



Octubre 2010

## LAS INTELIGENCIAS EMOCIONAL Y SOCIAL COMO COMPLEMENTO A LA RACIONAL PARA FACILITAR EL DESARROLLO PROFESIONAL

Dr. José Manuel García López<sup>1</sup>

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

**García López, J.M.:** *Las inteligencias emocional y social como complemento a la racional para facilitar el desarrollo profesional*, en *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, octubre 2010. [www.eumed.net/rev/cccss/10/](http://www.eumed.net/rev/cccss/10/)

### Resumen

En este documento se analiza lo importante que resulta el tener un buen manejo de las emociones y de las relaciones sociales o interpersonales como estrategia para tener éxito personal o profesional, dado que en la actualidad son dos características adicionales a la inteligencia racional muy valoradas en las organizaciones y que permiten a los individuos tener mayores o mejores resultados en su desempeño, de tal forma que si no se tienen estas cualidades o habilidades, los individuos deberían preocuparse y ocuparse en adquirirlas con el objetivo de ser más eficientes y efectivos en sus funciones laborales, porque de lo contrario, podrían tener problemas para ser considerados para futuras promociones, e inclusive hasta llegar a poner en riesgo su estabilidad en el empleo.

### Abstract

In this paper is revised how important is to have a good control of the emotions and the social relationships or interpersonal relationships as a strategy for the personal and professional success. This is because actually these are two characteristics that complement the rational intelligence and they are very appreciated in the organizations because they allow to individuals to have mayors and best results in their performance. If individuals don't have these qualities or skills they should be worried to obtain them in order to be more efficient and effectives in their jobs, because they would have problem to be considered for promotions to better positions, or even to lose their jobs.

---

<sup>1</sup> José Manuel García López, Doctor en Filosofía de la Administración de Negocios, Profesor-Investigador Titular de tiempo completo de la Universidad del Istmo, en la Licenciatura de Ciencias Empresariales, Campus Ixtepec, Oaxaca, México, [jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx](mailto:jmgarcial@bianni.unistmo.edu.mx) y [josman9\\_1@hotmail.com](mailto:josman9_1@hotmail.com), con domicilio en: Ciudad Universitaria Unistmo, carretera Ixtepec-Chihuitán s/n, C P 70110 Cd. Ixtepec, Oaxaca, México,

Palabras claves: coeficiente, intelectual, inteligencia, emocional, ventajas, comparativas, competitivas, paradigma.

Key words: intelligence, quotation, emotional, comparative, advantages, competitive, paradygm.

Históricamente, en las instituciones educativas se han preocupado más por desarrollar y reforzar las capacidades intelectuales de los alumnos que otras capacidades, porque existe el paradigma, que a mayor coeficiente intelectual (IQ), se es más capaz de aprender y poner en práctica las actitudes y aptitudes adquiridas, de algún modo esto es algo cierto, a mayor capacidad intelectual, mayor capacidad para aprender o adquirir esos conocimientos o desarrollar esas habilidades. Sin embargo, existen casos en que los ejecutivos, a pesar de ser muy capaces e inteligentes no son promovidos, entonces surge la pregunta obligada ¿por qué existirán estos casos en que las personas verdaderamente capaces intelectualmente, no tienen el mismo crecimiento y desarrollo profesional que otros?, esto es, los promocionados con menos nivel de IQ y aun más, hasta con menos nivel de conocimientos técnicos que los primeros, entonces, ¿en que se basan los gerentes para promocionarlos?. Seguramente tienen otras características distintivas que les crean valor y les dan ventajas comparativas y desde luego, como consecuencia, ventajas competitivas al momento de que el jefe toma la decisión de quien será promocionado o electo para algún beneficio en particular.

De alguna forma esto debe llevar a reflexionar un poco y preguntar, ¿qué está sucediendo?, ¿será que los paradigmas de la eficiencia y efectividad profesional ya están cambiando?, y si es así, ¿desde cuándo?, bueno, quizá el saber desde cuando, podría resultar poco relevante, pero lo que sí resulta digno de tomar en cuenta es sí, efectivamente, en el nuevo paradigma de la efectividad profesional ya no es suficiente el que se tenga un coeficiente intelectual por arriba del promedio de la población, sino que están influyendo “nuevos” factores, y digo nuevos entre comillas, porque en realidad no son nuevos, siempre han estado ahí junto a cualquier persona exitosa en el ejercicio de su profesión, estos factores, características o habilidades, -ponerles el nombre que sea, es lo de menos-, lo importante es saber que el tenerlos, adquirirlos o desarrollarlos y ponerlos en práctica, pueden ayudar mucho en el desempeño de una profesión, a ser más eficientes y efectivos en el logro de metas y objetivos personales y profesionales. Aquí cabría hacer la aclaración pertinente, no se está diciendo que la inteligencia racional no sirve, o que haya pasado de moda, se está pretendiendo decir que, ya no es suficiente para el entorno actual en el que se desenvuelven las empresas, que hay otros factores complementarios que están siendo requeridos para competir con mayores posibilidades de éxito.

Se podría estar hablando de actitudes, o inclusive de aptitudes, pero en el momento en que un jefe tiene que evaluar el desempeño de sus colaboradores, toma en cuenta tanto los medios, es decir, que tan eficiente fue, al igual que los fines, esto es, el logro de metas, de objetivos, de compromisos o resultados, de alguna forma, todos y cada uno de los recursos que el ejecutivo en evaluación pudo utilizar en su gestión o realización de sus tareas para cumplir lo mejor que hubiera podido, quizá cuestionando: si quiso, supo o pudo hacer las cosas bien y que se pudieran traducir en un cierto nivel de desempeño o productividad, si no excelente, cuando menos sobresaliente, o algo por arriba del promedio de todos los ejecutivos.

Desde el momento en que se inicia un proceso de reclutamiento y selección de ejecutivos, éstos son sometidos a una serie de pruebas psicométricas cada vez más sofisticadas, que buscan determinar o detectar no sólo la capacidad intelectual, sino otras habilidades las cuales de alguna forma deben complementar la primera y que resultan necesarias para un mejor desempeño profesional, entre otras cualidades o habilidades se busca que el candidato tenga la habilidad de dirigir grupos de trabajo, integrar e integrarse en equipos para tomar decisiones y resolver problemas en forma efectiva y creativa; que sea capaz de interactuar en cualquier nivel organizacional sin temores, ni cohibiciones, con seguridad en sí mismo y carácter para tomar decisiones a veces no tan agradables o sencillas, entre otras muchas actividades más; no es la intención de este documento el hacer una lista interminable de cualidades deseadas, pero sí resaltar dos características que en la actualidad, se consideran primordiales: 1) que tengan un excelente control emocional, o cuando menos puedan controlarlas, o dicho de otra forma, que no pierda la ecuanimidad ante situaciones de conflicto o que generen un alto nivel de estrés y 2) ser capaz de integrarse en forma eficiente y efectiva para trabajar en equipo, buscando y propiciando siempre un alto desempeño al hacer sinergias con las demás personas, integrando redes de colaboración efectivas, que de alguna u otra forma pueden aportar algo para lograr sus metas y compromisos laborales. No siempre será posible encontrar candidatos que tengan estas dos

últimas características, mismas que podrían llamarse dimensiones y que en la actualidad han adquirido un valor relativamente importante en el ámbito empresarial.

La primera conocida como Inteligencia emocional, cuyo nombre fue dado a conocer por los psicólogos Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de Yale, Estados Unidos en 1990, para describir, comprender y controlar los sentimientos de forma tal que permitan mejorar y ampliar el campo de acción de los individuos, pero se populariza debido al Dr. Daniel Goleman, psicólogo y periodista norteamericano cuando publicó un libro en 1991, denominado precisamente Inteligencia emocional en donde señala que las personas pueden aprender a controlar sus emociones en forma consciente ya sea en forma personal o con ayuda profesional. La inteligencia emocional incluye las emociones y algunas habilidades como la autoconciencia, la motivación intrínseca principalmente, al igual que la extrínseca, el control de los impulsos temperamentales, el entusiasmo, la perseverancia y la empatía entre otras características derivadas de las emociones. Es la habilidad que permite conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar y enfrentar los de los demás; sentirse satisfecho y crear hábitos mentales que favorezcan la eficiencia y efectividad personal

Es innegable que las emociones juegan un papel preponderante en la vida diaria de los individuos, de tal forma que ya no es recomendable ajustarse sólo al coeficiente intelectual, sino que existe también un coeficiente emocional que utilizado en forma correcta, es decir, que la persona conozca y controle sus emociones en forma adecuada a sus circunstancias podrá mejorar en forma significativa muchos aspectos de su vida personal y laboral. Esto ha dado la pauta para que en la actualidad hayan verdaderos expertos en realizar esta actividad y se han desarrollado pruebas para medir el grado de control emocional a tal nivel que ahora, yéndose a los extremos, se pueden catalogar a los individuos como inteligentes o analfabetas emocionalmente hablando. La conducta deseada en una persona emocionalmente inteligente se refleja en el auto control y la tolerancia a determinado nivel a elementos o factores disparadores del coraje, ira o histeria, ya sea provocado por personas o situaciones.

El auto control hace alusión a la habilidad de cómo se maneja una persona emocionalmente, pero ¿qué pasa en el manejo con los demás, es decir, la forma de cómo se integra, se relaciona e interactúa la persona con su jefe, sus compañeros, o cualquier otra persona o personas a su alrededor?, esto es, es amable, atento, alegre, ecuaníme, o siempre anda mal humorado, enojado, gruñón, conflictivo, explota por cualquier cosa por insignificante que parezca, no tiene amigos, ni siquiera tiene buenas relaciones con su jefe y sus colegas que sabe que le convienen, con mucha menos razón las tendrá con sus subordinados. Quizá se sienta frustrado porque no lo toman en cuenta para participar en los procesos de promociones por ejemplo, pero suele suceder, que en muchas empresas las promociones no se dan porque las personas sean incapaces técnicamente, sino porque son incapaces sociales y/o emocionales, es decir, podrán estar muy capacitados y ser muy competentes en el aspecto técnico de su puesto, pero cuando se trata de dar órdenes o instrucciones a otras personas que dependen laboralmente del individuo en cuestión, simplemente no puede hacerse obedecer o lograr que se hagan las cosas como deben de hacerse, o simplemente es ignorado, despertando con esto la ira o intolerancia del jefe y de esta manera se empieza a tener situaciones de conflictos interpersonales, esto lo obliga a adquirir o desarrollar otra habilidad necesaria para poder ser tomado en cuenta y cuando menos cumplir con sus funciones sin problema con su jefe o sus subordinados

Un nuevo enfoque a las relaciones sociales conocido como inteligencia social ha sido impulsado por los avances recientes de las neurociencias sobre la interacción social, especialmente Goleman (2006) hace referencia a la importancia que tienen las relaciones sociales en las vidas de las personas: refuerzan la autoestima y propician el bienestar y la salud porque se trata de seres sociales que en todos los ámbitos en que participan precisan de interactuar con sus congéneres y esto incluye el laboral, porque las empresas son comunidades sociales y por lo tanto se dan múltiples interacciones entre sus miembros. Goleman establece que para tener buenas relaciones sociales se requiere de desarrollar dos grupos de habilidades que él llamó los ingredientes. Estos “pueden organizarse en dos amplias categorías: *la conciencia social*, [que resulta ser] lo que percibimos sobre los otros, y la *facilidad social*, [que equivale a] lo que hacemos en consecuencia con esa conciencia social,...[ésta -la facilidad social-] va desde percibir...el estado interior de otra persona, comprender sus sentimientos y pensamientos hasta captarlos en situaciones sociales complicadas...(Goleman, 2006:127 y 128).

La conciencia social incluye tener: la *empatía primaria*, que consiste en percibir lo que sienten los demás, no importa la forma como las transmitan pero que sean percibidas con objetividad, no distorsionadas. También la *armonización* para poder escuchar con una capacidad receptiva total que permita armonizar

con los demás, de tal forma que se pueda contar con la *precisión empática* que es el tercer elemento de ella y consiste en ponerse en el lugar de los demás para comprender sus sentimientos e intenciones. Finalmente el *conocimiento social* para saber cómo funciona el mundo de las interacciones sociales de los individuos.

La facilidad social: el saber percibir o sentir lo que sienten los demás no tendría sentido si no es utilizado con un propósito definido; que bien podría ser dar fluidez y mejorar las relaciones sociales entre los individuos para hacerlas más eficientes e integradoras, esto incluye: la “sincronía que es interactuar fluidamente a un nivel no verbal. [La] *autopresentación* [que consiste en] presentarnos eficazmente. [La] *influencia* [para] moldear el resultado de las interacciones sociales [y la] *preocupación*, [esto es], preocuparse por las necesidades de los demás y actuar en consecuencia”...(Goleman, 2006:128)

Esto tiene su fundamento en que para crecer organizacionalmente, se requiere tener, o desarrollar la habilidad de coordinar, dirigir o liderar grupos humanos y esto a su vez demanda que se cuente con habilidades tanto de control emocional como de interacción humana, al igual que al control de las emociones se le ha dado por llamar inteligencia emocional (EQ), a las habilidades de interacción social y humana, el mismo Dr. Goleman, la ha denominado Inteligencia Social (SQ), como ya se ha mencionado. De aquí que, si se retoma la primera Inteligencia mencionada, la Inteligencia racional (IQ) y se asocia a las otras, la emocional (EQ) y la social (SQ), se podría decir que se tienen tres dimensiones diferentes, que agrupadas y adoptadas por una persona para adquirirlas o desarrollarlas en forma sistemática, con capacitación y entrenamiento podrían ser una buena forma de contar con mayor probabilidad de éxito profesional. Si se toman las tres dimensiones y se consideran en conjunto como una herramienta de desarrollo profesional, esto es, hablamos inclusive de un modelo tridimensional de desarrollo humano o profesional, dado que si son las más buscadas o requeridas por la mayoría de los cazadores de talento, es de considerarse que entrenándose los ejecutivos en ellas, podrían tener mayor probabilidad de éxito laboral y profesional, ver la figura no. 1.

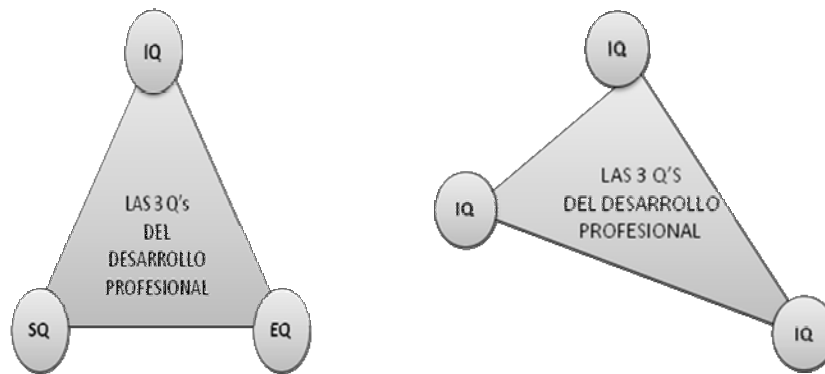
Figura no. 1  
Las tres Q's del desarrollo profesional



Las tres características proporcionalmente iguales

De alguna forma aquí se pueden apreciar que las tres están equilibradas o como se conoce al triángulo equidistante: equilátero, pero no tiene que ser necesariamente así, el que estén en perfecto equilibrio o en diferentes formas dependerá de cada persona y del puesto que se vaya a ocupar, es decir, podría ser un triángulo isósceles o escaleno, dependiendo del perfil y requerimientos del puesto a ocupar, tal y como se puede apreciar en las figuras 2a y 2b.

Figura no. 2  
 Dos combinaciones posibles de las 3 dimensiones

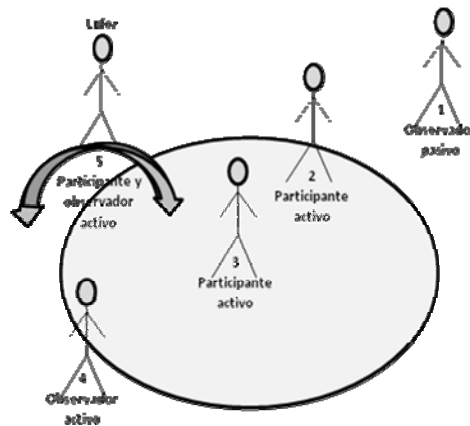


2a. Dos características iguales y una desigual    2b. Las tres características desiguales

Reflexionando sobre el dominio de estas tres dimensiones, el abusar en su utilización no es recomendable, puesto que el exagerar en su uso, hace que la persona sea considerada como un falso e hipócrita o manipulador, esto es, actuar en base a sus propias conveniencias en forma actuada o fingida y nada natural; lo recomendable sería utilizarlas de acuerdo a las circunstancias, es decir, en forma contingente o situacional, no todos los puestos en una organización, ni todas las profesiones requieren de una gran habilidad de interacción humana, de igual forma, algo similar ocurre con el control emocional, de esto se puede deducir que, efectivamente, el control de las emociones y las interacciones humanas dependerán en gran parte a cada situación en particular, por lo que resulta necesario tener la sensibilidad para detectar cuando o en qué momento hay que participar o abstenerse de participar en una relación interpersonal, esto dependerá de la "sensibilidad" o capacidad de la persona para percibir el impacto de su interacción frente a los demás, es decir, que se dé cuenta de cómo está impactando, o como lo están percibiendo los demás al decir o hacer algo, porque de eso dependerá el que modifique o refuerce su actuación o forma de comportamiento. Para esto habrá que aprender a utilizar la comunicación no verbal, es decir, aprender a interpretar los gestos, posturas, comportamientos y actitudes de las personas con las que se interactúa, porque de esa manera reflejan su sentir, su aprobación o desaprobación de lo que se está tratando de hacerles entender, acatar o realizar.

Lo anterior se puede entender mejor si se compara una interacción interpersonal con un círculo en el que hay varios participantes según se representa en la figura número 3, los que están dentro del círculo totalmente (los sujetos 2 y 3), son los participantes que están involucrados totalmente en la interacción y se olvidan de observar para percibir su actuación o la de los demás, es decir, que es lo que ellos mismos hacen, como lo hacen y también como impactan a los demás; los que están totalmente afuera (los sujetos 1 y 4), se convierten solamente en observadores de los demás y se olvidan de participar, no está mal, pero como líderes de equipos, también resulta necesaria su participación, el líder tiene que modelar con el ejemplo, es como decirles a los demás, así es como tienes que actuar o participar en el equipo y esto está representado por el sujeto 5, que está tanto dentro, es decir, participando, afuera para ver o percibir el impacto que está causando o provocando; de alguna forma, cada participante líder en una interacción humana debería tener un pie adentro y el otro afuera, es decir, actuar y observar alternadamente para poder percibir su actuación y el comportamiento de su equipo y posteriormente, actuar en consecuencia, de alguna forma, estas son las posiciones o roles que pueden asumir los participantes.

Figura no. 3  
Posiciones y roles de interacción en grupos



¿Qué se necesita para adquirir o desarrollar la EQ y la SQ?, en primera instancia es recomendable una autoevaluación reflexiva, es decir, que la persona haga un autoanálisis de sus capacidades emocionales y sociales y pida retroinformación de las personas que lo rodean y conocen sus conductas o comportamientos, ya sean personales o laborales y después, realizarse una evaluación psicométrica para determinar y/o corroborar las percepciones anteriores, de esta manera, se sabrá cuáles de los factores integrantes de cada una de las Q's, tienen desarrollados en mayor o menor grado. Para ello existen baterías o pruebas psicométricas que permiten conocer que tanto se tiene de cada una de ellas, dado que se evalúan varios aspectos que integran a las Q's, de tal forma que: 1) puedan conocer o identificar las propias emociones y tengan conciencia de los disparadores de las emociones, porque el reconocer los sentimientos mientras ocurren y lo que los provoca es la clave de la EQ; 2) aprender a manejar las emociones y canalizarlas correctamente para calmarse, liberar el estrés, la irritación, la melancolía y la frustración en la vida; 3) poder auto motivarse y auto regularse, esto es, que la persona sepa cómo controlar la impulsividad y pueda esperar con la calma necesaria cuando haya que esperar para alcanzar las metas laborales o personales, estar conforme con lo logrado, o en forma madura y objetiva buscar mayores y mejores objetivos; 4) aplicar la empatía, esto es, tener la capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan para darles una mejor atención o los satisfactores emocionales necesarios y 5) manejar en forma efectiva las relaciones interpersonales de tal forma que les permitan establecer mejores relaciones sociales y mayores vínculos personales. Esto significa saber actuar de acuerdo con sus propias emociones y la de los demás que determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

Durante el proceso de adquisición de estas habilidades se puede presentar el que la persona se sienta cohibida, porque considera que los demás lo van a criticar o se van a burlar de él o ella y que además sienta que el poner en práctica ciertos actos que no son parte de su personalidad, los demás lo puedan tachar de falso e hipócrita como ya se ha mencionado, quizá sea cierto el que lo critiquen, pero hay que tener bien claro cuál es el objetivo fijado para modificar algún comportamiento personal y lo mucho que puede ayudar el lograrlo. Lo recomendable es iniciar poco a poco, empezar con el círculo más cercano de la persona, como son: familiares, amigos y colaboradores y poco a poco ir ampliando el círculo, de tal forma que llegue a abarcar todo el entorno o ámbito de actuación de la persona. Tener la mente abierta para aceptar la crítica constructiva y a veces no tan constructiva, aprovechar cualquier interacción para practicar, practicar y practicar, hasta que la actuación sea adquirida como un hábito y posteriormente se haga en forma automática. El primer paso consiste en estar plenamente convencido que se quieren desarrollar estas dimensiones y si no se está convencido, cuando menos considerar que para crecer profesionalmente u organizacionalmente se requiere de un buen manejo emocional y social además de la inteligencia racional, porque el talento por sí solo, no es suficiente, ¡no al menos en la actualidad!.

## Bibliografía

1. Albrecht, Karl, (2006). *Inteligencias social, la nueva ciencia del éxito*, Madrid, editorial Javier Vergara Editores.
2. Antunes, Celso, (2000). *El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional, diálogos que ayudan a crecer*, Madrid, editorial Gedisa.
3. Buzan, Tony, (2004). *El poder de la inteligencia social: 10 formas de despertar tu genio social*, México, D. F., editorial Urano.
4. Carnegie, Dale, (2007). *Descúbrase como líder, como ganar amigos e influir sobre las personas y tener éxito en un mundo cambiante*, México, D. F., editorial Debolsillo.
5. Carnegie, Dale, (2007). *Como ganar amigos e influir en las personas*, México, D. F., editorial Debolsillo. Goleman, Daniel, (2001). *La inteligencia emocional*, México, D. F., editorial Paidós, primera edición.
6. Casares, David, (2009). *Construye tu riqueza: fortalece tu inteligencia emocional, social y laboral*, México, D. F., editorial Limusa.
7. Chabot, Daniel, (2001). *Cultive su inteligencia emocional*, Madrid, editorial Ediciones mensajero unipersonal.
8. Cherniss, Cary, (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*, Madrid, editorial Kairos.
9. Goleman, Daniel, (2006). *La inteligencia social, la nueva ciencia para mejorar las relaciones sociales*, México, D. F., editorial planeta.
10. Goleman, Daniel, (2001). *La inteligencia emocional*, México, D. F., editorial Paidós.
11. Maxwell, John C., (2006). *El talento no es suficiente*, México, D. F., editorial Planeta.