

**Capital intelectual vs. Capital emocional: liderazgo en la organización inteligente
del siglo XXI.**

Daza Aragón Lorena, Escobar Guerrero Alejandra.

Universidad de la Sabana

Resumen

Las organizaciones líderes van un paso más allá: Integran las realidades, su capital emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada y alineada que conllevará al éxito. Razón por la cual a través de este escrito se pretende generar en los directivos cuestionamientos y reflexiones sobre la manera cómo pretenden constituirse como organizaciones inteligentes; buscando generar cambios organizacionales que permitan ser competentes y estar acorde con las tendencias de liderazgo del siglo XXI.

Porque ¿a qué organización no le interesa tener personal que posea habilidades para crear adquirir y transferir conocimiento?. Este precisamente es uno de los interrogantes que se pretenden resolver siendo conscientes de que estos cambios son producto de actitudes cultivadas cuidadosamente, de compromisos y procesos.

¿Si se quieren convertir en organizaciones inteligentes qué se debe fortalecer, el capital intelectual o el capital emocional?

Abstract

The leaders organizations goes one step forward: They integrate the emotional realities, their emotional intelligence that allows them to unite all of these elements in an inspired and alignment vision that will conduct them right to the success.

These are the reasons why, this article pretends to generate in the organization directors or managers, a variety of questions and reflections on the way how to create or construct intelligent organizations; trying to generate organizational changes that let them be able and accord with the tendencies of the XXI century.

Why ¿ Which organization doesn't care having personal with the abilities to create, acquire and transfer knowledge? This thought is one of the problems that is pretend to be solved being conscious that all of these changes are the product of cultivated attitudes of compromised processes.

¿ If an organization wants to be an intelligent one, what things or aspects must have to be fortify, the intellectual capital or the emotional capital?

Capital intelectual Vs. capital emocional: Liderazgo en la organización inteligente del Siglo XXI.

Los profundos cambios económicos, políticos y sociales de esta época, obligan a las organizaciones a replantearse y reconsiderar bajo nuevas perspectivas del desarrollo de sus procesos tanto operativos como administrativos. El aumento de la competitividad, el rápido y creciente desarrollo tecnológico, la fuerte globalización del mercado y, las nuevas características y tendencias demográficas y exigencias de la fuerza laboral, las impulsan a ser flexibles, más innovadoras, a concentrar esfuerzo de potencias y convertir a sus recursos humanos en una verdadera ventaja competitiva. La actividad de las organizaciones del siglo XXI, demandan de su gente una especial capacidad para adaptarse a los cambios y manejar la incertidumbre, tomando decisiones asertivas en épocas turbulentas.

Bajo estas premisas, se puede afirmar que la organización actual debe ser inteligente, debe cumplir cabalmente con las metas y objetivos planteados, bajo un excelente performance. En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como el capital emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a hacer modificaciones en el estilo de gestión, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

Para las organizaciones, antes, era fundamental contar en sus plantas con personal altamente calificado es decir con coeficientes intelectuales superiores o un alto nivel de pericia en una determinada materia, pero las circunstancias han cambiado pues se ha demostrado que pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la

empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo.

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el capital emocional.

La tarea del líder actual requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un alto desempeño, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía.

Razón por la cual a través de este escrito se pretende generar en los directivos y personal de áreas de recursos humanos cuestionamientos y reflexiones sobre la manera como pretenden constituirse como organizaciones inteligentes; buscando generar cambios organizacionales que permitan ser competentes y estar acorde con las tendencias del liderazgo del siglo XXI. Adicionalmente, tiene también como finalidad indagar sobre las teorías que sustentan la importancia tanto del capital emocional como intelectual en las empresas inteligentes.

No se trata de disminuir el valor que tiene el capital intelectual, sino de motivar a la organización en su visión de ser inteligente; en la tendencia actual de la empresa que

aprende para integrar estrategias que les permita potenciar a sus empleados hacia un entorno de la consecución de objetivos tanto personales como laborales.

Para el área de recursos humanos a través de la historia siempre ha sido un dilema como potenciar a sus empleados en pro de su bienestar y es aquí entonces donde el capital emocional puede ser el factor detonante para acercarse a este objetivo último que tanto los motiva.

Porque, ¿A que área de gestión humana no le interesa tener personal que posea habilidades para crear, adquirir y transferir conocimiento, capacidad para modificar conductas en la manera de hacer las cosas? Este precisamente es uno de los cuestionamientos que se pretenden resolver a lo largo del escrito; siendo conscientes de que estos cambios no se construyen de la noche a la mañana, que son producto de actitudes cultivadas cuidadosamente, de compromisos y procesos. Si se trata de crear reflexiones en torno a las tendencias actuales de las organizaciones del siglo XXI, con base en la relevancia en el capital emocional e intelectual buscando fortalecer el aprendizaje organizacional y es para éste fundamental inquietar al lector sobre ¿si se quiere convertir en organizaciones inteligentes que se debe fortalecer, el capital emocional o el capital intelectual?

La ventaja competitiva en las organizaciones ha ido variando según las diferentes situaciones por las que atraviesan. A través de la literatura se observa claramente, como el capital financiero representó una ventaja en el siglo pasado; mas tarde, la tecnología también ofreció ventaja. Pero ahora, ni el capital financiero, ni la tecnología, resultan ser el secreto de dicha eficiencia; aunque siguen proporcionando ventaja, sin ser estas sostenibles. (Gratton, 2001)

Este vuelco al recurso humano invita a ahondar en la manera en que éste se desenvuelve en la organización y a cuestionarnos también sobre su comportamiento dentro de ésta.

Para Senge (1998), poder competir en el mercado global significa que las empresa deben contar con gente inteligente y motivada en todos los niveles.

¿Por qué algunas personas brillantes en su estudio y de grandes habilidades no funcionan cuando de liderar un grupo se trata? o ¿por qué algunas otras sin ser tan brillantes logran ser reconocidas como personas líderes y de grandes aptitudes para ejercer posiciones de mando? La respuesta a estas preguntas permite retomar temas de impacto en la organización actual y futura: inteligencia emocional.

Tradicionalmente se acostumbra a definir la inteligencia, como la capacidad de razonamiento lógico, y a relacionarla con el coeficiente intelectual que mide las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Así mismo, Gross, 1994, la identifica como la capacidad del individuo para asimilar conocimientos concretos; recordar acontecimientos recientes o remotos; razonar lógicamente; manipular conceptos (números o palabras); traducir lo abstracto en concreto y lo concreto en abstracto; analizar y sintetizar formas, enfrentándose con sensatez y precisión a los problemas; y priorizando lo importante entre un conjunto de situaciones. La importancia de la inteligencia reside en que ha sido una de las diferencias individuales más investigadas, no por su mero valor académico, sino por el impacto que tiene sobre la vida de las personas, sea en el ámbito educativo, el profesional o el social.

Sin embargo numerosos estudios e investigaciones demuestran que existe otro tipo de inteligencia superior: la inteligencia emocional.

Gil' Adi (2000), manifiesta que la inteligencia emocional no es lo opuesto a coeficiente de inteligencia. Sin embargo, están de acuerdo en que, entre los ingredientes del éxito, el CI constituye aproximadamente en un 29% mientras que el otro 89% es el resultado de un porcentaje de suerte e inteligencia emocional.

Daniel Goleman, autor de la inteligencia emocional desde la publicación de su libro en 1995, analizó y agrupó los rasgos de las empresas con más éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse) en tres categorías: aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional. En los resultados del análisis, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que los otros dos en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca del 90% de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional.

Goleman (1999), determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador motivándolo emocionalmente a ser productivo. Para él la inteligencia emocional es el termino que se utiliza al referirse a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas

aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual...”.

En pocas palabras, es el uso inteligente de las emociones de forma intencional, se hace que emociones trabajen en beneficio propio, al utilizarlas con el fin de que ayuden a guiar el comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados...”

Weisinger (1998).

Coopers y Sawaf (1998) la definen mas brevemente: “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...”.

En estas y cualesquiera otras definiciones sobre la inteligencia emocional, el centro radica en las emociones. Todo gira alrededor de cómo se identifican, cómo se controlan y cómo se utilizan de manera productiva, tanto en el interior, es decir lo que se puede hacer con las emociones, en el comportamiento y en las relaciones con los demás; así como lo que se puede hacer con las emociones de los demás, es decir, las que se pueden identificar o generar en otros.

Un sorprendente descubrimiento, extraído de los estudios realizado por Suárez (1996), sobre el cerebro de personas que se hallan sometidas a situaciones estresantes pone en evidencia que la actividad del cerebro emocional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontales, el centro ejecutivo que se halla inmediatamente detrás de la frente. Los lóbulos prefrontales constituyen el asiento de la memoria operativa, es decir, de la capacidad para prestar atención y recordar la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje.

Cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tienen lugar una urgencia el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permita mantener los sentidos en estado de hipervigilancia.

En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional.

No hay ninguna duda de que las emociones juegan un papel significativo en la vida, pueden generar estímulos y energías poderosas para alcanzar objetivos propuestos; pero, también pueden generar frustraciones profundas que inhiban pensamientos y acciones. En las relaciones con los demás, pueden ser capaces de ayudar a transmitir entusiasmo y reclutar seguidores de proyectos propios; pero, también pueden generar conflictos y rechazos, si no se saben controlar y manejar de manera adecuada, en forma inteligente.

Según Goleman (1999), la inteligencia emocional (IE) es más importante que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas, para desenvolverse con éxito y eficiencia en cualquier clase de trabajo. Dividió la Inteligencia emocional en cuatro grandes capacidades:

Autoconciencia: Hace referencia a la habilidad de reconocer y entender los estados de ánimo, las emociones, y su efecto en las personas que nos rodean. Así mismo la autoconciencia sirve para determinar hacia dónde dirigirse y qué metas se pueden cumplir siendo realistas. Además ayuda reconocer errores y ser más cautos al realizar determinada labor.

Autorregulación: Esta habilidad permite controlar impulsos y emociones y lógicamente a pensar antes de realizar cualquier cosa. Este punto es de suma importancia ya que si en determinado momento o ante una situación desagradable donde la primera reacción sería gritar o golpear cosas, la autorregulación hace pensar antes de actuar, determinar por qué se falló en esa situación, qué factores pudieron incidir para el fracaso y cómo se podría solucionar de la mejor manera. Es importante reseñar que un líder con esta habilidad le daría más confianza a sus subalternos y las riñas dentro de un grupo tenderían a desaparecer. El miedo al cambio no estaría presente en un líder con esta habilidad y la reflexión y el pensamiento siempre estarán en primer lugar.

Motivación: lo importante es trabajar y sentir satisfacción ante una meta finalizada, y no sólo buscar recompensas en dinero o status. Los líderes con esta habilidad se apasionan por su trabajo, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y deseos impresionantes para culminar de la mejor manera una actividad y llevan un registro del desempeño realizado.

Así mismo ante el fracaso, no ven nubes negras, sino una oportunidad para ser mejores y su compromiso con la organización es cada día más fuerte y así reciban ofertas monetarias altas para cambiar de empresa y de trabajo, lo más importante para ellos es realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados.

Empatía: esta habilidad hace considerar los sentimientos de los subalternos y saber tratar a las personas, según las reacciones que estas puedan tener en determinado momento, es saber cómo decir las cosas y cómo actuar al percibir y entender el punto de vista de cada uno de los miembros de determinado grupo de trabajo, ante situaciones problemáticas.

Habilidades sociales: junto con la empatía, este componente hace referencia a la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás y conducirlos hacia

la dirección que se desee ya sea buscando un acuerdo o un entusiasmo frente a un producto o servicio.

Además, no es casualidad que este sea el último componente de la inteligencia emocional, ya que los demás elementos combinados dan como resultado unas mayores habilidades sociales, ya sea, por ejemplo, que alguien posea una buena empatía o una excelente motivación, lo que genera que su "brillo" se transmita y se refleje en las personas con las que está tratando y relacionando.

Como una conclusión final, puede decirse que el obtener o manejar una buena inteligencia emocional no es fácil, pero si existe la intención firme de adaptarla, esto redundará en extraordinarios beneficios tanto personales como organizacionales. La tarea es entonces, buscar en cada uno a ese líder que está escondido y a esas habilidades que se deben explotar al máximo.

Con este enfoque, Goleman (1999) destaca que la aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía.

Pero estos nuevos roles de los líderes demandan nuevas aptitudes: la capacidad para crear consensos, poner en evidencia y cuestionar modelos mentales, y promover maneras de pensar más afines con los sistemas. En resumen, los líderes de la construcción de organizaciones deben ayudar a la gente a expandir continuamente su capacidad para forjar su futuro; es decir, son responsables del aprendizaje.

Para Senge (1998) desde hace tiempo se reconoce que la tradicional imagen autoritaria del líder es simplista e inadecuada para el liderazgo está ligado a la formación

de la cultura organizacional y la modelación de su evolución es la función única y esencial de la conducción.

El que lidera debe ser capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos para lo cual es necesario, entre otras habilidades, saber establecer una relación de comprensión y confianza entre la gente que dirige, saber escuchar, ser capaz de persuadir en forma convincente, y de generar entusiasmo y compromiso en la gente que es lo que se busca actualmente la organización para el comportamiento colectivo.

Para Melé (2001), un líder, no se limita a aplicar máximas y proverbios o a imitar a otros de un modo irreflexivo, sino que trata de entender el porque de lo han hecho otros, siempre con una actitud de búsqueda y compromiso con la verdad y el bien. Por eso es necesario que aprendan a discernir entre la verdadera sabiduría (capital emocional) y suceáneos engañosos que pasa por sabiduría.

Para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de estas. David McClelland descubrió que las estrellas no se destacan sólo en iniciativa o influencia, sino que tienen puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas aptitudes de los cinco aspectos de la inteligencia emocional: conocimiento de uno mismo, autodomínio, motivación, empatía y habilidad social.

Ryback (1997) presenta lo que denomina “Los diez atributos de la inteligencia emocional ejecutiva”, que son los siguientes:

Primero, la actitud libre de juicios de valor: Sacar lo mejor de los demás, aceptar a cada individuo sobre la base de lo que éste ofrece en el momento presente, y no en función de lo que piensen los demás que pueda haber sucedido en el pasado.

Segundo, la perceptividad: Ayudar a los demás a que se comprendan a sí mismos, comprender a los demás y, con la sabiduría que les otorga su experiencia, les ayudan a comprenderse a sí mismos, haciendo que se sientan valorados.

Tercero, la sinceridad: Fomentar la honradez genuina, significa expresar con honradez los sentimientos e intenciones propios.

Cuarto, la presencia: Asumir la responsabilidad personal. Se identifica como la apertura ante cualquier hecho o sentimiento que se presente en un momento dado, ocuparse personalmente de los problemas que corresponden a sus responsabilidades y establecer un contacto directo con los más afectados.

Quinto, la relevancia: Apoyar la verdad. Se refiere a la capacidad de abordar el qué, el cuándo, el porqué, el quién, y el cómo de cualquier situación; los datos concretos que describen los objetivos, los problemas y las soluciones.

Sexto, la expresividad: Producir comunicaciones regulares. Ser abierto y directo, aunque con sentido claro de la oportunidad, midiendo constantemente el efecto que tiene su expresión personal sobre el público. El propósito no es encontrar un público que preste atención a nuestras ideas sino, más bien, animar a los demás a alcanzar niveles más elevados de energía y dedicación.

Séptimo, el apoyo a los demás: Fomentar la lealtad y un sentimiento de aportar algo. Además de compartir sus sentimientos y opiniones personales, hacer que las personas sientan que son algo más que adecuadas, que son unos individuos singulares que están realizando un aporte significativo a la causa de la empresa.

Octavo, la audacia: Resolver pronto los conflictos. Esta relacionada con el hecho de adoptar una postura de desafío sincero cuando resulta adecuado, sin ser virulentos. Puede resultar necesario cuando existen discrepancias claras entre los requisitos de un

puesto de trabajo y la actuación presente del que lo desempeña. Asumir la iniciativa de hacer frente a las discrepancias antes de que otros las hayan observado, escuchar sin prejuicios los datos relevantes. Reaccionar con calma ante los intentos de engaño y de evasivas.

Noveno, el celo: Presentar un modelo de liderazgo efectivo. Enfrentar los conflictos y problemas en el primer momento en que es posible. Sentirse intensamente involucrados a lo largo del día y sensibles, tanto a sus propios sentimientos como a los de los que le rodean. Capacidad de ver las situaciones desde diferentes puntos de vista, animar a los demás a que tengan amplitud de miras.

Décimo, la confianza en sí mismo. Esto posibilita que los demás se sientan tranquilos y seguros en sus papeles, animándolos más a que profundicen en sus recursos personales para llevar a cabo la tarea.

Competencias y aptitudes que se identifican como componentes de la inteligencia emocional, también se incluyen otros enfoques y herramientas gerenciales surgidos en los últimos años.

En contraposición y aunque el tema de inteligencia emocional ha tenido un avance prolífico aún existen autores que postulan las capacidades intelectual como la supremacía para el liderazgo del siglo XXI.

Es así como para Kiernan (1996) la tendencia de la empresa para el siglo XXI es la valoración del capital intelectual. Si los gerentes se prepararan para administrar y potenciar el capital intelectual, sus compañías estarían mejor situadas y las personas que hacen parte de ellas trabajarían con más corazón por ser los mejores. Básicamente los 11 mandamientos de Kiernan hacen referencia a la potenciación del capital intelectual:

No juegues de acuerdo con las reglas de competencia dominantes de tu empresa: Inventar las propias y hacer que otros sigan los pasos. ¡Innovar o Morir!: Desarrollar estrategias y mecanismos conscientes para promover innovaciones, realizar ejercicios de creatividad en toda la empresa. Vuelve a examinar tu empresa para encontrar activos estratégicos escondidos, luego impúlsalos lo más que puedas: fijarse en los colaboradores y en los procesos, para hallar potencial de valor que se podrá aprovechar y apalancar. Desarrolla la inclinación por la velocidad y la acción de tu empresa: El análisis y la reflexión son muy buenas, pero no se llegará a ningún lado sin llevar los planes a la práctica, más vale que ser rápido antes que otros se adelanten. Debes ser proactivo y experimental: Tener iniciativa en mente, pero no saber como decirlo en la junta directiva por miedo al rechazo, hay que intentarlo y si aceptan la idea llevarla a cabo, la prueba y el error valen. Rompe barreras: Las compañías "virtuales" del siglo XXI están desmantelando las barreras internas que con tanta frecuencia separan gente, departamentos y disciplinas. Hay que salir de lo convencional, hay que empoderar a los colaboradores, darles autonomía y capacidad de decisión, cambiar horarios, formas de compensación y de capacitación, etc. Emplea toda tu gente y todas sus capacidades, todo el tiempo: Empoderar a los colaboradores, darles autonomía y capacidad de decisión. Globaliza tanto tu perspectiva como las bases de tu conocimiento: Hay que Convertirse en un dirigente global, las economías emergentes tienen crecimientos muy rápidos que se pueden aprovechar. Admite que la revolución ecoindustrial está sobre nosotros: Los resultados financieros no son lo único que cuenta, los lazos entre economía y medio ambiente son más estrechos día a día. Haz del aprendizaje organizacional una religión de tu empresa: Tener la posibilidad de conocerte, aprender rápido y atacar, basado en dicho conocimiento, las debilidades de la empresa, se tendrá

una ventaja sobre los competidores. Si el aprendizaje se convierte en oportunidades, nuevos productos, servicios y tecnologías antes que la competencia, serás líder. Desarrolla herramientas estratégicas para medir tu desempeño: No basta con mediciones estáticas de las finanzas o el desempeño de mercados, se debe detectar los factores dinámicos que afectan la producción, las finanzas, el mercado y en general, el entorno de la empresa.

Se podría agregar que más que volver al capital intelectual estos once mandamientos motivan a la visión del capital emocional práctico, el recurso humano invita a la creatividad, a la participación en el diario vivir de las empresas actuales.

Todas las anteriores posturas, tienen en común llegar al éxito empresarial, definiendo estrategias en la consecución de este logro, todas comparten que para el alcance de éste, el recurso humano es la herramienta más valiosa. Pero aún sigue existiendo ambivalencia entre que es lo que constituye que el recurso humano sea apto para liderar procesos laborales.

En el siglo actual se busca que la empresa sea inteligente, esta inteligencia no solo radica en que las personas tengan pericia en su función sino también que sepan comportarse ante ella, es decir, que lleguen a la consecución de ésta. Es aquí donde se conjuga el capital intelectual y el capital emocional.

Sin embargo, en la práctica las organizaciones aún consientes de lo anterior siguen basando sus procesos en el capital intelectual, promoviendo realmente más énfasis en este.

Pero ¿De que manera contextualizar el capital emocional en la organización?. A veces resulta necesario un programa que permita fortalecer la aptitud emocional de las personas, concentrándose básicamente en el autoconocimiento, en el comportamiento

interpersonal y en la capacidad de tolerancia; ya que si se les ayuda a vérselas con sus emociones, los empleados tendrán más éxito profesional sin comprometer los valores personales.

La organización enfocada a la gestión de aprendizaje deberá cultivar su vocación para introducir este enfoque de trabajo que no estará exento de dificultades y resistencia al cambio. Deberá asumir su papel como modelo para ser imitados por otro, además de conducir a sus empleados con entusiasmo y efectividad hacia formas y hábitos de aprendizaje intelectual y emocional permanente.

En este propósito la organización debe cuestionarse sobre las aptitudes emocionales de sus empleados con el objetivo de potencializarlas. Para lograr este objetivo se pueden implementar herramientas de medición como test de inteligencia emocional que gozan actualmente de considerable prestigio.

El EQ-I de Bar-On mediante 133 preguntas evalúa 15 dimensiones: Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, autorrealización, independencia, relaciones interpersonales, responsabilidad social, empatía, solución de problemas, conciencia de la realidad, flexibilidad, tolerancia al estrés, control de impulsos, felicidad y optimismo. Además, de esta prueba se puede añadir que existe una versión para ser aplicada como evaluación de 360 grados.

El MSCEIT (Mayer Salovey Caruso Emotional Intelligence Test) trata de ser más riguroso en la medida; a diferencia del anterior, intenta poner a prueba las habilidades del individuo. Esta prueba dentro de sus ítems presentan rostros de personas para que se identifiquen las emociones que transmiten; la aplicación de este es basada en las percepciones que tienen las personas sobre las percepciones. El test mide dimensiones

referidas a cuatro áreas: el manejo de las emociones, su comprensión, utilización y su percepción.

Se dice que Jhon Mayer y Peter Salovey, fueron los primeros en hablar de inteligencia emocional en 1989, y se sabe también que sus estudios inspiraron el trabajo posterior de Goleman. Esta prueba viene hacer la nueva versión de la anterior MEIS (Multifactor Emotional Intelligence Scale).

El ECI (Emotional Competente Inventory) de Hay-McBer, basados en los trabajos de Goleman, es una herramienta de evaluación de 360 grados; el test es complementado por personas próximas al evaluado (Hasta un máximo de dos). Proporciona información de veinte competencias, correspondientes a cuatro áreas, autoconocimiento, autogestión, conocimiento de los demás y habilidades sociales. Éste puede ser utilizado tanto para evaluar individuos de manera personalizada, como para evaluar colectivos dentro de una organización.

El EQ (Map de Q-Metrics), es un test de autoevaluación especialmente dirigido a directivos, es decir, contiene las claves para que el propio individuo obtenga su medida. Mide veinte dimensiones en cuadradas en cinco áreas: entorno habitual, conciencia emocional, competencias, valores y aptitudes.

El EIQ (Emotional Intelligence Questionnaire) de Victor Dulewicz y Malcolm Higgs, ofrece también versiones para directivos: EIQ: managerial y EIQ: managerial – 360 grados. Se trata del primer test de inteligencia emocional desarrollado en el reino unido. Evalúa siete dimensiones: autoconocimiento, consistencia emocional, motivación, sensibilidad interpersonal, influencia, intuición y determinación.

Cabe ya preguntarse para que medir la inteligencia emocional pero la respuesta está en la mente del lector: para saber en que se debe mejorar. Un ser humano

emocionalmente torpe sería un ser humano incompleto si se tratase de la inteligencia emocional en el trabajo, la referencia para identificar las prioridades en la mejora serían las competencias requeridas para el puesto.

Pero, una vez identificado en que se debe mejorar la siguiente pregunta es como se puede hacer; hay que decir que esto requiere tiempo: no se puede pasar de ser emocionalmente torpe a ser emocionalmente inteligente en cosas de días ni siquiera de semanas. Por otra parte el individuo debe estar absolutamente convencido de que vale la pena mejorar, y debe protagonizar el proceso, incluso aunque, como es recomendado, disponga de un buen coach. A de ser el propio individuo el que genere sus respuestas y conclusiones; un buen coach es consciente de ello y se dedica a inspirar el progreso: nutre más las conclusiones propias que las extraídas.

Si bien el capital emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, la aptitud emocional se puede aprender en cualquier momento de la existencia humana. Esto se podría llevar a la práctica promoviendo procesos que les permitan a las personas humanizar su labor no olvidándose de su función (académica).

El error que comúnmente cometen las organizaciones es tratar de inculcar las aptitudes emocionales utilizando las mismas técnicas que sirven para enseñar a trazar un plan comercial. Alterar un hábito basado en la inteligencia emocional requiere una estrategia realmente nueva. Generalmente, se piensa en un programa de desarrollo de equipos como un proceso de revitalizar la estructura total, dejando de lado el capital emocional de los miembros. Sin embargo el conocimiento personal de cada uno resulta ser fundamental.

Lograr una organización emocionalmente inteligente, es algo por lo que todos deben luchar; en ella los empleados deben crear y desfogar técnicas y herramientas de

inteligencia emocional. En una empresa con estas características los empleados deben ser conscientes de la responsabilidad de aumentar su manejo emocional mediante el desarrollo de la autoconciencia y el control de las emociones y la automotivación, además, responsabilizarse de sus actos frente a la relación con los demás, desarrollar técnicas de comunicación eficaces, el buen conocimiento interpersonal y ayudar a los demás y así mismos para poner en marcha su capital intelectual en las mejoras de la organización.

El capital emocional en la organización empieza en si mismo a nivel personal. Al usar las emociones en reforzar el rendimiento y las relaciones laborales, estamos no solo ante el reto de fomentar sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa inteligente.

Ante la falta de normas y medidas disponibles para la preparación de habilidades personales, Sotillo 2000, estudio un programa de capacitación ejemplar a fin de enseñar aptitudes basadas en inteligencia emocional, este programa fortalece: la confianza en uno mismo: la crucial convicción de que es posible triunfar, el trabajo en redes: puesto que la mayoría de los empleados consiguen sus metas mediante procesos personales, la toma de decisiones en cuanto al manejo de la carrera: es necesario evaluar cualquier empleo de manera que este acorde con nuestros valores y objetivos laborales y personales, el autodomínio emocional: para no dejarse abrumar y paralizar por sentimientos perturbadores.

Los puntos sobresalientes en todo programa de capacitación de aptitudes emocionales deben resaltar: la evaluación del trabajo, la evaluación del individuo, medir la disposición, la motivación, hacer que cada uno dirija su cambio, concentrarse e los objetivos claros y factibles, brindar critica constructiva sobre el desempeño, incentivar a

la práctica, apuntalar el cambio, la evaluación, establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos.

Cada elemento es necesario para un aprendizaje efectivo, aumenta en la medida en que forme parte de un proceso que incluya a los otros.

Desde 1992, American Express Financial Advisors, con sede en Minneapolis, tiene en marcha un programa de entrenamiento en 'Competencia Emocional' para gerentes. Una de las metas es ayudarlos a convertirse en "*asistentes emocionales*" de las personas que dependen de ellos. La capacitación contribuye a que los gerentes aprecien el papel que juega la emoción en el lugar de trabajo, y a que desarrollen una mayor conciencia de sus propias reacciones emocionales. Incluye entrenamiento en autoconocimiento, autoregulación, empatía y habilidades para las relaciones sociales. Lo interesante es que esas habilidades "soft" se traducen en resultados concretos de éxito.

Un estudio reciente realizado en Estados Unidos determinó que los gerentes entrenados en esas habilidades hicieron crecer sus empresas a un promedio del 18,1%, comparado con el 16,2 % de gerentes que no fueron capacitados. Esto significa un estimado de U\$S 247 millones en incremento de los ingresos durante los 15 meses del período estudiado.

Pam J. Smith, gerente del programa de 'Competencia Emocional', asegura que como resultado de esa iniciativa, la empresa también registra mayor retención de empleados y menor ausentismo.

Afirma que nadie es "enviado" al programa, y que tampoco se lo usa como terapia. Añade que, incluso así, ayuda a solucionar problemas con gente conflictiva, y permite a los gerentes ver, por sí mismos, en qué casos causan o exacerban los problemas.

Es entonces donde el énfasis actual en la concepción del proceso laboral debe ser de constante aprendizaje traspasando la simple función de transmitir información; esto supone un cambio muy importante en la manera de entender la función de comunicación dentro de la organización.

Las características de la organización del siglo XXI obligan verla de manera compleja como un todo a desarrollar procesos educativos que procuren potenciar al individuo intelectual y emocionalmente para incentivar comportamientos alineados que conlleven al éxito personal y organizacional.

Evidentemente, no basta con poseer las habilidades, sino hay cambios en la manera de hacer las cosas; de lo contrario la posibilidad del cambio solo se quedará en un potencial para mejorar, y no en un verdadero desarrollo.

Ruiz, 2001, afirma conocer organizaciones muy eficientes al momento de crear, adquirir y transferir nuevos conocimientos, y sin embargo, muy poco efectivas en aplicarlos a sus propias actividades.

Según Peter Senge 1998, todas las organizaciones son capaces de aprender. No importa su tamaño, ni a qué actividad se dediquen. Lo que deben entender es que el mundo sufre un proceso de cambio permanente, y que es necesario adaptarse a él. Por esa razón, ocuparse de aprender es la gran decisión que están obligadas a tomar, condición necesaria para sobrevivir a largo plazo. Sólo mediante el aprendizaje continuo, las empresas pueden crear el futuro que desean.

Senger, insiste en que, en la actualidad, el aprendizaje garantiza la vida de las empresas. Pero aclara que solamente se conseguirá el éxito si todos los miembros de la organización, sin excepción, se comprometen con este proceso. En consecuencia, sugiere que las empresas latinoamericanas deben abolir sus modelos de empresas

tradicionalistas y jerárquicas. Hay que dejar de pensar que a las empresas las dirigen sólo unos pocos. Es necesario comprender que, para aprender, las organizaciones deben permitir que sus ámbitos se pueblen de personas inteligentes y motivadas.

Cabe entonces hablar también de organizaciones emocionalmente inteligentes. Se dispone por cierto, de cuestionarios para medir esto; por ejemplo una versión del ECI de Hay-McBer, o el BOEI (Benchmarking Organizacional Emotional Intelligence); aunque obviamente debe haber más cuestionarios igualmente valiosos.

Una organización emocionalmente inteligente es aquella que actúa con eficacia incluso ante la adversidad, es consciente de sus fortalezas y debilidades, genera satisfacción en las personas, aprovecha todo el capital humano disponible, persigue metas compartidas, busca nuevas oportunidades que comprende los sentimientos y puntos de vista de sus clientes y proveedores, posee una estructura funcional flexible, disfruta una eficaz comunicación interna y externa, distribuye el poder de forma inteligente, es sensible a las expectativas de sus clientes y de sus miembros, persigue la mejora permanente y la innovación, reduce la distancia entre el “nosotros” y el “ellos” y ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración. ¿No es una empresa con este perfil, una organización competitiva para las tendencias de liderazgo del siglo XXI?

Conclusiones

Evidentemente, el capital emocional no significa simplemente empatía, en momentos estratégicos puede requerir al contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. No significa dar rienda suelta a los sentimientos “sacando todo afuera”. Por el contrario significa manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de un objetivo común.

Cuanto más complejo es el trabajo, más necesario es potencializar el capital emocional, aunque solo sea porque la deficiencia en estas facultades pueda dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga. En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer convertir al inteligente en incompetente.

Esto, precisamente es lo que se pretende al hablar de organizaciones inteligentes; nos enfrentamos a la comprensión de una de las habilidades más importantes del ser humano: la habilidad de entender lo que sucede a su alrededor, y en consecuencia modificar, según sea necesario, su entorno. Esta, es la adquisición del conocimiento útil. La inteligencia o el conocimiento es de los ingredientes de la empresa más importante y el esfuerzo por implementarlo como una verdadera política de todos; la vuelve una empresa inteligente.

Pero ¿Cuál es el problema real? Todas las empresas actuales giran alrededor de esta premisa con el objetivo de verse competitivas en el futuro, pero aún concientes de los cambios que esto requiere continúan realizando sus procesos alrededor de potenciar el capital intelectual.

En ningún momento se pretende dejar de lado éste; pues se sabe de ante mano que es de vital importancia y que garantiza que los procesos de la organización tengan un

sustento teórico. Pero si se busca que se afirme el capital emocional; aunque esté se ha venido desarrollando e incluyendo en las organizaciones; se piensa que no se ha introducido en el ámbito laboral de manera adecuada.

Primero, porque muy pocas áreas de recursos humanos tienen en cuenta en sus procesos de selección y reclutamiento, implementar pruebas que lo identifique. Claro está que dichos inventarios son de difícil acceso en español y muy pocos se encuentran validados para población colombiana. Aunque, esto no es justificación, pues en la actualidad existen páginas en la Web que se dedican a prestar el servicio de manera gratuita y especializada de evaluar este aspecto.

Segundo, todavía se siguen fortaleciendo capacitaciones que generan aumento de conocimiento sobre temas específicos, aunque existen algunas pocas que se centran en el saber hacer de los procesos. No es que se quiera desmeritar estos procesos de capacitación sino que se pretende que se introduzcan entrenamientos que motiven aprendizajes para llegar de una manera vivencial a un conocimiento significativo que les permita a los participantes extender lo adquirido a ámbitos personales y familiares.

Otro punto a destacar, es que el liderazgo sigue en auge en la organización inteligente pues se da por hecho que este interviene para tener éxito en los planos empresariales elevados, en los cargos, pero virtualmente la ventaja depende de la aptitud emocional que presente el líder. Liderar es dar energía. El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es la clave para la energía del mismo. El arte del liderazgo no constituye en el cambio por sí solo sino en la manera de implementarlo. En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder debe poseer la aptitud de la influencia para hacer tal. Las personas con esta capacidad saben percibir y

hasta prever las reacciones que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Es por esto, que tener en cuenta el capital emocional a la hora de constituirse como empresa inteligente; que fomente el aprendizaje, en la actualidad se logrará mediante políticas organizacionales que contrarreste de manera honrada y abierta comunicaciones internas. Esto se logrará a través de la creación de una atmósfera donde se aprecie la verdad y que se ocupe de escuchar todas las facetas de una cuestión. Pero, este debate solo es posible si los empleados se sienten en libertad de expresar su opinión sin miedo al castigo, la venganza o el ridículo. Que redundara en la forma como los individuos se enfrenten a las situaciones laborales teniendo en cuenta las emociones que finalmente matizarán sus decisiones; conduciendo así a la empresa al éxito o al fracaso.

Referencias

- Cooper, R., Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Barcelona, Editorial Norma,
- Gratton, L. (2001). *Estrategias de capital humano*. Editorial Prentice Hall,
- Gil' Adi, D. (2000). *Inteligencia emocional en practica*, Venezuela: Editorial Mc Graw Hill.
- Goleman, D. (1999). *La inteligencia emocional en la empresa*. España: Javier Vergara Editor.
- Gross, R. (1994). *Psicología, La ciencia de la mente y la conducta*. México: Manual Moderno.
- Kierman, M. (1996). *Los Once mandamientos de la gerencia del siglo XXI*. México.
- Melé, D. (2001). *Más sabe el líder por sabio*. Istmo, Número 56. Año 43. 12-14
- Sotillo, R., (2000). *El capital emocional*. www.Capitalemocional.com (Abril 30)
- Senge, P. (1998). *Con mucha disciplina*. Gestión, Volumen 1. Número 2. 92-98.
- Senge, P. (1998). *Hacia un nuevo liderazgo*. Gestión, Volumen 1. Número 2. 84-90
- Suarez, P. (2001). *La célula inteligente*. Istmo, Número 224.
- Ryback, D., (1998). *Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo*. Madrid: Editorial EDAF S.A.
- Weisinger, H. (1998). *La inteligencia emocional en el trabajo*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor,