

ORGANIZACIONES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES HOY,
ORGANIZACIONES EXITOSAS MAÑANA
Ana María Afanador Mosquera
Universidad de La Sabana

RESUMEN

El objetivo de este artículo es dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional en el individuo y las actitudes positivas que puede desarrollar al interior de una empresa. Los altos niveles de competitividad exigen nuevas formas de compromiso, de ver los hechos, de decidir y dirigir, de pensar y sentir y, una forma más eficaz de gestionar las relaciones humanas en las organizaciones. Muchas empresas han tratado de lograr cambios en sus procesos concentrándose sólo en los aspectos técnicos y dejando de lado los culturales y psicológicos. El éxito no está en un nuevo software, ni en nuevos diseños de procesos, el éxito se logra mediante un trabajo en equipo participativo y totalmente consustanciado con los objetivos estratégicos.

Palabras claves: Emociones (SC 16960), Control Social (SC 48148), Desarrollo Emocional (SC 16780), Ajuste Emocional (SC 16760), Estabilidad Emocional (SC 16890).

ABSTRACT

The objective of this paper is to provide information regarding the importance of emotional intelligence in the individual and the positive attitudes that it can generate inside the organization. The high levels of competitiveness require new ways of commitment, of analyzing facts, of deciding and directing, of thinking and feeling, and a more effective way of managing human relations in organizations. Many organizations have tried to achieve change in their processes by concentrating only on technical aspects and leaving aside the cultural and psychological ones. Success is not to be found in new software or in new process designs: it can only be achieved by completely integrating team work into the organization's strategic goals.

Key Words: Emotions (SC 16960), Social Control (SC 48148), Emotional Development (SC 16780), Emotional Adjustment (SC 16760), Emotional Stability (SC 16890).

ORGANIZACIONES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES HOY,
ORGANIZACIONES EXITOSAS MAÑANA

Al hablar de Inteligencia Emocional podríamos desarrollar personalmente un ejercicio de reafirmación y re – dirección de visión, misión y valores personales, familiares, profesionales y ciudadanos, a través de preguntas activas simulaciones y visualizaciones de las cosas que influyen filosóficamente en nuestra vida, sueños y principios sobre los cuales basamos nuestro actuar

En esta época de grandes y constantes cambios en todas las esferas de nuestra existencia en la que se nos exige estar preparados para enfrentarlos, ya que estos cambios cada día son mayores, más rápidos, más violentos, mucho más traumáticos, más ligados a un ambiente de gran incertidumbre, de una competitividad que no se había tenido antes motivada a la globalización que le impone todo tipo de exigencias a las organizaciones, ocasionando riesgo a su personal a veces sin tomar conciencia de el, nuestra salud física y emocional, buscando el desarrollo y talento como tal, podríamos llamarlo el tema clave dentro de las organizaciones protagonistas.

Recordando que ante todo somos seres humanos, que tenemos necesidades y metas, las aceptemos, o no racionalmente. Una de las necesidades principales es El Vacío Personal de emociones, sentimiento y caricias que deben ser llenados, ya que esto determina y organiza todos los procesos mentales y comportamiento total direccionado con motivación al logro. Dentro del contexto también estaremos analizando el mantenimiento físico, seguridad, competencias, reconocimientos, poder, éxito, esperanza, habilidades, destrezas, entrenamientos, desde luego esta no es una lista completa de las necesidades físicas,

psicológicas y espirituales del ser humano, pero si representan factores que son comunes en el trabajo.

Últimamente se les ha dado a los factores emocionales la importancia debida en el tiempo y espacio incluyéndolos en el optimo desempeño de las actividades profesionales, donde las personas como individuos, como gerentes y como líder donde cada uno de ellos tienen sus diferencias en muchos aspectos y áreas, pero que como ser humano esta dentro de los principios de la Inteligencia Emocional.

“ Los argumentos más convincentes y poderosos se dirigen tanto a la cabeza como al corazón. Y esta estrecha orquestación entre el pensamiento y el sentimiento es posible gracias a algo que podíamos calificar como una especie de autopista cerebral, un conjunto de neuronas que conectan los lóbulos prefrontales – el centro ejecutivo cerebral, situado inmediatamente detrás de la frente y que se ocupa de la toma de decisiones-con la región profunda del cerebro que alberga nuestras emociones. De este modo, resulta ciertamente paradójico que las habilidades "blandas" tengan una importancia decisiva en el éxito profesional en los dominios más duros. La excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas.” (Goleman, 1999)

Incluso en las profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro.

“A la hora de tomar una decisión, el primer paso es siempre muy consciente, deliberado y analítico, pero no debemos desdeñar el aspecto emocional porque ambos son igualmente importantes. Es lo que se denomina corazonada, intuición.” (Goleman,1999)

“La capacidad de percibir este tipo de sensaciones subjetivas tienen un origen evolutivo. Las regiones cerebrales implicadas en las sensaciones viscerales son mucho más antiguas que las del centro del pensamiento racional. Los circuitos nerviosos ligados a los centros

emocionales (la amígdala) nos proporcionan una respuesta somática- una sensación visceral- de la decisión que debemos tomar. La expresión clásicamente utilizada para referirse a este tipo de sensibilidad que nos orienta es la de sabiduría.” (Goleman, 1999, p. 80).

“Nuestra mente no está organizada como un ordenador que pueda brindarnos una pulcra copia impresa de los argumentos racionales a favor y en contra de una determinada decisión, basándose en todas las ocasiones anteriores en que hayamos tenido que afrontar una situación similar. En lugar de ello, la mente hace algo mucho más elegante, calibrar el peso emocional que han dejado las experiencias previas y darnos una respuesta en forma de presentimiento o sensación visceral. Cuando disponemos de los recursos emocionales adecuados, lo que anteriormente parecía amenazador, podemos terminar abordándolo como un desafío y afrontarlo con energía y hasta con entusiasmo.” (Goleman,1999, p.131)

Antes de entrar de lleno a lo que es la Inteligencia Emocional haremos un pequeño rodeo a los fines de ver en forma más clara el panorama, empezando por definir un concepto que es importante como la motivación, algo fundamental en las acciones del individuo y en el cumplir de sus necesidades.

Una de las formas en que podemos definir a la motivación sería algo así como la pasión por lograr. Es un rasgo que comparten prácticamente todos los líderes efectivos. Aquí, la palabra clave es lograr. Numerosas personas se sienten motivadas por factores externos: un gran sueldo, la situación que acompaña la obtención de un título impresionante o el formar parte de una empresa prestigiosa. Sin embargo, aquellos que tienen potencial de líderes encuentran la motivación en el logro de una hazaña o una meta, por la sola satisfacción que les produce concluirarla.

Preguntas que surgen a menudo dentro de una empresa son:

- Por qué algunas personas reaccionan positivamente en sus tareas?
- Por qué hay trabajadores que aún sintiéndose enfermos concurren a trabajar?
- Por qué algunos empleados, al darlos de baja por enfermedad inculpable, nos piden si podemos enviarlos de regreso al trabajo lo antes posible?
- Por qué algunas personas hacen su trabajo como si la organización les perteneciera?

Para contestar estas preguntas, en primer lugar debemos aclarar una serie de conceptos básicos:

Todos tenemos determinadas capacidades que podríamos resumir en grupos, cada uno con elementos básicos, a saber:

Capacidades innatas:

- La capacidad física
- La capacidad intelectual
- La resistencia psíquica
- La inteligencia emocional

Capacidades adquiridas:

- Las habilidades
- El conocimiento POTENCIAL
- La experiencia

En las empresas, que tanto necesitan del trabajo de los seres humanos para vivir y desarrollarse, se da mucha importancia a este conjunto de capacidades, que se denomina potencial.

Esta clasificación puede ser discutida, ya que solo persigue ofrecer una visión global del ser humano. La diferencia entre adquiridas e innatas puede ser ampliada según la actividad

de cada uno. El potencial es un estado latente del ser humano que sólo es puesto en actividad cuando tenemos que lograr algo.

Teorías

A los efectos de una introducción al tema inventariaremos con cortas descripciones, las principales teorías, según nuestra interpretación, que pretenden ayudarnos a realizar la difícil tarea de comprender al ser humano. Y sus motivaciones.

Maslow. La Jerarquía de las Necesidades

Según esta teoría las personas responden a cinco tipos distintos de necesidades:

Básicas: o del individuo

Fisiológicas.

En el medio laboral estas necesidades aparecerían cuando el trabajador no gana lo suficiente para dar de comer a su familia, o cuando las tareas se desarrollan en ambientes que afectan su salud (excesivo polvo, calor frío, etc.). De la distinta jerarquía que otorgue cada trabajador a estas dos demandas, depende la presencia de quienes trabajan por salarios muy bajos antes de exponerse, ganando más, a efectuar tareas riesgosas o insalubres.

De seguridad.

Satisfechas las necesidades del punto anterior, aparece la de asegurar que no volveremos a tener hambre, sed o riesgos para la salud o sea la necesidad de estabilidad laboral.

Las necesidades que Maslow describe a continuación, son de carácter social, pues están basadas en la opinión que otros seres humanos tienen de nosotros.

Necesidades Sociales

De afecto.

Una vez satisfechas las necesidades fisiológicas y de seguridad, según la percepción particular de cada sujeto, aparece en nosotros la de ser aceptados por los demás.

Las gerencias suelen comentar con frecuencia la necesidad de conservar un adecuado equilibrio entre las demandas de los grupos formales y las de lo informales. Los grupos formales son aquellos que la organización ha formado (los empleados de la oficina de finanzas, los trabajadores del sector mantenimiento, los del departamento de ventas, etc.).

Los grupos informales son aquellos que se constituyen por amistad entre sus miembros, por comunidad de intereses o hobbies (los jugadores de tenis, los de golf, los que viven en la misma localidad, etc.).

Lo ideal es que cada grupo formal constituya simultáneamente un grupo informal (y que el líder de dicho grupo sea el jefe del grupo formal).

De estima.

Una vez reconocidos por el grupo (y aceptados) aparece en nosotros la necesidad de estima (o mejor dicho, de autoestima). Se trata de ser reconocidos por los demás. Que nos reconozcan valores para nosotros positivos.

La teoría de la jerarquía de las necesidades de Maslow se completa con la **autorrealización**. Según Maslow: "Un término mas adecuado que el de salud psíquica es el de autorrealización tal como ya lo he utilizado"

Las investigaciones que dieron origen a la teoría de la motivación e higiene consistieron en analizar las respuestas que distintos trabajadores daban para describir situaciones en las que se sintieran excepcionalmente bien o excepcionalmente mal en relación con sus trabajos. Observó que cuando los trabajadores hablan de sentirse bien mencionan factores como logro, reconocimiento, el trabajo mismo, responsabilidad, progreso, y crecimiento. Herzberg denominó MOTIVADORES a las fuerzas de satisfacción.

Observó también que cuando los trabajadores hablan de sentirse insatisfechos de su trabajo, lo hacen de factores externos, pero relacionados con aquel: la administración de la empresa, la supervisión, las relaciones con los compañeros, la relación con los subordinados y la seguridad. Denominó a tales factores de HIGIENE, debido a que alteran el medio ambiente de trabajo.

De acuerdo a la teoría de Herzberg, la satisfacción y la insatisfacción no son polos opuestos de una dimensión, sino que son dos dimensiones separadas. La satisfacción es afectada por los motivadores y la insatisfacción por los factores de higiene.

Se puede conjugar a la teoría de Herzberg con las ideas de Maslow: los *motivadores* contribuyen principalmente a las necesidades de alto nivel: *estima y autorrealización* y los *factores de higiene* contribuyen principalmente a la satisfacción de las necesidades de bajo nivel: *fisiológicas, de seguridad y afecto*.

MC Gregor (1957) planteó una serie de consideraciones sobre las actitudes de las personas en la empresa y postuló que la "filosofía de la gerencia determina la práctica". Esta suposición se ha ido comprobando en el marco del autocumplimiento de las hipótesis. Vendría a decir la idea que tiene la gerencia sobre cómo espera que se comporten las personas produce una serie de actitudes y estilos gerenciales que tienden a autoconfirmarse. La más común de las suposiciones (que a la mayoría de las personas no les gusta trabajar, que tratan de evitar las responsabilidades, que el dinero es el principal y casi único incentivo real (modelo o teoría X) generará un modelo de organización que probablemente será tan molesta y desagradable que tenderá a confirmar las expectativas gerenciales.

Por el contrario, la teoría Y parte del supuesto de que las personas son curiosas por naturaleza, que tienden espontáneamente a hacer cosas con gusto, a superar y a compartir responsabilidades y que, por tanto, el papel de la gerencia es crear las condiciones para que

estas actitudes o conductas se desarrollen. Y es que, aunque existan personas **X**, el papel del autocumplimiento hace que las gerencias deban trabajar con el modelo **Y** o teoría **Y**.

Un experimento sobre incentivación llevado a cabo en la Western Electric Company en la localidad de Hawthorne (USA) demostró como resultado general que las mejoras ambientales tienen una influencia relativa comparadas con el desarrollo de un mejor clima laboral y de cohesión grupal, siendo especialmente significativos los sentimientos de integración y de comunicación entre las personas y la gerencia. Siendo este punto muy significativo desde el punto de vista de la ergonomía organizacional.

El Taylorismo se caracteriza y se apoya formalmente en la selección de los supuestamente más capacitados y en una búsqueda de la eficacia mediante la economía de movimientos y esfuerzos, basado todo ello en una parcelación y división exhaustiva del trabajo y de las tareas; pero fundamentalmente se plantea como una relación individualizada que fomenta ante todo la competitividad entre los niveles jerárquicos, lo que conlleva dificultades de comunicación y de localización de áreas de intereses compartidos. Los planteamientos Tayloristas se podrían denominar "analíticos" pero ello implica tal grado de fragmentación, estancamiento y rigidez en la organización del trabajo, que la hace incompatible con las necesidades de flexibilización y adaptabilidad de los sistemas de organización actuales.

A su vez, los motivadores principales, cuando no los únicos del Taylorismo, son los económicos. La iniciativa personal y la creatividad no solo no están contempladas sino que se desaconsejan.

Anteriormente definiendo el concepto de motivación y su importancia se puede entender mejor el valor y el papel de ella en la inteligencia emocional y su sentido en cuanto al individuo y el dentro de una organización.

Todos estamos acostumbrados con la definición de inteligencia que se basa en la medición del CI (Coeficiente Intelectual): raciocinio lógico, habilidades matemáticas, habilidades espaciales. Sin embargo, estudios recientes demuestran que otro tipo de inteligencia, la inteligencia emocional, es la principal responsable por el éxito o fracaso de los profesionales, jefes, líderes, padres.

El éxito profesional, independientemente de que se trate de un ingeniero, un profesor, un abogado o un vendedor, está definido en un 80% por la inteligencia emocional y en un 20% por el CI.

La Inteligencia Emocional está vinculada a actividades tales como la Automotivación, que como vimos no figura entre los motivadores del Taylorismo. Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de la energía en una dirección y para un fin específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional, significa utilizar el sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.

Motivadores Modernos

Existen cuatro fuentes de motivación:

Nosotros mismos: los propios pensamientos, los niveles de ansiedad y el comportamiento de los componentes del propio sistema emocional se convierten en el principal motivador (o a la inversa: el principal desalentador).

Colegas o compañeros de trabajo. La práctica de gratificación prolongada; el motivar a otros ayudándolos a explotar sus talentos y conseguir su compromiso con los objetivos e intereses comunes. Se trata de desarrollar relaciones de motivación mutua. Se los suele llamar el "equipo A".

Un "Mentor Emocional". Recibe este nombre aquella persona que sirve como modelo de motivación, es el individuo al que le preguntaríamos: "¿Qué harías en esta situación?" O "¿

Cómo te sentirías?". No importa que esté vivo o muerto, sea real o ficticio. El "Mentor Emocional" puede ser Nelson Mandela, Superman, Discepolo o James Bond, lo fundamental es que realmente motive.

El entorno de trabajo. No solamente en lo que se refiere a carga térmica, ventilación, vibraciones, ruido y las demás variables que deben ser adecuadas según la ley de Higiene y Seguridad, sino rodearnos de objetos motivadores, como por ejemplo fotos de nuestra familia, música (recientes estudios sugieren que Mozart incrementa la agudeza mental o la música barroca con menos de 60 compases por minuto pueden ayudar a fomentar la concentración), luz natural, etc.

Hemos visto docenas de anuncios de empleo en los que uno de los requisitos exigidos es la automotivación. En dichos anuncios se suele leer "Debe ser emprendedor" o "Debe saber trabajar por su cuenta", lo que quiere decir que la persona debe ser capaz de asumir una tarea, perseverar en ella, desarrollarla y resolver cualquier contratiempo que se produjese en el proceso. No es difícil ver por que la automotivación es una cualidad tan deseable en el ámbito laboral: un empleado automotivado requiere menos control, pierde menos tiempo y suele ser más productivo y creativo.

En los procesos de contratación de empleados, informaciones que antes no tenían ninguna importancia ahora se consideran cruciales: si el candidato conserva amistades antiguas –de la universidad, por ejemplo -.

Ese tipo de información denota en el individuo cualidades de relaciones humanas tales como afabilidad, comprensión y gentileza. Claro que antiguos valores como conocimientos técnicos e idiomas extranjeros continúan siendo importantes, aunque ya no son tan decisivos. A fin de cuentas, cuesta menos perfeccionar a un empleado en habilidades manuales o intelectuales que como vimos anteriormente forman parte de las capacidades

adquiridas, que en habilidades emocionales (capacidades innatas). Casi siempre un profesional desea y acepta cursos de perfeccionamiento intelectual, pero casi el 100% rechaza –consciente o inconscientemente- cambios en su comportamiento emocional.

De igual manera, las empresas valorizan a aquel profesional que cultiva el hábito de un asado los fines de semana. La figura del adicto al trabajo ("workaholic") se ha convertido en una figura deprimente.

Se sabe que el 90% del tiempo de cualquier ejecutivo está ocupado por tareas que involucran relacionarse con otros. Lo mismo sucede con profesionales de Ciencias Exactas, por ejemplo. La Ingeniería, una de las profesiones mejor conceptuadas por sus niveles de CI, tiene en la mayor parte de sus actividades las relaciones interpersonales. En estas actividades, los ingenieros necesitan motivar a otros, conseguir apoyo, influenciar a jefes de departamentos, conseguir recursos, etc. En cualquier empresa, toda actividad está asociada al trabajo en equipo.

Un profesional que se considera autosuficiente, que desprecia los valores de sus compañeros y subordinados, que pretende trabajar aislado, no solamente está destinado al fracaso sino que será además un generador de problemas. Se sabe que ningún gran genio puede suplantar la fuerza de la unión de talentos de un equipo. Basta ver los ganadores más recientes de los Premios Nóbel: todos los 25 últimos Premios Nóbel de Física fueron otorgados a líderes de laboratorios, personas que supieron unir la fuerza intelectual con la capacidad de coordinar esfuerzos, estimular talentos de colaboradores, lidiar con vanidades y frustraciones y negociar recursos materiales para sus investigaciones. Estos genios percibieron que necesitaban desarrollar también su inteligencia emocional.

Se podría decir entonces que Inteligencia Emocional es el uso inteligente de las emociones: 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 que manera pueden influir mejorando nuestros resultados.

En esta era el progreso del trabajador no depende de cómo utilicemos nuestra capacidad intelectual, del conocimiento sino de cómo controlemos nuestras emociones para beneficio propio.

Características de la Inteligencia Emocional

-Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

-Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.

- Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

- Necesidad pero no suficiencia...poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

-Genéricas...se pueden aplicar por lo general a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes

Las Competencias Emocionales

Competencia personal. Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos

Conciencia de uno mismo: conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y efectos

- Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades.

-Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

Autoregulación: control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

-Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos

-Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad

- Integridad: asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal

-Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios

-Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

Motivación: las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

-Motivación de logro: esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

- Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.

- Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

-Optimismo:persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

Competencia social. Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás

Empatía: conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas

-Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan

-Orientación hacia el servicio: anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes

- Aprovechamiento de la diversidad. Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas

-Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo

Habilidades sociales: capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.

- Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces

- Comunicación: emitir mensajes claros y convincentes

- Liderazgo: inspirar y dirigir a grupos y personas

- Catalización del cambio: iniciar o dirigir los cambios

-Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos

-Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común

-Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas

La Conciencia Emocional

La capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

Conciencia emocional: Reconocer nuestras emociones y sus efectos.

Las personas dotadas de esta competencia:

-Saben qué emociones están sintiendo y porqué

-Comprenden los vínculos existentes entre sus sentimientos, sus pensamientos, sus palabras y sus acciones

-Conocen el modo en que sus sentimientos influyen sobre su rendimiento

-Tienen conocimiento básico de sus valores y sus objetivos

Richard Boyatzis define la conciencia de sí mismo como: "la capacidad de permanecer atentos, de reconocer los indicadores y sutiles señales internas que nos permiten saber lo que estamos sintiendo y de saber utilizarlas como guía que nos informa de continuo acerca del modo como estamos haciendo las cosas"

La conciencia emocional comienza estableciendo contacto con el flujo de sentimientos que continuamente nos acompaña y reconociendo que estas emociones tiñen todas nuestras percepciones, pensamientos y acciones y un modo que nos permite comprender el modo en que nuestros sentimientos afectan también a los demás.

Características y Rasgos de las Personas de Exito

Las investigaciones que a lo largo de las décadas han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores “estrella” nos indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales en los noventa: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a cambios. Existen un conjunto completamente nuevo de capacidades que están comenzando a perfilarse como rasgos distintivos de los trabajadores estrella, entre las que cabe destacar la capacidad de servir de catalizador del cambio y el aprovechamiento de la diversidad

“Descubrimos que existen algunas competencias que diferenciaban a los trabajadores estrella de los otros. A saber: empatía, autodisciplina, iniciativa.” (Goleman, 1999, pág 35)

Para afrontar adecuadamente las situaciones emocionales en sumo grado hace falta ser un buen mediador, es decir, hay que ser capaz de despertar la confianza de los demás y de establecer un adecuado rapport con ellos, es decir, saber escuchar, ser capaz de persuadir y saber aconsejar. En palabras de este mismo directivo: "para poder alentar la confianza de los demás usted debe ser consciente de sí mismo, asumir el punto de vista de los demás y

ser también capaz de estar plenamente presente". (Goleman,1999,p.56). "La única habilidad cognitiva que diferencia a los directivos "estrella" de los mediocres es la capacidad de reconocer pautas, es decir la capacidad de extraer la información necesaria para comprender las tendencias más relevantes y forjarse una "visión global" que permita planificar estrategias de acción para el futuro." (Goleman, 1999 p.58) "Los mejores siempre están dispuestos, por ejemplo, a quedarse un tiempo extra para ayudar a sus compañeros a concluir un proyecto y no se guardan para sí los pequeños descubrimientos que pueden facilitar el trabajo sino que los comparten abiertamente. Son personas que no compiten, sino colaboran." (Goleman, 1999, p.62)

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes:

- Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad
- Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política
- Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás. En un mundo tan cambiante encontramos que la flexibilidad, la posibilidad de adaptarse al cambio es más importante que la experiencia.

“ Sólo cuando una persona muestra un amplio ramillete del espectro total de las competencias emocionales existe la posibilidad de que alcance lo que McClelland denominó "punto crítico", una condición que permite descollar como un trabajador "estrella" y desempeñar una función semejante a la de los catalizadores en ciertas reacciones químicas.” (Goleman, 1999, p.63).

Qué Buscan Actualmente los Empresarios de los Trabajadores?

- Capacidad de escuchar y de comunicarse verbalmente.

-Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y los obstáculos.

-Capacidad de controlarse a sí mismo, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrir un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.

-Eficacia grupal e interpersonal, cooperación, capacidad de trabajar en equipo y habilidad para negociar las disputas.

-Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Antes de introducirnos en los conceptos, conviene saber como entiende el autor conceptos como competencia, inteligencia práctica o incluso competencia emocional:

“Una competencia es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.”

(Goleman, 1999, p. 35)

Inteligencia práctica: una combinación de destreza y experiencia. Así pues, aparte del CI son nuestras habilidades prácticas y las capacidades técnicas que podamos dominar las que determinarán nuestro desempeño cotidiano.

La pericia es, en gran medida, una combinación entre el sentido común y los conocimientos y habilidades concretos necesarios para desempeñar adecuadamente nuestro trabajo. La pericia se adquiere mediante el aprendizaje cotidiano y nos permite comprender los entresijos de una determinada profesión, un conocimiento real que sólo puede ser fruto de la práctica.

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente.

Nuestra inteligencia emocional determina la capacidad potencial de que dispondremos para aprender las habilidades prácticas basadas en uno de los siguientes elementos compositivos: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relación.

El Flujo de los Sentimientos

El trasfondo de nuestra vida emocional discurre de un modo parejo al flujo de nuestros pensamientos. En el fondo de nuestra conciencia siempre existe algún estado de ánimo que, aunque, por lo general, no nos percatemos de los sutiles estados de ánimo que fluyen y refluyen mientras llevamos a cabo nuestra rutina cotidiana. Pero el día a día hace que estemos mucho más preocupados por nuestro flujo de pensamientos, sumergiéndonos en la tarea que estamos llevando a cabo sin percibir los sentimientos que esto genera en nosotros. Para sensibilizarnos de este ruido subterráneo de estados de ánimo y emociones es necesario que hagamos una pausa mental, pausa que raramente nos permitimos. Nuestros sentimientos nos acompañan siempre, pero raramente nos damos cuenta de ellos, por el contrario, solamente nos percatamos cuando éstas se han desbordado.

Es como si nuestras emociones tuvieran su propia agenda, pero nuestras agitadas vidas no les dejaran espacio ni tiempo libre y, en consecuencia, se vieran obligadas a llevar una existencia subterránea. Toda esa presión mental termina sofocando esa voz interna que constituye la más segura brújula para navegar adecuadamente por el océano de la vida.

A las personas incapaces de reconocer cuales son sus propios sentimientos los podríamos denominar "analfabetos emocionales".

En ciertas personas, esta sordera emocional constituye una especie de olvido de los mensajes que nos manda nuestro cuerpo en forma, por ejemplo, de jaqueca crónica, dolor lumbar o ataques de ansiedad.

Pero la conciencia de uno mismo es una habilidad que puede ser cultivada, por ejemplo con la meditación cotidiana.

Teorías Acerca de la Inteligencia Emocional.

De los ocho tipos de inteligencia de los que habla Howard Gardner, dos se refieren a nuestra capacidad de comprender las emociones humanas. La inteligencia interpersonal está relacionada con nuestra capacidad de entender a los demás. La inteligencia intrapersonal está determinada por nuestra capacidad de entendernos a nosotros mismos.

Daniel Goleman fue uno de los autores pioneros sobre "Inteligencia emocional", doctor en filosofía, presenta resultados y propuestas de las investigaciones que ha llevado a cabo sobre el tema del manejo consciente de las emociones en el ser humano. Su teoría nos habla del equilibrio que debe de existir entre la mente emocional y la racional, explica que una siente y la otra piensa. Afirma que cuando personas con un elevado coeficiente intelectual tienen dificultades para triunfar profesional y socialmente, y aquellas que tienen un coeficiente intelectual modesto, se desempeñan sorprendentemente bien en los diversos aspectos de su vida, la diferencia suele estar en autodominio, la persistencia y la capacidad de motivarse uno mismo.

Enfoca su análisis desde varios puntos como son: el físico, el científico y el psicológico. Desde el punto de vista científico explica que "la amígdala" una estructura interconectada

en el tronco cerebral, es la especializada en los asuntos emocionales, si queda separada del resto del cerebro, produce ceguera afectiva.

Daniel Goleman agrupa ambos tipos de inteligencia bajo el nombre de inteligencia emocional. La inteligencia emocional es nuestra capacidad de comprender nuestras emociones y las de los demás. La inteligencia emocional determina, por ejemplo, nuestra capacidad de resistencia a la frustración, a la confusión, o nuestra manera de reaccionar ante la adversidad. Nuestra capacidad de aprendizaje está, por tanto íntimamente ligada a nuestra inteligencia emocional.

Fernando Flores habla mucho sobre las habilidades para emprender, explora cómo las prácticas emprendedoras hacen historia, es decir, cómo inventan futuros posibles a partir del ejercicio de ciertas habilidades emocionales y comunicativas. El emprendedor aparece aquí no como un ser dotado de un genio especial, sino como alguien que ejerce prácticas y habilidades que es posible cultivar.

Humberto Maturana, como biólogo nos ofrece un panorama científico acerca del desarrollo de organizaciones, hace una mirada al hombre y al mundo desde la neurobiología. De cómo conocemos y cómo articulamos y habitamos el mundo desde nuestra condición de seres que se crean a sí mismos. Ha explorado los recovecos del ser humano, a través del análisis de las emociones, del amor, la amistad, el poder, la educación y la importancia del lenguaje.

CONCLUSIONES

¿Por qué el tema de la inteligencia emocional ha capturado la atención de los medios científicos, académicos, empresariales, de comunicación y sociales en todo el mundo? Pueden haber varias razones que expliquen este fenómeno, pero me atrevería a señalar que la principal es la dramática comprobación a diario de los gravísimos problemas sociales y humanos que se viven en todo momento en el mundo. La inteligencia emocional en este escenario cotidiano de desencuentros y angustias no representaría sino una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, además de una esperanza viva para la humanidad.

Durante el siglo XX uno de los temas recurrentes de estudio e investigación de la psicología ha sido el de la inteligencia racional, el mismo que se ha expresado en términos como edad mental, cociente intelectual, aptitudes intelectuales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples. La inteligencia emocional será, a no dudarlo, uno de los temas que más se estudiará y explotará en los próximos años.

A pesar del gran auge que está experimentando la IE, todavía se plantean dudas sobre en qué consiste exactamente. Caruso y Salovey, por ejemplo, sostienen que los directivos con elevadas aptitudes en IE utilizan su capacidad analítica para dar sentido a sus propios sentimientos y a los de los demás, prestando especial atención a los “datos de las emociones”. Los directivos inteligentes desde el punto de vista emocional saben cómo afecta su actitud a sus equipos de trabajo. Por ejemplo, los directivos que se sienten bien tendrán más posibilidades de generar argumentos creativos y originales, mientras que los que están tristes se sentirán inclinados a centrarse en los detalles, encontrar errores graves, o pensar en argumentos más convincentes. Los directivos con talento adaptan su actitud a

cada momento y saben qué emociones son las más adecuadas para cada decisión empresarial.

Goleman observa la IE desde otra perspectiva. Sostiene que los directivos inteligentes desde el punto de vista emocional poseen ciertos atributos como la autoconciencia. Ellos se autorregulan controlando sus impulsos y canalizándolos hacia mejores objetivos. La motivación es fundamental, y estos directivos sienten pasión por lograr el éxito para su propio beneficio. También tienen en cuenta los sentimientos de los demás cuando toman decisiones y establecen una relación de comunicación con sus compañeros de trabajo para dirigirse hacia objetivos comunes.

No obstante, otros equiparan la IE con la habilidad comunicativa. A modo de ejemplo, Robert Pennington y Stephen Haslam, asesores de Resource International en Houston, sostienen que los directivos capacitados emocionalmente distinguen los hechos de una situación empresarial y comunican sus opiniones sobre esos hechos. Después, aclaran las emociones que están experimentando, describen las prioridades que hay tras dichas emociones y expresan los cambios que esperan.

Las diferencias también redundan en la forma en que los directivos aplican las aptitudes de la IE en el lugar de trabajo. Sin embargo, a pesar de las distintas definiciones y prácticas, los expertos coinciden en que saber cómo identificar y gestionar los sentimientos propios y los de los demás puede suponer una gran recompensa para usted y su organización, tanto si tiene que tratar con supervisores, homólogos y subordinados directos, como con proveedores y clientes.

Los directivos emocionalmente inteligentes saben cómo afectan a los sentimientos, el pensamiento y las acciones de los demás, por lo que adaptan su propia conducta para conseguir unos resultados positivos en los negocios. Pero, la pregunta es precisamente

¿cómo se adquiere esa comprensión? Patti Hathaway, presidenta y consejera delegada de The Change Agent, una empresa consultora ubicada en Westerville (Ohio), cree que herramientas como la evaluación de los 360° y otras encuestas pueden ayudar a los directivos a verse a sí mismos a través de los ojos de los demás. En una evaluación de los 360°, un directivo recibe respuestas anónimas de su supervisor, homólogos y subordinados directos en preguntas como “¿En qué grado esta persona es capaz de inspirar a los demás?” o “¿En qué grado esta persona hace que los demás se sientan valorados y respetados?”

Vance Yoshikawa, director de formación y desarrollo en la State Farm Insurance de Bloomington (Illinois) utiliza este tipo de cuestionarios con frecuencia para identificar las aptitudes directivas que debe mejorar, como por ejemplo expresar agradecimiento a los empleados que cumplen sus objetivos. Tras revisar las respuestas, y reconocer que a veces pueden doler, reúne a todos sus empleados y les comenta: “Esto es lo que les preocupa a todos”. “¿Qué puedo hacer para que se sientan mejor en su trabajo y lo realicen de un modo más eficaz?” En su anterior puesto de trabajo como jefe de campo de agencia para State Farm, Yoshikawa dio crédito al uso de estas técnicas para elevar a sus agentes desde “la última posición de Wisconsin” (medida a partir de las ventas del total de servicios financieros por agente) hasta situarlos en el primer lugar del estado.

Algunos ejecutivos suponen erróneamente que practicar la inteligencia emocional significa expresar los sentimientos en forma libre. Según ellos, reprimir o expresar nuestras emociones repetidamente puede ocasionarnos enfermedades relacionadas con el estrés, como las úlceras. Pero la verdadera IE permite elegir entre calmarnos y expresarnos con criterio.

Jacquelyn Banman, jefa de recursos humanos en una importante cadena de televisión por cable, equilibra ambas actitudes durante el despido de empleados problemáticos. Según

ella, no hay nada que produzca sentimientos tan intensos como los despidos, tanto para los jefes como para los empleados afectados. Algunos jefes, dice Banman, “se enfadan muchísimo, e incluso se enfurecen” cuando les recomienda que despidan a un empleado. “No quieren asumir esa responsabilidad”, explica. Banman disminuye la cólera cambiando de tema y aborda el tema del despido la próxima vez que el gerente la visita para quejarse de ese empleado. “Son más receptivos cuando ya han asimilado la idea”, señala. “Y dejarles volver para comentarlo les ayuda a sentir que tienen más control sobre la situación”.

Para fomentar que los empleados despedidos se sientan escuchados, y por consiguiente no tomen represalias, les permite que la llamen más tarde para hacerle preguntas y para que puedan expresar sus sentimientos de forma breve. Inmediatamente después de un despido, también fomenta que los jefes procesen sus sentimientos, que pueden ser desde la culpabilidad y la tristeza, hasta el alivio y la preocupación. Este procesamiento permite a los jefes evaluar aspectos más objetivos sobre el despido, como cuál es la mejor forma de comunicar la noticia a otras personas de la empresa.

Los mejores directivos saben que ciertas situaciones requieren aptitudes de IE más sólidas que en otras ocasiones. Yoshikawa, de State Farm, por ejemplo, controla más de cerca la temperatura emocional de sus subordinados directos durante los períodos en que se ven sometidos a más presión para “alcanzar los objetivos”.

Michelle Van Dyke, presidenta y consejera delegada de Fifth Third Bank Western Michigan, intensifica la aplicación de la IE cuando las relaciones con sus subordinados directos parecen deteriorarse. Por ejemplo, varios empleados se quejaron recientemente de que Van Dyke no comunicaba la razón de sus decisiones y, por tanto, no entendían sus objetivos estratégicos para el departamento. Inmediatamente, organizó una serie de

reuniones mensuales en las que informa a su equipo sobre las decisiones más recientes, les explica el motivo de sus decisiones y les pregunta si ellos hubieran manejado la situación de forma distinta y qué necesitan para llevar a cabo lo que ella ha decidido. ¿Qué recompensa obtuvo la organización de Van Dyke? Sus subordinados directos le dicen que se sienten “más satisfechos con su trabajo, tienen un sentimiento de propiedad sobre las decisiones que afectan al departamento y se arriesgan más

La IE beneficia a directivos y empleados, y también permite que las empresas alcancen sus objetivos estratégicos. Hernando Henao, director general del mayorista en productos de optometría Visionlab de Bogotá (Colombia) insiste en que los empleados que interactúan directamente con los clientes (en las tiendas de ópticas) reciben una amplia formación en inteligencia emocional. La formación se centra en capacitar a los empleados de venta al público para que se identifiquen con los clientes, y comprendan sus necesidades y los problemas más urgentes. La compañía ha utilizado las percepciones resultantes para desarrollar productos de gran aceptación tales como las lentes oftálmicas.

Visionlab también utiliza un sistema de medición para evaluar la IE de cada empleado, incluida la capacidad de empatía y otras aptitudes emocionales. Mediante una encuesta a los clientes, la compañía ha descubierto una pauta interesante: los empleados con la calificación más alta en empatía en las autoevaluaciones realizadas durante los cursos de formación en IE son también las personas con quienes los clientes prefieren tratar

A pesar de que la IE desempeña un papel vital en las decisiones de negocios de alto riesgo y las relaciones fundamentales en el lugar de trabajo, también es importante en otros momentos menos obvios. Tom Kopler, facilitador de desarrollo organizacional en Allegheny Energy de Greensburg (Pensilvania), anima a los directivos de su empresa a aplicar sus aptitudes en IE en ocasiones aparentemente de poca importancia o irrelevantes.

En su opinión: “incluso los pequeños errores en el uso de la IE pueden crecer y ramificarse, y generar consecuencias negativas considerables más adelante”. Kopler cita el ejemplo de un supervisor de una central eléctrica que no se dio cuenta de que un empleado generalmente sociable y extrovertido se quedaba sentado en un rincón mientras se asignaban las tareas del día. “Si ese supervisor no hace más que asignar las tareas del modo habitual, sin preocuparse por descubrir qué ocurre”, afirma Kopler, “podría arriesgar la seguridad de los empleados. Si ese empleado se comporta distinto de lo habitual porque está preocupado por algo, podría no concentrarse lo suficiente en su trabajo ese día. En una central eléctrica, esta situación podría traducirse en problemas de seguridad para todos. Es de suma importancia que el supervisor note que ocurre algo diferente, e indague para descubrir qué es lo que no funciona”.

Pese a las protestas de algunos escépticos, la inteligencia emocional ha captado la atención de empresas de todo el mundo. Sólo el tiempo pondrá de manifiesto si los directivos logran acordar qué es la IE y cuál es la mejor forma de aplicarla. Sin embargo, muchas compañías ya están dando los primeros pasos para reforzar la capacidad de los directivos y los empleados para reconocer, gestionar y utilizar los sentimientos de forma productiva, y están obteniendo unos resultados increíbles en el balance final.

Para concluir la inteligencia emocional tiene unas ventajas que conlleva su desarrollo, tanto a nivel personal como profesional. La comunicación mejora; el trabajador se siente más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida; las relaciones personales mejoran; se mejora el clima laboral; nuestro poder (especialmente el carismático) y nuestro liderazgo se ven reforzados; aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos; los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan;

mejoran las relaciones con los clientes y con todos los públicos de la empresa; y también mejoran un sin fin de pequeñas y sutiles cosas además de la rentabilidad de la empresa. Aumenta la motivación y las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas.

Y es que la clave del éxito del desarrollo de la inteligencia emocional en la empresa se encuentra en el propio desarrollo personal, en el esfuerzo de cada uno de los sujetos implicados, a su ritmo y desde la introspección, la toma de conciencia y la voluntad de cambio y mejora continua de cada uno de ellos. Porque, para lograr desarrollar la inteligencia emocional en la empresa, todos (y especialmente los altos cargos), deben desarrollar la suya propia.

Por eso, si quiere gestionar y dirigir el desarrollo de la inteligencia emocional es necesario facilitar un clima de confianza y apertura, elevar el nivel de conciencia y autoconocimiento de cada empleado y incrementar su motivación.

Y es que, como bien se evidencia en la propia esencia de la inteligencia emocional, las emociones son el motor de cualquier acción, si no se utilizan métodos que contacten directamente con el interior y el "corazón" de las personas difícilmente se lograra provocar cambios en ellos, o en nosotros mismos.

Por eso se podría decir que el éxito de las empresas esta en un 80% en el buen dominio de las emociones de los trabajadores, de un equilibrio entre sentimientos y acciones; el autocontrol, la autorregulación y otras habilidades asertivas; haciendo de este un ambiente y entorno de trabajo mas placentero. Esto genera incentivos e incrementa la motivación teniendo como resultado un mejor desempeño laboral y así mismo una mayor satisfacción y no solo con los objetivos organizacionales sino personales, creando así una calidad de vida mas plena.

La inteligencia emocional no es vista ya como una utopía sino una necesidad de cada uno así como la inteligencia intelectual; una gran combinación para surgir en la vida profesional como en las otras dimensiones de la vida. Es de gran interés no solo para el individuo implementar y desarrollar estrategias para incrementar estas habilidades emocionales en sus actividades como ser humano trascendente sino como un ser que esta inmerso en un sistema donde cada cosa interactúa con la otra, y que cada cosa afecta en la otra. Un vinculo circular donde la actitud, el compromiso, etc; generan optimismo y resultados positivos no solo para la persona como individuo sino como un objeto relacionado directamente con su medio ambiente en este caso refiriéndonos a su trabajo.

La competitividad de una organización no depende sólo de la calidad de sus estrategias, sino también de las aptitudes, actitudes y motivación del personal que lleva los planes al campo de la acción. Ningún sistema tendrá éxito sin individuos que den todo de si para su eficaz puesta en práctica.

REFERENCIAS

- Cooper, R. & Ayman, S. (1999) La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y las organizaciones, Ed. Norma
- Cortese,A. (2003) La inteligencia emocional en la empresa
- Cortese, A (2003) Que es la inteligencia emocional
- Covey, R. S. (1995) Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva, Ed. Paidos
- Goleman, D. (1999) La Inteligencia emocional, México: Ed. Javier Vergara
- Goleman, D. (1999) La inteligencia emocional en la empresa, México: Ed. Javier Vergara
- Lange, S. (2000) El libro de las emociones, Ed. Edad
- Levy, N.(2000) La sabiduría de las emociones, Ed. Plaza & Janes
- Martin,D. & Boeck, K. Que es la inteligencia emocional, Ed. Robin Book
- Ryback,D. (2000) Trabaje con su inteligencia emocional, Ed. Edad
- Steiner,C. (2000) La educación emocional, México: Ed. Javier Vergara
- Torrabadella,P. (1998) Como desarrollar la inteligencia emocional, Ed. Integral
- Weisinger, H. La inteligencia emocional en el trabajo, México: Ed. Javier Vergara