseguros lo cual los lleva a desfallecer en sus propósitos, tomando acciones poco favorecedoras y más bien chocantes. Además, les cuesta trabajo recomponerse frente a las dificultades o superar los obstáculos que se les presentan en la vida.

La autorregulación o autocontrol se conforma de autoconfianza, adaptabilidad y capacidad de innovación. Las personas que han trabajado en el desarrollo de este aspecto demuestran en su comportamiento un mayor control emocional y muestran una recuperación más rápida frente a las dificultades que deben enfrentar.

El autocontrol está íntimamente ligado con la comunicación y las expresiones verbales y no verbales, por lo tanto, es importante prestar mucha atención a lo que se dice y cómo se dice, evitando reacciones de las cuales luego nos podemos arrepentir. Como ejemplo de este elemento de la inteligencia intrapersonal, podemos observarlo cuando nos damos cuenta de que estamos elevando el tono de voz y que estamos frunciendo el ceño frente a un compañero de trabajo y reconocemos que debemos modificar ese comportamiento; en este caso, nuestra comunicación no verbal y que debemos modificar nuestra expresión demostrando respeto y tranquilidad frente a la otra persona y por la situación que está presentándose, aunque sea molesta para nosotros.

Autocontrolarse requiere práctica permanente, la cual se logra haciendo una conexión personal con nosotros mismos, esto implica que identifiquemos cuáles son las creencias y las interpretaciones que hacemos de la realidad, las cuales, aunque consideramos como ciertas, son el resultado de experiencias pasadas que, no necesariamente, son reales en otro momento determinado.

Automotivación emocional

La motivación, en general, hace referencia a las razones que tenemos y que nos inspiran para actuar de determinada manera. Por otra parte, la motivación hace referencia a la energía que tenemos para dirigirnos al logro de un propósito particular;

para el caso de la inteligencia emocional, esta energía es vital, por ende, es necesario que siempre estemos enfocados, lo cual se logra teniendo claros nuestros objetivos de vida en las diferentes dimensiones: personal, familiar, de pareja, laboral, académica, económica, espiritual, de bienestar y autocuidado, sexual, etcétera.

Por su parte, la automotivación nos permite orientar nuestras acciones a la meta más que a los obstáculos, debido a que nos llena de energía para afrontar con optimismo los momentos difíciles que se nos presentan. Esta posición de proactividad y optimismo personal, según Weisinger (2007), es la que prevalece al encontrarnos automotivados a pesar de los imprevistos que se puedan presentar en nuestro camino. Esto se explica, precisamente, por este elemento de la inteligencia emocional que nos proporciona la energía y la capacidad para motivarnos a nosotros mismos para seguir adelante a pesar de las dificultades que se puedan presentar e, incluso, los problemas que percibimos en relación con otras personas.

Como lo explica Goleman (2021), existen cuatro fuentes de motivación personal: la primera surge de la misma persona y está asociada con sus pensamientos positivos; la segunda, se origina en las relaciones con otras personas; en este sentido, su familia, amigos y colegas se convierten en un cimiento muy importante; la tercera fuente de motivación hace referencia a un mentor o persona que, a manera de modelo, nos inspira puede ser real y cercano o no; y por último, la cuarta fuente de motivación es el entorno donde nos desenvolvemos.

Teniendo en cuenta estos aspectos, la inteligencia emocional nos facilita tomar el control de nuestros pensamientos y creencias y dirigir de la manera más adecuada nuestras acciones para dar solución a las situaciones sin desenfocarnos.

Otro aspecto importante para resaltar en el proceso de automotivación es que no nos permite desviarnos del objetivo principal. Con alguna frecuencia, los seres humanos tomamos caminos alternos que nos distancian de las metas deseadas y es precisamente este factor de la inteligencia emocional, conocido como automotivación, lo que nos facilita el enfoque en lo importante, algunas veces, a largo plazo y no nos deja desviar en objetivos de corto plazo que, en ocasiones, nos nublan y nos desvían del intereses más ambicioso y fundamental. En otras palabras, la automotivación emocional nos da un importante impulso para avanzar sin desviarnos, a pesar de las dificultades que se presenten y junto a la autoconciencia emocional y al autocontrol emocional nos ayuda a superar las situaciones adversas a favor de alcanzar nuestras metas, sean personales, de equipo u organizacionales (Elias *et al.*, 2019).

La automotivación emocional se evidencia en momentos en los cuales nosotros preferimos esperar, tranquilizarnos, reflexionar y tomar una decisión más enfocada a nuestro objetivo principal, evitando así tomar acciones o reacciones que nos desvíen. Tal es el caso de un trabajador que tiene el propósito de terminar su carrera profesional con el patrocinio de la empresa donde labora y que, a pesar de no estar muy cómodo ni de acuerdo con la manera como su jefe lidera el equipo, se enfoca en realizar su trabajo y seguir vinculado con la empresa hasta terminar sus estudios. Esto demuestra cómo esta persona da prelación a su objetivo principal y en este caso a largo plazo, terminar sus estudios, antes que tomar una decisión más emotiva de renunciar debido a las diferencias con su jefe.

Inteligencia interpersonal

El segundo pilar que da sustento a la inteligencia emocional es la inteligencia intrapersonal. Este tipo de inteligencia hace referencia a la capacidad que tenemos como seres humanos de identificar, reconocer y comprender los estados emocionales de las personas con quienes interactuamos, lo cual favorece de manera directa la habilidad para relacionarnos de manera efectiva con los demás. Esta inteligencia se conforma de la empatía, la comunicación y la capacidad de trabajar en equipo para alcanzar metas de manera colectiva de la mejor forma. La inteligencia interpersonal es fundamental para las relaciones interpersonales, el trabajo en equipo, la negociación, la enseñanza y la atención al cliente, entre otras.

Quienes han desarrollado la inteligencia interpersonal tienen a ser excelentes comunicadores y a desarrollar capacidades personales para crear y mantener relaciones sociales saludables. Son personas que interpretan adecuadamente las diferentes dinámicas sociales, manejan de manera apropiada la comunicación no verbal y pueden leer las señales emocionales de los demás; asimismo, cuentan con la habilidad de adaptarse acorde con las características del entorno, la situación y las personas con quienes interactúa.

Los individuos que poseen un nivel alto de inteligencia interpersonal tienden a ser muy sociales, lo que les hace populares y respetadas en su entorno como resultado de su capacidad de conectarse con los demás; además, son hábiles en la construcción de relaciones estables y en la resolución de conflictos, mediado por la colaboración

entre diferentes personas. Puede decirse que son buenos líderes y que son personas con grandes capacidades para motivar e influenciar a otros de manera positiva.

Empatía: reconocimiento de las emociones de los demás

En general, las relaciones interpersonales tienen sus fundamentos en la adecuada interpretación de las señales que los demás expresan de manera inconsciente y que conocemos como lenguaje no verbal. Detectar las emociones a través de la comunicación no verbal, nos facilita el establecimiento de vínculos más sinceros, fuertes y duraderos con las personas con quienes interactuamos en las diferentes áreas de la vida.

Por otra parte, la empatía es una parte fundamental de la inteligencia emocional, puesto que implica la capacidad de comprender y responder a las emociones de los demás. Esta también es entendida como la capacidad de los seres humanos de ponernos en el lugar de otra persona y comprender y compartir sus emociones. Esta habilidad implica percibir y comprender las emociones de los demás, mostrando compasión y consideración hacia ellos. Por último, la empatía nos facilita la creación de conexiones emocionales y, además, fomenta relaciones positivas con las personas con quienes interactuamos.

La empatía es esencial en todos los contextos sociales, sean familiares, laborales o académicos, entre otros. La actitud empática desempeña un papel fundamental en nuestras relaciones interpersonales, puesto que nos permite comprender mejor a los demás, fortalecer la comunicación, construir la confianza y brindar apoyo emocional con quienes interactuamos. Fomentar la empatía nos ayuda a construir relaciones más saludables y a contribuir al bienestar emocional de los demás.

Habilidades sociales: para las relaciones interpersonales efectivas

A través de los aspectos que se mencionan a continuación la inteligencia emocional fortalece nuestras capacidades y relacionales:

- Autoconciencia emocional: nos facilita la comprensión de nuestras propias emociones y cómo estas pueden influir en nuestras interacciones con los demás. Nos permite identificar y regular nuestras emociones para poder comunicarnos con otros de manera más efectiva.

- **Comunicación efectiva:** facilita la expresión de nuestras emociones y necesidades de manera clara y asertiva. También nos permite escuchar activamente a los demás, captar las señales emocionales y responder de manera adecuada.
- **Resolución de conflictos:** nos ayuda a reconocer nuestras emociones y las emociones de los demás durante los conflictos; de esta manera, se favorece la búsqueda de soluciones mutuamente satisfactorias.
- **Habilidades sociales:** la inteligencia emocional nos ayuda a desarrollar y mantener relaciones saludables y significativas. Nos permite establecer y mantener conexiones emocionales positivas, construir la confianza y trabajar en equipo de manera efectiva.

En resumen, la inteligencia interpersonal es fundamental para establecer relaciones saludables y satisfactorias. A través del desarrollo de la inteligencia emocional, podemos mejorar nuestra capacidad para comprender, conectar y comunicarnos emocionalmente con los demás, lo cual es fundamental para cultivar relaciones exitosas en diversos ámbitos de nuestra vida.



Las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados.

Daniel Goleman

Importancia de la inteligencia emocional para el desempeño laboral

Como lo sugiere Cherniss,(2000), las organizaciones actuales han identificado que una de las claves del éxito para el logro de sus objetivos estratégicos radica en que sus colaboradores sean capaces de reconocer y controlar sus emociones, así como las de sus clientes y demás personas con quienes interactúan, ya sea a nivel interno o externo de la organización; es decir, con personas de otros departamentos o áreas de la empresa y con personas externas, como proveedores u otras empresas relacionadas.

Es evidente que, aunque se cuente con conocimientos técnicos basados en una excelente formación, o aunque se cuente con mucha experiencia laboral, no existe una total garantía de éxito en su trabajo, si tiene un deficiente conocimiento y gestión de sus emociones y de las emociones de los demás con quienes interactúa (Madrigal, 2007).

Hoy en día, se habla de la empleabilidad, como la capacidad humana de aportar valor a la organización y, en este sentido, no solo se valora el coeficiente intelectual, sino que también cobra una gran importancia el coeficiente emocional, manifestando actitudes de flexibilidad, optimismo y perseverancia, entre otros. Por este motivo las empresas dan una gran importancia desde el proceso de selección a candidatos que demuestren un adecuado manejo frente al estrés y a la gestión de sus emociones, en general.

En este sentido, aunque escuchamos con alguna frecuencia que es conveniente dejar las emociones en casa y no llevarlas al trabajo, gran parte del éxito de las organizaciones se debe precisamente a la expresión de las emociones de manera inteligente por parte de los trabajadores. Lo anterior evidencia, la forma de encarar las dificultades, los conflictos y el nivel de estrés, demostrando un adecuado nivel de madurez emocional, lo cual favorece el avance aún frente a situaciones difíciles, ya sea a nivel individual o grupal. La madurez emocional facilita la toma de decisiones, la comunicación eficaz y las relaciones basadas en la confianza, entre otras, creando una cultura más humana en la organización. En consecuencia, ser emocionalmente inteligentes nos facilita indudablemente alcanzar los objetivos que buscamos (Brackett y Rivers, 2006).

A continuación, se presentan algunas investigaciones y estudios realizados en los cuales se identifica y analiza el impacto de la inteligencia emocional de líderes y trabajadores en diferentes aspectos asociados dentro de las organizaciones. En primer lugar, está Leal (2023), con el objetivo de indagar acerca de la relación que existe entre el manejo emocional y el logro de los objetivos en las organizaciones. Este autor realizó una investigación aplicada, la cual se enfocó en observar el nivel de compromiso laboral en trabajadores de mipymes; asimismo, esta investigación partió de variables relacionadas con reconocer, controlar y regular las emociones, así como el grado de energía, entusiasmo y felicidad en trabajadores en las provincias de Ecuador. La hipótesis inicial planteó que: a mayores niveles de inteligencia emocional, mayores serán los niveles de compromiso laboral en los trabajadores analizados. Los hallazgos de este estudio indicaron que la inteligencia emocional y

el compromiso laboral sí se correlacionan positivamente, encontrando que la percepción, la comprensión y la regulación de las emociones, como dimensiones de la inteligencia emocional, favorecen el fortalecimiento del interés y la dedicación, como componentes del compromiso laboral en los empleados de estas organizaciones. Por lo tanto, esta investigación refuerza otros hallazgos que confirman la relación positiva entre la inteligencia emocional y compromiso laboral en diferentes contextos, lo cual evidencia que, en niveles más desarrollados de inteligencia emocional, más altos serán los niveles de compromiso laboral en los trabajadores. En otras palabras, puede colegirse que los trabajadores que demuestran una mayor capacidad de percibir, comprender y regular sus emociones, generan mejores resultados en su trabajo, lo que evidencia mejor rendimiento en sus labores, superando las exigencias básicas de la organización y, además, se manifiesta menos cansancio y se desempeña su trabajo de forma ágil y eficiente, aceptando de la mejor forma las responsabilidades asignadas.

Otro estudio, con metodología documental, realizado por Magallanes (2022), indica que el fortalecimiento de la gestión emocional le facilita al trabajador optimizar su desempeño, en la medida en que esta habilidad se ve reflejada en las acciones creativas, así como en las relaciones interpersonales y la motivación que se tiene hacia el trabajo, lo cual impacta de manera directa en la consecución de los objetivos propuestos. En este sentido, la investigación indica que, hoy en día, es indispensable para ejecutivos y gerentes trabajar en el fortalecimiento de su inteligencia emocional en el ámbito laboral, puesto que, es necesario que el líder comprenda que sus equipos de trabajo están constituidos por seres humanos y ellos fundamentan sus acciones, en gran parte, por las emociones, ya que, de no hacerlo, difícilmente logrará inspirarlos y hacer que deseen seguirlo voluntariamente para lograr los resultados esperados.

Uno de los resultados de este estudio determinó que el 72 % de las personas evaluadas en diferentes organizaciones poseen un nivel de inteligencia emocional de nivel aceptable. Este aspecto está relacionado con un ambiente agradable, lo que evidencia de manera particular relaciones interpersonales cordiales entre los trabajadores y sus jefes inmediatos, las cuales están basadas en el respeto, se sienten escuchados y además motivados por sus líderes. Este estudio concluye que, quien no toma conciencia de sus propias emociones, difícilmente, podrá comprender las dinámicas de su entorno y el de sus semejantes. Por ello, la inteligencia emocional, en el ámbito laboral, es un concepto muy importante al cual hay que

prestarle plena atención para desarrollarlo efectivamente a favor del logro de objetivos organizacionales.

El consultor Finzi (2021), representante de la reconocida firma Deloitte, realizó un estudio que se enfocaba en el desarrollo interno por parte de los líderes de las organizaciones, pero, sobre todo, en lo que se refiere a su fortalecimiento emocional. Se pudo observar que, en los entornos cambiantes y dinámicos, la figura del líder toma una especial relevancia no solo por sus conocimientos o experiencia, sino también por sus habilidades emocionales. Según este investigador, la fortaleza emocional les permite a los líderes tomar conciencia acerca de sus pensamientos y emociones, a la hora de tomar decisiones, para así, lograr generar una adecuada gestión emocional antes de tomar acción.

Las entrevistas que se llevaron a cabo en el estudio realizado por Deloitte generaron importantes hallazgos acerca de las acciones que llevan a cabo los líderes para lograr su fortalecimiento organizacional. Algunas de las acciones están relacionadas con hacer inventarios de sus emociones y de sus pensamientos frente a determinadas situaciones que pueden ser retadoras y con la manifestación verbalizada de lo que siente y lo que piensa.



Sé consciente de lo que estás creando en este momento. Estás creando tu próximo momento basado en lo que hoy sientes y piensas. Eso es lo que es real.

Doc Childre

Cómo fortalecer la inteligencia emocional

Goleman (2019) afirma que el desarrollo de la inteligencia emocional se encuentra asociado con la gestión de emociones. En este sentido, la educación emocional se convierte en una excelente manera de favorecer el desarrollo de habilidades emocionales; recordemos los aspectos que constituyen la inteligencia emocional mencionadas en la sección anterior de este capítulo: conciencia emocional, regulación emocional, autogestión, reconocimiento de las emociones ajenas, conocida como empatía y habilidades sociales y asertividad.

Una vez habiendo comprendido el impacto que generan los estados emocionales en el comportamiento laboral y que estos estados emocionales pueden regularse, se comprende que, en este proceso, es necesario que se relacionen de manera armónica y consciente: la emoción, el pensamiento y el comportamiento. De esta manera es recomendable trabajar en algunos aspectos puntuales que estimulan el desarrollo de la inteligencia emocional y, por lo tanto, se fortalezca la madurez emocional. Entre estos aspectos se resaltan los siguientes:

- Pensar en las emociones haciendo un inventario personal.
- Gestionar las emociones a partir de su comprensión.
- Ver retos y críticas como oportunidades de aprendizaje.
- Empatizar para fortalecer relaciones con los demás.

Pensar en las emociones haciendo un inventario personal

En primera instancia, es importante que comprendamos que la conciencia emocional involucra habilidades personales muy importantes asociadas con darse cuenta de las emociones manifestadas; eso implica darnos cuenta de lo que estamos sintiendo y también comprender las emociones de los demás. Esta conciencia comienza con la autorreflexión y el autocontrol. Como resultado de esta toma de conciencia, las personas que son emocionalmente inteligentes no permiten que sus emociones gobiernen su comportamiento.

Para estimular el desarrollo de esta habilidad que hace parte de la inteligencia emocional es importante hacer una especie de inventario emocional y tener en cuenta las siguientes cuestiones enfocando las respuestas a cada una de las diferentes áreas de la vida (laboral, afectiva, académica, familiar, entre otras):

- ¿Cuáles son mis puntos fuertes y débiles a nivel emocional?
- ¿Cómo influye mi estado de ánimo actual en mis pensamientos y en la toma de decisiones en mi trabajo, con mi pareja, en mi estudio, con mi familia?
- Prestar atención a cómo me siento y qué me hace sentir así.
- ¿Qué ocurre en mi interior que genera impacto en lo que pienso y en lo que hago?
- Reconocer y aceptar mis emociones, incluso, las negativas.

A través del tiempo, se puede ir desarrollando una mayor conciencia acerca de la manera cómo se está manifestando en su entorno familiar, laboral, académico y

social, y así, aprenderá a identificar emociones negativas que le limitan y a potenciar las emociones positivas que le posibilitan alcanzar sus objetivos y los de las organizaciones laboral, académica o social de la que hace parte.

Gestionar las emociones a partir de su comprensión

La segunda habilidad de la inteligencia emocional es la correspondiente a la regulación emocional, la cual está asociada a la expresión emocional apropiada y se encuentra basada en la regulación de emociones y sentimientos, así como la habilidad para autogenerar emociones positivas que nos ayuden a sentirnos más seguros; de esta manera, se genera un mejor comportamiento en todos los entornos en los que nos desenvolvemos, como es el caso del entorno laboral.

Las personas con un buen nivel de inteligencia emocional son capaces de afrontar los conflictos con mayor fluidez y de fomentar la confianza en los compañeros; además, pueden aceptar sin celos que los demás alcancen el éxito. En este sentido, usted puede analizar este aspecto de su inteligencia emocional si hace las siguientes reflexiones:

- ¿He descuidado las necesidades de alguien de mi equipo?
- ¿He sido demasiado directo o indirecto al comunicarme con alguien que piensa diferente a mí?
- ¿Elogio a las personas y les reconozco sus contribuciones en el trabajo?

Además, es muy recomendable hacer ejercicios de relajación como: yoga, mindfulness y respiración consciente con el fin de regular tus emociones de forma saludable. Estas prácticas pueden llevarle a pensar antes de actuar analizando las situaciones antes de reaccionar impulsivamente. Si trabaja en el fortalecimiento de su inteligencia emocional, se favorece el manejo del estrés y ansiedad, facilitando su adaptación y capacidad de resiliencia frente a los retos que enfrente.

Ver retos y críticas como oportunidad de aprendizaje

El tercer aspecto asociado con la inteligencia emocional es el conocido como la autonomía emocional. Esta habilidad incluye varios aspectos, tales como: la autoestima, la automotivación, la autosuficiencia emocional, la responsabilidad, la actitud positiva, y la resiliencia, aspectos todos que, si los manejamos adecuada-

mente, nos permitirán marcar la diferencia en nuestras vidas, debido al enfoque que le damos, cobrando sentido y dando mayor importancia a los propósitos personales que a los obstáculos que se presentan a lo largo de la vida en las diferentes dimensiones humanas.

Las personas emocionalmente inteligentes reflexionan con respecto a las siguientes cuestiones:

- ¿Por qué me ha molestado esto?
- ¿Cómo he reaccionado?
- ¿Qué puedo hacer sin culpar a otra persona o buscar excusas de por qué lo hice así?

Si analiza estos interrogantes, podrá seguir adelante con sus motivaciones personales, para así responder adecuadamente a los retos que se le presenten en las diferentes áreas de su vida y podrá avanzar motivado y lograr los objetivos que se ha propuesto, aunque el camino no sea tan sencillo. Por otra parte, es importante que:

- Establezca metas mediante la definición de objetivos claros y realistas, que tengan sentido personal y sean motivantes para ti.
- Mantenga una actitud positiva, enfocándose en lo que puede lograr y en las soluciones, es decir, no en las dificultades a las que se debe enfrentar.
- Persevere y no se rinda fácilmente ante los obstáculos; recuerde siempre el lugar a dónde desea llegar.

Empatizar para fortalecer las relaciones con los demás

En cuarto lugar, se encuentra la inteligencia intrapersonal que reúne las habilidades sociales, las cuales constituyen la base fundamental para la generación de personas seguras de sí mismas, lo cual facilita su desempeño para obtener mayores éxitos de orden económico, social y laboral. De esta manera, se fortalece el crecimiento personal mediante la adecuada expresión de las habilidades sociales básicas, el respeto por los demás, la comunicación efectiva (receptiva y expresiva), compartir emociones, comportamientos de cooperación, asertividad, la prevención y solución de conflictos.

Recordemos que la empatía implica generar un nivel de resonancia con otra persona, aunque no se esté de acuerdo en algunos temas, llegando a un nivel de

“te entiendo”. En este sentido, escuchar es importante prestar atención, reconocer lo que está diciendo y decir “te escucho”. Esta habilidad es importante para cualquier persona que esté fortaleciendo su inteligencia emocional. La empatía consiste en prestar atención, responder a los sentimientos de los demás y pensar en lo que se siente al estar en su lugar.

Alguna de las preguntas que puede hacer para fortalecer su empatía son las siguientes:

- ¿Trato a las personas como me gustaría que me trataran a mí?
- ¿Cómo me percibe mi interlocutor?
- ¿Interrumpo a la gente cuando están expresando sus ideas?
- ¿Reviso las reacciones emocionales que expreso ante las personas?
- ¿Escucho para comprender o para simplemente expresar mi opinión?
- ¿Escucho activamente, prestando atención a lo que los demás dicen y sienten?
- ¿Me comunico asertivamente expresando mis necesidades y opiniones de forma clara y respetuosa?
- ¿Comprendo las perspectivas de los demás, poniéndome en el lugar de los demás y trato de entender sus puntos de vista?
- ¿Me resulta difícil trabajar con personas que no son como yo?

Una persona empática no siempre está de acuerdo con las ideas de los demás, sin embargo, desarrollar esta habilidad se hace especialmente útil cuando se considera que alguien es difícil a la hora de interactuar, por lo tanto, demostrar adaptabilidad tratando de entender su perspectiva ayudará a establecer conexiones más profundas con los compañeros en las diferentes áreas de la vida. En consecuencia, también es necesario trabajar en los siguientes aspectos:

- Construcción de relaciones positivas que permitan fortalecer relaciones sanas y significativas con las demás personas.
- Comunicación eficaz mediante la expresión de sus ideas de forma directa, clara, precisas y concisa.
- Resolución de conflictos de forma constructiva, buscando alternativas de solución que beneficien a todas las partes involucradas.

El adecuado desarrollo de la inteligencia emocional favorece de manera importante el fortalecimiento de habilidades interpersonales y de conformación de

redes de apoyo tan importantes para el logro de objetivos. Por último, y desde el rol de líder o gerente, es recomendable que pongan en práctica estrategias que estimulen el fortalecimiento de la inteligencia emocional en sus equipos de trabajo, de manera que se favorezca un ambiente de compromiso laboral y disfrute de las labores que cada uno debe realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.

En este sentido, es importante que se oriente la atención de los integrantes del equipo hacia sus emociones e ideas, lo que facilita la participación en sesiones de trabajo en los que se estimule la comunicación asertiva de las emociones que se generan en el día a día de cara a algunas situaciones particulares.

Referencias

- Ardila, R. (2010). Inteligencia: ¿qué sabemos y qué nos falta por investigar? *Revista Academia Colombiana de Ciencias*, 35(134) 98-100.
- Binet, A. (1973). *Ideas modernas sobre los infantes*. Fondo de Cultura Económica.
- Brackett, M. y Rivers, S- (2006). Inteligencia emocional: implicaciones para el éxito personal, social, académico y laboral. *Brújula de Psicología Social y de la Personalidad*, 1(1), 136-154.
- Bradberry, T y Greaves, J. (2012). *Inteligencia emocional 2.0: Estrategias para conocer y aumentar su coeficiente*. Penguin Random House.
- Cherniss, C. (2000). *Inteligencia emocional: qué es y por qué es importante*. Jossey-Bass.
- Cooper, K. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Ed. Norma.
- Elias, M., Tobias, S. y Friedlander, B. (2019). *Educación con inteligencia emocional*. Plaza y Janes.
- Finzi, B. (2021). *Emociones que impulsan el futuro del trabajo: liderazgo emocional en la era de la transformación digital*. *Deloitte insights magazine*, 28, 23-29.
- Gardner, H. (1995). *Inteligencias múltiples: de la teoría a la práctica*. Paidós.
- Goleman, D. (2021). *Inteligencia emocional*. Ediciones B.
- Goleman, D. (2019). *La inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House.
- Leal, M. (2023). *Inteligencia emocional y compromiso laboral en las mipymes de Ecuador*. Universidad Nacional de La Plata. Ciencias Administrativas, n.º 21.
- Macías, M. (2002). Las múltiples inteligencias. *Psicología desde el Caribe*, 10, 27-38.
- Madrigal, B. (2017). *Habilidades directivas*. Mc Graw Hill.
- Magallanes, M. (2022). La inteligencia emocional y su influencia en el ámbito laboral. *Revista Científica Cienciaeduc*, 8(1).

- Mayer, J y Salovey, P. (1997). *¿Qué es la inteligencia emocional?* Libros básicos.
- Petrides, K y Furnham, A. (2001). Rasgo de inteligencia emocional: propiedades psicométricas y correlatos. *Revista de Personalidad*, 15(6), 425-448.
- Rodini, A. (2015). *La inteligencia: ¿habilidad única o conjunto de competencias?* Centro de Psicología de Madrid.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1995). Investigación Psicológica Inteligencia emocional. *imaginación, cognición y personalidad*, 9 (3), 185-211.
- Trujillo, M y Rivas L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *innovar, Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 11-24.
- Sternberg, R. (1985). Cognición e inteligencia. *Psicología y mente*. <https://psicologiymente.com/inteligencia/teoria-triarquica-inteligencia-sternberg>
- Ugarriza Chávez, N., y Pajares del Águila, L. (2005). La evaluación de la inteligencia emocional a través del inventario de BarOn ICE: NA, en una muestra de niños y adolescentes. *Persona*, 8, 11-58.
- Weisinger, H. (2007). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Grupo Zeta.

