
LA INTELIGENCIA EMOCIONAL UN ENFOQUE CONDUCTUAL A LA GERENCIA

ÑÁÑEZ R., Carlos

Economista, Profesor de la Universidad de Carabobo, Venezuela.

Columnista del Nacional y el Carabobeño.

e-mail: klosnanes@hotmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0006-5778-1196>

Recibido: 17-07-2024

Revisado: 15-08-2024

Aceptado: 19-09-2024

RESUMEN

Existe una relación inextricable entre el ser humano y su mundo emocional, de allí que somos una díada entre cuerpo físico y emocionalidad, la emocionalidad parecía estar reñida con la toma de decisiones en el mundo despersonalizado de las organizaciones, sin embargo a partir de la década de los ochenta con la globalización y el proceso de expansión tecnológico, que han supuesto estos últimos cuatro años, la evaluación del mundo emocional de los trabajadores tiene que ser tomado en cuenta, no solamente desde una óptica de las conductas, es decir del comportamiento del individuo, tema abordado por Gary Becker, en sus estudios sobre el comportamiento humano, “ la probabilidad a la culpa, la evaluación de consecuencias” (Becker, 1996, pág. 120), esta versión debe venir acompañada por las causas que explican el comportamiento de los individuos dentro de una organización, es decir los “indicadores somáticos” (Goleman, 1996, pág. 113), esas alarmas o alertas de las cuales disponemos para actuar de una determinada manera en relación a un estímulo, es pues fundamental, comprender que la piedra angular de la inteligencia emocional o conocimiento social subyace en la capacidad de reconocer las emociones, el autocontrol, manejo asertivo de la empatía, valoración de la diversidad, es decir el mundo emocional, sí incide en la productividad, eficiencia y eficacia de las organizaciones, la gerencia pues al ser la cualidad de quien administra, debe incardinar a las emociones de los trabajadores, con los cuales se lidera un equipo de trabajo a los fines y medios de persuadir, que no imponer los objetivos.

Palabras Clave: Comportamiento humano, Inteligencia emocional, empatía, diversidad, indicadores somáticos.

EMOTIONAL INTELLIGENCE A BEHAVIORAL APPROACH TO MANAGEMENT

ABSTRACT

There is an inextricable relationship between the human being and his emotional world, hence we are a dyad between physical body and emotionality, emotionality seemed to be at odds with decision making in the depersonalized world of organizations, however, starting in the decade of the eighties with globalization and the process of technological expansion, which have entailed these last four years, the evaluation of the emotional world of workers has to be taken into account, not only from a behavioral perspective, that is, from the behavior of the individual, a topic addressed by Gary Becker, in his studies on human behavior, “the probability of guilt, the evaluation of consequences” (Becker, 1996, p. 120), this version must be accompanied by the causes that explain the behavior of individuals within an organization, that is, the “somatic indicators” (Goleman, 1996, page 113), those alarms or alerts that we have to act in a certain way in relation to a stimulus, it is therefore essential to understand that the cornerstone of emotional intelligence or social knowledge lies in the ability to recognize emotions, self-control, assertive management of empathy, appreciation of diversity, that is, the emotional world, it does affect the productivity, efficiency and effectiveness of In organizations, management, since it is the quality of those who manage, must incorporate the emotions of the workers, with whom a work team is led with the goals and means of persuading, not imposing the objectives.

Keywords: Human behavior, emotional intelligence, empathy, diversity, somatic indicators

1. INTRODUCCIÓN

La organización bajo su visión neoclásica, no ha variado de manera importante en cuanto a beneficios, por el contrario se mantienen indemnes la procura de la optimización de procesos en los aspectos de maximización de beneficios, así como la minimización de pérdidas, sin embargo el enfocarse en este paradigma impide el desarrollo de las habilidades blandas, en donde reposa la interrelación personal desde luego lo que Goethe llamaba “afinidades electivas” (Goethe, 2000, pág. 28), justamente este enfoque filosófico describe como las afinidades electivas, son la base del sano entendimiento, de la concurrencia o comunidad de pensamiento, eso que el hombre común define, como química, no es otra cosa que afinidad electiva del pensamiento, no siempre es posible hacer cazar cual rompecabezas las formas del pensamiento de los miembros de un grupo humano, bien sea la familia, grupos de estudio o laborales, para ello es menester, que la empresa y los gerentes abandonen las posturas de distanciamiento con sus subordinados, alegando que tal proximidad deviene “interferencia con los objetivos de la empresa, se considera imposible relacionarse con la gente, bajo el supuesto de que si no se permanece distante, resulta inviable tomar las decisiones propias del mundo empresarial” (Goleman, 1996, pág. 130), esta visión anquilosada en el pasado que apela a una visión monolítica de la jerarquía es un atavismo, que incide negativamente en el factor de capital más valioso de la organización el capital humano, “ que pasó de ser un factor de producción, para convertirse en el factor de producción “ (Drucker, 2002, pág. 58).

Las emociones conforman un factor motivacional imposible de contravenir, hacemos mención a las habilidades blandas o *Soft Skills*, estas habilidades complementan al talento, las habilidades técnicas, científicas desarrolladas y brindan

ventajas competitivas a las organizaciones en el decálogo de habilidades blandas resaltan:

1. **La Resiliencia:** Capacidad de adaptarse a los cambios, flexibilidad ante los cambios, justamente esta habilidad tuvo que ser desarrollada durante el cisne negro¹, por la pandemia de Covid-19.
2. **Pensamiento crítico:** Buscar la vía para la resolución de problemas, basados en la experticia y la creatividad, esta es una habilidad blanda fundamental.
3. **Compromiso:** contar con empleados comprometidos con la Misión a corto plazo y la Visión de futuro de la empresa, así como con los objetivos imbricados en las estrategias planificadas para su logro, para ello se requiere de un clima de armonía, tranquilidad y empatía, que fomente el intelecto colectivo.
4. **Flexibilidad:** Capacidad para adaptarse a cambios, eliminar la aversión al riesgo y adaptarse a las condiciones dinámicas del entorno externo y del entorno interno.
5. **Habilidad de crecimiento:** Personas con habilidades de crecimiento espiritual, cognitivo y profesional, resuelto para asumir nuevos retos esta propensión recibe el nombre de *growth mindset*.
6. **Autoaprendizaje y conocimiento constante,** es menester que las empresas cuenten con un recurso humano, dispuesto a aprender nuevos procesos, sistemas y métodos para ello se requiere de tranquilidad y paz mental, nadie en un estado exaltado emocional, puede razonar bien.
7. **Creatividad:** Implica retos innovadores, habilidades para recrear, sensibilidad y desde luego se vincula con el acervo de emocionalidades que conforman el espectro ontológico del trabajador.

¹ La Teoría del Cisne Negro, nos habla de un evento traumático, que causa disrupciones en los patrones normales de la vida socio económica.

8. Trabajo en equipo: connaturalmente asociado con la emocionalidad, constituye la cooperación sin celos o pensamientos tóxicos, hacia la propensión a compartir el conocimiento.

9. Habilidades para tomar decisiones: En base a una información que fluya de manera perfecta, sin sesgos malintencionados y en procura del bienestar común.

10. Habilidades digitales: importantísimas sobre todo en este último cuatrienio 2020-2024, en el cual el trabajo a distancia no fue una opción, la posibilidad de estar interrelacionados con el aval de las nuevas tecnologías, forman un factor determinante en el éxito de una organización.

Vemos entonces la importancia de la Inteligencia emocional, para complementar a la inteligencia cognitiva, basada en lo que los psicólogos definen como Coeficiente Intelectual (CI), el concurso de ambas inteligencias confluye en un ambiente laboral, que fomenta la productividad, la “eficiencia y el flujo rasgos que llaman carácter” (Goleman, 1996, pág. 37)

Para ello en este artículo se acudirá a una investigación de corte documental “ que procure la búsqueda de datos cualitativos y el arqueo heurístico de las fuentes que den luces al objeto de estudio de interés investigativo, pues todo hecho de índole social, cultural, ideológico, político y económico está contextualizado en páginas escritas” (De Smith, 2011, págs. 247-248), una vez presentada la ruta metodológica.

El objetivo de este artículo, parte de la formulación interrogativa sobre la importancia de la inteligencia emocional, ¿Existe una real importancia entre las emociones y los procesos de toma de decisiones gerenciales en las organizaciones?, desencadenando en el propósito de la investigación, en los siguientes términos:

“Definir a la inteligencia emocional como un enfoque complementario a la toma de decisiones en el ámbito de la gerencia”, desde

esta postura cualitativa se intentará explicar la importancia alternativa de la Inteligencia emocional (IE), “para la gerencia, en el entendido de que la misma trabaja con un equipo de personas, liderándolas de forma democrática y abierta” (Fayol, H; Taylor, EW, 1987)

Inteligencia emocional una perspectiva hacia el mundo de las emociones:

Los seres humanos poseemos emociones, las cuales se expresan a través del basto escenario del lenguaje, que va desde el verbal, hasta el cinestésico. “Cuando puedes poner palabras a lo que sientes te apropiaras de ello” (Roth, 2006, pág. 87), es decir nos apropiamos de las emociones en tanto y cuanto le ponemos palabras o vehiculamos su comunicación a través de cualquier vía, sí no podemos hacer esto entonces sufrimos de alexitimia (negación a los sentimientos), se acude a un vocabulario emocional restringido pudiendo calificar esta limitación como pobreza emocional, que acompañaría a la pobreza de espíritu, de lenguaje y material, en una dimensión de “hipnosis del alma” (Aguilar, 2020, pág. 45), entendiendo que la hipnosis del alma es una gama de daño antropológico.

La Inteligencia emocional está relacionada con el temperamento y la capacidad de aplicar hábitos modeladores al carácter, es una habilidad que impide que el carácter o conductas viscerales se escapen de las manos, maneja la escucha activa , sus decisiones están vinculadas tras el análisis racional y esa cualidad del dominio de la racionalidad, sobre la emocionalidad es la inteligencia emocional.

La idea de Inteligencia emocional es desarrollada por Daniel Goleman, psicólogo quien la define como la capacidad de reconocer las emociones autónomas y heterónomas, gestionando una respuesta ante ellas (Goleman, 1996, pág. 38).

La Inteligencia emocional (I.E), el conjunto de habilidades que permiten una mayor adaptabilidad de las personas ante un entorno cambiante, puede definirse como

una adaptación a la entropía (desorden), que supone confianza y seguridad personal, control de las emociones y automotivación para el logro de los objetivos.

Asume la comprensión de los sentimientos de los demás empatía y simpatía smitiana, "nos coloca en las circunstancias de los otros" (Smith, 2013, pág. 80), al entender los sentimientos morales desarrolla simpatía, otredad y alteridad social, para lograr influenciar a través de un lenguaje integrador la conducta del equipo. "El lenguaje tiene capacidades perlocutivas, para evitar caer en infortunios del habla" (Austin, 1962, pág. 61), sí la perlocución acto de persuadir la conducta de terceros a través del habla logra efectos progresivos en los terceros, se estarían produciendo cambios organizacionales plausibles.

Una emoción produce una respuesta, una acción. Habitualmente nuestras respuestas pueden ser automáticas o reaccionar frente a un estímulo, sin embargo, la inteligencia emocional indica que es posible responder antes que reaccionar, se introduce el concepto de gestión de respuesta ante un estímulo, así pues una emoción resulta de una respuesta ante algo que nos afecta "primero se racionaliza la emoción, se busca una explicación a la acción dominada por otra" (Thaller, 2018, pág. 47), inmediatamente de buscar la reacción se genera una respuesta fisiológica que es la emoción.

Las emociones como hechos heterónomos, son impredecibles tienen un alto componente involuntario, se puede influir en lo que deseamos hacer con las emociones lo cual supone un impulso a las acciones, determinando nuestros resultados, la racionalidad subyace en la capacidad de programar las emociones para concurrir en resultados diferentes, es decir para lograr que no sea el imperio emocional únicamente sin arbitrio alguno quién determine el curso de la conducta.

Así pues, la inteligencia emocional mejora las relaciones con los demás, fomenta nuestro espíritu y por ende el lenguaje como locus externo de comunicación, quienes logran controlar sus emociones poseen

mayor satisfacción "viven una vida llena de virtudes" (Aristóteles, 2014, pág. 29).

Existe pues, un vínculo entre una elevada inteligencia emocional y una vista más satisfactoria, que propenderá al imperio de las virtudes el Areté y la Eudaimonía, este vínculo compone una ventaja competitiva por excelencia, que se puede apreciar en la siguiente exegesis de un artículo científico de mí autoría:

La ética es ubicua, "se refiere a la evaluación de los actos buenos o malos de acuerdo a una evaluación desde un punto de vista moral" (Koontz, H; Heinz,W; Canicce,M, 2021, pág. 49), la ética empresarial se traslada desde la dimensión ontológica y axiológica a las dimensiones organizacionales, pues las organizaciones son una creación humana, en estos ámbitos la ética se incardina con la verdad, la justicia, la competencia o rivalidad leal, los procesos publicitarios veraces y el cumplimiento de las normas en el país de origen o el ámbito internacional, la ética empresarial se refiere a las buenas prácticas corporativas y a la conducta de la organización en la sociedad (Náñez, 2014, pág. 114), <C:\Users\Problematika de la Admon Vzla\Publicación\Espiritualidad\Articulo Cientifico Espiritualidad y Puesto de Trabajo Carlos Náñez - Revisado.docx>

Contexto y autor, marco fenomenológico de la inteligencia emocional (I.E)

La fenomenología se refiere a la apreciación de los hechos, a través de la conciencia humana, incorpora al ser con su contexto, Daniel Goleman es un reconocido psicólogo y conferencista quién en 1985 publica su obra titulada "*Emocional Intelligence*", demostrando científicamente como las emociones influyen en nuestra vida, ya existían estudios previos en el marco de la economía conductual, con la obra de Gary Becker "*Economical Behavior*", aquí Becker nos presenta "la manera en la cual tomamos decisiones desde el marco económico, las cuales impactan nuestras vidas desde la

compra de un vehículo, hasta el matrimonio ,la decisión de divorciarse, tomar un empleo y renunciar” (Becker, 1996, pág. 4).

Las emociones se dividen en intrapersonales, inherentes al mundo interior de la persona, es decir son creadas por nosotros mismos y extra personales, las que se producen por la interacción con terceros, esta simple afirmación nos lleva a una poderosa síntesis de Goleman, que versionaremos un poco, todo es autonómico, ontológico, “quién no se lleva bien consigo mismo no lo hará con los demás” (Goleman,

1996, pág. 33), Goleman es cofundador de la sociedad de aprendizaje académico, social y emocional de Yale, para introducir la introspección espiritual y el autoconocimiento en los niños.

En su contexto la inteligencia emocional, es valorada en occidente, imprimiéndole fuerza al conocimiento para cambiar el futuro, ese cambio ocurre en la escuela como centro de transformación social y puede ser progresivo, o regresivo (Herrera, 2009, pág. 87).

Tabla 1. Perspectivas

Conductual y no emocional, la primera es un resultado de la segunda.
Conocimiento y no intuitiva.
Resultados y no por procesos.

Fuente: Elaboración Propia.

El aprendizaje es una iteración de asociaciones entre conductas y resultados, es fundamental para los primeros años de la vida en la precontractualidad manifestada por Kohlberg (Kohlberg, 2009, pág. 120), en estos periodos se usa la recompensa o el castigo como “dispositivo de control” (Foucault, 1991).

En algunas organizaciones, se emplea como mecanismo de motivación la recompensa, factor heterónimo, incentivos pecuniarios, bonificaciones, influenciando la conducta del empleado logrando mejores efectos en el salario emocional o hedonístico, el contexto tecnológico ha supuesto entropía, ya que es disruptivo con la tesis lineal del incrementalismo del estímulo, el propio cambio tecnológico genera resistencia a la transformación, incertidumbre y emociones negativas, todo cambio genera emociones de negativas, pérdida de control e incapacidad para mantener la calma, de allí la importancia del autocontrol, del autoconocimiento y el manejo de las presiones.

Para que las emociones se generen de manera apropiada y logren resultados

alineados con las tareas, se requiere lo que Goleman denominaba “flujo”, que no es más que enfocarse en la acción que se desempeña, al entrar al flujo el trabajador se preocupa por la búsqueda de conocimientos obteniendo resultados extraordinarios. Logrando incardinar la motivación, autonomía, talento y el propósito personal, las organizaciones se hacen más humanas, asumiendo en su espectro ontológico al trabajador y en suma a todos los individuos con los cuales se interactúan, las motivaciones se direccionan al empleo del salario hedonístico o emocional, reconociendo talentos, resoluciones propuestas o simplemente ejecutando críticas constructivas, que vayan en la mejora del trabajador, evitando la descalificación perenne, la hostilidad y la rudeza del lenguaje.

Un gerente afectado, por un ambiente externo en el cual medran las limitaciones léxicas, la depauperación de la lengua y que produce servilismo en su equipo, tendrá toda la posibilidad de comportarse de manera violenta con sus subordinados incorporando la

irascibilidad como prácticas gerenciales a los fines de lograr su cometido, no lideraría a su equipo, lo sometería bajo una cultura del control y la postura totalitaria, así la violencia se troca en una práctica gerencial se convierte en una forma de violencia simbólica (Náñez, Daño Antropológico, 2024), <C:\Users\Problematica de la Admon Vzla\Publicación\Articulo Cientifico revisado.docx>

Es necesario reconocer desagregadamente, que se entiende por cada dimensión de las emociones, que compilan a la inteligencia emocional (I.E):

1. **Autoconocimiento:** Cualidad de conocernos, estar conscientes de nosotros mismos, comportarse con humildad, sin importar el contexto, siempre podemos elegir como actuar.
2. **Autorregulación:** mantener el control evitar un lenguaje procaz, la autorregulación implica la toma de decisiones de manera racional.
3. **Automotivación:** Cumplir los objetivos de la mejor manera, sacando de la organización aspectos positivos como el aprendizaje o la experiencia.
4. **Empatía:** entender la conducta del grupo, desarrollar la otredad, alteridad y nostredad.
5. **Habilidades sociales:** manejarse de manera apropiada con el equipo de trabajo, buscar medios alternos de solución de conflictos, aplicación de la estrategia del MAAN (Mejor alternativa de acuerdo negociable).

Una breve aproximación a la inteligencia emocional

El concepto de inteligencia emocional, complementa al frío cálculo de la inteligencia, basada en el Coeficiente Intelectual (CI), los individuos con alto grado de inteligencia emocional, son capaces de lograr sus metas,

entendiendo que sus acciones afectan a otros.

Son cinco los elementos que componen a la inteligencia emocional:

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Automotivación.
4. Empatía.
5. Habilidades Sociales, justo aquí se vinculan las habilidades blandas. (Goleman, 1996).

En conjunto la complementariedad de cada dimensión de la inteligencia emocional (I.E), pueden resultar más útiles para la toma de decisiones que el simple manejo de la inteligencia medible a través del Coeficiente Intelectual, quienes están emocionalmente evolucionados, aquellos que han logrado dominar sus emociones y saben interactuar con los demás, se destacan, ocupan una posición más ventajosa en la vida, son más productivos y eficientes, en contraparte aquellos quienes se dejan atrapar, por las visceralidades del carácter se debaten en conflictos intrapersonales y con el entorno, que socavan su vida laboral y atentan contra sus capacidades (Goleman, 1996), la inteligencia emocional es un tipo de “inteligencia diferente que se desprende de las tres erres (r), lectura *read*, escritura *write*, cálculo *arithmetic*, estas habilidades propician las capacidades sociales” (Goleman, 1996, pág. 40).

Goleman cita a Gardner, Haward, cuando explica que el Coeficiente intelectual, no es el único parámetro, para medir el éxito en las organizaciones. “El imperio del coeficiente intelectual, de la inteligencia pura, han llegado a fin” (Goleman, 1996, pág. 40), esta visión nos brinda un abanico de opciones pues la inteligencia emocional, es complementaria al coeficiente intelectual, proporciona herramientas para el liderazgo oportuno, que persuade en lugar de ordenar y que evite a toda costa la erosión de las relaciones emocionales, en las organizaciones, manteniendo al talento humano, evitando renuncias y pérdidas de productividad que pueden propiciar el fracaso de la organización, “el mundo emocional

se explana más allá de la cognición y del lenguaje” (Goleman, 1996).

Las emociones extienden un puente hacia el intelecto

La inteligencia y las emociones, no son conceptos contrapuestos, son complementarios, la inteligencia emocional es diferente a la inteligencia académica, la primera permite afrontar adecuadamente los imperativos prácticos de la vida.

La sensibilidad emocional permite a los directivos darse cuenta de los mensajes a los subordinados, la vieja teoría del coeficiente intelectual se ocupa sólo de las habilidades lingüísticas y matemáticas, tener un alto coeficiente intelectual, puede indicar quién tendrá éxito en el área académica, más no lo que ocurrirá en el porvenir profesional. (Goleman, 1996, pág. 43)

Goleman cita a Peter Solovey, al considerar como piedra angular de la inteligencia emocional a los aportes del conocimiento de las propias emociones, el autoconocimiento y la capacidad de reconocer el marco emocional, constituyen la piedra angular de la inteligencia emocional (Goleman, 1996, pág. 43), el individuo es la combinación del Coeficiente Intelectual y la inteligencia emocional.

Los sentimientos desempeñan un papel importante en la toma de decisiones, que se toman en el transcurso de la vida, la toma de decisiones pasa por la valoración emocional, pues la forma en la cual nos enfrentamos al futuro impacta nuestras vidas, así pues como en las decisiones económicas prevalece la racionalidad, la información y los incentivos, en su contraparte de toma de decisiones enmarcadas en la inteligencia emocional, el catalizador para las mismas lo constituyen los indicadores somáticos, los cuales nos alertan sobre ciertas decisiones de vida.

Elliot, citado por Goleman, indica que la conciencia incardinada en la inteligencia emocional, nos lleva a suprimir los pensamientos negativos o tóxicos, (Goleman, 1996, pág. 113), el sobre pensamiento deviene anulación de la calma

que se requiere para pensar con tranquilidad y tomar las mejores decisiones, basadas en la comunicación, el trabajo en equipo, la escucha activa y el dialogo interno, “en un estado de excitación nerviosa, es imposible recordar, atender, aprender y menos tomar decisiones con claridad el estrés estupidiza a la gente” (Goleman, 1996, pág. 114).

Existen efectos beneficiosos en el control emocional, ser capaz de empatizar con los sentimientos de los demás, manejar las diferencias cotidianas antes de que se conviertan en abismos insalvables, entrar en el estado de flujo, mientras se trabaja y combinarlo con un liderazgo que concorra en la habilidad de persuadir para el logro de objetivos comunes, supone una herramienta que complementa a la inteligencia académica y al paradigma del coeficiente intelectual.

En suma, la inteligencia emocional tiende un puente a la inteligencia tradicional, la complementa y le confiere propiedades de interrelación que permiten estar en paz con el yo, para relacionarnos con los demás, la introspección favorece la interrelación social, la construcción de equipos de trabajo productivos, la supresión de pensamientos negativos y en fin la toma de decisiones asertivas, que solo florecen en un entorno de tranquilidad mental, es justo allí en dónde se encuentra el justo equilibrio del ser humano, el imperio de las virtudes, la moderación del carácter y la vida basada en la coexistencia armónica con el entorno.

Inteligencia emocional desde las organizaciones, una reflexión final.

La inteligencia emocional, requiere de la necesaria capacidad de presentar críticas de manera constructiva y sin agredir a los subordinados, creación de un clima que valore la diversidad y no la convierta en una fuente de fricción, establecer redes eficaces (Goleman, 1996, pág. 118).

Las organizaciones son sistemas y como tal necesario requieren retroalimentación de información, sin esta retroalimentación necesaria y cayendo en el infortunio comunicacional, de la ley del hielo, ignorar premeditadamente a otro supone la ausencia

total de inteligencia emocional, que se constituye en una agresión pasiva, “la gente permanece en la oscuridad y no tiene la menor idea de cómo relacionarse con el jefe o superior, inclusive con los compañeros, lo que deviene agravamiento del problema a medida que pasa el tiempo” (Goleman, 1996, pág. 145).

Así pues la eficiencia, la satisfacción y la productividad de la organización depende de la forma en que se habla de los inconvenientes, la forma con la cual se expresan las quejas es un factor importante y determinante en la satisfacción de los trabajadores, con sus compañeros de trabajo y con sus superiores (Goleman, 1996, pág. 145) , la renuncia es el fracaso de la relación laboral, los ataques hacia el trabajador causan efectos devastadores en los estados emocionales de los empleados.

Por medio del lenguaje empobrecido de un gerente afectado por la intoxicación verbal, se puede deconstruir en lo óptico a los subordinados y someterlos a toda suerte de vejámenes, que causan lesión psicológica y emocional en el trabajador, a través el empleo de la calumnia, la descalificación, los sobrenombres y toda suerte de abusos verbales cometidos contra el trabajador, instalan el insulto como practica comunicacional, la descalificación a través de redes, ante las cuales la víctima afectada de daño antropológico no logra defenderse, pues aunque existe el marco legal, el sistema institucional no es lo suficientemente sólido para lograr corregir estos desvíos, propendiendo al cumplimiento de la ley, haciéndose aceptable toda suerte de injurias al personal o equipo de trabajo, un gerente con limitaciones lingüísticas jamás entenderá que todos los seres humanos suelen “movemos en la yuxtaposición y no en la superposición. Los seres humanos y las organizaciones no existen unos sobre otros, sino unos al lado de otros” (Pross, 1989, pág. 12). (Náñez, Daño Antropológico, 2024).

La peor manera de motivar a alguien es a través de la crítica, pues se recrea un ambiente de hostilidad y de confrontación, que enrarece el ambiente laboral, causando

renuncias, pérdida de capital humano y hasta llevando a la organización a una situación límite.

El arte de la crítica al carácter de la persona debe hacerse desde un punto de consejo, elogiando primero y haciendo la crítica en privado y cara a cara, de manera concreta y sin eufemismos que atenten contra la confianza, la crítica constructiva es un locus de comunicación que permite, resolver los problemas separándolos de sus implicaciones personales.

El reto de las organizaciones subyace en la diversidad, racial, religiosa, sexual, política, etc. Que permitan ampliar la creatividad colectiva y la energía emocional de la empresa.

Coeficiente Intelectual Colectivo, una consecuencia del trabajo en equipo.

Para Drucker citado por Goleman, la unidad del trabajo no subyace en la persona, sino en el equipo, por ello la inteligencia emocional, las habilidades de relación serán un activo intangible en las organizaciones , cada vez que los empleados, trabajan en equipo se crea un coeficiente intelectual colectivo, que armoniza el valor del mismo. (Goleman, 1996, pág. 148), el coeficiente intelectual colectivo es la suma de todos los talentos y habilidades de un equipo de trabajo, de allí la imperiosa necesidad de reconocer el valor de la diversidad.

El valor del coeficiente intelectual colectivo, no es la suma de la formación promedio de su capacitación académica, sino su componente de inteligencia emocional, la clave verdadera del elevado coeficiente intelectual. Es la capacidad de armonizar determinada por las variables de autoconocimiento, autocontrol, empatía, introspección, etc.

La inteligencia emocional es una de las bases en las cuales se cimienta la empresa en su planificación estratégica. En organizaciones verticales la cultura está dando paso a organizaciones sin jerarquía, denominadas organizaciones ad hocráticas,

las cuales favorecen el logro de las propias compañías sin menoscabo de las exigencias, son estas empresas las que tienen éxito, en las que hay un grado de inteligencia emocional, relacionadas con la percepción, control y evaluación de emociones, en estas organizaciones el liderazgo es democrático y jamás autocrático.

En el papel del líder se evalúan las competencias propias de la formación académica y de inteligencia medida por el coeficiente intelectual, pero se privilegia el control de las emociones y el impacto que esto produce en los demás.

Daniel Goleman, logra demostrar la correlación entre inteligencia emocional de un líder y los resultados obtenidos, los líderes más emocionalmente formados en inteligencia emocional, lograrán un equipo de trabajo más integrado de las necesidades del equipo y de los objetivos de la empresa, teniendo esto implicaciones en el aumento de ventas y en la productividad.

La inteligencia emocional es la capacidad de reconocer nuestras propias experiencias emocionales, mejorando adecuadamente el trato hacia los demás, esta habilidad es tan valiosa como la experiencia técnica, el conocimiento académico y el Coeficiente intelectual, “la diferencia entre un directivo eficiente y otro mediocre es la inteligencia emocional” (Goleman, 1996, pág. 150) , junto a las habilidades señaladas destacan complementariamente, la confiabilidad, basada en la sinceridad y honradez, la integridad cumplir con nuestras obligaciones y la flexibilidad para asumir de buena manera los cambios organizacionales.

La Inteligencia Emocional, fomenta la motivación, generando “trabajadores estrellas” (Goleman, 1996, pág. 143), estos trabajadores tienen las siguientes características:

- **Propensión al logro:** Capacidad de asumir compromisos.
- **Iniciativa:** Competencia que lleva a las

organizaciones para asumir retos y salvar obstáculos.

Todo ello en un ambiente en el cual impera el optimismo, así la toma de decisiones gerenciales queda complementada por esta herramienta de la inteligencia emocional, que garantiza el éxito, humaniza las relaciones interpersonales y en absoluto colide con la toma de decisiones alejadas de los entornos organizacionales, en las organizaciones trabajan personas y este hecho promueve la integralidad de sus marcos emocionales.

Definido el rol de la inteligencia emocional, hay que establecer también sus limitaciones, es un concepto acuñado por Solovey Peter y Mayer en la década de los noventa, que establecía la “vinculación entre inteligencia y emociones” (Solovey,P; Mayer, 1990). Aunque su uso se ha extendido en la selección de personal, manejo de recursos humanos, instituciones educativas, adolece de un marco epistémico sólido, que primacía el manejo emocional, sobre las habilidades académicas formales y los procesos cognitivos.

El manejo emocional, no requiere ningún tipo de inteligencia, así la no interpretación decodificada de emociones es un tema de intereses y no de inteligencia (Locke, 2005, pág. 431).

Finalmente, la motivación, tolerancia a las frustraciones, control de impulsos y la confianza son postulados budistas, que se incardinan en los textos de inteligencia emocional con una carga moralista (Fernández, Berrocal y Extremera,N, 2009), con lo anterior no pretendo desconocer la importancia angular de la inteligencia emocional, pero es necesario también presentar sus limitaciones, pues si bien complementa a la inteligencia formal, no puede regir los destinos cognitivos en su totalidad de los seres humanos y requiere de las capacidades conferidas por el coeficiente intelectual, en fin esta incardina los sentimientos al marco racional, pero tampoco es una verdad absoluta.

“En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental.”
Daniel Goleman

3. REFERENCIAS

- Aguilar, L. (2020). *Reflexiones sobre Cuba y su futuro*. Miami: Universal.
- Aristóteles. (2014). *La Metafísica*. Madrid: Gredos.
- Austin, J. (1962). *Cómo hacer cosas con palabras*. Massachusetts: Universidad Harvard.
- Becker, G. (20 de 12 de 1996). *Entrevista al premio nobel de economía 1992: Gary Becker y la economía del Sentido Común*. 4. (J. baca, Editor) Lima, Perú: Diario "El peruano".
- De Smith, Y. (2011). *La investigación social en proceso ejercicio y respuestas*. Valencia: Universidad de Carabobo.
- Drucker, P. (2002). *Los retos de la gerencia del siglo XXI*. Madrid: Fondo de la Cultura Económica.
- Fayol, H; Taylor, EW. (1987). *Principios de la Administración Científica*. México: Orbis.
- Fernández, Berrocal y Extremera, N. (2009). *La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad*. *Interuniversitaria de formación profesoral*, 66, 85-108.
- Foucault, M. (1991). *Arqueología del saber*. México: Siglo XXI.
- Goethe, J. W. (2000). *Las afinidades electivas*. Madrid: Alianza Editorial.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Kairos.
- Herrera, M. (2009). *El valor de la Escuela y el fracaso Escolar*. Madrid: Universidad Autónoma de Madrid UAM.
- Kohlberg, L. (2009). *La Educación Moral según Lawrence Kohlberg*. Madrid: Gedisa.
- Koontz, H; Heinz, W; Canicce, M. (2021). *Administración una perspectiva Global*. México: McGraw Hill.
- Locke, E. (2005). Why emotional intelligence is a invalid concept. *Journal of organization behavior*, 26, 425-431.
- Ñáñez, C. (julio-diciembre 2024 de 2014). "Espiritualidad en el centro de trabajo, un análisis desde la perspectiva de la Doctrina Social de la Iglesia Católica, a la luz de la obra de Karol Wojtyła S: S. Juan Pablo II. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*.
- Ñáñez, C. (2024). Daño Antropológico y su Impacto en la Intoxicación Lingüística del Gerente Venezolano. *Revista Estudios Gerenciales y de las Organizaciones*, 8(15), 146.
- Pross, H. (1989). *La violencia de los símbolos sociales*. Barcelona: Planeta.
- Roth, H. (2006). *Call it Sleep*. Londres: Penguin.
- Smith, A. (2013). *Teoría de los Sentimientos Morales*. Madrid: Alianza Editorial.
- Solovey, P; Mayer. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*. 9, 185-211.
- Thaller, R. (2018). *Todo lo que aprendí con la psicología económica*. Barcelona: Deusto.