

Hacia una generación de proyectos emocionalmente inteligente

Mario Alberto Úsuga Quintero*
mario.usuga@epm.com.co



Eje Temático: Gerencia de Proyectos
Subtema: Inteligencia Emocional

Resumen

Ante una inquietud personal sobre la contribución de la inteligencia “académica” en el éxito de las personas, de los equipos de trabajo y de los proyectos, surge como respuesta el concepto de inteligencia emocional, tesis que desde la década de los noventa empezó a impulsarse por diversos investigadores mundiales. Para el entendimiento de este concepto, no solo se extraen las principales definiciones publicadas sobre el tema, sino que se explica la controversia entre intelecto y emoción, entre “cabeza” y “corazón”, a nivel de la persona individual y en los modelos de proyectos.

La inteligencia emocional se compone de diversas aptitudes emocionales y sociales, como la comprensión de las propias emociones y su manejo, la automotivación, el control de los impulsos, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de controlar las relaciones sociales. Estas y otras capacidades humanas pueden enfocarse a influir positivamente en aspectos de la gerencia de proyectos

* Ingeniero civil, Profesional de Proyectos EPM. Especialista en Gerencia de Proyectos. Universidad Pontificia Bolivariana.

tales como la toma de decisiones, el liderazgo, la dinámica de equipos de trabajo, la solución de conflictos, la detección de oportunidades y la creación de ideas.

Palabras clave:

Inteligencia, capacidades emocionales y capacidades sociales

Abstract

Before a personal restlessness on the contribution of “academic” intelligence in the success of the people, from the work parties and the projects, the concept of emotional intelligence arises like answer, thesis that from the Nineties began to impel itself by diverse world-wide investigators. For the understanding of this concept, not only the main definitions published on the subject are extracted, but that explains the controversy between intellect and emotion, “head” and “heart”, at level of the individual person and in the models of projects.

Emotional intelligence is made up of diverse emotional and social aptitudes, as the understanding of the own emotions and its handling, the self-motivation, the control of the impulses, the capacity to know how to put in the place of other people and the capacity to control the social relations. These and other human capacities can focus to positively influence in aspects of the management of projects such as the decision making, the leadership, the dynamics of work parties, the conflict resolution, the detection of opportunities and the creation of ideas.

Key words:

Emotional intelligence, capacities and social capacities

► **Introducción**

Desde hace varios años, el autor del presente artículo se ha formulado el siguiente planteamiento general: ¿por qué las personas con excelentes títulos académicos o altas capacidades intelectuales no han logrado en su vida un verdadero éxito, sea a nivel profesional, social o económico?, y formulando la inquietud desde la perspectiva de gerencia de proyectos: ¿por qué estas personas catalogadas como “inteligentes”, no siempre son los mejores integrantes de un equipo de trabajo, o los mejores gerentes de proyectos? Pues bien, el concepto de “Inteligencia Emocional”, definido también como “el uso inteligente de las emociones” (Weisinger, 1998:14), resuelve en gran parte estas inquietudes al autor, y se espera, también a los lectores del artículo.

El significado de lo que ahora se denomina inteligencia emocional siempre había estado relacionado con una diversidad de términos como carácter, personalidad, competencias o habilidades blandas (Soto, 2001), pero el tratamiento y estudio que han realizado varios autores mundiales desde el año 1990, han brindado una mejor comprensión al tema. Estas tesis relacionadas con el manejo de las emociones y sentimientos propios y de los demás, ha servido de inspiración para

realizar y divulgar diversas publicaciones y estudios con aplicación en la vida personal, familiar y social de los individuos, en la educación de niños y jóvenes, en el mundo laboral, y consecuentemente, en lo que es el tema central del presente escrito, en la gerencia de los proyectos.

No se trata de realizar un análisis de la inteligencia emocional (o en forma abreviada: IE) desde la perspectiva biológica, psicológica o filosófica, sino en el campo del conocimiento directo y su aplicación. Ubicar dichas tesis con la realidad de la empresa y sus proyectos.

► 1.

Los pioneros de la inteligencia emocional

Aunque la psicología siempre ha conocido las relaciones entre las emociones y el intelecto, sólo a principios de los años noventa, los profesores universitarios Peter Salovey y John Mayer, empezaron a plantear el concepto concreto de inteligencia emocional (Gallego, Alonso, Cruz & Lizama, 2000). Sin embargo, quien realmente estructuró esta teoría y le dió un gran impulso a nivel mundial fue el periodista y psicólogo norteamericano Daniel Goleman, con sus libros *La inteligencia emocional* (1995), que se convirtió en best seller internacional, y *La inteligencia emocional en la empresa* (1998), publicaciones que constituyeron un “boom” de la época por sus revolucionarias tesis y que tuvieron un gran impacto en el área de la psicología tradicional y organizacional. El impacto de estas obras se refleja en comentarios como: “Daniel Goleman fue capaz de convencer al mundo entero de que el éxito en la vida (desamericanizando la expresión, que a uno le vayan bien las cosas), depende en un 80% de factores emocionales y sólo en un 20% de factores puramente cognitivos” (Ponti y Cabañas, 2004:78).

Otros autores importantes que han tratado el tema de la IE, pero utilizada en el ámbito laboral, son Hendrie Weisinger, con el libro *La inteligencia emocional en el trabajo* (1998) y Robert K. Cooper en el trabajo conjunto con Ayman Sawaf, *Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* (1998). Una característica destacable en los autores mencionados hasta el momento, es que sus obras constituyen un compendio y análisis de resultados obtenidos de exhaustivas investigaciones, estudios, análisis de datos, y prácticas en empresas, que cada uno realizó para desarrollar de manera sustentada sus teorías, es decir, establecieron una validez científica para el concepto de IE.

Se puede afirmar entonces que Goleman, Weisinger, Cooper y Sawaf, son los pioneros en el tema de IE aplicada a la empresa y sus conceptos han sido fuente de estudio para muchos otros especialistas de varios países, los cuales han profundizado o comentado estas tesis a través de publicaciones en libros,

revistas, internet, bases de datos, etc., brindándole un carácter de conocimiento mundial al tema de la IE.

▶ 2.

¿Qué es la inteligencia emocional? Inteligencia Tradicional vs. Inteligencia Emocional

Para empezar a comprender el tema de IE, es adecuado iniciar con un análisis del gran debate entre el denominado coeficiente intelectual (CI), representante de la inteligencia tradicional, y el coeficiente emocional (CE), representante de la inteligencia emocional. En palabras más sencillas, es la lucha entre la inteligencia de la cabeza y la inteligencia del corazón, debate éste que tuvo su origen en las nuevas ideas publicadas por los autores mencionados.

El punto de discusión es el denominado coeficiente intelectual, que abarca las habilidades de tipo lógico-matemáticas y las aptitudes verbales, y a partir del cual la psicología siempre había estructurado el concepto clásico de inteligencia. De acuerdo con los defensores de esta inteligencia "académica", ésta es condicionante en buena medida para obtener éxito en la vida (el lector podrá asignarle un significado personal al término "éxito").

Lo anterior puede denominarse como el mito del coeficiente intelectual, el cual empezó a derrumbarse con el cambio revolucionario propuesto por el Dr. Daniel Goleman al afirmar que ¡El coeficiente intelectual no asegura el éxito en la vida! (Gallego et al., 2000)

Existen *capacidades sociales y emocionales* que pueden ser más determinantes para el éxito, que la misma capacidad intelectual. El conjunto de estas habilidades forman la IE y entre las que se encuentran el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, la capacidad de motivarse a sí mismo y la capacidad para relacionarse adecuadamente con otras personas, entre otros muchos (Goleman, 1998). Como se observa, la IE no corresponde a talentos de tipo intelectual o académico, sino a talentos emocionales y sociales, y cuya medida se realizaría mediante el llamado coeficiente emocional, el cual constituye el verdadero pronosticador de cómo se desempeñará la gente en la vida.

La anterior definición constituye la explicación de porque "muchos de los alumnos con notas más altas y de los oradores de las ceremonias de clausura nunca viven en concordancia con su potencial" (Soto, 2001: 24). De igual manera, podría revisarse la biografía de grandes personalidades, talentos en los negocios o excelentes gerentes de proyectos, para observar que en su época de estudiantes nunca se destacaron por la brillantez y demás cualidades que les permitirían posteriormente obtener éxito, fama o reconocimiento. Eduardo Soto (2001) explica

el caso del hombre de negocios Ross Perot, quien fue mal alumno en la escuela y universidad, pero fue un brillante recluta en la marina de los Estados Unidos y se convirtió en el primero en la escuela naval, donde demostró sus cualidades de liderazgo, lealtad y solidaridad, aspectos que luego lo promocionarían como un personaje de éxito empresarial.

Algunos investigadores defensores de la IE se atreven incluso a plantear unos porcentajes poco alagadores a la participación del coeficiente intelectual en el éxito. Goleman define este porcentaje en el 20% y Cooper & Sawaf lo reducen a un imperceptible 4%. Sin embargo, en este debate de inteligencias no hay un vencedor único y es la combinación de ambas las que finalmente produce las mejores decisiones que conducen al éxito. La gran conclusión entonces es, que ambos modelos de inteligencia, intelectual y emocional, cabeza y corazón, se fortalecen y complementan.

“Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del MIT, hace por su parte otra prevención a los que sólo se fían del intelecto: los individuos con alto nivel de maestría personal, no se pueden permitir escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, como no elegirían caminar con una sola pierna o ver con un solo ojo” (Cooper & Sawaf, 1998: 15).

▶ 3.

Definiciones de Inteligencia Emocional

Analizada la anterior controversia, queda más claro para el lector entender las definiciones teóricas dadas por los autores del tema de IE, las cuales se enuncian a continuación como un marco de referencia para analizar posteriormente su utilidad.

El primer concepto de IE fue dado en el año 1990 por los profesores Salovey y Mayer, definiéndola como “la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, empleándolos como guía del pensamiento y la acción” (Gallego et al., 2000: 281).

“Goleman describe la inteligencia emocional como una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la empatía, la agilidad mental, etc., que configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, indispensables para una buena y creativa adaptación social” (Gallego et al., 2000: 31).

Hendrie Weisinger (1998:14) establece en forma más general la inteligencia emocional, como “el uso inteligente de las emociones: cómo, de forma *intencional*, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin

de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

La definición de Robert K. Cooper y Ayman Sawaf (1998:14): “Inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información conexión e influencia”.

Finalmente, como una ilustración poética, pero de gran significado sobre la esencia de la IE, se retoma la frase de Robert Frost “Algo que reteníamos nos hizo débiles, hasta que descubrimos que éramos nosotros mismos”, refiriéndose a una gran cantidad de excelentes gerentes y profesionales que reprimen lo mejor de sí mismos en la puerta de su casa antes de salir a trabajar diariamente, lo que implica un gran costo humano y económico para su empresa. Lo que se queda reprimido es ese “algo” de que habla Frost: el corazón.

Con este ejemplo se concluye que la IE no surge de las divagaciones de un intelecto, sino de las manifestaciones del corazón humano (Cooper & Sawaf, 1998).

▶ 4.

Inteligencia emocional en la gerencia de proyectos

Controversia intelecto – emoción en los proyectos.

Algo similar a lo que sucede en el debate intelecto vs. emoción en la persona de forma individual, ocurre también en los proyectos y en general en el mundo laboral, es decir, existen dos modelos o enfoques empresariales, el enfoque numérico y racionalista de la gestión, y el enfoque emocional (Soto, 2001).

Prácticamente el primer modelo se ha impuesto en la gerencia de proyectos, donde la mayoría de las decisiones son justificadas mediante análisis numéricos, hechos y demás métodos de raciocinio lógica y donde se considera que los directivos profesionales, con el sólo hecho de tener brillantez intelectual, pueden liderar los proyectos. Pero desafortunadamente este modelo racional opaca o subestima la parte humana, es decir, aspectos como la lealtad, la empatía, la energía creadora, la intuición, la adaptabilidad al cambio, la comunicación franca y la capacidad de persuasión, entre otros, los cuales juegan un papel importante a la hora de tomar decisiones en un proyecto, motivar un equipo de trabajo, solucionar conflictos con los clientes, liderar ideas y demás factores conducentes al éxito de los proyectos.

El modelo emocional, por el contrario, se dirige a las iniciativas individuales o colectivas de innovación y energía creadora del personal, la toma de decisiones por intuición, la personalización de la fabricación de un producto o servicio, el

interés por sus clientes y en general la creación de una cultura empresarial amplia, edificante y compartida (Soto, 2001)

Es usual escuchar que los negocios se manejan con el poder del cerebro, pero para pensar bien y alcanzar éxito duradero en ellos, se tiene que aprender a competir con todos los aspectos de la inteligencia, no sólo con la cabeza.

Se va entonces conformando una solución intermedia en la utilización de estos modelos racionales y emocionales. No se trata de suprimir o menospreciar el análisis objetivo y racional en los proyectos, sino lograr un equilibrio y detectar la combinación óptima entre la inteligencia racional necesaria en ellos y las dimensiones humanas establecidas por la IE, las cuales se tratarán en el siguiente capítulo.

Si se trata la gerencia de proyectos desde un punto de vista solamente lógico, así será, como una máquina o calculadora, “¿pero qué pasa si, por el contrario, la tratamos como algo precioso y vivo, un organismo de ideas creativas y relaciones de confianza que hay que cultivar y nutrir, valorar y celebrar, como una familia, una comunidad o un templo?” (Cooper & Sawaf, 1998: 29).

► 5. Capacidades de la inteligencia emocional aplicadas a la gerencia de proyectos

Una vez conceptualizada la tesis de la IE, se analizará la manera como puede enfocarse en el recurso humano relacionado con el proyecto, es decir, en los integrantes del equipo de trabajo, el gerente o líder del proyecto y las relaciones entre ellos, al fin y al cabo, son las personas quienes tienen y exteriorizan las emociones y sentimientos.

Por lo tanto, en el presente componente se reflexionará sobre ese “puente de relación” entre la IE y el trabajo en los proyectos: “La inteligencia emocional resulta un instrumento eficaz para resolver una situación delicada con un compañero, cerrar un trato con un cliente difícil, criticar al jefe, perseverar en una tarea hasta completarla y enfrentar otros retos que afecten nuestro éxito” (Weisinger, 1998:15).

Diariamente, las personas que intervienen en la gestión y ejecución de proyectos, se ven enfrentadas a emociones, propias y ajenas, tales como ira, entusiasmo, frustración, ansiedad, satisfacción, etc. De acuerdo con lo planteado por la IE, el objetivo es hacer que, intencionalmente, dichas emociones trabajen en forma constructiva, de manera que haya un control de las mismas y de los pensamientos generados por ellas, y así obtener las mejores decisiones y resultados para el proyecto.

De acuerdo con lo anterior, la IE tiene un amplio campo de utilización en los proyectos, dado que puede tener influencia en temas como la toma de decisiones, el liderazgo, las relaciones de confianza y trabajo en equipo, la solución de conflictos, la detección de oportunidades, la lealtad de los clientes, la comunicación abierta y otros muchos factores críticos de éxito en los proyectos (Cooper & Sawaf, 1998).

Para construir el puente de relación entre la IE y la gerencia de proyectos, debe plantearse una serie de habilidades humanas, capacidades o aptitudes, que constituyen la manifestación concreta de la IE. Gran parte de las publicaciones relacionadas con este tema, se orientan a definir, clasificar y analizar dichas capacidades y a desarrollar herramientas para su diagnóstico y aplicación. Surge entonces una diversidad de clasificaciones que se describirán brevemente, así:

En general, estas habilidades o capacidades emocionales, pueden clasificarse en dos grupos, las relacionadas con la persona misma, es decir, las que se desarrollan en forma intrapersonal y las que tienen que ver con las relaciones hacia los demás, es decir, las que se usan en forma interpersonal.

Goleman (1998), pionero teórico del tema, clasifica la IE en cinco dimensiones así: *El autoconocimiento, la autoregulación y la motivación*, las cuales conforman las aptitudes personales, y *la empatía y las habilidades sociales*, que conforman las aptitudes sociales. Cada una de estas dimensiones es subdividida por el autor en otras áreas emocionales, resultando, en total, 25 capacidades como marco de aplicación de la IE en la empresa, entre las que se encuentran, por mencionar algunas, la conciencia emocional, la confianza en uno mismo, la adaptabilidad, el compromiso, la iniciativa, el optimismo, comprender a los demás, influencia, comunicación, liderazgo, colaboración, manejo de conflictos, etc.

Robert K. Cooper y Ayman Sawaf (1998) plantean cuatro pilares de la IE: *Conocimiento emocional, aptitud emocional, profundidad emocional y alquimia emocional*, cada una de las cuales contiene cuatro habilidades, para un total de 16, entre las que figuran, honestidad emocional, energía emocional, intuición práctica, radio de confianza, integridad aplicada, percepción de oportunidad, creación de futuro, etc.

Hendrie Weisinger (1998) clasifica la parte intrapersonal de la IE, en forma similar a Goleman, es decir, en los componentes: *desarrollo de la autoconciencia, el control de las emociones y la automotivación*. Y la parte interpersonal, la clasifica en el desarrollo de una *capacidad de comunicación eficaz, el desarrollo de la experiencia interpersonal y la forma de ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos*.

Del marco documental antes expuesto, surgen algunas reflexiones que pueden inyectarse a la gerencia de proyectos. Entre otras:

La autoconciencia o autoconocimiento emocional es como el eje principal de la IE. Se trata de reconocer las propias emociones, sentimientos, sensaciones y el por qué se sienten, es decir, comprenderlas y conocerlas. Su importancia radica en que solo obteniendo inicialmente este conocimiento interno, se logran aplicar las demás capacidades de la IE. Un ejemplo sencillo resulta cuando una persona es consciente de que está elevando el tono de voz en medio de una reunión importante de trabajo y realiza entonces un reconocimiento interno de que esto puede suscitar una situación perjudicial, decide entonces, intencionalmente, bajar el tono de voz, calmar su irritación y continuar con respeto. Se utilizaron en este ejemplo las capacidades de autoconocimiento y autocontrol.

“Darnos cuenta de los propios sentimientos al momento que están ocurriendo es la piedra angular de la inteligencia emocional en el trabajo” (Gallego et al., 2000: 289).

De las aptitudes internas, merece especial interés para la gerencia de proyectos, la auto-motivación, dado que mediante ésta se facilita la obtención de las metas y objetivos definidos. Se trata de que las personas intervinientes en un proyecto deben ser capaces de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y afrontar cualquier contratiempo que se presente en el proceso (Weisinger, 1998). Para el gerente de un proyecto es de vital importancia la capacidad de motivarse a sí mismo y motivar su equipo de trabajo, saber entusiasmar y ser optimista con el proyecto.

Las habilidades sociales o llamadas también experiencias interpersonales, constituyen el mejor ejemplo para diferenciar las inteligencias ya explicadas, académica y emocional, es decir, no es suficiente con ser un excelente profesional en los aspectos técnicos, si no se cuenta con buenas relaciones con las demás personas que comparten una misma tarea o proyecto o no existe una adecuada comunicación con ellas.

Hacen parte de este conjunto de talentos sociales, la empatía, la resolución de conflictos, la catalización del cambio, la cooperación, el liderazgo, la comunicación, la influencia, la orientación al servicio y las habilidades de equipo (Goleman, 1998).

En la temática de las capacidades o aptitudes de la IE, hay tratamientos diferentes en la literatura, según el enfoque que desee darle el autor, por ejemplo, Cooper & Sawaf (1998) resaltan el tema del liderazgo, Soto (2001), al tratar el tema de la globalización, enfatiza en capacidades como la adaptabilidad o flexibilidad, y Weisinger (1998) le da gran relevancia a la comunicación eficaz en las empresas.

Por ejemplo, la siguiente cita de Cooper & Sawaf (1998:36) afirma la importancia de la IE para el liderazgo: “Y las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto Coeficiente Emocional (CE) es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente de los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse, los puntos vulnerables de

los equipos y las organizaciones a que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad y las oscuras y misteriosas interacciones que prometen ser de oro...y rentables”.

Se finaliza el tema de las capacidades de la IE, con las siguientes reflexiones prácticas. No todas las personas poseen estas cualidades o capacidades. Ejemplo: algunos tienen gran control de sus impulsos, otros no. Y las personas que si poseen algunas, no las presentan en el mismo grado. Ejemplo: algunas personas pueden conocer sus propias emociones, pero pueden no comprender las de los demás, no tienen empatía.

Nadie es perfecto en este tema, todos tienen aspectos fuertes y debilidades, pero de acuerdo con Daniel Goleman (1998) es suficiente con tener una masa crítica de ciertas capacidades que funcionen adecuadamente, es decir, no es absolutamente necesario que la persona sea buena en todo, basta una dosis bien combinada de estos aspectos.

Afortunadamente, uno de los aspectos más interesantes y a la vez más importantes, es que la inteligencia emocional “se puede aprender, se puede desarrollar y mejorar en cualquier tiempo y a cualquier edad” (Cooper & Sawaf, 1998: 34). Esta buena noticia es también verificada por otros estudiosos de la IE y abre un abanico de oportunidades a todas las personas que se motiven a potencializarla y aplicarla en sus vidas y trabajos.

▶ 6. Conclusiones y recomendaciones

Lo que no es la inteligencia emocional

Antes de la elaboración del presente artículo, yo consideraba que la inteligencia emocional era algo similar a la simpatía o amabilidad con los clientes de una empresa, o pensaba que las personas que tenían tal tipo de inteligencia eran aquellas que se manifestaba sinceras o extrovertidas en una reunión de trabajo, pero aunque estas manifestaciones pueden ser parte del asunto, el concepto real, desarrollado a lo largo de este escrito, es mucho más amplio, interesante y generoso en características y aplicaciones.

Las aplicaciones de la IE no son tesis sin soporte, surgidas simplemente de la imaginación de algunos pensadores, sino que por el contrario, tiene un fuerte respaldo científico logrado a través de varios años de investigaciones en empresas, análisis de datos y de encuestas, confrontación con hechos y testimonios, experiencias de directivos, etc. Trabajos estos logrados por los principales

investigadores de la IE en las organizaciones, Daniel Goleman, Hendrie Weisinger, Robert Cooper y Ayman Sawaf, cuyas publicaciones han contribuido a la difusión y aplicación mundial la IE.

Es importante destacar que la IE no es un concepto que se quede sólo en el estudio y análisis de tipo biológico, psicológico o filosófico, sino que es de gran aplicabilidad real en el desarrollo de las personas y equipos de trabajo, y por lo tanto en la gestión de proyectos y en general, en el mundo empresarial.

Sin embargo, la IE no debe tratarse tampoco como una total solución o como la varita mágica que le garantizará, por ejemplo, una mayor participación en el mercado o un alto rendimiento económico a un proyecto o empresa. “Ninguna intervención puede arreglar todos los problemas, pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería” (Goleman, 1998: 384).

▽ 6.1 Lo que es la inteligencia emocional

Como mencioné en la introducción, la motivación para escribir este artículo consistía en mis inquietudes sobre el hecho de que las personas consideradas inteligentes, no eran necesariamente las de mayor éxito o no eran los mejores gerentes de proyectos. La respuesta a estos planteamientos ha quedado resuelta durante el desarrollo del presente artículo y puede resumirse así:

Como plataforma para lograr el éxito profesional, social o económico en la vida, siempre se le había dado excesiva importancia a aquella parte del ser humano que tiene que ver con el razonamiento, es decir, con el famoso coeficiente intelectual. Pero ha logrado ingresar un nuevo e importante protagonista, denominado “Inteligencia emocional”, que involucra aquella parte humana, emocional y social de las personas, y que consiste básicamente en utilizar mejor la energía de nuestras emociones, sabernos “conectar” con nosotros mismos y con los que nos rodean.

La esencia de esta temática de la IE, es ser conscientes de que nuestras acciones y decisiones tienen una causa que las motiva y que nace en la parte emocional de cada persona, es decir, en los sentimientos y emociones. En la medida que, intencionalmente, podamos conocer, controlar y orientar positivamente dichos sentimientos y emociones, estaremos desarrollando la llamada inteligencia emocional, y esto puede lograrse a nivel interior de cada uno o dirigida hacia los demás y tener aplicabilidad directa, por ejemplo, en los proyectos en los que participamos en nuestras empresas.

Sin embargo, no debe desconocerse totalmente la parte racional, la otra inteligencia, el intelecto. Podemos concluir que la obtención del éxito en nuestra vida personal, familiar, en las relaciones con los demás, en el trabajo, depende de

ambas inteligencias interrelacionadas, la intelectual y la emocional. Ambas juegan un papel importante. “El raciocinio tiene fuerza y valor sólo en el contexto de las emociones” (Cooper & Sawaf 1998:37).

▽ 6.2

Recomendación para la aplicación de la IE en los proyectos

Para los proyectos, cada vez más dinámicos y exigentes, no debemos separar las emociones del intelecto, no dejemos actuar sólo al cerebro, ni reprimamos el corazón humano. Inyectemos una saludable dosis de inteligencia emocional, combinada con otra dosis de coeficiente intelectual. Esta combinación influirá positivamente en factores críticos de éxito en los proyectos como es la toma de decisiones, el liderazgo, el trabajo en equipo, la detección y solución de conflictos, las relaciones con los participantes internos y externos del proyecto y la motivación necesaria para llevarlo a buen término.

La idea no es querer convertir al gerente del proyecto o a los integrantes de su equipo de trabajo en sicoanalistas o estudiosos a profundidad de las emociones. Se trata de conocer y aplicar las destrezas o capacidades que nos brinda la inteligencia emocional para combinarlas con los conocimientos, la lógica y las habilidades técnicas, y así dar un valioso aporte al proyecto que lo haga único, creador, con sinergia, y que sea fuente de aprendizaje y crecimiento para sus formuladores y ejecutores.

Entre otras muchas, las capacidades de la IE que pueden aplicarse a la gerencia de proyectos son: la comunicación eficaz, la capacidad de motivarse a sí mismo y a los demás, la empatía o comprensión de los demás, el control de los impulsos, la adaptabilidad al cambio, la intuición práctica y la capacidad para relacionarse adecuadamente con otras personas.

Dejo como reflexión, la siguiente cita de Cooper & Sawaf (1998:23), que sintetiza la aplicación de la IE en la gerencia de proyectos: “Naturalmente todavía quedan en administración algunos que desechan del todo las emociones, o las ven como un campo minado que se debe evitar a toda costa. En muchos casos esos son precisamente los gerentes, que a pesar de su énfasis en los números fríos y el balance de utilidades, están más desconectados del motor corazón que impulsa el capital humano y produce el trabajo creativo excepcional que se requiere para que una organización vaya a la cabeza en su campo en medio de la turbulencia y confusión de los cambios del mercado global”.

▶ 7.

Recomendación final

Dado que las destrezas de la IE se pueden aprender y desarrollar, recomiendo al lector realizar un auto-análisis o reflexión crítica de su inteligencia emocional, tanto a nivel interior como en la relación con los demás, estableciendo su propio debate entre intelecto-emoción, detectar las propias virtudes y defectos emocionales y sociales, descubrir las cualidades que debe mejorar para potencializarlas y aplicarlas inteligentemente en las situaciones personales y profesionales en las que se encuentre día a día, *haciendo que las emociones trabajen para ustedes.*

▶ Bibliografía

Cooper, R., y Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá: Norma.

Gallego, D., Alonso, C., Cruz, A. y Lizama, L. (2000). *Inteligencia emocional*. Bogotá: El Buho.

Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.

Ponti, F. y Cabañas, B. (2004, Mayo.). *Inteligencia Emocional: La hora de la verdad*. *Capital Humano*. 17 (177). 78-80.

Soto, E. (2001). *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones*. México: Thomson Learning.

Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.