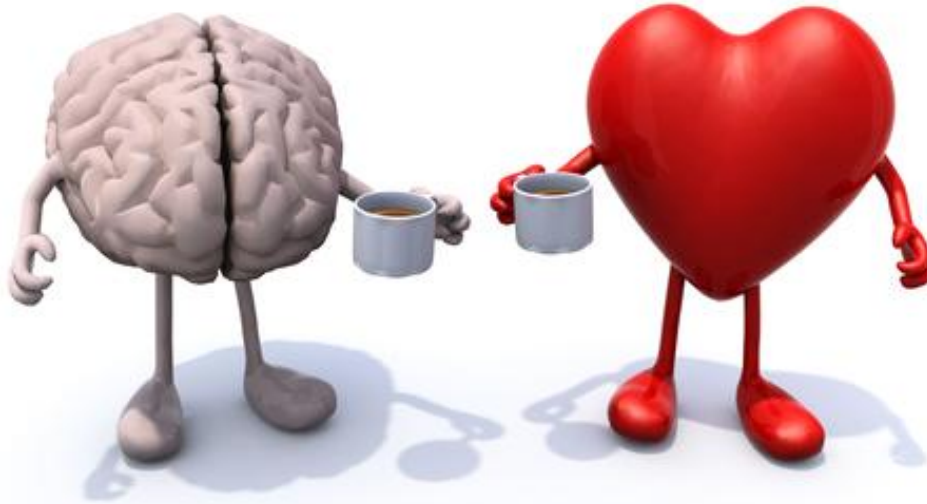


# La Inteligencia Emocional en la Gestión de Proyectos



**Autor: Norberto Figuerola**

En la gestión de Proyectos, se suele hablar con frecuencia de conocimientos “duros” a aquellos que hacen referencia a la experiencia sobre técnicas, herramientas y procedimientos que en muchos casos su origen se remonta a varias décadas anteriores. El conocimiento de cómo armar un cronograma, herramientas de planificación, estimación de tiempos y costos, evaluación del rendimiento de un proyecto, gestión de riesgos, son ejemplos de esta clase de conocimientos.

Por otro lado se habla de conocimientos “blandos” cuando hacemos referencia a las habilidades y experiencias relacionadas con los procesos de interrelación con los individuos o grupos de trabajo. El PMI® hace referencia a las habilidades que debe poseer todo PM y dentro de ellas destaca entre otros:

- Conocimientos, sobre los fundamentos de la dirección de proyectos y las normas y regulaciones del área de aplicación
- Comprensión del entorno del proyecto
- Conocimientos y habilidades de dirección general
- Habilidades interpersonales.

Son justamente las habilidades interpersonales las más importantes a tener en cuenta dentro de los conocimientos “blandos”, e incluyen entre otras:

- Comunicación efectiva.
- Influencia en la organización.
- Liderazgo.
- Motivación.
- Negociación
- Gestión de conflictos
- Resolución de problemas.

El desarrollo y uso adecuado de estas habilidades depende fuertemente del desarrollo de la “inteligencia emocional”. Cuando la inteligencia emocional surgió por primera vez en el escenario, sirvió como el eslabón perdido de un hallazgo peculiar: las personas con un coeficiente intelectual promedio superan a aquellos con los más altos coeficientes intelectuales en el 70% de las veces. Esta anomalía arrojó un interrogante enorme en lo que muchas personas siempre habían asumido era la única fuente de éxito: el IQ. Décadas de investigación ahora apuntan a la inteligencia emocional como el factor crítico que establece desempeños destacados del resto de los mortales.

Cuando se piensa en las habilidades que se requieren de un PM se hace referencia a tres categorías de destrezas: conocimientos técnicos y de procesos, desarrollo de un razonamiento analítico y habilidades interpersonales tales como destreza para trabajar en equipo, efectividad en liderar y utilización de la inteligencia emocional. En estos días un PM no puede sobrevivir con conocimientos técnicos solamente, las habilidades más cruciales son las interpersonales, de comunicación y el uso de la inteligencia emocional o social.

Dos pruebas contundentes de que esto es así son la cantidad reciente de bibliografía dedicada a este tema como herramienta más importante en la gestión de proyectos y la otra se puede ver en la redacción de los avisos cuando solicitan un puesto de dirección o PM Senior en donde la cualidad más destacada y buscada es la habilidad de comunicación, interrelación y negociación.

Al calcular la razón entre destrezas técnicas, cociente intelectual e inteligencia emocional (todos ellos ingredientes para un excelente desempeño) la inteligencia emocional resulta tener el doble de importancia que los demás para trabajos en todos los niveles. La importancia que tiene la inteligencia emocional aumenta a medida que se llega a los niveles más altos de las empresas, en otras palabras, a medida que el rango de una persona es más alto, con mayor frecuencia sus capacidades de inteligencia emocional surgen como la principal razón de su efectividad.

Un PM que sabe utilizar su inteligencia emocional se muestra como auto-confiado y seguro, posee una notable habilidad para manejar el stress, mejor preparado para resolver problemas y conflictos y flexibilidad para el manejo de los cambios. La inteligencia emocional ayuda al PM a una mejora en el relacionamiento con los demás, a “leer” a la gente, ser flexible, controlar sus emociones para no ser un agente tóxico, ser asertivo, practicar la escucha activa. La inteligencia emocional tiene poco valor si no podemos entender nuestras emociones, cómo y por qué reaccionamos y cómo afecta nuestro modo de ser al equipo de trabajo. Es un proceso continuo que requiere de auto conciencia y vernos a nosotros mismos, ejercer autocrítica y comprender como nos ven los demás.

Los PM con un alto grado de inteligencia emocional inspiran y lideran mejor a sus grupos de trabajo, se conectan y relacionan mucho mejor con sus clientes y proveedores y consiguen que el trabajo se realice. Cuando uno comienza a estudiar esta profesión llega un punto en que ya puede conocer casi todas las herramientas y técnicas que se utilizan y la mejor inversión en el desarrollo profesional que uno puede hacerse es invertir en el conocimiento de la inteligencia emocional o las habilidades interpersonales que en definitiva resultan críticas para el éxito de la carrera. La inteligencia emocional no sólo distingue a los líderes sobresalientes, sino que esta unida al desempeño sobresaliente.

### Como se compone la Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es el "algo" en cada uno de nosotros que es un poco intangible. Afecta a la forma de gestionar el comportamiento, negociar complejidades sociales y tomar decisiones personales que permitan alcanzar resultados positivos. A modo de resumen la inteligencia emocional se compone de cuatro habilidades básicas que se emparejan en dos competencias principales: la competencia personal y competencia social (si bien Goleman le agrega una más: la Motivación).



La **competencia personal** comprende la auto-conciencia y la auto-regulación, que se centran más en forma individual que en las interacciones con otras personas. La competencia personal es la capacidad de mantenerse al tanto de sus emociones y controlar su comportamiento y tendencias.

- Conciencia de sí mismo es la capacidad para percibir con precisión sus emociones y mantenerse al tanto de ellos a medida que ocurren.
- Autoregulación es la capacidad de utilizar el conocimiento de sus emociones para mantenerse flexible y controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo.

La **competencia social** se compone de habilidades de conciencia social o empatía y de la gestión de las relaciones sociales; es la capacidad para comprender los estados de ánimo de las personas, el comportamiento y motivaciones con el fin de responder con eficacia y mejorar la calidad de sus relaciones.

- Conciencia Social es la capacidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales y elegir con precisión como interactuar y entender lo que realmente está pasando.
- La gestión de las relaciones es la capacidad de utilizar el conocimiento de sus emociones y las emociones de los otros para gestionar las interacciones con éxito y encontrar un espacio en común.

La Inteligencia Emocional, el IQ y la personalidad son diferentes. La inteligencia emocional es un elemento fundamental de la conducta humana que es distinta del intelecto. No hay ninguna conexión conocida entre el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional; simplemente no se puede predecir la inteligencia emocional basado en lo inteligente que es alguien. La inteligencia es la capacidad de aprender, y es la misma a los 15 años, que a la edad de 50. La inteligencia emocional, por el contrario, es un conjunto flexible de habilidades que se pueden adquirir y mejorar con la práctica. Aunque algunas personas son naturalmente más emocionalmente inteligentes que otros, puede desarrollar la inteligencia emocional, incluso si no se nace con ella.



La personalidad es la última pieza del rompecabezas. Es el "estilo" estable que define cada uno de nosotros. La personalidad es el resultado de las preferencias (cableados cerebrales), como la inclinación hacia la introversión o extroversión. Sin embargo, al igual que el coeficiente intelectual, la personalidad no puede ser utilizada para predecir la inteligencia emocional. También como el coeficiente intelectual, la personalidad es estable durante toda la vida y no cambia. El IQ, el EQ y la personalidad son únicas y ayudan a explicar cómo es cada persona.

Cuánto de un impacto tiene la inteligencia emocional en el éxito profesional de un PM ? La respuesta corta es: mucho. Es una poderosa manera de enfocar la energía hacia una dirección con un tremendo resultado. La inteligencia emocional es el más fuerte predictor de rendimiento,

que explica un total del 58% de éxito en todo tipo de puestos de trabajo. La inteligencia emocional es la base para todas las habilidades críticas interpersonales, e influye en todo lo que uno hace y dice cada día.



*La inteligencia emocional es la base para las habilidades interpersonales*

### **Usted puede aumentar su inteligencia emocional**

La comunicación entre los cerebros emocionales y racionales es el origen físico de la inteligencia emocional. La vía para la inteligencia emocional comienza en el cerebro, en la médula espinal. Sus sentidos primarios entran aquí y deben viajar a la parte frontal de su cerebro antes de poder pensar racionalmente acerca de su experiencia. Sin embargo, primero viajan a través del sistema límbico, el lugar donde se generan las emociones. Así pues, tenemos una reacción emocional a los acontecimientos antes de que nuestra mente racional sea capaz de comprometerse. La inteligencia emocional requiere una comunicación efectiva entre los centros racionales y emocionales del cerebro.



*La inteligencia emocional es un balance entre el cerebro racional y el cerebro emocional*

El desarrollo y uso adecuado de estas habilidades depende fuertemente del desarrollo de la “inteligencia emocional”. Por años, se ha debatido si los líderes nacen o se hacen. De igual forma sucede con la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, o los adquieren como resultado de experiencias de la vida?. La respuesta es: ambas cosas. La investigación científica sugiere en forma muy fuerte que existe un componente genético en la inteligencia emocional. Las investigaciones psicológicas y el desarrollo demuestran que su fomento y aprendizaje cumple también un papel, es decir que la inteligencia emocional puede aprenderse.

Una cosa segura es que la inteligencia emocional se incrementa con la edad. Hay una palabra para este fenómeno: madurez. Pero incluso en la madurez algunas personas necesitan entrenamiento para poder incrementar su inteligencia emocional. Desafortunadamente, gran cantidad de programas de entrenamiento que pretenden construir habilidades de liderazgo, incluyendo inteligencia emocional, son una pérdida de tiempo y dinero. El problema es muy sencillo: se enfocan en el área equivocada del cerebro.

Como lo mencionaba Daniel Goleman en su libro “Inteligencia Emocional”, para incrementar la misma las organizaciones deben enfocar su entrenamiento de manera que incluyan el sistema límbico. Deben ayudar a que las personas rompan con viejos hábitos de comportamiento y desarrollen nuevos hábitos. Esto no sólo requiere mucho más tiempo de entrenamiento que los programas convencionales, sino que además implica un enfoque individualizado.

La plasticidad es el término que usan los neurólogos para describir la capacidad del cerebro para cambiar. A medida que una persona descubre y practica nuevas habilidades de inteligencia emocional, los miles de millones de neuronas que bordean el camino entre los centros racionales y emocionales del cerebro se abren en pequeños brazos (como un árbol) para llegar a las otras células. Una sola célula puede tener 15.000 conexiones con sus vecinos. En la medida que el cerebro se encuentra practicando repetidamente nuevos comportamientos emocionalmente inteligentes, construye las vías necesarias para convertirlas en hábitos. En poco tiempo, la persona comienza respondiendo a sus alrededores con la inteligencia emocional, sin siquiera tener que pensar en ello. Y al igual que su cerebro refuerza el uso de nuevas conductas, las conexiones viejas, comportamientos destructivos, se mueren a medida que se aprende a limitar el uso de ellos.

Los componentes principales de la inteligencia emocional de acuerdo a Goleman son: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, las mismas se describen al final del artículo. El Dr. B. Michael Aucoin explica que todos tenemos dos diferentes pero complementarios estilos de procesar la información: el cerebro izquierdo el lógico o racional y el cerebro derecho el emocional. Son las capacidades de este último las más críticas a la hora de manejar un proyecto en dificultades para sobrellevar los desafíos y vencer los obstáculos. Aucoin cita en su libro muchas de las frustraciones que sufren los PM que a aún a pesar de utilizar y conocer a fondo las mejores prácticas y técnicas de la profesión han visto fracasar sus proyectos, y esto se debe en gran parte a que los mismos transcurren en ambientes ambigüos, complejos, con constantes cambios, de difícil predicción y con una carencia de empuje emocional y propósito de éxito. Para llevar adelante este tipo de proyectos es que hace falta el desarrollo de las habilidades de la inteligencia emocional mucho más que la experiencia en herramientas o prácticas.

Karl Albrecht en su libro "Inteligencia Social" nos refiere al estudio de Howard Gardner, neurocientífico e investigador en la universidad de Harvard quien introdujo la teoría de las 8 inteligencias que tiene el ser humano. Hay gente de gran capacidad intelectual pero incapaz de, por ejemplo, elegir bien a sus amigos y, por el contrario, hay gente menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utilizamos un tipo de inteligencia distinto, no mejor ni peor, pero si distinto. Las ocho clases de inteligencias son:

- Inteligencia Lógica - matemática, la que utilizamos para resolver problemas de lógica y matemáticas. Es la inteligencia que tienen los científicos. Se corresponde con el modo de pensamiento del hemisferio lógico y con lo que nuestra cultura ha considerado siempre como la única inteligencia (CI).
- Inteligencia Lingüística, la que tienen los escritores, los poetas, los buenos redactores. Utiliza ambos hemisferios.
- Inteligencia Espacial, consiste en formar un modelo mental del mundo en tres dimensiones, es la inteligencia que tienen los marineros, los ingenieros, los cirujanos, los escultores, los arquitectos, o los decoradores.
- Inteligencia Musical es, naturalmente la de los cantantes, compositores, músicos, bailarines.
- Inteligencia Corporal - kinestésica, o la capacidad de utilizar el propio cuerpo para realizar actividades o resolver problemas. Es la inteligencia de los deportistas, los artesanos, los cirujanos y los bailarines.
- Inteligencia Intrapersonal, es la que nos permite entendernos a nosotros mismos. No está asociada a ninguna actividad concreta.
- Inteligencia Interpersonal, la que nos permite entender a los demás, y la solemos encontrar en los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas.
- Inteligencia Naturalista, la que utilizamos cuando observamos y estudiamos la naturaleza. Es la que demuestran los biólogos o los herbolarios.

La inteligencia intrapersonal y la interpersonal conforman la inteligencia emocional y juntas determinan nuestra capacidad de dirigir nuestra propia vida de manera satisfactoria y poder relacionarnos de manera eficiente. Cuando Karl Albrecht habla de inteligencia social hace referencia a dos de los 5 componentes de la inteligencia emocional de Goleman que considera como más importantes: empatía y relaciones sociales, y estas son las más críticas para el trabajo de un PM.

LOS CINCO COMPONENTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL		
	DEFINICIÓN	DISTINTIVOS
<b>Autoconciencia</b>	Habilidad de reconocer y entender sus emociones, estado de ánimo e impulsos, así como su efecto en los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Confianza en sí mismo</li> <li>· Autoevaluación realista</li> <li>· Sentido del humor autocrítico</li> </ul>
<b>Autorregulación</b>	Habilidad para controlar o redirigir impulsos y estados de ánimo. Propensión a eliminar los juicios, piensa antes de actuar	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Confiabilidad e integridad</li> <li>· Conformidad con la ambigüedad</li> <li>· Apertura al cambio</li> </ul>
<b>Motivación</b>	Pasión para trabajar por razones que van más allá del dinero y el status. Propensión a lograr metas con energía y persistencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Fuerte impulso hacia el logro</li> <li>· Optimismo incluso frente al fracaso</li> <li>· Compromiso organizacional</li> </ul>
<b>Empatía</b>	Habilidad para entender la apariencia emocional de los temas. Habilidad para tratar a las personas de acuerdo con sus reacciones emocionales	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Capacidad para fomentar y retener el talento</li> <li>· Sensibilidad intercultural</li> <li>· Servicio a clientes y consumidores</li> </ul>
<b>Habilidades Sociales</b>	Pericia en el manejo y construcción de redes de relaciones. Habilidad para encontrar un espacio común y constituir simpatía	<ul style="list-style-type: none"> <li>· Efectividad en liderar el cambio</li> <li>· Habilidad para persuadir</li> <li>· Pericia en liderar y construir equipos</li> </ul>

*Está prohibida la difusión, transmisión, modificación, copia, reproducción y/o distribución total o parcial del presente Documento, en cualquier forma y por cualquier medio, sin la previa autorización escrita del autor, encontrándose protegidos por las Leyes de Derecho de Autor, Marcas, Lealtad Comercial, Bases de Datos y otras normas. Asimismo, queda prohibido cualquier uso de los Documentos o parte de los mismos con fines comerciales. La violación de los derechos antes señalados puede acarrear condenas civiles y/o penales establecidas en las normas precedentemente citadas. Se exigirán responsabilidades a los infractores por todas las vías disponibles en derecho.*

*Fecha y lugar de publicación: Buenos Aires, Febrero de 2015. Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723.*