



Inteligencia emocional: ¿El secreto de una empresarialidad exitosa?

Tratando de encontrar los secretos del éxito de algunos empresarios, los investigadores se inclinan hoy por explorar esas claves en el mundo de los afectos.

Amy E. Boren, Ph.D.

Enlace internacional, Profesora Auxiliar de Investigación, Instituto de Agricultura y Recursos Naturales, Universidad de Nebraska-Lincoln. Especialista en Liderazgo, Centro de Liderazgo en Agricultura, IICA.

Espíritu empresarial... el mismo término está impregnado de la pasión, la energía y la creatividad atribuida a los hombres y las mujeres que crean nuevos negocios descubriendo, generando y estimulando oportunidades.

Debido a la mística que rodea la imagen popular de los empresarios, ellos han sido el centro de numerosas investigaciones académicas realizadas durante las últimas tres décadas. Los investigadores han tratado de descubrir los secretos de empresarios exitosos, clasificar sus tipos de personalidad y explorar su procesamiento cognitivo, pero los resultados obtenidos han sido

INVESTIGACIONES INDICAN QUE LAS EMOCIONES POSITIVAS PUEDEN AUMENTAR LA CREATIVIDAD EMPRESARIAL, INCLUIDO EL RECONOCIMIENTO DE OPORTUNIDADES.

decepcionantes y a menudo contradictorios. A la luz de estos resultados poco convincentes, algunos académicos han pedido que la investigación relativa al tema no se centre en las características individuales de los empresarios, sino más bien en las interacciones de estos con otros y con su ambiente.

Una nueva y muy prometedora corriente de investigación sobre empresarios se relaciona con el papel que desempeña la *afectividad*, es decir, los sentimientos y las emociones, en elevar el éxito potencial de las aventuras empresariales. Por ejemplo, investigaciones indican que las emociones positivas pueden aumentar la creatividad empresarial, incluido el reconocimiento de oportunidades (Baron, 2008). Además, los empresarios que demuestran pasión, es decir, sentimientos positivos e intensos sobre sus aven-

turas, tienden a ser más exitosos que aquellos que no exteriorizan su pasión (Baum y Locke, 2004). Las emociones positivas también influyen en la capacidad del empresario para convertir experiencias pasadas en soluciones actuales mediante procesamiento heurístico (Baron, 2008) y manejar con eficacia el estrés persistente (Carver & Scheier, 2001), que con frecuencia acosa a los empresarios.

Si bien esta línea de investigación abriga muchas esperanzas de mejorar nuestra comprensión sobre el espíritu empresarial, también es limitada, dado que tiende a perpetuar la imagen icónica del empresario como el genio tenaz que trabaja solo. Sin embargo, la verdad es que el éxito de la mayoría de las aventuras empresariales depende no solo de las características individuales del empresario, sino también de su capacidad

para reclutar y manejar empleados y clientes (Baron y Hannan, 2002).

Estudios recientes sobre nuevas compañías indican que la capacidad para manejar de manera eficaz el lado humano de los negocios desempeña un papel crítico en el éxito de una nueva aventura empresarial (Barber, Wesson, Roberson y Taylor, 1999; Graham, Murray y Amuso, 2002; Chandler y McEvoy, 2000). Reclutar, contratar e impulsar el desarrollo de los empleados son acciones importantes en cualquier empresa, pero puede ser

y las evaluaciones y los juicios (Cropanzano y Wright, 1999). Con respecto al reclutamiento de nuevos clientes en una aventura emergente, las investigaciones indican que las emociones cumplen un papel significativo en la decisión de invertir de un cliente potencial (Mulligan y Hastie, 2005). Asimismo, las emociones afectan las percepciones de los inversionistas y los clientes con respecto a lo favorable de emprender dicha aventura (Mulligan y Hastie, 2005). Cada uno de estos temas es de vital importancia para lograr el éxito en cualquier negocio; no obstante, para realizar

gestión utilizado actualmente, dichas habilidades de conciencia interpersonal se conocen colectivamente como inteligencia emocional. Definida como la capacidad para monitorear nuestros propios sentimientos y emociones, así como las de otros, la inteligencia emocional contribuye a identificar, definir y procesar las emociones (Salovey y Mayer, 1989). Tal capacidad para reconocerlas y regularlas puede servir como una herramienta que nos ayude a percatarnos de las pistas contextuales más fácilmente, manejar nuestras relaciones de manera más eficaz y motivarnos a nosotros mismos y a los demás para lograr metas.

SI BIEN ESTA LÍNEA DE INVESTIGACIÓN ABRIGA MUCHAS ESPERANZAS DE MEJORAR NUESTRA COMPRENSIÓN SOBRE EL ESPÍRITU EMPRESARIAL, TAMBIÉN ES LIMITADA, DADO QUE TIENDE A PERPETUAR LA IMAGEN ICÓNICA DEL EMPRESARIO COMO EL GENIO TENAZ QUE TRABAJA SOLO.

particularmente crítico en una aventura emergente (Baron y Hannan, 2002). Además, la capacidad para relacionarse con eventuales clientes resulta imperativa para progresar y lograr el éxito en los negocios. Uno de los aspectos más cruciales de la gestión de empleados y clientes tiene que ver con cuán hábilmente se manejan las emociones.

Estudios revelan cómo, en el lugar de trabajo, las emociones afectan la percepción y las actitudes hacia la ocupación, tales como la satisfacción (Thoresen, Kaplan, Barsky, Warren y de Chermont, 2003; Weiss, 2002), el compromiso con el trabajo (O'Neill, 2009), las relaciones líder/seguidor (Dabborough, Ashkanasy, Tee y Tse, 2009), los resultados del desempeño (Johnson, 2008, la toma de decisiones (Isen y Labroo, 2003)

una aventura empresarial que trata de tomar ventaja competitiva en el mercado, dichos temas son sumamente importantes.

El papel vital de las emociones

A la luz de la evidencia en aumento sobre el papel vital que las emociones desempeñan en facilitar el éxito de las aventuras emergentes, empresarios astutos pueden considerar beneficioso empezar a mejorar su capacidad para entender y manejar tanto sus propias emociones como las de otros. En el lenguaje de

La inteligencia emocional se puede clasificar en cuatro categorías o ramas principales que describen las habilidades asociadas a cada área (Mayer y Salovey, 1997). **La primera rama del modelo es percibir emociones.** Esta área fundamental de la inteligencia emocional consiste en recibir y expresar no verbalmente las emociones. La capacidad de convertir sentimientos en representaciones visuales apropiadas, tales como expresiones faciales y otros gestos no verbales, y de interpretar con precisión dichas expresiones en otros, constituye un apuntalamiento fundamental de inteligencia emocional. Para los empresarios, tener la capacidad de entender y expresar con precisión emociones de manera no verbal, así como de interpretar las expresiones emocionales de otros resulta extremadamente importante por varias razones. En primer lu-

UNO DE LOS ASPECTOS MÁS CRUCIALES DE LA GESTIÓN DE EMPLEADOS Y CLIENTES TIENE QUE VER CON CUÁN HÁBILMENTE SE MANEJAN LAS EMOCIONES.

EMPRESARIOS ASTUTOS PUEDEN CONSIDERAR BENEFICIOSO EMPEZAR A MEJORAR SU CAPACIDAD PARA ENTENDER Y MANEJAR TANTO SUS PROPIAS EMOCIONES COMO LAS DE OTROS.

gar, la conciencia sobre expresiones no verbales ayudará a los empresarios a relacionarse tanto con clientes como con empleados.

La segunda rama de la inteligencia emocional consiste en usar emociones para facilitar el pensamiento (Mayer y Salovey, 1997).

A menudo se piensa que las emociones están separadas de la cognición; sin embargo, estudios sobre procesos cognitivos indican lo contrario. Investigaciones recientes sobre el funcionamiento del cerebro indican que el área de ese centro nervioso asociada a la lógica y la razón no está separada del área asociada a los sentimientos y las emociones; más bien, ambas interactúan en el ámbito neural (Cohen, 2005). La inteligencia emocional promueve la integración más que la separación de estas dos importantes áreas del cerebro. En esencia, esta rama de la inteligencia emocional explora nuestra capacidad para calibrar y ajustar nuestro pensamiento, de manera que las tareas cognitivas hagan un uso apropiado de la información emocional. Pero, ¿qué significa esto para los empresarios? Por ejemplo, los investigadores han descubierto que las emociones generan creatividad, facultad que se interpreta como la capacidad para construir, en forma cognoscitiva, una idea o un concepto inspirado por las emociones. Para los empresarios, la capacidad de ser creativo es fundamental a fin de que la aventura sobreviva; por consiguiente, es sumamente importante tener la capacidad de formular ideas originales a partir de las emociones.

La tercera rama de la inteligencia emocional se denomina comprensión de emociones (Mayer y Salovey, 1997). La capacidad de comprender nuestros propios mensajes emocionales y aquellos comunicados por otros

PARA LOS EMPRESARIOS, TENER LA CAPACIDAD DE ENTENDER Y EXPRESAR CON PRECISIÓN EMOCIONES DE MANERA NO VERBAL, ASÍ COMO DE INTERPRETAR LAS EXPRESIONES EMOCIONALES DE OTROS RESULTA EXTREMADAMENTE IMPORTANTE.

constituye el precepto básico de esta rama de la inteligencia emocional. Una vez que el discernimiento preciso de mensajes emocionales ocurre, la capacidad para hacer juicios racionales sobre dichos mensajes requiere estar en su sitio, con el fin de asegurar que se produzca una respuesta apropiada. En otras palabras, esta rama trata la capacidad de discernir información emocional sobre interacciones interpersonales, de seguir las transiciones de una emoción a otra, y de procesar la información verbal en lo que concierne a las emociones. La capacidad de entender las emociones ayuda a los empresarios a mejorar las relaciones interpersonales en numerosas formas. Por ejemplo, la capacidad de comprender con precisión los mensajes emocionales que los clientes potenciales comunican



LA CAPACIDAD DE COMPRENDER CON PRECISIÓN LOS MENSAJES EMOCIONALES QUE LOS CLIENTES POTENCIALES COMUNICAN PUEDE AYUDAR A LOS EMPRESARIOS A MODIFICAR SU COMPORTAMIENTO, A FIN DE TRATAR LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES DE MANERA MÁS INTEGRAL.

puede ayudar a los empresarios a modificar su comportamiento, a fin de tratar las necesidades de los clientes de manera más integral.

La cuarta y última rama de la inteligencia emocional corresponde al *manejo de las emociones* (Mayer y Salovey, 1997). Esta rama constituye el pináculo del modelo y depende de la comprensión de las otras ramas de dicha inteligencia. En particular, el manejo de las emociones se puede describir como la capacidad de regular activa y voluntariamente la expresión emocional, específicamente en relación con otros, lo que es esencial para promover nuestras propias metas personales y sociales y las de los demás. Esta capacidad de manejar las emociones propias y las de los otros es una importante habilidad que los empresarios deben desarrollar. Por ejemplo, en lo que concierne a los empresarios, regular las emociones contribuye a mantener la calma en situaciones estresantes. Con respecto a regular las emociones de otros, el empresario puede ayudar a motivar a sus empleados para que trabajen duro mediante la comprensión de esta rama de la inteligencia emocional.

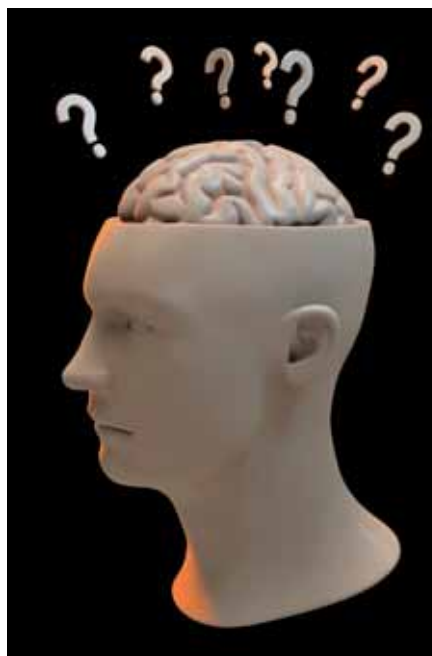
Desarrolle sus habilidades en inteligencia emocional

La belleza de la inteligencia emocional radica en que las habilidades y las capacidades que integran el modelo no se basan en los rasgos, sino más bien en que ellas se pueden desarrollar. Las siguientes sugerencias serán de utilidad para aquellos interesados en desarrollar aun más sus habilidades de inteligencia emocional.

Primero, logre conocerse a sí mismo. La percepción de quién es y cómo es usted constituye el pun-

EN LO QUE CONCIERNE A LOS EMPRESARIOS, REGULAR LAS EMOCIONES CONTRIBUYE A MANTENER LA CALMA EN SITUACIONES ESTRESANTES.

to de partida de una comprensión más profunda de sus emociones. Cuando usted siente una emoción, empiece por preguntarse a sí mismo por qué se siente de esa manera. Explore la fuente de sus sentimientos. Examine cómo maneja sus emociones. Con el fin de ayudarlo en su viaje hacia la autoconciencia, al final de este artículo encontrará una autoevaluación sobre este tema. Realícela



y utilícela como una herramienta para autodescubrirse.

Edúquese a sí mismo en lo relativo a las emociones. Aprenda a reconocer la diferencia entre pensamientos y sentimientos. Entérese sobre las emociones humanas básicas y empiece a preguntarse cómo se siente en diferentes momentos del día. Empiece a adoptar una actitud de aceptación emocional. Por ejemplo, en lugar de atribuir la fuente de sus emociones a otros

por ejemplo, cuando usa oraciones como “¡me pones como loco!”, empiece a ser el dueño de sus emociones por ejemplo, diga “estoy enojado”. Si usted se apropia de sus emociones, empezará a desarrollar conciencia de cómo se siente y de cómo utilizar sus sentimientos.

Reconozca y dé validez a las emociones de otros. Conforme empieza a descubrir más sobre sus propias emociones, empiece a desarrollar conciencia acerca de las que los otros pueden estar experimentando. Empiece a escuchar a otros sin juzgarlos y déjeles saber que entiende lo que están sintiendo. No es necesario estar de acuerdo con la forma en que otra persona se siente, ya que la meta debe ser simplemente entender la manera en que la persona se siente. Si se encuentra a sí mismo a la defensiva o volviéndose crítico, pregúntese el por qué y explore sus propias emociones más profundamente.

Empiece a utilizar sus sentimientos conscientemente cuando participe en la toma de decisiones. Muy a menudo se capacita a las personas en la toma de decisiones con base en los hechos únicamente. Comience a desafiar esta suposición y explore sus emociones antes de tomar la decisión. Plántese preguntas relativas a sus sentimientos, tales como “¿cómo me sentiré si hago esto?”, o “¿cómo se sentirán mis empleados si hago esto?” Utilice sus emociones deliberadamente para obtener una idea más clara de la situación antes de tomar una decisión.

Por último, conforme avanza en su viaje de alfabetización emocional, empiece a establecer metas emocionales para usted mismo. Lo anterior nos conduce a la cuarta rama del modelo de inteligencia emocional, en la que nos dedicamos a manejar nuestras emociones y las de otros. Comience a prever cómo quiere sentirse y cómo quiere que se

sientan otros. Empiece por preguntarse cómo puede crear un ambiente que estimule esos tipos de emociones. Pregúntese cómo maneja actualmente sus emociones e imagine de qué manera le gustaría manejarlas. Por inusual que parezca establecer metas sentimentales de este tipo, es necesario echar a volar la imaginación para lograr ir más allá de lo ordinario y conseguir lo extraordinario.

La inteligencia emocional es una apasionante área de la investigación que ha demostrado ser beneficiosa para los empresarios y para todo tipo de hombres y mujeres de negocios. Mediante el aprovechamiento de este campo de la psique, previamente subutilizado y con frecuencia ignorado, debemos ser capaces de manejarnos a nosotros mismos y nuestros negocios de manera más holística.

Autoevaluación sobre inteligencia emocional*

Para cada una de las siguientes afirmaciones, decida cuál respuesta indica mejor su actitud o posición, es decir, el grado en que usted está de acuerdo con la afirmación. Encierre en un círculo el número que describe mejor su percepción: 1 completamente en desacuerdo a 5 completamente de acuerdo.

1. Estoy profundamente consciente de los sentimientos de otras personas.

1 2 3 4 5

2. Tengo el don de detectar lo que otros a mi alrededor están sintiendo.

1 2 3 4 5

3. Capto las señales sutiles de los sentimientos de otra persona.

1 2 3 4 5

4. Percibo con facilidad cómo otros se sienten.

1 2 3 4 5

5. Leo astutamente las reacciones y los sentimientos de otros.

1 2 3 4 5

6. Tengo aptitud para leer los sentimientos de otros.

1 2 3 4 5

7. Raras veces pierdo el control de mis emociones.

1 2 3 4 5

8. Puedo superar mi mal humor y continuar con mi día.

1 2 3 4 5

9. Siento emociones positivas más intensamente que otras personas.

1 2 3 4 5

10. Puedo regular mi estado de ánimo de manera que no me abruma.

1 2 3 4 5

11. Rara vez mis batallas emocionales internas interfieren con mis pensamientos.

1 2 3 4 5

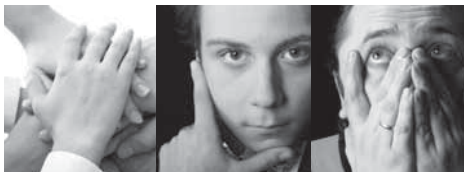
12. Raras veces mis sentimientos son tan intensos que me siento abrumado.

1 2 3 4 5

* Adaptado de Carson, K.D., Carson, P.P. y Birkenmeier, B.J. 2000. Measuring emotional intelligence: Development and validation of an instrument. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 21, 32 – 44.

13. Tengo habilidades para relacionarme con la gente.
1 2 3 4 5
14. Las personas parecen disfrutar cuando interactúan conmigo.
1 2 3 4 5
15. Tengo buenas relaciones interpersonales.
1 2 3 4 5
16. Socialmente, se me podría describir como una persona de trato fácil.
1 2 3 4 5
17. Tengo don de gentes.
1 2 3 4 5
18. Me podrían describir como una persona con habilidad para trabajar en equipo.
1 2 3 4 5

19. Siempre estoy consciente de mis estados de ánimo.
1 2 3 4 5
20. Tengo una buena idea de por qué soy como soy.
1 2 3 4 5
21. Siempre sé cuando estoy de mal humor.
1 2 3 4 5
22. No tengo dificultades en describir mis sentimientos a otros.
1 2 3 4 5
23. Puedo expresar mis sentimientos con palabras.
1 2 3 4 5
24. Siempre sé cuando estoy de mal humor antes de que otros me lo señalen.
1 2 3 4 5



Puntuación:

Este instrumento mide cuatro campos de la inteligencia emocional: respuesta empática, regulación del humor, capacidades interpersonales y autoconsciencia. Para calcular su puntuación, sume los números que encerró en un círculo. A continuación, se presentan las interpretaciones de su puntuación.

96 – 120: Usted se considera a sí mismo como una persona muy inteligente en el ámbito emocional. Se ve a sí mismo como una persona que, con facilidad, es capaz de regular sus emociones,

notar las de otros y sentirse a gusto en situaciones sociales. Está consciente de quién es y de cómo es usted.

72 – 95: Usted se considera a sí mismo como una persona moderadamente inteligente en el campo emocional. Puede regular sus emociones en la mayoría de las situaciones, tiende a percibir las en otros con precisión y se siente a gusto en situaciones sociales la mayoría del tiempo. Casi siempre está consciente de sí mismo.

48 – 71: Usted se considera a sí mismo como una persona un

tanto inteligente en el ámbito emocional. Algunas veces logra regular sus emociones; a veces nota las de los demás y algunas veces se siente tranquilo en situaciones sociales. Es un poco consciente de sí mismo.

24 – 47: Usted no se considera a sí mismo como muy inteligente emocionalmente. No suele regular sus emociones ni notar las de los otros, ni tampoco suele sentirse a gusto en situaciones sociales. Puede no ser muy consciente de sí mismo.

Referencias

- Barber, AE; Wesson, MJ; Roberson, QM; Taylor, MS. 1999. A tale of two job markets: Organizational size and its effects on hiring practices and job search behavior. *Personnel Psychology*, no.52: 841-867.
- Baron, JN; Hannan, MT. 2002. Organizational blueprints for success in high-tech startups: Lessons from the Stanford Project on emerging companies. *California Management Review*, 44(3): 8-36.
- Baron, RA. 2008. The role of affect in the entrepreneurial process. *Academy of Management Review*, 33(2): 328-340.
- Baum, JR; Locke, EA. 2004. The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 89(4):587-598.
- Carver, CS; Scheier, MF. 2001. Optimism, pessimism, and self-regulation. In E.C. Chung Ed., *Optimism and pessimism: Implications for theory, research, and practice*: 31-51. Washington, D.C.: American Psychological Association.
- Chandler, GN; McEvoy, GM. 2000. Human resource management, TQM, and firm performance in small and medium size enterprises. *Entrepreneurship Theory & Practice*: 43-57.
- Cohen, JD. 2005. The vulcanization of the human brain: A neural perspective on the interactions between cognition and emotion. *Journal of Economic Perspectives*, no.19(1):3-24.
- Cropanzano, R; Wright, TA. 1999. A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*. no.51(3): 252-265.
- Dasborough, MT; Ashkanasy, NM; Tee, EYJ; Tse, HHM. 2009. What goes around, comes around: How meso-level negative emotional contagion can ultimately determine organizational attitudes toward leaders. *Leadership Quarterly*, no.20(4): 571-585.
- Graham, ME; Murray, B; Amuso, L. 2002. Stock related rewards, social identity, and the attraction and retention of employees in entrepreneurial SMEs. In J. Katz & T. Welbourne Eds., *Managing people in entrepreneurial organizations*, 5:107-145. Amsterdam: Elsevier Science.
- Isen, AM; Labroo, AA. 2003. Some ways in which positive affect facilitates decision making and judgment. In S. Schneider y J. Shanteau Eds. *Emerging perspectives on judgment and decision research*: 365-393. Nueva York: Cambridge University Press.
- Johnson, SK. 2008. I second that emotion: Effects of emotional contagion and affect at work on leader and follower outcomes. *Leadership Quarterly*, no.19(1):1-19.
- Mayer, JD; Salovey, P. 1997. What is emotional intelligence? In P. Salovey ; DJ.; Sluyter Eds. *Emotional Development and Emotional Intelligence: Educational Implications*. Nueva York: BasicBooks.
- Mulligan, EJ; Hastie, R. 2005. Explanations determine the impact of information on financial investment judgments. *Journal of Behavioral Decision Making*, no.18(3):145-156.
- O'Neill, OA. 2009. Workplace expression of emotions and escalation of commitment. *Journal of Applied Social Psychology*, no.39(10):2396-2424.
- Salovey, P; Mayer, JD. 1989. Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, no.9(3), 185-211.
- Thoresen, CJ; Kaplan, SA; Barsky, AP; Warren, CR; de Chermont, K. 2003. The affective underpinnings of job perceptions and attitudes: A meta-analytic review and integration. *Psychological Bulletin*, no.129(6): 914-945.
- Weiss, HM. 2002. Deconstructing job satisfaction: Separating evaluations, beliefs, and affective experiences. *Human Resource Management Review*, no.12(2): 173-194.

