



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Autores: Arenas, Karina Gisele  
Gómez, María del Milagro

Director: D'Arterio, Humberto

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## **RESUMEN**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas que interactúan constantemente consideradas como seres íntegros con emociones, sentimientos, pensamientos y vivencias que hacen que cada uno sea distinto. La manera en que interactúan unos con otros es materia del comportamiento organizacional. En los primeros capítulos de este seminario usted encontrará una visión general del mundo de las organizaciones, con conceptos claves que le ayudarán a entender los capítulos venideros.

Las reglas del trabajo están cambiando: ocuparse por alimentar el Coeficiente Intelectual es tan importante como generar competencias emocionales. En este sentido, es posible que las emociones trabajen a favor de las personas con el fin de que ayuden a guiar su comportamiento y a pensar de qué manera mejoren los resultados dentro de la organización. De esto se trata la inteligencia emocional, la misma es presentada en el capítulo III, mostrándose en su esencia en un modelo de cinco esferas: autoconocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y manejo de relaciones. Las tres primeras conforman a la aptitud personal, las cuales determinan el dominio de uno mismo, mientras que las segundas hacen a la aptitud social que facilitan el manejo de las relaciones. Esto, se puede aprender también desde el ámbito educativo como será analizado en el capítulo IV.

En el capítulo V se verá cómo cada una de las cinco dimensiones de la IE engloba un conjunto de aptitudes emocionales que origina un desempeño laboral sobresaliente. En el último capítulo, y a través de entrevistas, se denota que los empresarios, en su mayoría, hablan de IE sin saber que de ella se trata. El término es desconocido y considerado nuevo. Según se dependa cada vez más de los talentos humanos para poder diferenciarse, la Inteligencia Emocional será cada vez más necesaria para contribuir al éxito organizacional.

## **PRÓLOGO**

Como estudiantes de la Universidad Nacional de Tucumán, presentamos este trabajo final de seminario a fin de obtener la titulación en la Licenciatura de Administración de Empresas. Nos enorgullece escribir el primer seminario referido a "La Inteligencia Emocional en las Organizaciones" para la Facultad de Ciencias Económicas, ya que consideramos un aporte valioso para nuestra casa de altos estudios.

La habilidad de manejar las emociones positivas y negativas a fin de que resulten beneficiosas para nosotros mismos es la esencia de la Inteligencia Emocional. Este tema revolucionó el mundo de los negocios, ya que las normas que rigen al mercado laboral actual están cambiando y para ser exitoso en el mismo no basta la formación académica o experiencia sino además contar con competencias emocionales que permitan buenas relaciones laborales y promuevan a la persona a ser "competente" para realizar un trabajo o una actividad.

Partiendo de que las organizaciones se componen de personas íntegras, comprender qué significa proporcionar inteligencia a sus emociones, el beneficio de hacerlo y definir las aptitudes que se adquieren son los propósitos principales de este seminario. Es nuestra intención introducir al lector y despertar su interés por este nuevo concepto que está cambiando la manera de administrar el capital humano.

Agradecemos al CPN Humberto D'Arterio, profesor que dirigió el presente seminario, por aceptar el desafío y su buena predisposición al guiarnos en esta etapa final. También a la Consultora Mara Tomás, a los analistas de capital humano del Hospital de Niño Jesús, a los gerentes del área de recursos humanos de Arca Continental S.A. y Cofaral, que colaboraron para que el presente trabajo pudiera realizarse.

## **CAPÍTULO I**

### **LAS ORGANIZACIONES**

**Sumario:** 1. Concepto de organización; 2. La organización como sistema social abierto; 3. La organización como sistema socio-técnico; 4. La organización como sistema psicosocial

#### **1.- Concepto de organización**

Una organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas de dos o más personas. La cooperación entre las mismas es esencial para la existencia de la organización.

Una organización existe sólo cuando:

1. hay personas capaces de comunicarse, que
2. están dispuestas a contribuir en una acción conjunta
3. a fin de alcanzar un objetivo común.

Las organizaciones permiten a los individuos satisfacer distintos tipos de necesidades: emocionales, espirituales, intelectuales, económicas, etc. Y en el fondo las mismas existen para lograr objetivos que los individuos en forma aislada no pueden alcanzar debido a sus limitaciones.

La disposición de las personas a contribuir con la organización significa, principalmente, la capacidad de sacrificar el control sobre la propia

conducta en beneficio de la coordinación. En este sentido, la influencia de las organizaciones en las vidas de las personas es fundamental y viceversa. <sup>1</sup>

Partiendo de la definición expuesta de organización, se observa como las personas son un componente fundamental para la existencia de la misma. Al hablar de personas nos referimos a ellas como seres íntegros, es decir, no se considera solo las habilidades físicas e intelectuales que se requieran para su cargo dentro de la organización, sino también sus emociones, sentimientos, pensamientos y vivencias que hacen que cada persona sea distinta. A su vez ésta está en constante interacción con otros individuos que también tienen sus emociones, sentimientos, pensamientos y vivencias.

En el mundo ideal de la teoría administrativa, los empleados buscan los objetivos en las organizaciones de manera lógica y racional. El comportamiento emocional pocas veces se incluye en esa ecuación. Sin embargo, la vida organizacional cotidiana muestra cuán prevaletentes y poderosas pueden ser las emociones. Según Richard S. Lazarus, las emociones son reacciones humanas complejas ante éxitos y fracasos personales, que se pueden sentir y expresar. En base a esta definición de emoción, basada en los objetivos personales de los individuos, Lazarus hace una distinción entre emociones positivas y negativas. Algunas emociones se desencadenan por la frustración y el fracaso en la búsqueda de los objetivos personales. A estas emociones las llama emociones negativas y son incongruentes con los objetivos, entre ellas se encuentran la ira, el temor, la ansiedad, la culpa o vergüenza, la tristeza, envidia o celos y disgusto. Por otra parte, las emociones son positivas según sean congruentes o compatibles con un objetivo importante, entre ellas se encuentran felicidad, alegría, orgullo, amor, afecto, alivio.

En la actualidad una de las ventajas competitivas que diferencia a las

---

<sup>1</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Administración De Recursos Humanos, trad. por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8ª Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (Colombia, 2001), pág. 7.

empresas exitosas del resto es el grado de inteligencia emocional que poseen sus colaboradores. A nivel personal el resultado del desarrollo de la inteligencia emocional adecuada conduce hacia una competencia eficaz, promueve a que la persona sea “competente” para realizar un trabajo o una actividad y sea exitoso en la misma. Pero, hay que tener en cuenta que en el ámbito laboral esta persona no está sola sino que se relaciona constantemente con otras y esto exige eliminar una multitud de problemas interpersonales que impidan conseguir la realización de un trabajo exitoso. Esto también es tarea de la inteligencia emocional.

A continuación veremos como el capital humano es un componente fundamental dentro de la organización, sea cual sea el punto de vista con que se la analice: como sistema social abierto, como sistema sociotécnico o como sistema psicosocial.

## 2.- La organización como sistema social abierto

Un sistema se define como un conjunto de elementos interdependientes dinámicamente relacionados formando una red de comunicación, que realizan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito. Operan sobre datos, energía o materia tomados del ambiente que circunda al sistema (y con el cual el sistema interactúa dinámicamente) para producir información, energía o materia.

Por lo tanto, un sistema está constituido por cuatro elementos esenciales:

A. *Entradas o insumos*: todo sistema recibe entradas o insumos provenientes del ambiente externo. A través de las entradas (inputs), el sistema importa los recursos e insumos necesarios para su operación y consolidación.

B. *Proceso u operación*: es el núcleo del sistema en el que las

entradas son procesadas o transformadas en salidas o resultados. Generalmente, está compuesto de subsistemas (áreas o partes) especializados en el proceso de cada tipo de recurso o insumo importado por el sistema.

C. *Salidas o resultados*: constituyen el resultado de la operación del sistema. A través de las salidas (outputs) o resultados, el sistema exporta de nuevo al ambiente el producto de su operación.

D. *Retroalimentación*: significa la acción que ejercen las salidas sobre las entradas, para mantener el equilibrio en el funcionamiento del sistema. La retroalimentación constituye, por lo tanto, una acción de retorno. Ésta es positiva cuando la salida (por ser mayor) estimula y amplía la entrada incrementando la operación del sistema. Es negativa cuando la salida (por ser menor) inhibe o reduce la entrada deprimiendo la operación del sistema. De esta manera, la retroalimentación mantiene al sistema en funcionamiento dentro de ciertos límites.

Todo sistema existe y opera en un ambiente. El ambiente es todo aquello que envuelve a un sistema; este proporciona los recursos que el mismo necesita para existir, y es en el ambiente donde el sistema deposita sus resultados. Pero no siempre es el ambiente una fuente de recursos e insumos, muchas veces, también, es una fuente de amenazas y contingencias para el sistema.

Dependiendo de la manera en que se relacionen con su ambiente, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos. El sistema cerrado tiene pocas entradas y pocas salidas que lo relacionen con el ambiente externo. Estas entradas y salidas son bien conocidas y guardan entre sí una relación de causa y efecto: para una entrada determinada (causa) hay siempre una salida (efecto) determinada.<sup>2</sup>

El sistema abierto tiene una variedad enorme de entradas y salidas

---

<sup>2</sup> Ibidem, pág. 13.

en relación con el ambiente externo. Estas entradas y salidas no se conocen bien y sus relaciones de causa efecto son indeterminadas.

Schein plantea concebir la organización como un sistema abierto de múltiples propósitos o funciones, lo que significa que se halla en una interacción constante con su medio ambiente, recibiendo, transformando y exportando.

Las partes o áreas de la organización se consideran subsistemas interrelacionados dentro de un suprasistema. Estas interrelaciones provocan una integración sinérgica del sistema de manera que el todo es mayor que la suma de sus partes o, por lo menos, diferente de esta.



De esta manera, dentro de una organización podemos encontrar insumos de naturaleza material, humana, financiera o de mercado; los cuales serán procesados por los diferentes subsistemas especializados que obtendrán

como resultado productos y servicios, investigación y desarrollo, aumento de capital, utilidades y pérdidas, residuos, ventas, información al mercado, entre otros. Hay que considerar que al formar parte de un suprasistema, la organización se ve afectada por restricciones ambientales, tales como: cultura, educación, exigencias legales, condiciones geográficas, estándar de vida, etc.

Elementos indispensables dentro de una organización son los individuos que la componen. En este sentido, las relaciones humanas y el comportamiento de estas determinan las entradas, las transformaciones y las salidas del sistema.

Desde este punto de vista, las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Una organización no es nunca una unidad completa y terminada, sino un organismo social vivo y sujeto a constantes cambios.

### 3.- La organización como sistema sociotécnico

El modelo sociotécnico de Tavistock afirma que toda organización es una combinación administrada de tecnología y personas, de manera que ambas partes se encuentran en interrelación recíproca.

Las organizaciones tienen una doble función:

1. Técnica: relacionada con la realización del trabajo y la realización de las tareas con ayuda de la tecnología disponible. Casi siempre esta última es la que determina el tipo de características humanas necesarias para la organización.

2. Social: se refiere a los medios para relacionar a las personas unas con otras, con el propósito de que trabajen en conjunto en la transformación de la eficiencia potencial en real.

Ambos sistemas no se pueden ver de manera aislada, sino en el contexto de la organización completa, donde cualquier alteración en uno

reproducirá repercusiones en el otro.

El sistema sociotécnico está constituido por tres subsistemas:

1. Sistema técnico o de tareas que comprende el flujo de trabajo, la tecnología empleada, los puestos requeridos y otras variables tecnológicas.
2. Sistema gerencial administrativo que define los objetivos, la estructura organizacional, los procedimientos, el sistema de remuneraciones y sanciones, la manera en que se toman las decisiones y otros procedimientos que facilitan los procesos administrativos.
3. Sistema social o humano, el que se relaciona con la cultura organizacional, con los valores y las normas, y con la satisfacción de las necesidades personales; en este sistema se encuentran también el nivel de motivación de los empleados y sus actitudes individuales

El sistema gerencial es responsable de la administración y desarrollo de la organización y de sus procedimientos en la toma de decisiones. Trata de optimizar las relaciones entre el sistema social y técnico, en la medida en que trabajan orientados hacia metas y objetivos organizacionales.

La naturaleza de la tarea (sistema técnico) influye sobre la naturaleza de la administración de las personas (sistema social); así mismo, las características psicosociales de las personas influyen en la manera en que se desempeñará determinado puesto de trabajo.<sup>3</sup>

#### 4.- La organización como sistema psicosocial

El sistema psicosocial se refiere a las relaciones sociales del individuo, puede entenderse en términos de la motivación y conducta que ocurre dentro de un medio que incluye: el status y papel, la dinámica de grupos y el sistema de influencia y liderazgo.

---

<sup>3</sup> Ibidem, pág. 18.

El status de un individuo en la organización hace referencia a la condición individual que se define por la afirmación de derechos, privilegios, inmunidades, obligaciones y tareas en la organización. Se refiere al prestigio relativo a un puesto en la relación estructural.

El sistema de papel se relaciona íntegramente con el sistema de status, tiene que ver con las actividades de un individuo en una posición particular, describe el comportamiento que se espera de él cuando ocupa una posición determinada en la organización para justificar su ocupación.

La dinámica de grupo es el conjunto de actividades, interacciones y sentimientos que participan junto al status y el papel para proporcionar el marco dentro del cual actúa la motivación que afecta el comportamiento individual. Los líderes se interesan en desarrollar medios efectivos para influir en el comportamiento de los individuos.

Las características de los factores psicosociales de las personas influyen en la manera en que éstas se desenvuelven dentro de la organización. Según el Comité Mixto OIT / OMS, los factores psicosociales “consisten en interacciones entre, por una parte, el trabajo, el medio ambiente y las condiciones de organización, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, pueden influir en la salud, el rendimiento y la satisfacción en el trabajo”.

La acción humana es determinante para que el sistema técnico de la empresa funcione correctamente. Por ejemplo, aunque en una empresa se establezcan unas medidas técnicas adecuadas para prevenir los riesgos laborales, la acción (consciente o inconsciente) de una persona puede derribar los resultados esperados.

Cuando en una organización se produce el equilibrio entre los factores humanos y las condiciones de trabajo, el trabajo crea en la persona sentimientos de confianza en sí mismo, aumenta la motivación, la capacidad de

trabajo y mejora la salud. Un desequilibrio entre las oportunidades y las exigencias ambientales, por un lado, y las necesidades, aptitudes y aspiraciones del trabajador, por otro lado, producen reacciones de tipo diferente.

Las consecuencias perjudiciales que los factores psicosociales tienen sobre la salud del trabajador hacen referencia a alteraciones fisiológicas y psicosomáticas (dolores de cabeza, musculares; trastornos del sueño.), además de psíquicas (falta de atención, etc.). Esto crea disfunciones en la Organización dándose un aumento del ausentismo, disminución del rendimiento, problemas de relación, desmotivación laboral, mayor número de accidentes y averías, etc.

De esta manera, vemos como la interacción psicológica entre empleados y organización es básicamente un proceso de reciprocidad que algunos psicólogos llaman “contrato psicológico”, el cual, es un elemento importante en cualquier relación de trabajo que influye en el comportamiento de ambas partes y que hacen al comportamiento organizacional.

## CAPÍTULO II

### COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**Sumario:** 1. Concepto de comportamiento Organizacional (CO); 2. Modelos de comportamiento organizacional; 3. Niveles del comportamiento organizacional; 4. Variables independientes y dependientes del CO; 5. Utilidad del CO

#### 1.- Concepto de comportamiento organizacional (CO)

El comportamiento organizacional es el estudio de los individuos y de los grupos que actúan en las organizaciones. Trata de la influencia que las personas y los grupos ejercen en las organizaciones, así como de la influencia que las organizaciones ejercen sobre las personas y los grupos. El CO retrata la integración continua que existe entre las personas y las organizaciones, las cuales se influyen en forma recíproca. <sup>4</sup>

En el fondo, el CO es un campo interdisciplinario dedicado al mejoramiento de la comprensión y administración de las personas en el trabajo. Por definición, es un área de investigación aplicada. <sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones, Ediciones Thomson, (México, 2004), pág. 7.

<sup>5</sup> ADMINISTRACIÓN II, Cuadernillo de Lectura primera parte: Comportamiento Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011), pág. 53.

En este sentido, el CO comparte las mismas metas que otras ciencias, a saber: describir, comprender, predecir y controlar.

El primer objetivo es describir sistemáticamente el modo en que se conducen las personas en una amplia variedad de condiciones. El cumplimiento de esta meta permite a los administradores comunicar con palabras comunes la conducta humana en el trabajo.

La segunda meta es comprender por qué las personas se comportan como lo hacen, es decir, comprender las razones detrás de sus actos.

Predecir las conductas futuras de los empleados es una meta más del comportamiento organizacional. Lo ideal sería que los administradores poseyeran la capacidad para predecir la probabilidad de que ciertos empleados sean productivos y dedicados y otros vayan a ausentarse, retrasarse o dar motivo a cualquier forma de desorganización en un día determinado (para que los administradores puedan emprender acciones preventivas). La última meta del CO es controlar (al menos parcialmente) y procurar ciertas actividades humanas en el trabajo. Dado que a los administradores se les hace responsable de los resultados de desempeño, uno de sus principales intereses es la posibilidad de ejercer impacto en el comportamiento de los empleados, el desarrollo de habilidades, las actividades de los equipos y la productividad.<sup>6</sup>

## 2.- Modelos de comportamiento organizacional

Las organizaciones difieren entre sí en la calidad de los sistemas que desarrollan y mantienen; y en la calidad de los resultados que alcanzan. La diversidad de resultados es producto sobre todo de modelos de comportamiento organizacional diferentes. Estos dominan la manera de pensar de los directivos de una empresa y por consiguiente es de suma importancia que los administradores adviertan la naturaleza, significación, y efectividad de

---

<sup>6</sup> CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit., pág. 6.

sus modelos, así como de los adoptados por quienes los rodean.

A continuación se describen cuatro modelos de CO.

### 2.1 Modelo autocrático

Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar “haz esto o esto otro”, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

La orientación administrativa dominante apunta a la autoridad oficial formal. La dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que es obligación de los empleados seguir órdenes. En tanto la orientación de los empleados se dirige a su vez a la obediencia del jefe, no al respeto por este. Esto da como resultado psicológico en ellos la dependencia de su jefe. Éste paga mínimos salarios, porque también el desempeño de los empleados es mínimo. Si estos están dispuestos a rendir un desempeño mínimo es porque deben satisfacer tanto sus necesidades de subsistencia como las de su familia.

### 2.2 Modelo de custodia

Para ser exitoso este enfoque debe depender de recursos económicos. La orientación administrativa resultante se basa en el dinero por pagar en salarios y prestaciones. Dado que las necesidades físicas de los empleados ya se encuentran razonablemente satisfechas, el empleador se remite a las necesidades de seguridad como fuerza de motivación.

El enfoque de custodia da como resultado la dependencia de los empleados respecto de la organización. Los mismos ya no dependen del jefe para sustento diario sino que dependen ahora de las organizaciones en lo que se refiere a su seguridad y bienestar. Ante esto, las personas tienden a mostrarse satisfechas, sin embargo, este tipo de satisfacción no

necesariamente produce una motivación intensa; antes bien, puede producir únicamente una cooperación pasiva.

### 2.3 Modelo de apoyo

Este enfoque depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del mismo la dirección de una empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y a cumplir en favor de la organización aquello de lo que son capaces. En otras palabras, la orientación de la dirección apunta al apoyo del desempeño laboral de los empleados. En este sentido el resultado psicológico es una sensación de participación e involucramiento en las tareas de la organización. La correcta satisfacción de sus necesidades de reconocimiento y categoría infunde en ellos una motivación más intensa. Por lo tanto, se sienten impulsados a trabajar.

### 2.4 Modelo colegial

El término colegial alude a un grupo de personas con un propósito común. El modelo tiende a ser útil en condiciones de trabajo no programado, medios intelectuales y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra en las labores. Depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, de modo tal que estos se sientan útiles y necesarios.

La orientación administrativa se dirige al trabajo en equipo, mediante la creación de un equipo de gran calidad obteniendo como resultado de esta situación la responsabilidad y la autodisciplina por parte de los empleados. Estos adoptan por sí solos la disciplina de alcanzar un elevado desempeño en el trabajo de equipo mediante la realización de contribuciones valiosas y una profunda sensación de autorrealización.

### 3.- Niveles del comportamiento organizacional

El CO aborda tres niveles distintos del comportamiento en las organizaciones:

- **Macroperspectiva del CO.** Aborda el comportamiento del sistema organizacional como un todo. Se refiere al estudio del comportamiento de la organización entera. Este enfoque macro se basa en como comunicar, liderar, tomar decisiones, manejar el estrés y el conflicto, manejar negociaciones, tipos de poder y políticas y coordinar las actividades del trabajo.
- **Mesoperspectiva del CO.** Aborda el comportamiento de los grupos y equipos de la organización. La perspectiva intermedia del CO está fundada en investigaciones sobre los equipos y el empowerment, la dinámica del grupo y entre grupos. Busca encontrar formas de socialización que incentiven la cooperación entre personas, que mejoren la productividad del grupo y que combinen las actitudes de los miembros de un equipo para aumentar su desempeño.
- **Microperspectiva del CEO.** Aborda el comportamiento del individuo cuando trabaja solo en la organización. Esta perspectiva micro del CO presenta una orientación fuertemente psicológica. Se concentra en las diferencias individuales, así como en la personalidad, percepción y atribución, motivación y satisfacción en el trabajo.<sup>7</sup>

#### 3.1 Macroperspectiva: Naturaleza de las organizaciones

Como se mencionó en el capítulo anterior, las organizaciones son sistemas sociales. La idea de la existencia de un sistema social ofrece un

---

<sup>7</sup> Ibidem, pág. 13.

marco de referencia para el análisis de cuestiones referidas al comportamiento organizacional. Las actividades que se realizan dentro son gobernadas tanto por leyes sociales como psicológicas. Además de las necesidades psicológicas, los individuos también poseen roles sociales por cumplir y una categoría social por alcanzar. Su comportamiento se ve influido por el grupo al que pertenecen así como por sus impulsos personales. En las organizaciones coexisten de hecho dos tipos de sistemas sociales. Uno de ellos es el sistema social formal (oficial), mientras que el otro es el sistema social informal.

También vale destacar que por el hecho de ser un sistema social, implica que el entorno organizacional se caracteriza por cambios dinámicos más que por un conjunto estático de relaciones, como lo harían pensar un organigrama. Todas las partes del sistema son interdependientes y sujetas a la influencia de las demás. Todo se relaciona con todo.

Para entender el comportamiento en una organización, es necesario tener en cuenta la mutualidad de intereses: las organizaciones necesitan de las personas y las personas de las organizaciones. Los administradores necesitan de los empleados para cumplir los objetivos organizacionales, los individuos necesitan de las organizaciones para cumplir sus objetivos personales. Estos intereses constituyen una meta suprema que solo puede alcanzarse mediante esfuerzos integrados de los individuos y sus empleadores.

En pos de conseguir el mutuo cumplimiento de metas dar a los individuos un trato ético es indispensable para atraer y retener a empleados valiosos. Para tener éxito, las organizaciones deben tratar éticamente a sus empleados. Las compañías han establecido códigos de ética, emitido declaraciones de valores, impartido capacitación en cuestiones éticas, retribuido a empleados de conducta ética notable, definido modelos positivos a seguir e instaurado procedimientos internos para el manejo de faltas morales. En este sentido puesto que el comportamiento organizacional implica inevitablemente a los individuos, en todas sus acciones está presente de una

manera u otra una filosofía ética.

Cuando las metas y acciones de una organización son éticas, la mutualidad da origen a un sistema de triple retribución en el que se cumplen al mismo tiempo objetivos individuales, organizacionales y sociales. Las personas derivan mayor satisfacción en su trabajo cuando impera la cooperación y el trabajo en equipo. Esto le permite aprender, crecer y realizar mayores contribuciones. La organización, por su parte, obtiene un éxito mayor ya que opera más eficazmente. Se eleva la calidad, mejoran los servicios y los costos se reducen. Quizás el mayor beneficiario sea la sociedad, dado que le permite disponer de mejores productos y servicios, ciudadanos más capaces y un ambiente general de cooperación y progreso.

### 3.2 Mesoperspectiva: Naturaleza de los grupos

En el estudio del comportamiento organizacional, el grupo es ampliamente reconocido como una unidad de análisis muy importante. Podemos decir que un grupo está compuesto por dos o más personas interdependiente que se juntan para alcanzar dos o más objetivos concretos. Cuando las personas trabajan en grupos no actúan de la misma manera que cuando trabajan solas o aisladas. De ahí la necesidad de entender el comportamiento del grupo para comprender mejor el CO.

Una definición amplia y general subraya que cuando existe un grupo en una organización, sus miembros:

1. Están motivados para trabajar juntos.
2. Perciben al grupo como una unidad que conjunta personas que interactúan entre sí.
3. Contribuyen a los procesos del grupo en distinta medida, lo que significa que algunas personas aportan más energía y tiempo que otras.
4. Llegan a acuerdos por medio de distintas formas de

interacción<sup>8</sup>

El estudio de los grupos es importante al analizar su dinámica y para entender las nacientes prácticas que usan los equipos de alto desempeño. Las organizaciones modernas están dejando atrás, rápidamente, las estructuras tradicionales basadas en órganos y puestos y están optando por las estructuras basadas en equipos. La razón de esto se debe a un mundo de negocios que se caracteriza por los cambios, la incertidumbre y la enorme competitividad y, el viejo y desgastado diseño tradicional de la organización ha dejado de ofrecer las condiciones de flexibilidad y adaptabilidad necesarias para un contexto cambiante.

### 3.3 Microperspectiva: Naturaleza de los individuos

Para entender el comportamiento del ser humano es necesario considerar algunos conceptos. Partiendo de la idea básica: las personas son diferentes. Si bien tienen mucho en común, al mismo tiempo, cada una de ellas es diferente. Estas desigualdades significan que los administradores pueden motivar mejor a los empleados si tratan a cada uno de ellos de diferente manera. Si no hubiera diferencias individuales sería posible adoptar formas de tratos estándar y universales de los empleados, que requerirían de un juicio mínimo. Pero las diferencias individuales obligan a los administradores a conceder un trato individual, no estadístico, a los empleados.

Al ser diferentes las personas, cada una concibe su mundo de trabajo de manera diferente por varias razones. Se tiene distinta personalidad, necesidades y experiencias y es producto de factores demográficos distintos, o se encuentra en condiciones físicas, períodos o medios sociales muy particulares. En función a esto tienden a actuar con base en sus percepciones.

---

<sup>8</sup> ADMINISTRACIÓN II, Cuadernillo de Lectura primera parte: Comportamiento Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011), pág. 56.

Las personas son diferentes entre ellas pero también son únicas en sí mismas. Al contratar un empleado se contrata un individuo integral, no únicamente ciertas características suyas. Las habilidades de una persona no pueden disociarse de sus antecedentes o de sus conocimientos. La vida doméstica no es completamente independiente de la vida laboral, así como las condiciones emocionales no pueden separarse de las condiciones físicas. Las personas operan como seres humanos completos.

Un puesto modela de cierta manera la persona que lo ocupa, de modo que la dirección de una empresa debe considerar los efectos del puesto sobre el individuo integral. Los empleados pertenecen a otras muchas organizaciones aparte de aquella en la que trabajan, lo que implica que la superación en su integridad produce beneficios que rebasan los límites de una empresa y obran a favor de la sociedad en la que viven.

Otro concepto importante que hay que tener en cuenta al hablar de individuos dentro de una organización es el de motivación, la cual es esencial para la operación de las organizaciones. Una organización puede contar con tecnología y equipo de gran calidad, pero si su personal no se siente motivado a aprovecharlos y dirigirlos, tales recursos carecerán de utilidad. El comportamiento de una persona puede estar relacionado a sus necesidades. En este caso lo que motiva a los individuos no es lo que otros creen que necesitan, sino lo que ellos desean. Por esto es fundamental conocer a los empleados.

A su vez es necesario que la gente se sienta satisfecha de sí misma. Este deseo se manifiesta en su impulso hacia la eficacia personal, o la certeza de que poseen las capacidades necesarias para desempeñar una tarea, cumplir las expectativas puestas en determinadas funciones, realizar una contribución significativa o enfrentar exitosamente una situación difícil. Durante el desarrollo de sus actividades desean ser tratados con atención, respeto y dignidad, lo que demandan cada vez en mayor medida de sus empleadores.

Desean que se les valore por sus habilidades y capacidades y que se les den oportunidades de desarrollo.

#### 4.- Variables independientes y dependientes del CO

Como se mencionó en el punto anterior, el CO se analiza en función a tres niveles: el individual, el grupal y el organizacional; los cuales caracterizan tres variables independientes, que son las principales determinantes de las variables dependientes.

- Variables en el ámbito del sistema organizacional: el CO alcanza su nivel más alto de sofisticación cuando sumamos la estructura formal al conocimiento de los individuos de los grupos. El diseño organizacional, la cultura organizacional, los procesos de trabajo, las funciones, las políticas y las prácticas para administrar las personas de la organización tienen un fuerte impacto en las variables dependientes.

- Variables en el ámbito grupal: El comportamiento de las personas no es igual si trabajan solas o en grupos, por lo que el paso siguiente para comprender el CO es el estudio del comportamiento grupal. El mismo incluye variables tales como empowerment, trabajo en equipo, dinámica de grupos, etc.

- Variables en el ámbito individual: Las organizaciones para poder funcionar dependen de las personas. Estas ingresan en la organización con determinadas características personales e individuales que van a influir en su comportamiento en el trabajo, por ejemplo valores, actitudes, emociones, capacitación, etc. Existen además otras características individuales que afectan el comportamiento de las personas como ser la percepción, el aprendizaje y la motivación.

Las variables dependientes constituyen los factores fundamentales que se pretenden explicar o medir, estas son: productividad, ausentismo,

rotación satisfacción con el trabajo, ciudadanía organizacional.

- **Productividad:** En el estudio del CO una de las mayores preocupaciones es la productividad que la organización consigue por medio de las personas, los grupos y de toda la institución. La productividad es una medida del desempeño que incluye la eficiencia y la eficacia. La eficiencia significa usar adecuadamente los recursos disponibles, mientras que la eficacia significa alcanzar metas y objetivos previamente definidos.

- **Ausentismo:** Otra preocupación de las organizaciones está en reducir el ausentismo. Este significa que las personas no se presenten a trabajar, ya sea voluntaria o involuntariamente. El ausentismo tiene un costo elevadísimo, provoca que se interrumpa el trabajo, pérdida de calidad.

- **Rotación:** Representa la constante entrada de personas a la organización y también su salida, sea voluntaria o involuntariamente. Un índice elevado de rotación provoca un aumento en los costos de reclutamiento, la selección, la inducción y el entrenamiento. La rotación casi siempre significa que la organización pierde personas que no le gustaría perder, y cuando ésta es muy alta puede estar mandando señales de que la organización está perdiendo su capital humano a mano de otras organizaciones competidoras o no. No obstante, cierta rotación puede ser positiva y hasta podría crear condiciones para que la organización sustituya a empleados poco eficientes por otros más competentes o motivados, aumentar las oportunidades de promociones y traer nuevas ideas.

- **Satisfacción en el trabajo:** Es una variable dependiente importante por dos razones: refleja una relación con los factores de desempeño y con las preferencias de los valores defendidos por los investigadores del CO. La satisfacción en el trabajo es la diferencia entre las recompensas que reciben las personas y lo que éstas piensan que merecen o desean recibir. La satisfacción es un objetivo legítimo de la organización, pues está relacionada con el ausentismo y la rotación.

- Ciudadanía organizacional (grado de compromiso). Es un comportamiento discrecional que no forma parte de las exigencias funcionales de las personas, pero que ayuda a propiciar el funcionamiento eficaz de la organización. Las organizaciones están buscando personas que hagan más cosas y que no se conformen con realizar sus tareas formales, que adopten un mayor grado de compromiso, eviten conflictos innecesarios, respeten las leyes y reglamento de la organización, ayuden a los colegas en sus equipos, etc.

### 5.- Utilidad del CO

Un gerente que entiende el CO está mejor preparado para conocer situaciones de trabajo, afrontar problemas de la organización y ayudar a las personas y a los grupos a alcanzar sus objetivos en forma más efectiva. La utilidad del CO se debe a:

- Es una forma de pensar sistemáticamente en el comportamiento de las personas y de los grupos en un trabajo organizado e integrado.
- Proporciona un conjunto de técnicas para afrontar los problemas y las oportunidades que se presentan en situaciones de trabajo.
- Desarrolla estrategias adecuadas para mejorar la calidad de vida en el trabajo y las organizaciones.
- Crea condiciones que permiten a las organizaciones ser sustentablemente más eficaces y competitivas.
- Proporciona un conocimiento de las percepciones y emociones de los individuos y grupos, que favorece al desarrollo de la inteligencia emocional en el trato diario, indispensable para el éxito de las empresas contemporáneas.

## CAPITULO III

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

**Sumario:** 1. Concepto de la inteligencia emocional; 2. Las 5 esferas de la Inteligencia Emocional (IE); 3. Aptitud personal; 4. Aptitud Social.

#### 1.- Concepto de la inteligencia emocional

La palabra inteligencia deriva del término latino *intelligentia*, el cual, a su vez, proviene de *intelligere* (*indus* = entre y *legere* = escoger). De acuerdo con su etimología, implica la capacidad de escoger entre opciones. Por su parte, el diccionario define la palabra inteligencia como la capacidad de comprender o entender y de resolver problemas.

En tanto, la raíz de la palabra emoción es *motere*, del verbo latino "mover", además del prefijo "e", que implica "alejarse", lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar. En esencia, todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado.<sup>9</sup> Por su parte, el diccionario de la

---

<sup>9</sup> GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional, 25ª Edición, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 2010), pág. 24.

Real Academia Española, en su primera acepción, la define, "alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática".<sup>10</sup>

La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, se puede hacer que las emociones trabajen a favor de las personas, con el fin de que ayuden a guiar su comportamiento y a pensar de qué manera mejoren los resultados.

El término inteligencia emocional fue acuñado en 1990 por Mayer y Salovey pero adquirió popularidad de la mano de Daniel Goleman, psicólogo estadounidense. El mismo la define como ***la capacidad para reconocer y manejar sentimientos propios y ajenos, afrontar las circunstancias que la vida presenta, la motivación, la persistencia frente a las decepciones, el control de los impulsos, la regulación del humor y la empatía; entre otras características que influyen de manera significativa en el bienestar de las personas.***

La inteligencia intrapersonal (la referida al conocimiento de uno mismo) y la interpersonal (la relacionada con la capacidad de entender los estados emocionales y motivaciones de los otros) son las predecesoras directas del concepto de inteligencia emocional, la cual está formada por la integración de ambas. Juntas determinan la capacidad de dirigir la propia vida de manera satisfactoria, es decir, el ser emocionalmente inteligente implica conectarse con uno mismo y tener empatía con el resto. Esto es fundamental en la vida organizacional, donde las personas se relacionan constantemente unas con otras.

Para poder entender la importancia de este concepto dentro de una organización a continuación se describirá de qué trata el mismo.

---

<sup>10</sup> LOPEZ BLANCO, Alicia, La Salud Emocional, Edición Paidós, (Buenos Aires, 2010), pág. 43.

## 2.- Las 5 esferas de la Inteligencia Emocional (IE)

La inteligencia emocional (IE) se caracteriza por las habilidades que impulsan nuestro mundo interior así como por nuestras reacciones ante el exterior. Las primeras conforman a la aptitud personal, las cuales determinan el dominio de uno mismo; las segundas, hacen a la aptitud social que facilitan el manejo de las relaciones. En base a esto, se puede establecer un modelo basado en 5 esferas o componentes de la IE.

- Dentro de la aptitud personal, se encuentran:

1. *Autoconciencia* (conocer las propias emociones). La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre y el modo en que nos afecta e incide en nuestro comportamiento, es la clave de la inteligencia emocional. La capacidad de controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental para la comprensión de uno mismo y a su vez, permite administrar las emociones de una manera productiva. Por el contrario la incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos.

2. *Autorregulación* (manejar las emociones). Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. El control de las propias emociones permite comprenderlas y utilizar esa comprensión para enfrentar productivamente las situaciones. El autocontrol ayuda a regular la oportunidad, intensidad y forma de expresión de aquellas emociones que se sienten, así como tener la capacidad de razonamiento a la hora de enfrentar y resolver situaciones y tolerar la frustración si algo no se da de acuerdo a las expectativas.

3. *Automotivación* (la propia motivación). El autodomínio emocional sirve de base a toda clase de logros. Por esto, ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para prestar atención, para la automotivación y el dominio y para la creatividad. Cuando se está motivado se

puede empezar una tarea, llevarla a término y afrontar todos los problemas que surjan en el proceso. Al estar motivado el individuo experimenta confianza en sí mismo, es optimista, tenaz, entusiasta y flexible, lo que le permite transformar los contratiempos en ventajas.

- Dentro de la aptitud social, aparecen:

4. *Empatía* (reconocer emociones en los demás). Es la “habilidad” fundamental de las personas. Implica reconocer las emociones ajenas, poder ponerse en el lugar del otro y hacer lo posible para mirar la realidad desde su punto de vista, entablar nuevas relaciones, sostener vínculos afectivos comprometidos y entablar un clima agradable con los del entorno. Las personas que tienen empatía están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que otros necesitan o quieren.

5. *Manejar las relaciones*. El arte de las relaciones es, en gran medida la habilidad de manejar las emociones con los demás. Ésta incluye tácticas efectivas para la persuasión, ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes, negociar y resolver los desacuerdos, inspirar y guiar a grupos e individuos, trabajar con otros para alcanzar metas compartidas. Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. Las personas que se destacan en estas habilidades se desempeñan bien en cualquier cosa que dependa de la interacción serena con los demás; son estrellas sociales.

### 3.- Aptitud personal

#### 3.1 Autoconocimiento

La senda de la IE comienza con la autoconciencia, es decir, con la capacidad de entenderse a uno mismo y luego usar esa información para llevar a cabo plenamente las intenciones que se tengan.

La frase de Sócrates “conócete a ti mismo” confirma esta piedra angular de la inteligencia emocional: la conciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan.<sup>11</sup>

Si se posee un alto grado de autoconciencia la persona misma podrá ponerse en el punto de mira y observarse en acción. Puesto que cada uno constituye el centro de su propio universo, se debe averiguar qué impulsa a hacer algo antes de intentar cambiar las acciones con el fin de obtener mejores resultados. Se debe comprender que cosas tienen importancia para uno mismo, cómo se la experimenta, qué es lo que se quiere, se siente y como lo perciben los demás. Este conocimiento subjetivo sobre la naturaleza de la personalidad no solo guía el comportamiento a través de diferentes situaciones, sino que también sitúa a la persona en la perspectiva justa para elegir mejor.

Se podría comparar entonces, a la autoconciencia con una brújula que ayuda a mantener el norte y alerta de inmediato cuando se cambia el rumbo.

La conciencia de uno mismo consiste en una forma neutra que conserva la autorreflexión incluso en medio de emociones turbulentas. La autoobservación permite una conciencia de sentimientos apasionados o turbulentos. Es la diferencia que existe, por ejemplo, entre sentir una rabia asesina con respecto a alguien y elaborar el pensamiento autorreflexivo “esto que siento es rabia”, incluso mientras uno está furioso. La comprensión de que “esto que siento es rabia” ofrece un mayor grado de libertad; no solo la posibilidad de no actuar sobre el sentimiento, sino la posibilidad añadida de tratar de librarse del mismo. Esta conciencia de las emociones es la competencia emocional sobre las que se construyen las demás.

Mientras que ser autoconsciente trae a las personas una serie de beneficios, la falta de conciencia de los sentimientos puede ser perjudicial, sobre todo cuando se trata de sopesar las decisiones de las que depende en

---

<sup>11</sup> GOLEMAN, Daniel, Op. Cit., pág. 67.

gran medida su destino: qué carrera seguir, si conservar un trabajo seguro o cambiar a uno que supone más riesgo pero es más interesante, con quien salir o con quien casarse, donde vivir, qué apartamento alquilar o qué casa comprar, y así sucesivamente a lo largo de la vida. Tales decisiones no pueden tomarse correctamente sólo gracias a la racionalidad; exigen sentimientos viscerales y la sabiduría emocional acumulada gracias a las experiencias pasadas. Son esferas en las que la razón sin sentimiento es ciega.

### 3.2 Autocontrol

El autodomínio, el ser capaces de soportar las tormentas emocionales a las que nos someten los embates de la fortuna en lugar de ser "esclavos de la pasión", ha sido elogiado como virtud desde los tiempos de Platón. Los romanos y la primitiva iglesia cristiana lo llamaron *temperantía*, templanza, el dominio del exceso emocional. El objetivo es el equilibrio, no la supresión emocional: cada sentimiento tiene su valor y su significado, y nos dan muchas pistas acerca de por qué se hacen determinadas cosas. La supresión de las emociones no hace que estas desaparezcan; sino que las deja libres para que salten en cualquier momento como por ejemplo, en el caso del enfado.

El control de las emociones es algo muy distinto de su supresión. Significa comprenderlas y, luego, utilizar esa comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio. Como señaló Aristóteles, lo que se requiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia; cuando están fuera de control y son demasiado extremas y persistentes, se vuelven patológicas, como en la depresión inmovilizante, la ansiedad abrumadora, la furia ardiente y la agitación maníaca.

En efecto, mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional; los extremos (emociones que crecen

con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo) socaban nuestra estabilidad.

La autorregulación emocional no consiste sólo en apagar la inquietud o sofocar el impulso; también puede incluir provocar intencionalmente una emoción, aunque sea desagradable. Por ejemplo, en el caso en el que un empleador por fuerza mayor, reduce su personal asume una actitud debidamente sombría y agría.

Cuando las emociones poseen gran intensidad y se prolongan más allá de un punto adecuado, se funden en sus perturbadores extremos: la ansiedad crónica, la ira incontrolable, la depresión.

### 3.2.1 El sentimiento de la Ira

Benjamín Franklin expresó: "La ira nunca carece de motivos, pero pocas veces se trata de un buen motivo".

De todos los estados de ánimo de los que la gente desea librarse, la furia parece ser el más intransigente; la ira es el estado de ánimo que la gente peor domina. En efecto es la más seductora de las emociones negativas. A diferencia de la tristeza, la ira proporciona energías e incluso resulta tonificante.

Cuidadosos experimentos llevaron a descubrir que un disparador universal de la ira es la sensación de encontrarse en peligro. El peligro puede estar signado no sólo por una amenaza física absoluta sino también, como ocurre con mayor frecuencia, por una amenaza simbólica a la autoestima o a la dignidad: ser tratados en forma injusta, ser insultado o menospreciado, quedar frustrado en la búsqueda de un objetivo importante. Estas percepciones llevan a la persona a experimentar un sentimiento negativo y el cuerpo se prepara para un buen ataque o una rápida fuga. De esta manera, cuanto más tiempo la persona reflexiona sobre lo que la ha enfurecido, más "buenas razones" y autojustificaciones encontrará para estar furioso. Repetir una y otra vez un

mismo problema alimenta la llama de la ira.

A su vez, las personas son mucho más propensas a la ira si ya han sido provocadas o ligeramente irritadas por alguna otra cosa. Así, alguien que ha tenido un día difícil en el trabajo será especialmente vulnerable a sentirse furioso más tarde en su casa, por algo (por ejemplo, que los chicos se muestren revoltosos o ruidosos) que bajo otras circunstancias no sería lo suficientemente poderoso para provocar un asalto emocional.

Una forma de aplacar este sentimiento es aprovechar y desafiar los pensamientos que lo disparan. En efecto, la ira puede ser evitada completamente si la información atenuante surge antes de que esta empiece a actuar. Estas permiten la revaloración de los acontecimientos que provocan la ira. Este procedimiento funciona bien en niveles moderados de la ira ya que en un nivel elevado la gente ya no puede pensar correctamente, sino que descarta la información atenuante.

Contrariamente al pensamiento popular “la catarsis te hace sentir mejor”, dar rienda suelta a la ira es una de las peores formas de calmarla: los estallidos de ira intensifican la excitación del cerebro emocional, dejando a la persona más enfurecida, no menos. Mucho más eficaz resulta que la persona primero se calme y luego, en un estado de ánimo más constructivo o firme, se enfrente a la persona para resolver la disputa, se trata de, tal como lo dice Chogyam Trungpa, un maestro tibetano: “no reprimirla. Pero no actuar en consecuencia”.

### 3.2.2 La ansiedad

La preocupación es la base de toda ansiedad. Su tarea es alcanzar soluciones positivas con respecto a los peligros de la vida anticipándose a los riesgos antes de que estos surjan.

La dificultad surge con las preocupaciones crónicas y repetitivas, el

tipo de preocupaciones que vuelve a surgir una y otra vez y nunca lleva a una solución positiva. Un análisis detallado de la preocupación crónica sugiere que tiene todos los atributos de un asalto emocional de tono menor: las preocupaciones parecen surgir de la nada, son incontrolables, generan un murmullo de ansiedad, son impermeables a la razón y bloquean a la persona en un único e inflexible punto de vista acerca del tema que le preocupa.

Cabe distinguir, hay veces en las que existe algo positivo en las preocupaciones, estas son formas de enfrentarse a las posibles amenazas y a los peligros que pueden interponerse a los caminos de cada uno. La tarea de preocuparse, cuando tiene éxito, es ensayar cuáles son esos peligros y reflexionar en la forma de enfrentarse a ellos. Pero la preocupación no funciona así de bien. Las soluciones nuevas y las formas renovadas de considerar un problema, no surgen típicamente de la preocupación, menos aún, de la preocupación crónica. En lugar de encontrar soluciones a estos problemas potenciales, las personas que se preocupan en exceso, simplemente reflexionan sobre el peligro mismo, sumergiéndose de una forma discreta en el temor asociado con éste mientras permanecen en la misma rutina de pensamiento. Las personas que se preocupan en exceso y de una manera crónica lo hacen con respecto a una amplia gama de asuntos, la mayoría de los cuales casi no tienen posibilidades de ocurrir; estas personas ven en la vida peligros que otros jamás perciben.

Algunos pasos sencillos pueden ayudar a que las personas que se preocupan controlen ese hábito.

El primer paso es la conciencia de uno mismo, captar los episodios inquietantes lo más pronto posible, así como las sensaciones de ansiedad que se producen simultáneamente. Con la práctica, la gente puede identificarlas cada vez más pronto. A su vez se pueden emplear métodos de relajación que se aplicaran en el momento de darse cuenta que comienza la preocupación.

Sin embargo, el método de relajación por sí solo no es suficiente. Las

personas que se preocupan de manera constante también necesitan desafiar activamente los pensamientos inquietantes; si esto no ocurre la espiral de la preocupación vuelve a comenzar. Así, el siguiente paso consiste en adoptar una postura crítica con respecto a las suposiciones: ¿es muy probable que el acontecimiento temido se produzca? ¿Se trata necesariamente de que solo hay una o ninguna alternativa de permitir que ocurra?

Esta combinación de conciencia y escepticismo sano supuestamente debería actuar como freno para la activación nerviosa que subyace en la ansiedad de tono menor.

### 3.2.3 La melancolía

Se caracteriza por reducir el interés de las personas por la diversión y el placer, fija la atención en lo que se ha perdido y socaba nuestra energía para comenzar nuevas empresas... al menos de momento. La tristeza como todo otro estado de ánimo tiene su beneficio. Se puede decir, que refuerza una especie de retirada reflexiva de las actividades de la vida y nos deja en un estado suspendido para pensar sobre lo que significa para uno mismo y finalmente hacer ajustes y nuevos planes que nos permitirán continuar. El pesar es útil, la auténtica depresión no lo es.

Una de las estrategias para aliviar la tristeza consiste en conseguir un pequeño triunfo o un éxito fácil, por ejemplo abordar alguna actividad que se quería resolver. Uno de los antídotos más potentes contra la depresión es el recurso de ver las cosas de una manera diferente, que también se conoce como reestructuración cognitiva: retroceder y pensar; mirar las cosas bajo una luz más positiva. Otro eficaz recurso es ayudar a otras personas con problemas. Dado que la depresión se alimenta de las preocupaciones por el yo, colaborar a los demás ayuda a superar las mismas al actuar solidariamente con personas que tienen sus propios problemas.

Es necesario señalar que también las emociones positivas tales como la alegría y la seguridad en nosotros mismos requieren un cierto grado de control, dado que éstas, llevadas al extremo pueden hacernos pasar por situaciones desagradables. Por ejemplo, la alegría que produce un ascenso, hace que la persona vaya por ahí jactándose ante sus colegas, uno de los cuales ha sido rechazado.

### 3.3 Automotivación

Desde un punto de vista técnico, la motivación es el empleo de energía en una dirección específica y para un fin específico. En el contexto de la inteligencia emocional, significa utilizar nuestro sistema emocional para catalizar todo el proceso y mantenerlo en marcha.<sup>12</sup>

"Motivo" y "emociones" tiene la misma raíz latina: *motere*, "mover". Las emociones, son literalmente, las que mueven a la persona a ir tras un objetivo; impulsan esas motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen las percepciones, dando forma a los actos.<sup>13</sup>

En la medida en que las emociones entorpecen o favorecen la capacidad para pensar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento con respecto a una meta distante, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de la capacidad para utilizar las habilidades mentales innatas, y así determinar el desempeño en la vida. Y en la medida en que se está motivado por sentimientos de entusiasmo y placer con respecto a lo que se hace, o incluso con un grado óptimo de ansiedad, esos sentimientos conducen a los logros. Es en este sentido, que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras

---

<sup>12</sup> WEISINGER, Hendrire, La Inteligencia Emocional En El Trabajo, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 1998), pág. 81.

<sup>13</sup> GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional En La Empresa, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 1999), pág. 140.

habilidades, facilitándolas o interfiriéndolas.

Existen cuatro fuentes de motivación:

- Nosotros mismos (nuestros pensamientos, nuestra respuesta moral, nuestro comportamiento).
- Amigos comprensivos, familiares y colegas.
- Un "mentor emocional" (una persona real o ficticia).
- Nuestro entorno (el aire, la luz, los sonidos y otros estímulos).

La manera en que la gente decide usar estas fuentes de motivación, varía de un individuo a otro, pero los elementos de motivación son comunes a todos: confianza, optimismo, tenacidad, entusiasmo y resistencia. La confianza provee la certeza de que se tiene la capacidad para llevar a cabo una tarea; el optimismo da esperanzas de que el resultado será positivo; la tenacidad mantiene a la persona centrado en la tarea; el entusiasmo permite disfrutar del proceso y la resistencia permite empezar otra vez de cero. Cada uno de estos elementos se ve reforzado por las cuatro fuentes de motivación, y también sólo cuando estos elementos trabajan en consonancia se tiene la suficiente motivación para terminar una tarea.

### 3.3.1 Las fuentes motivadoras

A) Nosotros mismos. Somos la más poderosa de las fuentes de motivación (y, a la inversa, de desaliento) porque somos el punto de partida. Son nuestros pensamientos, nuestro nivel de ansiedad y nuestro comportamiento, los componentes de nuestro sistema emocional, los que en definitiva determinarán el uso que haremos de las otras fuentes de la motivación.

La fuente interior más importante de que disponemos para motivarnos son nuestros pensamientos. Los pensamientos distorsionados pueden ser muy destructivos y a la inversa, los diálogos interiores positivos pueden ser muy

útiles. Los pensamientos positivos son un tónico para nuestra motivación; los negativos son una toxina, que suelen socavar nuestra confianza y entusiasmo.

Existen una serie de técnicas útiles para aprender a pensar en forma positiva: utilizar afirmaciones motivadoras, realizar juegos mentales, centrar nuestros pensamientos, emplear imágenes mentales, hacer autocríticas constructivas y establecer metas significativas.

B) Amigos comprensivos, familiares y colegas. Hay veces donde las técnicas y actividades para generar y mantener la motivación no bastan, necesitamos ayuda del exterior.

Somos completamente libres para elegir quienes queremos que formen parte de nuestro equipo de apoyo motivador, es decir, aquellas personas a las que podemos acudir en busca de ayuda cuando sufrimos una crisis de motivación. Esto evita que nos sintamos aislados y traigamos a nuestra mente pensamientos negativos que sólo sirven para agravar nuestra percepción de la situación.

Al desarrollar relaciones de motivación mutua es necesario determinar qué es lo que esperamos de los demás, ya que de otro modo no sabríamos a quienes queremos en nuestro equipo.

Las tres características principales de las relaciones motivadoras son la confianza, la idoneidad y la disponibilidad. La clave es la confianza, porque cuando pedimos ayuda nos hacemos vulnerables; para revelar nuestra vulnerabilidad, necesitamos que la otra persona sea alguien en quien podamos confiar.

La idoneidad también es importante, porque si una persona no es capaz de responder a nuestras necesidades, no podrá ayudarnos.

La disponibilidad es un aspecto de gran importancia en el desarrollo de las relaciones, porque si la gente no es accesible no podrá ayudarnos.

Qué pedir es otro aspecto importante a tener en cuenta, ya que cuando nos enfrentamos a una crisis, con frecuencia perdemos nuestro sentido

de la perspectiva y la capacidad para resolver problemas. Para poder ser ayudados necesitamos decir qué es lo que nos está sucediendo exactamente.

Aunque queremos que nuestro grupo nos sirva siempre de respaldo, hay que hacerle saber que estamos perfectamente preparados y que deseamos hacer lo mismo por ellos. La reciprocidad es la base de cualquier relación sólida. Se trata de relaciones de apoyo y motivación mutuas. Sus miembros forman parte de un equipo, esto quiere decir que estamos allí para nuestros amigos tanto como ellos lo están para nosotros.

C) Los "mentores emocionales". Si podemos pensar en una persona a quien quisiéramos tener en nuestra vida, un héroe que nos inspire, ésta es la persona a quien debemos elegir como mentor emocional. Esta persona nos sirve como modelo de motivación.

Pensar en nuestro mentor emocional refuerza nuestra confianza, entusiasmo, tenacidad, resistencia y optimismo.

D) Nuestro entorno. La mayoría de nosotros no tiene mucho control sobre el entorno, sin embargo en nuestras manos está la posibilidad de hacer unas cuantas cosas para dar al ambiente que nos rodea un carácter más motivador. La idea consiste en:

1. convertir nuestro lugar en un espacio sano. (Respirar aire limpio, sintonizar con los sonidos positivos y eliminar los negativos, etc.)
2. rodearnos de objetos motivadores (fotografías, frases motivadoras, recortes de revistas, etc.)
3. organizar nuestro lugar de forma que nos beneficie en lugar de perjudicarnos (comodidad. accesibilidad, etc.)<sup>14</sup>

### 3.3.2 Gran fuente motivadora: el optimismo

Las personas que muestran niveles elevados de esperanzas

---

<sup>14</sup> WEISINGER, Hendrie, Op. Cit., pág. 110.

muestran características comunes, entre las que se encuentran, las de ser capaces de motivarse ellos mismos, sentirse lo suficientemente hábiles para encontrar formas de alcanzar sus objetivos o modificarlas si se vuelven imposibles. La esperanza es algo más que el punto de vista alegre de que todo saldrá bien, implica creer que se tiene la voluntad y también los medios para alcanzar los objetivos, sean estos cuales fueran.

Aquellas personas que abrigan muchas esperanzas se fijan metas más elevadas y saben cómo trabajar arduamente para alcanzarlas.

Ser optimista, al abrigar esperanzas, significa tener grandes expectativas de que en general, las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones. Desde el punto de vista de la inteligencia emocional, el optimismo es una actitud que evita que la gente caiga en la apatía, la desesperanza, o la depresión ante la adversidad. Y, al igual que la esperanza, el optimismo reporta beneficios en la vida, siempre y cuando el mismo sea realista.

El optimismo y la esperanza, al igual que la impotencia y la desesperación pueden aprenderse. Apoyar ambos es un concepto que los psicólogos llaman autoeficacia, la creencia de que uno tiene dominio sobre los acontecimientos de su vida y puede aceptar los desafíos tal como se presentan.

Las convicciones de la gente con respecto a sus habilidades, ejercen un profundo esfuerzo en esas habilidades: la habilidad no es una propiedad fija; existe una enorme variabilidad en la forma en que uno se desempeña. Las personas que tienen una idea de autoeficacia se recupera de los fracasos; abordan las cosas en función de cómo manejarlas, en lugar de preocuparse por lo que puede salir mal.

## 4.- Aptitud Social

### 4.1 Empatía

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Saber detectar las pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos. Las emociones de la gente rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos del otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial y cosas por el estilo. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos. La empatía es nuestro radar social.

La expresión de las emociones es no verbal. Cuando las palabras de una persona discrepan con lo que se manifiesta a través de tono de voz, los ademanes u otros canales no verbales, la verdad emocional está en la forma en que la persona dice algo en lugar de aquello que dice. Una regla empírica utilizada en la investigación de las comunicaciones es que el 90% o más de un mensaje emocional es no verbal. Y estos mensajes (la ansiedad en el tono de voz de alguien, la irritación en la brusquedad de un ademán) casi siempre se perciben inconscientemente, sin prestar atención específica a la naturaleza del mensaje, pero recibéndola y respondiendo tácitamente. Las habilidades que nos permiten hacer esto bien o mal también son, en su mayor parte, aprendidas en forma tácita.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Existe un vínculo entre empatía y preocupación: "el dolor del otro en carne propia". Sentir lo mismo que otro es preocuparse. En este sentido lo opuesto de empatía es antipatía.

La imposibilidad de registrar los sentimientos de otro es un déficit importante en la inteligencia emocional, y un trágico fracaso en lo que significa ser humano. Porque toda compenetración, la raíz del interés por alguien, surge de la sintonía emocional, de la capacidad de empatía. Un caso especial son las personas alexitímicas, que no tienen idea de sus propios sentimientos, se sienten totalmente perdidos cuando se trata de saber lo que siente alguien que está con ellos. Son emocionalmente sordos.

#### 4.2. Manejar las relaciones

La palabra relación viene del latín *relatio*, formada con el prefijo re- (indica reiteración), la raíz lat- (llevar algo) y el sufijo -tio (-ción=acción y efecto). Todo junto sería "acción y efecto de llevar algo otra vez".

Sea cual sea el tipo de relación de referencia, debemos tener en cuenta tres aspectos básicos:

1. Cubrir las necesidades de cada parte implicada. Las personas establecen relaciones con el propósito de cubrir una o más necesidades. Por ejemplo, la relación con un cliente permite mantener una determinada posición dentro de una empresa, sin cliente no hay trabajo. Pero si solo se cubre las necesidades de una sola de las partes, al final la relación se resentirá y puede llegar a finalizar. La clave para establecer una relación sólida

y productiva es la reciprocidad: ambas partes se esfuerzan por satisfacer las necesidades del otro.

No siempre es fácil identificar las necesidades de la otra persona. Si sabemos identificar estas necesidades sabremos cómo ayudarlas. A veces la única forma de averiguar las necesidades de una persona es a través del método de ensayo y error. La atención dinámica también sirve de ayuda. Se debe preguntar: ¿qué es lo que dice esta persona realmente? ¿Qué es lo que quiere? es necesario prestar atención a sus afirmaciones de intención, sintonizar con el subtexto emocional de su discurso, imaginarse en su lugar y pensar qué es lo que nosotros necesitaríamos, identificándonos con la otra persona. La forma más directa de determinar las necesidades de la otra persona es preguntando. Conocer con exactitud las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso.

2. Mantener la relación a lo largo del tiempo. Un aspecto importante de las relaciones es que tienen una continuidad, existen durante un período de tiempo. La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias. Cada experiencia nos aporta información sobre esa persona, datos que nos permite relacionarnos mejor.

Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implican confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo. Una persona que sea emocionalmente inteligente, aprende algo de todas las relaciones y utiliza los conocimientos adquiridos para que cualquier contacto en el futuro sea lo más productivo posible.

3. Intercambiar información sobre los sentimientos, emociones, pensamientos e ideas. Relacionarse con otras personas conlleva que un simple intercambio de información, también implica intercambiar información sobre nuestras emociones, sentimientos, pensamientos e ideas. Este intercambio constituye un proceso interactivo, todo lo que se revela tiene

un impacto sobre la persona que escucha, lo cual a su vez afecta, entre otras cosas, su manera de reaccionar. Si la persona es consciente de esta interacción, aprende a anticipar las respuestas que provoca el revelar cierta información y a cambiar su discurso para que la relación se beneficie lo máximo posible.

Al anticipar la dinámica causa-efecto que se produce al compartir información, especialmente si se habla de emociones y pensamientos, se puede conducir la relación por una dirección positiva, aprender la mejor manera de plantear sentimientos y pensamientos y hacer que la relación progrese. En esto consiste el arte de manejar las relaciones

#### 4.2.1 El papel de las emociones en las relaciones

Una aptitud emocional fundamental es la capacidad de conocer los sentimientos de otro y de actuar de una manera que dé nueva forma a esos sentimientos. Ser capaz de manejar las emociones de otros es la esencia del arte de mantener relaciones. Esto exige la madurez de otras dos habilidades emocionales, autogobierno y empatía. Sobre esta base, las "habilidades de la persona" maduran. Éstas son las capacidades que contribuyen a la eficacia en el trato con los demás. Es precisamente la ausencia de estas habilidades lo que puede hacer que incluso los más brillantes intelectualmente fracasen en sus relaciones, apareciendo como arrogantes, desagradables o insensibles. Estas habilidades sociales le permiten a uno dar forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en relaciones íntimas, persuadir e influir, tranquilizar a los demás.

Cada persona influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional del otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándonos" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una

economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe. La economía emocional es la suma total de los intercambios de los sentimientos entre nosotros.

Enviamos señales emocionales en cada encuentro y esas señales afectan a aquellas personas con las que estamos. Cuanto más hábiles somos socialmente, mejor controlamos las señales que emitimos. La inteligencia emocional incluye el manejo de este intercambio, todos formamos parte de la caja de herramientas del otro para el cambio emocional, para bien o para mal.

Cuando dos personas interactúan, la dirección en que se transmite el estado de ánimo es del que es más enérgico para expresar sus sentimientos al que es más pacífico. Constantemente ocurre una sincronía del estado de ánimo, y una transmisión de emociones que determina que uno sienta que una interacción salió bien o no.

El grado de compenetración emocional que las personas sienten en un encuentro queda reflejado por la exactitud con que se combina sus movimientos físicos mientras hablan, un indicador de cercanía del que típicamente no se tiene consciencia. Tanto si la persona se siente abatida como optimista, cuanto más físicamente sintonizado es su encuentro, más similares seguirán siendo sus estados de ánimo.

En resumen la coordinación de los estados de ánimo es la esencia de la compenetración. Un determinante de la efectividad interpersonal, es la habilidad con que la gente desarrolla su sincronía emocional. Si son hábiles para sincronizar con el estado de ánimo de otra persona, entonces sus interacciones serán más parejas a nivel emocional. La marca de un líder o actor poderoso es ser capaz de influir en una audiencia de miles de personas en ese sentido. Del mismo modo, las personas que no logran percibir o transmitir emociones son propensas a tener problemas en sus relaciones, dado que los demás suelen sentirse incómodos con ellas, aunque no pueden expresar por qué.

#### 4.2.2 Componentes de la inteligencia interpersonal

Al hablar de la aptitud social, como componente de la inteligencia emocional, no se puede dejar de mencionar a la inteligencia interpersonal, la cual se basa en la empatía y el manejo de las relaciones y es la que nos permite entender a los demás.

Los componentes son:

- Organización de grupos: esta habilidad incluye esfuerzos iniciadores y coordinadores de una red de personas, es esencial en un líder.
- Negociación de soluciones: las personas que tienen esta habilidad se destacan en la realización de acuerdos, en arbitrar o mediar en disputas, previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado
- Conexión personal: hace que resulte fácil participar en un encuentro o reconocer y responder adecuadamente a los sentimientos y preocupaciones de la gente... el arte de las relaciones.
- Análisis social: supone ser capaz de detectar y mostrar comprensión con respecto a los sentimientos, los motivos y preocupaciones de la gente. Este conocimiento de cómo se sienten los demás puede conducir a una fácil intimidad o sentido de la compenetración.

Tomadas en conjunto, estas habilidades son la materia del refinamiento interpersonal, los ingredientes necesarios del éxito social. Aquellos que son expertos en la inteligencia social pueden relacionarse con las demás personas bastante fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir, organizar y aclarar las disputas que puedan desencadenarse en cualquier actividad humana. Son los líderes naturales, la clase de persona con las que los demás quieren estar porque resultan emocionalmente enriquecedores. Estas habilidades tienen como primera oportunidad para su formación los primeros años de vida, donde se puede dar

forma a los ingredientes de la IE y seguir desarrollándose a medida que va creciendo la persona y formando parte de diferentes organizaciones (escuela, universidad, etc) hasta llegar a su vida laboral donde continua dicho desarrollo.

## CAPITULO IV

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN

**Sumario:** 1. Coeficiente intelectual vs Inteligencia emocional; 2. Los comienzos del desarrollo emocional; su influencia en los primeros años de vida escolar; 3. La inteligencia intrapersonal e interpersonal en el aula; 4. Las habilidades blandas: una necesidad que crece; 5. Aplicación del Outdoor training en la educación: Gestalentum

#### 1.- Coeficiente intelectual vs Inteligencia emocional

La inteligencia académica tiene poco que ver con la vida emocional. Las personas más brillantes pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y los impulsos incontrolables; personas con un coeficiente intelectual (CI) elevado pueden ser pilotos increíblemente malos de su vida privada. A diferencia del CI, con sus casi cien años de historia de estudios de cientos de miles de personas, el concepto de IE es nuevo. Aun no se puede decir exactamente hasta que punto explica la variabilidad de una persona a otra en el curso de una vida. Pero los datos existentes sugieren que puede ser tan poderoso y a veces más, que el CI. Y mientras hay quienes afirman que el CI no se puede cambiar demasiado mediante la experiencia ni la educación, las aptitudes emocionales fundamentales pueden en efecto ser aprendidas y

mejoradas por los niños... siempre y cuando nosotros nos molestemos en enseñárselas.

De cierta forma, se puede decir que la IE marca el destino de una persona. La Inteligencia académica no ofrece prácticamente ninguna preparación para los trastornos -o las oportunidades- que acarrea la vida.

Sin embargo, aunque un CI elevado no es garantía de prosperidad, prestigio y seguridad en la vida, nuestra vida y nuestra cultura se concentran en las habilidades académicas e ignoran la IE, un conjunto de rasgos –que algunos podrían llamar carácter- que también tiene una enorme importancia para nuestro destino personal.

Esta visión de considerar el CI como determinante para el éxito de una persona, subestimando lo emocional, ha quedado en el tiempo. En la actualidad se piensa que:

- Los que triunfaron y triunfan permanentemente en todo ámbito de relación social son las personas que supieron conocer sus emociones y cómo gobernarlas de forma apropiada, cultivando las relaciones humanas, reconocieron los mecanismos que motivan y mueven a las personas y que entendieron que la mayor riqueza que poseemos es el capital humano.

- La inteligencia académica no es suficiente para alcanzar el éxito profesional: Los profesionales que ganan más, no son necesariamente los más inteligentes de su promoción escolar.

- La inteligencia no garantiza el éxito en la vida cotidiana: El CI de las personas no contribuye al equilibrio emocional ni a la salud mental. Son otras habilidades (competencias) emocionales y sociales las responsables de la estabilidad emocional y mental, así como del ajuste social y relacional.<sup>15</sup>

La vida emocional es un ámbito que, al igual que las matemáticas y la lectura puede manejarse con mayor o menor destreza y requiere un singular

---

<sup>15</sup> Consultas a bases de información, en Internet: [www.monografias.com/trabajos34/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml), (junio de 2014)

conjunto de habilidades. Y saber hasta qué punto una persona es experta en ellas es fundamental para comprender porque triunfa en la vida, mientras otra con igual capacidad intelectual acaba en un callejón sin salida: la aptitud emocional es una *meta-habilidad* y determina lo bien que se puede utilizar cualquier otro talento, incluido el intelecto puro.

Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad.

De esta manera vemos que ocuparse por alimentar el CI es tan importante como generar competencias emocionales.

## 2.- Los comienzos del desarrollo emocional; su influencia en los primeros años de vida escolar

La vida en familia es nuestra primera escuela para el aprendizaje emocional; en esta caldera aprendemos cómo sentirnos con respecto a nosotros mismos y cómo los demás reaccionarán a nuestros sentimientos; a pensar sobre estos sentimientos y qué alternativas tenemos; a interpretar y expresar esperanzas y temores. Esta escuela emocional no sólo opera a través de las cosas que los padres dicen o hacen directamente a los niños, sino también en los modelos que ofrecen para enfrentarse a sus propios sentimientos. Los ingredientes de la IE continúan formándose a través de los años de la escuela. Estas capacidades son la base esencial de todo aprendizaje. El éxito escolar no se pronostica a través del caudal de hechos de un niño o por la precoz habilidad de leer sino por parámetros emocionales y sociales: ser seguro de sí mismo y mostrarse interesado; saber qué tipo de

conducta es la esperada y como dominar el impulso de portarse mal; ser capaz de esperar, seguir instrucciones y recurrir a los maestros en busca de ayuda; y expresar las propias necesidades al relacionarse con otros chicos. Tal como se menciono antes el aprendizaje emocional comienza en los primeros momentos de la vida y se prolonga a lo largo de la infancia. Todos los primeros intercambios entre padres e hijos tienen un subtexto emocional, y en la repetición de estos mensajes a lo largo de los años, los niños forman el núcleo de sus capacidades y de su concepción emocional; además moldean las expectativas emocionales con respecto a las relaciones, punto de vista que impregnara su manera de moverse en todos los ámbitos de la vida, para bien o para mal.

En cuanto a las emociones infantiles, su experimentación antecede a la capacidad de expresarla en los primeros años de vida. A los seis años se sabe que pelearse producirá ira, así como las experiencias positivas producen felicidad. En las edades de seis a once años las experiencias escolares tienen una influencia en el comportamiento posterior, sobre todo en la adolescencia. El sentido que tiene el niño de auto-valoración depende sustancialmente de su rendimiento académico. Buen rendimiento académico produce alta autoestima; bajo rendimiento, baja autoestima, pensamientos auto-derrotistas, actitudes negativas, tristeza, pesimismo, incluso depresión. En la adolescencia se reconoce la distinción entre las emociones que uno experimenta en un momento dado y las emociones de otras personas en ese mismo momento. A partir de esta etapa de la vida se ponen de manifiesto déficits en el manejo de las emociones, principalmente las que tienen relación con las habilidades sociales. En la secundaria, la “autoestima social” (confianza en que son capaces de establecer relaciones sociales, hacer amigos y conservarlos) es una preocupación habitual. En estas edades el grupo juega un papel más fuerte que la propia independencia en muchos casos. Ser capaz de hacer frente a la presión del grupo en ciertas situaciones es una habilidad de la que

muchos carecen.<sup>16</sup>

### 3.- La inteligencia intrapersonal e interpersonal en el aula

La inteligencia intrapersonal determina en gran medida el éxito o el fracaso de los estudiantes. Desde el punto de vista del profesor es también importante porque de ella depende que se termine el año lectivo en mejor o peor estado anímico. Para los estudiantes es importante porque sin capacidad de auto - motivarse no hay rendimiento posible.

Cualquier aprendizaje supone un esfuerzo. El control de las emociones es importante no sólo durante un examen, sino en el día a día. Cualquier aprendizaje de algo nuevo implica inevitables periodos de confusión, frustración y tensión. Los estudiantes incapaces de manejar ese tipo de emociones muchas veces se resisten a intentar actividades nuevas, por miedo al fracaso.

A pesar de su importancia la inteligencia intrapersonal está totalmente dejada de lado en nuestro sistema educativo. La inteligencia intrapersonal, como todas las demás inteligencias es, sin embargo, educable.

Por su parte la inteligencia interpersonal es importante para cualquier estudiante, porque es la que le permite hacer amigos, trabajar en grupos, o conseguir ayuda cuando la necesita. El aprendizaje es una actividad social en gran medida.

La inteligencia interpersonal es todavía más importante desde el punto de vista del profesor, porque sin ella no sería posible entender a los estudiantes, sus necesidades y sus motivaciones.

Además la empatía no sólo permite entender al otro, sino también saber la impresión que le causa. Esto, es crucial para un profesor, porque es lo que le permite ir adaptando su manera de explicar hasta encontrar la más

---

<sup>16</sup> BISQUERRA, Rafael, Educación Emocional y Bienestar, 6ª Edición, Ediciones Wolters Kluwer, (España, 2000), pág. 81.

adecuada para el estudiante o grupo de estudiantes.

Todos los profesores tienen grupos de estudiantes con los que les es más fácil el trabajo que con otros. Las mismas pautas de comportamiento de los grandes comunicadores pueden ayudar a extender su radio de acción.

#### 4.- Las habilidades blandas: una necesidad que crece

Años atrás era común que todo estudiante creyera, y no sin razón, que todo lo que necesitara para trabajar sería provisto por la universidad o alguna escuela técnica, y que, con estudiar al máximo y obtener buenos promedios, el éxito estaría prácticamente a la vuelta de la esquina.

Sin embargo, como se planteó al comenzar el presente capítulo, el mundo profesional cambió y actualmente está demandando una nueva categoría de competencias y recursos que raramente se imparten en la educación formal. Se trata de las habilidades blandas, que se definen como aquellas vinculadas con la capacidad del profesional para relacionarse con otros, comunicar, compartir información, liderar o conducir, motivar, escuchar y empatizar, trabajar colaborativamente y en red, y para influir a los demás.<sup>17</sup>

Ahora bien ¿de qué manera el nivel de estudio alcanzado por la persona favorece al desarrollo de las habilidades socioemocionales?

Marina Bassi, especialista en educación del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), ha estudiado junto a otros profesionales de la entidad las competencias que el mercado laboral y los empresarios están demandando tanto en América Latina como en Argentina. En nuestro país, el estudio se basó en encuestas realizadas a 1600 individuos de 25 a 30 años de edad en el año 2010 que cuantifica la asociación entre el nivel educativo alcanzado y las habilidades cognitivas y socioemocionales desarrolladas. Se entenderá por habilidades cognitivas aquellas que tienen que ver con la cognición

---

<sup>17</sup> SCHEINER, Silvina, La revolución de las habilidades blandas, en "La Nación", Sección Economía, (Buenos Aires, 26 de enero de 2014), pág. 9.

(correlacionadas con el coeficiente intelectual) y las del conocimiento (matemáticas y lenguaje), que son las que permiten el dominio del saber académico. Entre tanto, por habilidades socioemocionales se entenderán aquellas que pertenecen al área del comportamiento o que surgen de los rasgos de la personalidad y que usualmente se consideran “blandas”.

El análisis que se desprende del estudio, demuestra la alta correlación que existe entre el nivel de habilidades y el nivel de escolaridad logrado, especialmente en cuanto a destrezas cognitivas. Cuando se observa el efecto de completar un determinado nivel de educación surge un patrón claro. En general, al comparar los niveles de habilidades de aquellos individuos que alcanzan un determinado nivel de escolaridad pero no lo culminan, con los de aquellos que no solamente lo alcanzan sino que además se gradúan, se registran diferencias significativas a favor de estos últimos.

Estos resultados que se constatan, sugieren la necesidad de crear condiciones que faciliten alcanzar y culminar mayores niveles de educación.

El sistema educativo en cada uno de sus niveles forma habilidades o “selecciona” a los individuos que las poseen, de modo que aquellos más hábiles dentro de cada nivel educativo serán los que logren culminarlo. Independientemente de cuál sea el papel de la educación, los resultados muestran que terminar cada nivel de escolaridad efectivamente suministra información sobre la dotación de los individuos, es decir, “certifica” cierto nivel de habilidades.

Otro hallazgo destacable tiene que ver con los altos niveles de habilidades socioemocionales asociados a la educación técnico-profesional tanto en la secundaria como en la postsecundaria. En Argentina, los niveles de habilidades socioemocionales de los egresados de la educación secundaria técnico-profesional son mayores a los reportados entre quienes se gradúan de la educación secundaria tradicional o científico-humanista. Adicionalmente, los niveles de habilidades socioemocionales de quienes se gradúan de la

educación técnico-profesional postsecundaria son superiores a los reportados en individuos que alcanzan pero no culminan la educación universitaria, y comparables con los de los egresados de la universidad. Esto constituye una señal interesante sobre cómo los distintos tipos de educación pueden generar diferencias en las habilidades y capacidades de los individuos; la valoración que de ellas haga el mercado laboral se podrá traducir en mejoras en el desempeño laboral de los mismos.

Viéndolo de una forma simple, los conocimientos duros y tradicionales de la escuela o universidad (Matemática, Lenguaje, Física, Química, Economía) son herramientas, pero las habilidades sistémicas o también llamadas blandas, determinan cómo las utilizamos.

Se establecen cuatro grupos generales de destrezas requeridas para un buen desempeño en el ambiente laboral: habilidades académicas básicas (lectura y escritura); habilidades de pensamiento avanzado (creatividad, capacidad de aprendizaje, resolución de problemas); habilidades interpersonales y de trabajo en equipo (comunicación, negociación y resolución de conflictos), y características personales y actitudes (autoestima, motivación y responsabilidad).

Las habilidades socioemocionales son identificadas cada vez más por los empleadores como fundamentales en el desempeño laboral de sus trabajadores. Aunque no se discute la función primordial de las capacidades cognitivas esenciales, la evidencia apunta a un rango más amplio de habilidades relevantes. Esto último, queda demostrado en el estudio realizado por Marina Bassi, donde se revela que las firmas demandan más habilidades socioemocionales que habilidades de conocimiento, y más habilidades de conocimiento que específicas (corresponden a aquellas capacidades técnicas que son aplicables a una ocupación particular). De un total de 100 puntos, en promedio las firmas asignaron 55 puntos a las habilidades socioemocionales, aproximadamente 30 puntos a las habilidades de conocimiento y solo 15

puntos a las habilidades específicas.

Así, aquellos individuos que exhiben niveles más elevados de habilidades socioemocionales tendrían una ventaja. Los hallazgos indican que solo el 12% de las empresas reporta no tener ningún problema para encontrar las habilidades que busca. Cerca del 80% señala que las destrezas más difíciles de encontrar son las que tienen que ver con el comportamiento y las actitudes. Esta constatación lleva a preguntarse por el tipo de políticas y programas que se pueden promover tanto en el sector educativo como en el laboral en aras de cerrar la brecha detectada en la oferta-demanda de habilidades, y asegurar una transición exitosa de los jóvenes estudiantes al mundo del trabajo.<sup>18</sup>

En el caso particular de Argentina, los especialistas tienen diferentes opiniones respecto que habilidades blandas cotizan mejor en el competitivo mundo laboral. Pablo Heinig, profesor de Esade Business School Buenos Aires y director de la consultora homónima menciona la capacidad para enfrentar lo imprevisible, las relacionadas a la escucha, el habla, y la gestión de la emocionalidad.

Matias Ghidini, de la consultora Ghidini-Rodil señala la flexibilidad, la tolerancia a la incertidumbre, la capacidad de formar redes y equipos de trabajo, el espíritu emprendedor y la habilidad de aprendizaje. Otros empresarios rescatan la empatía, la tolerancia a la adversidad, la creatividad y la inteligencia interpersonal, así como el poder transmitir el saber, el ser creíbles, comunicar efectivamente, saber organizar el tiempo propio y de los demás, ser resolutivos.

Por su parte, Sofía Ballá Casal, Senior Consultant de Wall Chase Partners, reconoce: “Teniendo en cuenta el perfil que nos caracteriza como argentinos, la capacidad de escuchar y de aceptar y de aprender de las críticas,

---

<sup>18</sup> Consultas a bases de información, en Internet:  
[http://www.redetis.org.ar/media/document/bid\\_desconectados.pdf](http://www.redetis.org.ar/media/document/bid_desconectados.pdf) (Junio, 2014).

es de las que más nos cuesta incluir en nuestra rutina”.

El desafío es encontrar la combinación adecuada entre lo técnico y lo blando para orquestar las relaciones interpersonales que potencian los conocimientos que la empresa posee. En este sentido, es preciso para entrenar las habilidades blandas, una postura reflexiva que permita prestar atención a como se interactúa con los demás en cada situación que se presenta. Cuánto más rico en relaciones interpersonales sea el medio, más estaremos poniendo en juego y entrenando dichas habilidades. La consultora Ballá Casal recomienda entre otras cosas, los cursos de teatro y de stand up, ya que favorece la capacidad de vincularse y la destreza comunicativa, además de los cursos de capacitación que puede implementar la empresa.<sup>19</sup>

En base a esto, se considera importante resaltar la necesidad de promover el desarrollo de habilidades blandas desde el sistema educativo sobre todo en la universidad, o dicho de otra manera, desde antes que la persona ingrese al mercado laboral. Esto le permitirá entrar ya con una ventaja competitiva al mismo.

De manera personal, consideramos que en la Facultad de Ciencias Económicas (UNT) se dio un paso importante que favorece el desarrollo de las habilidades blandas en la formación de alumnos universitarios, al realizar un reciente cambio en el plan de estudios de la carrera “Licenciatura en Administración de Empresas”; en la revisión y análisis del mismo se tuvo en cuenta los intereses de empresarios, docentes, alumnos e investigadores, que consideraron de manera conjunta la demanda de requerimientos exigidos en el mundo actual.

El nuevo plan tiene como objetivo la formación de un graduado con conocimientos, actitudes y habilidades tales como:

- Trabajar en forma autónoma; tomar decisiones; trabajar en equipo; identificar, plantear y resolver problemas; formular y gestionar

---

<sup>19</sup> SCHEINER, Silvina, Loc. Cit.

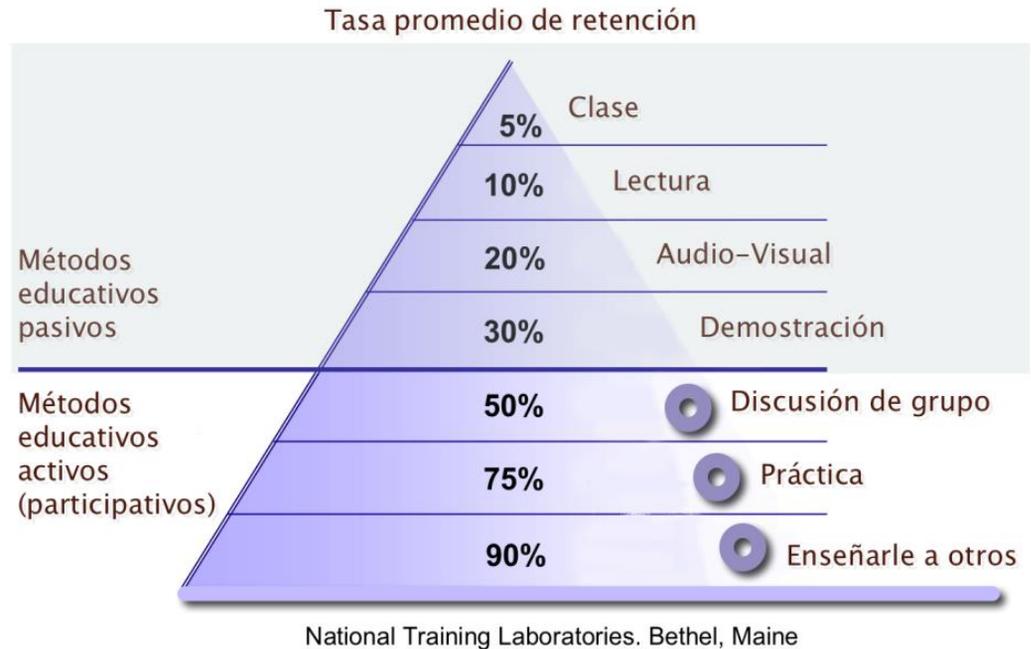
proyectos; comunicar en forma oral y escrita; buscar, procesar y analizar información procedente de fuentes diversas;

- Desarrollar habilidades de negociación;
- Liderar y administrar el talento humano para el logro y consecución de los objetivos de la organización;
- Propiciar sinergias que permitan enfocar la gestión al logro de los resultados esperados, alineando las áreas funcionales de la organización;
- Crear, mantener y desarrollar redes organizacionales e interpersonales para la consecución de los objetivos.

Este paso es el inicio de un nuevo camino en la formación del graduado que busca su desarrollo en forma íntegra: lo cognitivo y emocional. Sin embargo, está visto que lo emocional no se desarrolla desde una silla, sólo escuchando una clase.

Un estudio llevado a cabo por National Training Laboratories (1970) comprobó que , en general, una persona aprende el 5% de lo que escucha, el 10% de lo que lee, el 20% de lo que ve y oye a la vez y el 75% de lo que vivencia o descubre por sí misma.

## Pirámide del Aprendizaje



Esto, refuerza la idea de implementar nuevos métodos de enseñanza que complementen los tradicionales. Yéndonos al ámbito laboral y debido a la creencia de que la IE tiene cada vez más influencia dentro de las organizaciones, las consultoras especialistas en formación experimental al aire libre han cambiado la orientación de sus actividades, realizando dinámicas que exigen de los participantes el desarrollo de competencias emocionales, que hacen a las habilidades blandas.

Uno de los métodos que se implementa en la actualidad, es el outdoor training, el cual utiliza actividades al aire libre y permite trabajar directamente con los equipos, para el desarrollo y entrenamiento de habilidades y actitudes adecuadas para la gestión del comportamiento y donde se implica al equipo y a sus miembros a nuevos retos, tanto intelectual como emocionalmente. Se fundamenta en un sistema de aprendizaje basado en la experiencia activa de los participantes y su posterior análisis. El gran valor del

outdoor training radica en que es un método de formación que actúa sobre las dimensiones (personales y sociales) y por tanto permite construir sobre ellas para mejorar todo el espectro de competencias de la IE.<sup>20</sup>

### 5.- Aplicación del Outdoor training en la educación: Gestalentum

Jesús Molina Gómez, Socio-Director de Informa Consultores y profesor de la Universidad de Málaga, desarrolló un programa basado en la metodología de formación experiencial Outdoor Training, de la que es pionero en España: Gestalentum 20x10. El mismo tiene por objetivo el desarrollo y evaluación de diez competencias emocionales en alumnos universitarios:

1. Trabajo en Equipo
2. Comunicación
3. Liderazgo
4. Gestión del Tiempo
5. Gestión de los Conflictos
6. Adaptación al cambio
7. Creatividad
8. Motivación
9. Autoconfianza
10. Autocontrol

Por intermedio de la Facultad de Psicología de la Universidad Nacional de Tucumán, dicho curso fue desarrollado por primera vez en la provincia durante los meses de mayo y junio de 2014.

Dada la estrecha relación de Gestalentum con la presente tesis, nos surgió la necesidad y el interés de llevar a la práctica todo el marco teórico expuesto hasta el momento, de manera tal que participamos del mismo,

---

<sup>20</sup> MOLINA GÓMEZ, Jesús, Tesis Doctoral: "Gestalentum, desarrollo de competencias emocionales en alumnos universitarios bajo la metodología de formación: outdoor training". (Universidad de Málaga, 2011)

vivenciando aspectos de las cinco dimensiones de la IE, reflejadas en las diez competencias.

El curso se basaba principalmente en métodos lúdicos que buscaban que experimentemos con nuestro cuerpo y mente nuevos retos que nos permitan salir de la zona de confort, que es en la que actuamos diariamente. La idea era sobrepasar esa zona utilizando nuestra creatividad, innovación y nuevas ideas, forjando nuevos aprendizajes. Esto se basa, en el concepto de que si un individuo permanece constantemente en su zona de confort, nunca experimentará, no vivenciará, no intercambiará y no se confrontará con otras realidades. Y justamente, no es esto lo que busca el mercado actual, por el contrario, las empresas demandan profesionales que estén dispuestos a salir de sus zonas de confort, para que estimulen su creatividad, vean a la organización con ojos distintos y hagan cosas nuevas e innovadoras.

Las distintas actividades emprendidas nos permitieron el descubrimiento de "nuevas" cualidades personales que hasta el momento desconocíamos, y/o nos dieron la seguridad de que contábamos con ellas, por ejemplo, fue el caso de las competencias de liderazgo, autoconfianza y autocontrol.

Por otra parte, reafirmamos la necesidad de trabajar en equipo al pedir ayuda al resto a fin de llegar a un objetivo. Para esto, era fundamental la comunicación efectiva entre los miembros, lo cual, implicaba dar instrucciones precisas y mensajes claros. A su vez, cada juego era un nuevo desafío que precisaba adaptarse constantemente a lo desconocido, en un tiempo límite que llevaba a considerar la gestión del mismo y de conflictos que podían llegar a surgir en el afán de ganar la competencia. Sin duda alguna, la motivación era el ingrediente imprescindible para darle identidad al equipo y llevarlo a alcanzar la meta planteada.

El valor agregado que encontramos en esas jornadas fue la diversidad. Interactuamos con jóvenes estudiantes de diferentes carreras,

egresados y profesores especializados en otras disciplinas, que bien supieron ampliar nuestros conocimientos relacionados a la IE en sus cinco dimensiones: autonocimiento, autocontrol, automotivación, empatía y habilidad para relacionarse.

Con esto, pretendemos demostrar los beneficios que uno puede obtener con el aprendizaje experimental, es decir, a partir de lo que se vivencia y descubre por sí mismo. Creemos que esto puede implementarse no sólo en jornadas de convivencia sino también, en las aulas como método de enseñanza complementario al ya existente. Se pueden realizar dinámicas entre los alumnos que favorezcan el trabajo en equipo en pos de un objetivo; el solo hecho de trabajar en conjunto con otras personas requiere, por ejemplo, desarrollar el autoconocimiento para saber qué se puede aportar, el autocontrol para dominar las situaciones de conflicto, la empatía para sintonizar con el otro, favoreciendo las relaciones. A su vez, la posterior retroalimentación de una actividad entre los miembros puede utilizarse como un método de motivación, resaltando lo positivo de cada uno.

Por su parte, el uso de debates donde se exponga las ideas personales y/o grupales permitirá el desarrollo de habilidades tales como la comunicación. Además mediante la exposición de ideas, la autoconfianza puede fortalecerse al tener que defender lo que uno piensa frente a un público, además de perder el miedo a manifestarse.

Con técnicas sencillas se puede comenzar a desarrollar las habilidades blandas en los alumnos, de manera que estén preparados para enfrentarse a las exigencias del mundo actual.

## CAPITULO V

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

**Sumario:** 1. Las nuevas reglas del mundo laboral; 2. Cómo influyen las emociones en el trabajo; 3. Las 5 esferas de la inteligencia emocional aplicadas a la vida laboral

#### 1.- Las nuevas reglas del mundo laboral

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se juzga a los empleados según nuevas normas: ya no importa la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo se manejan consigo mismo y con los demás. Esta norma se aplica cada vez más para decidir quién será contratado y quien no, a quien se retiene y a quien se deja ir, a quien se asciende y a quien se pasa por alto.

Las nuevas reglas vaticinan quien tiene más posibilidades de lograr un desempeño estelar y quien es más propenso a descarrilar. Estas reglas guardan poca relación con lo que la escuela marcaba como importante; para estos patrones, la preparación académica tiene poca relevancia. La nueva medida da por sentado que se tiene suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarse en un empleo; en cambio, se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y empatía,

la adaptabilidad y la persuasión. No se trata de una moda pasajera, los datos basados en investigaciones demuestran que aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral... muy especialmente, al liderazgo.

Saber cómo cultivar las aptitudes antes mencionadas puede ser esencial para lograr el éxito laboral en una carrera.

En las empresas actuales en la medida en que el clima organizacional alimente esas facultades, la organización será más eficiente y productiva.

En una época en la que ningún puesto está asegurado y el concepto mismo de "empleo" va siendo rápidamente reemplazado por el de aptitudes portátiles, éstas son cualidades fundamentales que hacen a la persona ser buen candidato a obtener y conservar el puesto. Por décadas se habló de ellas sin precisión, dándoles una variedad de nombres: desde "carácter" y "personalidad" a "habilidades suaves" y "aptitud"; por fin tenemos un conocimiento más exacto de estos talentos humanos y un nuevo nombre para designarlos: INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Cabe aclarar primero, que la inteligencia emocional no significa ser solamente "simpático". En momentos estratégicos puede requerir, por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta. Segundo, la inteligencia emocional no significa dar riendas sueltas 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 una meta común.

Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía del gerenciamiento. Ya no se compite sólo con productos sino con el buen uso de la gente.

Los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversores son fuerzas en constante crecimiento que llevan al cambio. La nueva flexibilidad que necesita la empresa afecta de manera notoria al activo máspreciado y decisivo de la organización: su personal. La globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la inteligencia emocional como factor importante del nuevo tipo de productividad requerida; y habilidades tales como la formación de equipo y la adaptación al cambio han alcanzado una importancia crucial, sobre todo a partir de los años noventa. En las décadas de los sesenta y setenta, la manera de progresar era ingresar en nuevas escuelas y desempeñarse bien en ellas. Pero el mundo está lleno de hombres y mujeres bien preparados, en otros tiempos promisorios, que se han estancado en sus carreras debido a vacíos cruciales en la inteligencia emocional.

En la actualidad lo que buscan los empleadores en los empleados ingresantes tiene menos que ver con actitudes técnicas específicas y más con la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos.
- Efectividad en la organización, potencial para el liderazgo

Aparte del coeficiente intelectual son nuestras facultades prácticas junto con las habilidades técnicas que desarrollamos, las que determinan la calidad en nuestro desempeño en la vida cotidiana. Cualquiera sea nuestro potencial intelectual, es la pericia (el total de información especializada y

habilidades prácticas) la que nos torna lo bastante buenos para ejecutar un trabajo en especial.

En gran parte, la pericia es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que se adquiere con la práctica de cualquier trabajo. Es ese auténtico saber hacer algo que sólo se logra con la experiencia. La pericia es una aptitud básica. Hay que tenerla para obtener el empleo y ejecutar el trabajo, pero es la manera de hacerlo lo que determina el desempeño, sin embargo la inteligencia práctica rara vez es factor principal en el desempeño sobresaliente de las estrellas. De modo que, hasta cierto punto, la experiencia y su pericia tienen su importancia al igual que el coeficiente intelectual, pero cuando se trata de la excelencia, queda mucho por decir. Es aquí donde las facultades de la inteligencia emocional son clave en los trabajadores que buscan alcanzar la excelencia. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga. En pocas palabras, las emociones incontroladas pueden hacer estúpido al inteligente.<sup>21</sup>

## 2.- Cómo influyen las emociones en el trabajo

La literatura actual muestra que el afecto importa porque los individuos no son *islas emocionales*; cuando los trabajadores acuden al trabajo, también llevan consigo sus rasgos, estado de humor y emociones; sus experiencias y expresiones afectivas afectan a los demás.

En los últimos años, ha tenido lugar una “revolución afectiva” a medida que los académicos y también directivos se han dado cuenta de que las emociones de los empleados forman parte de lo que ocurre en una organización. Hay que pensar en la gente como conductores de emociones.

---

<sup>21</sup> GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional En La Empresa, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 1999), pág. 41.

Las emociones son sentimientos que surgen como reacción a un hecho externo o interno, que sirven como mecanismo comunicativo y afectan al pensamiento y a las acciones de la persona.

Las emociones en sí, no son ni positivas ni negativas, dependen de cómo se interpreten. Como se dijo en capítulos anteriores, manejar las emociones no significa extinguirlas ni censurarlas, sino que implica entenderlas, aceptarlas, regularlas y canalizarlas, dirigiendo las situaciones en nuestro beneficio y en el de la organización.

Las tensiones de la vida moderna, la hiper-competencia en el terreno individual y empresario, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional. Éste no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional.

Las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. El estado de humor y emociones tales como: la alegría, el enojo, el miedo, la decepción, la ansiedad, la preocupación, la tristeza; a las cuales se le suma el temperamento de los trabajadores en general, tienen efectos sobre los resultados laborales, sobre los procesos de toma de decisiones, la creatividad, las tasas de rotación, el trabajo en equipo, las negociaciones y el liderazgo. A su vez, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás, para bien o para mal lo hacemos constantemente, "contagiándonos" las emociones como si fueran el más poderoso virus social.

Resulta sumamente importante un manejo adecuado de las emociones, ya que, de lo contrario, puede obstruirse la comunicación, se producen conflictos, se deterioran las relaciones interpersonales, lo que afecta al desempeño de las funciones y baja el nivel de productividad de la empresa. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que

trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por eso, se verifica hoy una nueva tendencia mundial en la demanda de recursos humanos: se valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica.

La idea detrás de la inteligencia emocional en el lugar de trabajo es que se trata de un conjunto de habilidades a través de las cuales los empleados consideran a las emociones datos valiosos para resolver una situación. Por ejemplo, a un jefe de ventas se le ocurre una idea estupenda que incrementará los ingresos corporativos en un 200%, pero sabe que su superior suele ser por las mañanas una persona irritable y de mal humor. Tener inteligencia emocional, implica que este jefe de ventas en primer lugar reconozca y considere esta particularidad emocional de su superior. A pesar de lo maravillosa que sea su idea –y su propia exaltación-, tendrá que regular sus emociones, controlar su entusiasmo y esperar hasta la tarde para dirigirse a su superior.

Las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje de las competencias de la Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas, por consiguiente la identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente.

Según investigaciones, incrementando el Capital Emocional de la organización, es posible aumentar la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la empresa, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción personal y en la productividad.

A través de la Inteligencia Emocional podemos:

- Optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. La gente sentirá que es tomada en cuenta lo que podrá disminuir el absentismo y la rotación.

- Aumentar la autoestima de los individuos, logrando que sus actitudes tengan una tendencia positiva. Habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre. Con este modelo, podemos también facilitar procesos de cambio de cultura, sobre todo en fusiones de empresas de culturas diferentes.
- Solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas y como consiguiente se manejarán mejor las relaciones interpersonales, lo que permitirá una mejor integración de equipos de trabajo, obteniendo como resultado una mayor satisfacción al cliente y una mejor actitud de servicio.
- Optimizar las habilidades de liderazgo en los puestos directivos.

La importancia del Capital Emocional en la organización es indiscutible y puede convertirse en una fuente de energía positiva o negativa; esto dependerá de la IE de la gente.

Los investigadores llegan a la conclusión de que, aunque creemos que somos seres racionales que emitimos juicios lúcidos y claros, en realidad todos navegamos a la deriva en un mar de emociones que posiblemente influya sobre nuestras acciones en un contexto social o del ámbito de los negocios.

### 3.- Las cinco esferas de la inteligencia emocional aplicadas a la vida laboral

Las esferas están agrupadas según sean aptitudes personales o sociales. Una aptitud emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente.

La inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, autorregulación, motivación, empatía y destreza para las

relaciones. La aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo. Por ejemplo: Ser hábil para servir a los clientes es una aptitud emocional basada en la empatía.

Una elevada IE, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Por ejemplo: una persona puede ser sumamente empática, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente o de lograr que en un grupo caracterizado por la diversidad, se trabaje en equipo.

Cada una de las cinco dimensiones de la IE engloba un conjunto de aptitudes emocionales particulares.

## MARCO DE TRABAJO DE LA APTITUD EMOCIONAL

### Aptitud personal

ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL DOMINIO DE UNO MISMO

#### **1- Autoconocimiento**

CONOCER LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, PREFERENCIAS, RECURSOS E INTUICIONES

- Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos
- Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo: certeza sobre el propio valor y facultades.

#### **2- Autorregulación**

MANEJAR LOS PROPIOS ESTADOS INTERNOS, IMPULSOS Y RECURSOS.

- Autocontrol: manejar las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantener normas de honestidad e integridad
- Escrupulosidad: aceptar la responsabilidad del desempeño personal
- Adaptabilidad: flexibilidad para manejar el cambio
- Innovación: estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.

#### **3- Motivación**

TENDENCIAS EMOCIONALES QUE GUÍAN O FACILITAN LA OBTENCIÓN DE LAS METAS

- Afán de triunfo: esforzarse por mejorar o cumplir una norma de excelencia.
- Compromiso: aliarse a las metas del grupo u organización.
- Iniciativa: disposición para aprovechar las oportunidades
- Optimismo: tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos.

## Aptitud social

ESTAS APTITUDES DETERMINAN EL MANEJO DE LAS RELACIONES

### **4- Empatía**

CAPTACIÓN DE SENTIMIENTOS, NECESIDADES E INTERESES AJENOS.

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenos e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades a través de diferentes tipos de personas.
- Conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.

### **5- Habilidades sociales**

HABILIDAD PARA INDUCIR EN LOS OTROS LAS RESPUESTAS DESEABLES

- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos.
- Catalizador de cambio: iniciar o manejar el cambio.
- Establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales.
- Colaboración y cooperación: trabajar en otros para alcanzar metas compartidas.
- Habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

### 3.1 El punto de partida: el autoconocimiento

El conocimiento de uno mismo es la base vital de tres aptitudes emocionales:

- *Conciencia emocional.* Saber cómo afectan las emociones nuestro desempeño, capacidad de usar nuestros valores para orientar la toma de decisiones.
- *Autoevaluación precisa.* Un sentido sincero de nuestros límites y nuestros puntos fuertes; visión clara de lo que necesitamos mejorar y capacidad de aprender de la experiencia.
- *Confianza en uno mismo.* Valentía que proviene del conocimiento certero de nuestras capacidades, valores y metas.

#### 3.1.1 Conciencia emocional

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Saben qué emociones experimentan y por qué.
- Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.
- Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones en su desempeño.
- Conocen sus valores y metas, y se guían por ellos.<sup>22</sup>

La conciencia del efecto de nuestras emociones sobre lo que hacemos es una aptitud emocional fundamental. Si nos falta, somos vulnerables a emociones desbocadas que pueden desviarnos. La conciencia es nuestra guía para afinar todo tipo de desempeño laboral, manejando nuestros sentimientos rebeldes, manteniéndonos motivados, captando debidamente los

---

<sup>22</sup> Ibidem, pág. 77.

sentimientos de quienes nos rodean y desarrollando las habilidades sociales relacionadas con el trabajo, incluidas las que resultan esenciales en el liderazgo y en el trabajo en equipo. Por ejemplo, a lo largo de una jornada de trabajo es posible que tengamos que hablar con un cliente enfadado. La manera de cómo llevemos a cabo esta actividad dependerá de varios factores. Si el cliente enfadado ha estado pidiendo cosas poco razonables, es posible que se pierda el genio rápidamente. Pongamos por caso que somos conscientes de que este cliente nos está sacando de quicio pero sabemos que ponerlo contra nosotros podría acarrear graves consecuencias. Podríamos optar entonces por calmarlo, en lugar de hacerlo enfadar aún más con nuestro mal genio.

El torrente de sentimientos corre perfectamente en paralelo al torrente de nuestros pensamientos. Siempre experimentamos algún estado de ánimo, aunque es típico que no captemos los humores sutiles que crecen y cambian durante nuestra rutina diaria. Dada la prisa y la presión de nuestros días laborales, tenemos nuestra mente ocupada en el torrente de pensamientos: nos concentramos en la tarea actual, nos preocupamos de lo que queda pendiente y no prestamos atención a los cientos y hasta miles de emociones grandes y pequeñas, que vienen y van con los acontecimientos cotidianos. Lo típico es que cobremos conciencia de ellas cuando se encrespan y desbordan. Las personas que no conocen sus sentimientos se encuentran en tremenda desventaja. En cierto sentido, son analfabetos emocionales, ajenos a un reino de la realidad que es crucial para triunfar en la vida como un todo, por no hablar sólo del trabajo.

Por otra parte, nuestros valores se traducen en resonancia emocional, ya sea positiva o negativa.

El conocimiento de uno mismo sirve como barómetro interior, que evalúa si lo que estamos haciendo o por hacer vale realmente la pena. Si hay discrepancia entre la acción y el valor, el resultado será el desasosiego, bajo la

forma de culpa o vergüenza, dudas intensas, inquietud, etc. Ese desasosiego actúa como una droga emocional, agitando sensaciones que estorban o sabotean nuestros esfuerzos en el trabajo.

Por el contrario, las decisiones tomadas de acuerdo con el timón interior son energizantes, maximizan la atención, y permiten a las personas reducir al mínimo la estática emocional en sí mismos.

### 3.1.2 Autoevaluación precisa

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Conocen sus puntos fuertes y debilidades.
- Son reflexivas y aprenden de la experiencia.
- Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.
- Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectivas con respecto a sí mismas.<sup>23</sup>

La autoevaluación precisa incluye que sepamos de manera íntima y precisa cuáles son nuestras fortalezas, debilidades, valores y creencias. Quizás no comprendamos bien nuestras fortalezas o las debilidades que producen carencias en nuestro desarrollo. En ese caso, estaremos desperdiciando la oportunidad de usar nuestros sentimientos para obtener información que nos sea útil a la hora de acercarnos a las metas y objetivos, y tal vez esa falta de información nos impida desarrollarnos al máximo nivel posible.

Si permanecemos ciegos a nuestros puntos problemáticos, podemos poner en peligro nuestra carrera profesional. El primer paso para mejorar nuestro desempeño es identificar la necesidad de hacerlo, para poder dar lugar a cambios positivos. Sin embargo, con demasiada frecuencia quienes ocupan puestos elevados, consideran que la necesidad de cambiar es una señal de

---

<sup>23</sup> Ibidem, pág. 86.

fracaso o debilidad. El esfuerzo competitivo que los llevó a la cima, también puede impedirles admitir sus deficiencias, dando lugar a la tendencia de la negación, una estrategia emocionalmente cómoda que ahorra el disgusto de reconocer la dura verdad. Entre los tipos de información más difíciles de obtener en una empresa, figura la crítica sincera y constructiva de lo que estamos haciendo, sobre todo de nuestros errores.

Hay algunos puntos ciegos muy comunes que llegan a hacer que algunas personas eviten conocerse a sí mismos.

- Ambición ciega. Tiene que ganar o " tener razón" a toda costa; compite en vez de cooperar; exagera su propio valor y contribución; ve a los demás como aliados o enemigos, en términos de blanco o negro.
- Metas no realistas. Fija objetivos demasiados ambiciosos e inalcanzables para el grupo o la organización; no es realista en cuanto a lo que se requiere para realizar el trabajo.
- Implacable en el esfuerzo. Trabaja compulsivamente a expensas de todo lo demás, abusa de sus fuerzas, es vulnerable al agotamiento.
- Abuso de otros. Presiona demasiado a los demás, hasta agotarlos; maneja a los demás como inferiores y asume en vez de delegar; es insensible al daño emocional que causa a otros.
- Sed de poder. Busca poder en interés propio, no para la organización; impulsa sus propios intereses sin tener en cuenta otras perspectivas.
- Insaciable necesidad de que se reconozcan sus méritos. Es adicto a la gloria, toma en crédito los esfuerzos de los demás y culpa a otros de sus errores, sacrifica la posibilidad de seguir adelante con un objetivo por salir a la búsqueda de nueva victoria.
- Preocupación por las apariencias. Necesita quedar bien a cualquier costo; se preocupa exageradamente por su imagen pública.

- Necesidad de parecer perfecto. Lo enfurecen las críticas o las rechaza, aunque sean realistas, culpa a otros de sus fracasos, no puede admitir errores ni debilidades personales.

Todas las aptitudes laborales son hábitos aprendidos: si somos deficientes en una u otra, podemos aprender a mejorarlas. Los ejecutivos que muestran un desempeño superior buscan intencionalmente la crítica constructiva, quieren saber cómo los ven los demás, pues saben que ésta es información valiosa. Tal vez esto sea, en parte, el motivo por el que quienes se conocen bien, también se desempeñan mejor. Presumiblemente, el autoconocimiento los ayuda en un proceso de constante mejora.

### 3.1.3 Confianza en uno mismo

Las personas que tienen esta aptitud:

- Se muestran seguras de sí mismas, tienen "presencia".
- Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.
- Son decididas, pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.<sup>24</sup>

Sin la confianza en uno mismo, sine qua non de un desempeño superior, nos falta la convicción esencial para asumir desafíos. Sentirse seguro brinda esa confianza indispensable para lanzarse hacia adelante o asumir el liderazgo.

Para quienes carecen de seguridad, cada fracaso es una confirmación de su falta de competencia. La ausencia de confianza en uno mismo se puede manifestar en sentimientos de indefensión, impotencia y dudas invalidantes. Por otra parte, un exceso de confianza puede pasar por arrogancia, sobre todos si uno carece de habilidades sociales.

---

<sup>24</sup> Ibidem, pág. 93.

La gente muy segura de sí misma parece exudar un carisma que inspira confianza en quienes la rodean. Entre supervisores, gerentes y ejecutivos, lo que distingue a los mejores de los comunes es un alto nivel de seguridad en sí mismos.

La autoconfianza, brinda fuerzas para tomar una decisión difícil o actuar según nuestras convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación explícita de quienes detentan la autoridad. La gente segura de sí misma es decidida sin mostrarse arrogante ni ponerse a la defensiva; cuando toma una decisión, la mantiene.

Esta confianza en uno mismo se relaciona estrechamente con lo que se conoce como "autoeficacia"; es juzgar positivamente nuestra capacidad de desempeño. La misma no consiste en nuestras habilidades reales, sino en lo que nos creemos capaces de hacer con nuestras habilidades. La habilidad por sí sola no basta para garantizar un buen desempeño.

Existe un estrecho vínculo entre el autoconocimiento y la confianza en uno mismo. Si los trabajadores que creen en su propia capacidad se desempeñan mejor es, en parte, porque esa convicción los motiva para trabajar más y persistir a pesar de las dificultades. Aunque tengamos las facultades que se requieren para triunfar en un empleo, si no nos creemos capaces de manejar sus desafíos, es posible que actuemos mal. La idea "no puedo" es incapacitante.

La convicción de que se puedan alterar reglas y procedimientos habituales, más la valentía de hacerlo, son marcas distintas de la confianza en uno mismo. Cualquiera sea el puesto o la organización, son los que más confían en sí mismo los que se mostrarán más dispuestos a asumir el riesgo de hacerse oír y señalar los problemas o las injusticias que en otros, provocan sólo rezongos o la renuncia.

### 3.2 El conductor de las emociones: el Autocontrol

Ejercer un autodomio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos, es decir, el mismo no debe ser excesivo, al punto de sofocar los sentimientos y la espontaneidad. De hecho, ese exceso de control tiene un costo físico y mental. En contraste, la aptitud emocional implica poder elegir la forma de expresar los sentimientos. Las reglas básicas para expresar las emociones varían mucho de una cultura a otra. El lugar de trabajo es, cuando se trata de emociones, un caso especial, casi una cultura aparte del resto de la vida. La autorregulación, es decir, el manejar los impulsos, además de los sentimientos inquietantes, está en el corazón de cinco aptitudes emocionales:

- Autodomio. Manejar efectivamente las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad. Exhibir honradez e integridad.
- Escrupulosidad. Responsabilidad en el cumplimiento de las obligaciones.
- Adaptabilidad. Flexibilidad para manejar cambios y desafíos.
- Innovación. Estar abiertos a ideas y enfoques novedosos y a nueva información.

#### 3.2.1 Autodomio

El autodomio se manifiesta principalmente por la ausencia de despliegues emocionales más obvios. En el trabajo, la demostración máxima de responsabilidad personal puede ser tomar el mando de nuestro propio estado de ánimo. El humor ejerce una atracción poderosa sobre el pensamiento, la memoria y la percepción. Cuando estamos enojados

recordamos con más facilidad los incidentes que apoyan nuestra ira, los pensamientos se concentran en el objeto de nuestro enojo y la irritabilidad altera de tal modo nuestra visión del mundo que un comentario benigno puede parecernos hostil. Resistirse a esta despótica cualidad del humor es esencial para trabajar productivamente. Supongamos que un compañero de trabajo se lleva con frecuencia archivos de nuestra oficina y nunca los devuelve, a pesar de que lo hemos pedido en varias ocasiones. Nuestra conversación interior podría ser algo así como *es tan egoísta. Nunca me escucha. No tiene el menor respeto. No aguanto más.* Cada vez que buscamos un archivo que no ha devuelto se dispara el mismo dialogo contraproducente y nuestro compañero lo advierte cada vez con mayor frecuencia, sintiendo que estamos amargados y que nos cae muy mal. La naturaleza de esta situación estresante que ponemos como ejemplo, así como otras de este tipo tienden a generar pensamientos distorsionados: estilos y pautas de razonamiento que tiñen nuestra percepción de la realidad. Aprender a evitarlos nos ayuda a ejercer un mayor control y a manejar las emociones. En este sentido y continuando con el ejemplo, primero hay que tomar conciencia de la emoción: “estoy furioso con Juan”. Luego volver a formular la generalización “nunca me escucha” para que corresponda a la situación concreta: “Juan no devuelve los archivos cuando le pido que lo haga”. No podemos decir que no nos escucha porque es posible que si lo haga. No devuelve los archivos porque está ocupado en otra cosas y lo olvida; o tal vez se los este quedando porque podría necesitarlos otra vez, pero olvidó decírnoslo. Es interesante transformar las calificaciones negativas que hacemos hacia la persona para adaptar siempre nuestros pensamientos al hecho concreto y en este aspecto reconocer atributos positivos en la otra persona nos permite adoptar una orientación constructiva. Es necesario no inmovilizarse en una esquina sino establecer un plan de acción para resolver el problema. En nuestro ejemplo una solución sería hablar con Juan en un momento oportuno y contarle lo fastidiado que nos sentimos cuando nos hace

pasar por la situación, además preguntarle si hay alguna forma de resolución, o bien plantearle una alternativa como sería ir a buscar los archivos si él nos llama tan pronto hubiese terminado de usarlos. Este es un ejemplo de lo que se llama resolución de problemas.

Cuanto mejor podamos manejar nuestras alteraciones emocionales más podremos mantener la calma en situaciones de provocación en el ámbito laboral. Esto no se debe confundir con lo que se conoce como implosión emocional, es decir, retenerlo todo sin expresar nuestras emociones. La implosión emocional tiene varios inconvenientes: a menudo sus víctimas no toman ninguna medida para mejorar su situación. Aunque no haya señales exteriores de un asalto emocional, eso no significa que no padezcan el derrumbe interno, lo cual, puede resultar igual de perjudicial que en el caso de una explosión emocional. La capacidad de mantener la dedicación y el autocontrol en situaciones de estrés, hace que las personas vean a éste no como una amenaza sino más bien como un desafío. Estas personas toman el trabajo intenso como estimulante y al cambio como oportunidad de desarrollarse, soportando mucho mejor la carga física de la tensión laboral.

Las personas que poseen la aptitud emocional de autodominio:

- Manejan bien los sentimientos impulsivos y las situaciones perturbadoras.
- Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aún en momentos difíciles.
- Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión. <sup>25</sup>

### 3.2.2 Confiabilidad

Las personas con IE saben que la confiabilidad en el trabajo equivale

---

<sup>25</sup> Ibidem, pág. 111.

a hacer que la gente conozca sus valores y principios, intenciones y sentimientos, y a respetarlos en la manera de actuar. Son sinceros para reconocer sus propios errores y saben confrontar cuando otros se equivocan.

Los trabajadores íntegros son francos y hasta reconocen sus sentimientos (“me estaba poniendo un poco nervioso por eso”) lo cual aumenta su aura de autenticidad. En contraste, los que nunca admiten un error o una imperfección, los que “inflan” su propia imagen, la de la compañía o la de un producto, socavan su credibilidad.

La integridad (al actuar abierta, honrada y consecuentemente) distingue a los trabajadores sobresalientes en todo tipo de empleo. Por ejemplo, los vendedores, que dependen de la fortaleza de sus relaciones. En este tipo de trabajo, quien oculta información crucial, falta a sus promesas o no cumple con sus compromisos debilita la confianza que es tan vital para volver a hacer negocios.

Douglas Lennick, vicepresidente ejecutivo de Asesores Financieros de American Express, coincide: “algunas personas tienen la errónea impresión de que se puede triunfar en un negocio, engañando a la gente o presionándola para que compre lo que no necesita. Eso puede dar resultados a corto plazo, pero a la larga te debilita. Tienes mucho más éxito si te mantienes fiel a tus valores personales”.<sup>26</sup>

Las personas con esta aptitud se caracterizan por:

- Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.
- Inspiran confianza por ser confiables y auténticas.
- Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.
- Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.

---

<sup>26</sup> Ibidem, pág. 121.

### 3.2.3 Escrupulosidad

Las señales cotidianas de la escrupulosidad (ser puntual, meticulado en el trabajo, disciplinado y responsable) son características del empleado modelo, la persona que hace funcionar las cosas como es preciso. Respetan las normas, ayudan y se interesan con las personas con quienes trabajan. Es el trabajador escrupuloso el que ayuda a orientar a sus compañeros nuevos o pone al tanto a los que regresan después de una audiencia, los que llegan a la oficina a tiempo y nunca abusan de las licencias por enfermedad, los que siempre terminan el trabajo a tiempo.

La escrupulosidad es la raíz central del éxito en cualquier territorio. En los estudios de desempeño laboral, la efectividad sobresaliente en casi cualquier empleo, de operario semiespecializado a gerente, pasando por ventas, depende de la escrupulosidad. Su importancia es mayor en los peldaños inferiores de una organización: el encargado de archivo que nunca extravía un papel, la secretaria que toma los mensajes de manera impecable, etc.

La virtud de la escrupulosidad actúa también como amortiguador contra la amenaza del desempleo en el inquieto mercado actual, pues los empleados que presentan esta característica son muy apreciados.

Sin embargo, la escrupulosidad sin empatía ni habilidades sociales puede llevar a problemas. Puesto que los responsables exigen tanto de sí mismos, pueden medir a otras personas según sus propias normas, y por ende, mostrarse demasiado críticos con quienes no presentan el mismo nivel de conducta ejemplar.

Las personas que se caracterizan por ser escrupulosas:

- Cumplen con los compromisos y las promesas.
- Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.
- Son organizados y cuidadosos con el trabajo.

### 3.2.4 Innovación y adaptabilidad

Otra característica fundamental en estos tiempos de constantes cambios es la innovación y adaptabilidad. Al enfrentarse a momentos decisivos, se torna esencial ser flexible, saber tomar una información nueva aunque sea dolorosa, sin cerrar los ojos como autodefensa respondiendo con agilidad. Sin embargo, con demasiada frecuencia se impone la inercia corporativa; los directivos no saben interpretar las señales de la marea cambiante o bien tienen miedo de actuar sobre las implicaciones, aunque las reglas del juego se están modificando.

Cuando la posición social de los directivos y su bienestar (así como el de la compañía) se enfrenta a una gran amenaza, cuando se tambalean sus conceptos más atesorados sobre el objetivo de la compañía, es crucial la reacción emocional de la gerencia para la supervivencia de la empresa, surgiendo la adaptabilidad como una emoción importante ante el constante cambio. Para que una organización se reinvente a sí misma es preciso que ponga en tela de juicio sus supuestos, visiones, estrategias e identidades básicas. Pero la gente se apega emocionalmente a todos esos elementos de su vida laboral, lo cual dificulta los cambios. Las personas carentes de adaptabilidad se ven gobernadas por el miedo, el nerviosismo y una profunda incomodidad personal ante el cambio. La gente tiene viejas costumbres de autoridad, por lo cual muchos gerentes tienen problemas para adaptarse a la tendencia de delegar la responsabilidad y la toma de decisiones, más aún cuando las cosas van mal, dado que los gerentes entran en pánico, vuelven a las viejas costumbres y endurecen los controles.

En estos tiempos, donde lo único constante en el trabajo es el cambio, la adaptabilidad es una aptitud esencial. Ésta requiere de flexibilidad para tomar en cuenta las múltiples perspectivas de determinada situación. A su

vez, esta flexibilidad depende de la fortaleza emocional: la capacidad de sentirse a gusto con la ambigüedad y mantener la calma frente a lo inesperado. Otra aptitud que sirve de apoyo a la adaptabilidad, es la confianza en uno mismo, sobre todo la seguridad que nos permite adaptar rápidamente nuestras reacciones y hasta descartarlo todo cuando cambia la realidad.

Esa disposición al cambio que tipifica la adaptabilidad vincula esta aptitud con otra cada vez más apreciada en estos tiempos turbulentos: la innovación. La base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Las personas dotadas de esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos claves y simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora.

Como contraste, quienes carecen de habilidad para la innovación suelen ignorar el panorama amplio y se enredan en detalles con lo que enfrentan problemas complejos de modo lento y hasta tedioso. El miedo al riesgo los induce a evitar las ideas novedosas. Y cuando tratan de hallar soluciones, suelen volver a las del pasado, sin darse cuenta de que no siempre son las respuestas para el futuro.

La mente creativa es algo rebelde, por su misma naturaleza. Existe una tensión natural entre el ordenado autodomio y el impulso innovador. Esto no significa que las personas creativas sean emocionalmente descontroladas; antes bien, están dispuestas a experimentar una variedad de impulsos y acciones más amplia que los espíritus menos aventurados.

El acto de la innovación es a la vez cognitivo y emocional. Concebir una idea creativa es un acto cognitivo, pero detectar su valor, nutrirla o llevarla a cabo requiere aptitudes emocionales tales como la confianza en uno mismo, la iniciativa, la tenacidad y la capacidad de persuadir. Y desde el principio al fin, la creatividad exige una variedad de aptitudes de autorregulación, para superar las restricciones internas que plantean las mismas emociones.

Para adaptarse ágilmente a las cambiantes realidades del mercado se requiere una creatividad colectiva, como así también de organizaciones menos formales que permitan papeles más ambiguos y flexibles, brinden autonomía a sus trabajadores y mantengan abierto el flujo de información operando en equipos mixtos o multidisciplinarios.

En síntesis, las personas con una aptitud innovadora:

- Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.
- Hallan soluciones originales para los problemas.
- Generan ideas nuevas.
- Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.

En cuanto a la adaptabilidad, estas personas:

- Manejan con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes y mudanzas rápidas.
- Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes.
- Son flexibles en su visión de los hechos. <sup>27</sup>

### 3.3 El motor interior: la automotivación

Cuando se trata de conseguir que la gente alcance su mejor desempeño, los incentivos tradicionales no dan en el blanco.

"Motivo" y "emoción" tienen la misma raíz latina *motere*, "mover". Las emociones son, literalmente, lo que nos mueve a ir tras un objetivo; impulsan nuestras motivaciones y esos motivos, a su vez, dirigen nuestras percepciones dando forma a nuestros actos. Un buen trabajo comienza con una estupenda sensación de bienestar.

Cuando alguien está presente emocionalmente en el trabajo, concentra toda su atención en la tarea logrando así su mejor desempeño. A los

---

<sup>27</sup> Ibidem, pág.126.

ojos de otros estas personas parecen accesibles y dedicados, aportan plenamente sus ideas creativas, sus energías y sus intuiciones.

Su opuesto, la ausencia de motivación es demasiado conocida y caracteriza a aquellas personas que cumplen su trabajo mecánicamente, con obvio aburrimiento y sin prestar atención, en cierto sentido, es como si no estuvieran. Por ejemplo, mencionamos el caso de una firma de consultores. La directora de un proyecto de capacitación nota que uno de sus disertantes tiene dificultades para terminar la presentación de un curso que se va a dictar pronto en una empresa. Al acercarse a su colega, la directora toma conciencia de que ella posee los puños apretados y una actitud enfadada por la situación.

Relajándose un poco le pregunta: "¿qué pasa? ¿Algún problema?" la respuesta es una letanía de frustraciones, el hombre se queja de no tener los recursos suficientes para terminar la presentación. La directora, comprensiva, hablando de una manera vivaz y animada, le permite notar que ella también se siente abrumada por las presiones y que en realidad él cuenta con más tiempo del que se pensaba para terminar su presentación. El colaborador entusiasmado vuelve a la tarea con nuevas ansias.

En el ejemplo citado el gran acierto de la directora fue *estar presente*. Ese tipo de presencia comparte un atributo clave de flujo: una dedicación total a la tarea que se está desempeñando. La presencia se inicia con el conocimiento de uno mismo. La directora del proyecto estaba consciente de lo que sentía; los puños apretados le hicieron notar el enojo que le provocaba la situación y su empatía le permitió captar la frustración del disertante sin tomarla como reflejo de sí misma. Su capacidad de encarar sin dificultades estas sensaciones de inquietud le permitió resolverlas con efectividad, en vez de evitarlas. Antes de descartar la frustración del disertante o criticar anticipadamente su desempeño, lo incitó a desahogarse, pudiendo sacar a la luz una información que transformó una frustración en entusiasmo, lo que se traduce en motivación.

Una motivación continua se logra buscando constantemente nuevos desafíos. Cuando un trabajo se vuelve rutinario, el peligro de estancarse aumenta marcadamente. Lo que antes era estimulante se vuelve aburrido y una de las principales causas de este aburrimiento es que el trabajo ya no es un desafío a nuestra capacidad; de tan familiar y fácil se ha vuelto rancio. Una solución saludable sería iniciar un proyecto nuevo y desafiante dentro de la empresa.

Tres aptitudes motivacionales tipifican el desempeño sobresaliente:

- Afán de triunfo. El afán de mejorar o destacarse.
- Compromiso. Adoptar la visión y los objetivos de la organización o grupo.
- Iniciativa y optimismo. Aptitudes gemelas que mueven a aprovechar las oportunidades y permiten aceptar con buen ánimo contratiempos y obstáculos.

### 3.3.1 El afán de triunfo

El éxito exige un afán de triunfo. Este afán por mejorar aflora como tema constante en los pensamientos de los emprendedores, y como constante perfeccionamiento de su desempeño ya que son capaces de establecer medidas del mismo. Lo que otros encuentran absurdamente riesgoso, parecerá posible a los emprendedores, que generalmente se fijan metas más difíciles que el resto de los trabajadores y se sienten incómodos en puestos que sofocan ese impulso de riesgo. Poseen un espíritu deseoso de perfeccionamiento, el cual constituye el núcleo del afán del triunfo y están impulsados a buscar la manera de medir sus éxitos.

En contraste, cuando se trata de fijarse objetivos, las personas con escaso afán de logro son poco exigentes o falta de realismo, pues procuran tareas demasiado fáciles o de una ambición desmedida. De igual modo, los

supervisores carentes de esta habilidad crean un clima de trabajo en los que los objetivos son confusos y la gente no conoce claramente sus responsabilidades, el límite de su autoridad ni sus objetivos laborales. No brindan críticas constructivas a sus empleados ni les dicen qué se espera de ellos.

En el caótico mundo laboral moderno, el simple volumen de los datos y la inquietante sensación de que nos estamos quedando atrás, puede ser fuente de una ansiedad corrosiva. Una manera de aliviarla es vigilar implacablemente lo que sucede, reduciendo así el nivel de incertidumbre. Las personas que experimentan una intensa necesidad de triunfar son voraces en la búsqueda de ideas e informaciones nuevas, sobre todo en lo que se refiere a sus objetivos. Tienen por costumbre recurrir a otros para conocer su opinión y reclutar una activa red de informantes, a fin de contar con datos frescos y la necesaria crítica constructiva. Esa amplia información reunida minimiza las sorpresas desagradables y maximiza la probabilidad de detectar oportunidades posibles.

Sin embargo, cuando esta tendencia a la búsqueda incesante de información toma la forma de una supervisión obsesiva, atada a las reglas, ajustada a los manuales, lleva a un desempeño deficiente. Cuando los altos ejecutivos expresan demasiada preocupación por los detalles y el orden, eso puede ser indicación de que se están concentrando en una escala menor de la que exige el trabajo, pero a su vez este afán por manejar la incertidumbre también puede alentar una minuciosa atención a los detalles importantes.

En conclusión, las personas dotadas de esta aptitud de afán de triunfo:

- Se orientan hacia los resultados, con el gran afán de alcanzar objetivos y requisitos.
- Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.
- Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la

manera de desempeñarse mejor.

- Aprenden a mejorar su desempeño.<sup>28</sup>

### 3.3.2 Compromiso

La esencia del compromiso es unificar los propios objetivos con los de la organización. El compromiso es emocional: sentimos un fuerte apego a las metas de nuestro grupo cuando resuenan fuertemente al compás de las nuestras. Quienes valoran el objetivo de una organización y lo adoptan, no solo están dispuestos a hacer por ella un esfuerzo supremo, sino a efectuar sacrificios personales cuando sea necesario. Son por ejemplo, los empleados que deciden trabajar hasta entrada la noche o durante un fin de semana, a fin de terminar un proyecto a tiempo.

El compromiso se expresa hasta en las decisiones inaceptables que se toman para beneficiar a la mayoría, aunque provoquen oposición y controversias.

Desde luego, los altos niveles de compromiso son más comunes en las empresas donde los trabajadores se consideran "accionistas" y no simplemente empleados. El personal inspirado por una meta compartida suele mostrar un nivel de compromiso que supera holgadamente cualquier incentivo financiero.

Las empresas u organizaciones que carecen de una visión bien formulada, o cuya declaración de objetivos es poco más que una treta de relaciones públicas, ofrecen a su gente poco incentivo para comprometerse.

El conocimiento de uno mismo es parte constitutiva del compromiso. Los empleados que conocen sus propios valores y metas tendrán una idea clara y hasta vívida de su ajuste a la organización. Cuando sienten que hay coincidencia, el compromiso es espontáneo y potente.

---

<sup>28</sup> Ibidem, pág. 147.

Los comprometidos son los ciudadanos modelos de cualquier organización, son los que llegan un poco más allá y desatan ondas de buenos sentimientos a través de toda la empresa. Es necesario que se trate a los colaboradores con justicia y respeto, de lo contrario, ninguna empresa obtendrá su lealtad emocional. La sensación de traición o desconfianza erosiona la fidelidad y alienta el cinismo. Y la confianza, una vez perdida, es tan difícil de reconstruir como el compromiso que de ella nace.

Las personas que presentan un alto grado de compromiso:

- Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.
- Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.
- Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.
- Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.<sup>29</sup>

### 3.3.3 Iniciativa y optimismo

Quienes están dotados de iniciativa actúan sin esperar a verse obligados por acontecimientos externos. A menudo, esto significa anticipar la acción, para evitar problemas antes de que se presenten o aprovechar una oportunidad antes de que sea visible para otros. Y cuánto más alto se está en la escala ejecutiva, más grande es la ventana de la anticipación; un supervisor o subgerente, necesita ver con días o semanas de anticipación; un líder visionario se anticipa en años, y hasta en décadas.

Esta visión a distancia puede llevar a tomar medidas cuando nadie más lo cree necesario. Para eso se requiere cierto valor, sobre todo cuando los

---

<sup>29</sup> Ibidem, pág. 153.

demás se oponen.

Quienes carecen de iniciativa se caracterizan por reaccionar constantemente ante los hechos, en vez de prepararse para enfrentarlos. Esa falta de previsión lleva a operar siempre en posición de crisis y presentan una mayor tendencia a darse por vencidos en la vida y en el trabajo. Esta aptitud es visible en los trabajadores que necesitan recibir indicaciones para cumplir con su tarea. Cuando se trata de esforzarse un poco más esos empleados suelen resistirse, considerando que esa no es su obligación.

Si bien la iniciativa es, por lo general, laudable, es preciso equilibrarla con la conciencia social a fin de evitar consecuencias negativas indeseables. La iniciativa sin empatía (o sin tener noción del panorama amplio) puede ser destructiva y tipifica a los ejecutivos de mal desempeño.

Por otra parte, otra aptitud clave para el éxito es el optimismo, que se articula sobre nuestra manera de interpretar los contratiempos. Los optimistas toman cada revés como resultado de factores que ellos pueden alterar, saben reaccionar ante un contratiempo con una solución positiva. Están más dispuestos a hacer una evaluación realista de lo que pasó y admitir su parte de responsabilidad. Para el optimista, un fracaso es sólo una lección a aprender para el próximo enfrentamiento, y los errores son tesoros que dan la posibilidad de mejorar.

Un aliado fundamental del optimismo es la esperanza: saber lo que es preciso hacer para llegar a un objetivo y tener energías para dar esos pasos. La esperanza es crucial cuando se asume una tarea difícil, las expectativas positivas suelen resultar sumamente benéficas en los trabajos más difíciles, en los que el optimismo puede ser una estrategia laboral pragmática.

Por el contrario un pesimista toma cada revés como confirmación de que hay en él un defecto fatal, imposible de cambiar. El resultado neto de una aptitud tan derrotista es la desesperanza y la impotencia: si uno está condenado a fracasar, ¿para qué esforzarse?

Las personas identificadas por exhibir pro actividad y persistencia se encuentran dotadas de otras características.

En cuanto a iniciativa:

- Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.
- Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.
- Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas, cuando es necesario para cumplir con el trabajo.
- Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.

En cuanto al optimismo:

- Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.
- No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.
- Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables antes que a fallas personales.<sup>30</sup>

### 3.4 El radar social: la empatía

En el trabajo o en el ámbito laboral, la empatía adopta diversas formas, una de ellas es el de astuta conciencia por parte de los empleados en cuanto a las necesidades de los clientes, es decir, son capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente, a fin de que éste sea quien se beneficie. Otra forma de la empatía se la puede apreciar en la empresa que tiene un conocimiento acertado y realista de su propia gente, de sus competidores y del mercado, de sus clientes y de otros interesados, desde los sindicatos a los accionistas. Poder ver la realidad desde esta perspectiva,

---

<sup>30</sup> Ibidem, pág. 157.

percibir cómo reaccionan ante las acciones de la empresa, ofrece una poderosa serie de lecturas para un gerenciamiento efectivo.

Freud observaba: “los mortales no pueden guardar ningún secreto. Si sus labios callan, chismean con la punta de los dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros”. Por ejemplo el jugueteo nervioso de un negociador desmiente su expresión impávida; el estudiado desinterés del cliente que discute un precio de un auto se contradice con las miradas entusiastas que hecha al convertible codiciado. Saber detectar estas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios. Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía.

Dadas las diferencias en el dominio de las habilidades básicas de la conciencia social, también hay diferencias correspondientes en las aptitudes laborales que se basan en la empatía. Entre las aptitudes sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en ella se incluyen:

- Comprender a los demás. Percibir los sentimientos y perspectivas ajenos, interiorizarse por su preocupación.
- Orientación hacia el servicio. Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.
- Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
- Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
- Conciencia política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

### 3.4.1 Comprender a los demás

Es común encontrar situaciones como estas: El asistente de una gran firma de diseño describe de la siguiente manera los sentimientos ponzoñosos que emanan de un compañero temperamental, “Con una sola mirada se convirtió en una puerta cerrada. Es como si pusiera un letrero de no molestar, así que me mantengo a distancia. Si en alguna ocasión tengo que tratar con él soy breve y me vuelvo casi inexpresivo”.

La frase clave en este ejemplo es: “con una sola mirada se convirtió en una puerta cerrada”. En el trabajo captamos constantemente ese tipo de claves emocionales y adecuamos nuestra conducta a ellas. La empatía es esencial como sistema de navegación emocional, con el que timoneamos para entendernos con los demás en el trabajo.

Más allá de la mera supervivencia, la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente. Cuando es importante interpretar con habilidad los sentimientos de una persona, desde las ventas y el asesoramiento hasta la psicoterapia y la medicina, así como en cualquier tipo de liderazgo, la empatía es crucial para la excelencia. La misma ha llegado también al área de investigación y desarrollo. Los investigadores observan a los clientes mientras utilizan los productos de una empresa más o menos como un antropólogo podría observar a otra cultura. Esta mirada al mundo del consumidor ofrece una mejor comprensión de la que puede obtenerse por medio de la típica recorrida de grupos determinados e investigaciones de mercado. Esta exploración íntima, combinada con la exposición al cambio, es una mezcla potente cuando se trata de innovar. Por ejemplo: cuando kimberly- Clark mandó a observar el uso de los pañales entre padres y bebés de un año, comprendieron que los pequeños de esa edad necesitaban un primer paso hacia las “prendas” de adultos. Ese descubrimiento llevó a la creación de los huggies pull-ups, que el pequeño puede subir y bajar

por sí sólo, y a cuatrocientos millones de dólares en ventas anuales, antes que los competidores pudieran ponerse a la par.<sup>31</sup> Saber interpretar lo que el mercado reclama requiere empatizar con los clientes, para luego desarrollar un producto que se ajuste a sus necesidades. Los clientes perciben y sienten en un producto cualidades características que aprecian.

Poder escuchar y simpatizar con el punto de vista del cliente permite que las cosas salgan mucho mejor. En el corazón de la empatía hay un oído bien afinado. Para triunfar en el lugar del trabajo es esencial escuchar bien, y el primer paso consiste en dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar; esta aptitud se corporiza en los gerentes que observan una política de puertas abiertas, que se muestran abordables y se esmeran en escuchar lo que su gente tiene para decir. Y a los oídos de quienes se muestran más abordables llega más material.

La empatía puede parecer que carezca de integridad, es decir, la misma se puede utilizar como herramienta para la manipulación. A menudo esto se manifiesta como pseudoempatía, postura social que se desintegra rápidamente en cuanto es reconocida. Por ejemplo, el caso de vendedores que, por orden de su jefe, se ven forzados a entablar diálogos amistosos con aquellos clientes que realizaron compras importantes en alguna oportunidad. Esta forzada cordialidad a la larga sólo sirve para ahuyentar a los clientes ya que es posible que tengamos una protección natural contra esa empatía artificial.

Atemperar la empatía puede ser prudente hasta cierto punto, sobre todo cuando se trata de asignar recursos escasos a una organización, cuando nos identificamos demasiado con las necesidades de otro, estamos propensos a exagerar la ayuda, aun cuando esa decisión perjudique el bien colectivo. Por su parte, entender el punto de vista ajeno no significa inevitablemente adoptarlo. Especialmente en los tratos de negocios, entender lo que siente el

---

<sup>31</sup> Ibidem, pág. 277.

otro no nos obliga a ceder, sino que facilita negociaciones más hábiles.

En definitiva, comprender a los demás implica mantenerse abierto a los sentimientos del otro, pero ser hábil en el arte del autodomínio personal, para no dejarse abrumar por los mismos.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Están atentos a las pistas emocionales y saben escuchar.
- Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.
- Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.<sup>32</sup>

#### 3.4.2 Ayudar a los demás a desarrollarse

Este arte se practica de persona a persona; es el núcleo de la instrucción y el perfeccionamiento, es el acto de aconsejar. La efectividad de esos consejos gira sobre la empatía y la capacidad de centrar la atención sobre los sentimientos propios para compartirlo.

Harry Levinson, pionero de la psicología de asesoramiento afirma: "el jefe de toda organización es, esencialmente, un maestro". "En la actualidad, la gente necesita percibir que es cada vez más competente; de lo contrario se va de la empresa"<sup>33</sup>

Un buen instructor o mentor ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos y a aumentos de sueldos y disminuye el porcentaje de renovación de personal.

La base del éxito, en la instrucción laboral, es una relación abierta y confiada, mostrando un sincero interés personal por aquellos a quienes se orientan, demostrando empatía y comprensión.

---

<sup>32</sup> Ibidem, pág. 175.

<sup>33</sup> Ibidem, pág. 185.

El mentor efectivo brinda información específica sobre lo que está mal, combinándolas con críticas correctivas y una expectativa positiva de la capacidad que cada uno tiene de mejorar. Cuando las organizaciones privan a sus empleados de información específica relacionada con su trabajo, esto puede inhibir inadvertidamente su desempeño.

Una manera de fomentar las expectativas positivas es dejar que los empleados tomen la iniciativa y fijen sus propios objetivos, en vez de dictar las condiciones y la dirección de su perfeccionamiento. Esto equivale a pensar que los empleados son capaces de decidir su propio destino. Otra técnica que alienta a la gente a desempeñarse mejor es señalar los problemas y sin ofrecerles solución; Esto implica que el otro es capaz de hallar la solución por sí sólo.

En un nivel de desarrollo más elevado, el instructor o mentor puede asignar una tarea, ya sea delegando responsabilidades o poniendo al otro a cargo de un proyecto que requiera de nuevas habilidades, esto le brindará a la persona el entrenamiento, la experiencia o el desafío que necesita para aumentar la capacidad y la confianza con su líder.

Las personas capaces de percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad:

- Reconocen y recompensan las virtudes, los logros y el progreso.
- Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.
- Asesora, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alientan habilidades del otro.<sup>34</sup>

---

<sup>34</sup> Ibidem, pág. 184.

### 3.4.3 Orientación hacia el servicio

En la organización moderna todo el mundo tiene "clientes". Cualquier colega al que debamos ayudar o cuyas necesidades afectemos con nuestro empleo es, en cierto modo, un cliente. Sin embargo, el ideal de servicio óptimo trasciende por completo el modelo común. Hacer ventas o retener una clientela estable no es ya el único objetivo de la relación, sino un subproducto natural del buen servicio. Un servicio superlativo incluye el actuar por ejemplo, como asesor de confianza, y de vez en cuando, adoptar una posición contraria a los intereses de nuestra organización, pero favorable para el cliente. Este tipo de relación basada en la confianza tiende a crecer en el largo plazo.

Para brillar en el servicio debemos vigilar la satisfacción de los clientes; en lugar de esperar las quejas, debemos ofrecer gratuitamente la información que pueda resultar útil. Esto tiende las bases para establecer una relación de confianza, en la que el cliente o compañero de trabajo experimentará un afecto positivo y comenzará a ver en nosotros una fuente confiable de informaciones. Naturalmente, para eso se requiere empatía.

La nueva orientación, que hace de las necesidades del cliente el centro de la relación, va de la mano de un tono emocional amistoso. Esto es crucial para manejar a los clientes disgustados. Lo que sienten los clientes al interactuar con un empleado, determina lo que sentirán con respecto a la empresa misma.

Las personas dotadas de la aptitud para prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente:

- Entienden las necesidades de los clientes y la ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.
- Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.
- Ofrecen de buen grado asistencia adecuada.

- Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.<sup>35</sup>

#### 3.4.4 Aprovechar la diversidad

Otra de las características de la empatía se centra en cultivar las oportunidades a través de personas diferentes, aprovechando la diversidad.

Hacer referencia a la afiliación grupal de una persona cuando esa identidad es irrelevante puede invocar, la mente de los involucrados, un estereotipo referido a ese grupo. Y los estereotipos grupales pueden tener un poder emocional que afecta negativamente el desempeño laboral.

La enorme variedad de personas que trabajan en organizaciones de todo tipo requiere una mayor conciencia de las sutiles distorsiones que los estereotipos y prejuicios introducen en las relaciones laborales. Todo grupo tiene sus propias normas para expresar las emociones; en la medida en que no estemos familiarizados con ellas, la empatía se hace mucho más difícil, y como ya hemos visto, una falta de empatía puede estorbar cualquier interacción haciendo que ambas personas se sientan incómodas y creando una distancia emocional, que a su vez nos llevara a mirar al otro por una lente con otro estereotipo grupal, en vez de verlo como individuo.

En la actualidad, lo que falta en muchos programas de diversidad es aprovechar la misma para que los participantes aprendan a mejorar su trabajo. La capacidad de aprovechar la diversidad gira en torno de tres habilidades: llevarse bien entre personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos puedan ofrecer. Los beneficios potenciales de dicho aprovechamiento pueden ser: una mayor ganancia, mayor aprendizaje en la organización, flexibilidad y rápida adaptación a los mercados cambiantes.

---

<sup>35</sup> Ibidem, pág. 190.

Cuando los líderes de una organización valoran las ideas esclarecidas que aportan personas de orígenes diversos, la organización recibe un aprendizaje que fomenta la competitividad.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Respetan a gente de orígenes diversos y se llevan bien con todos.
- Entienden los puntos de vistas diversos y son sensibles a las diferencias grupales.
- Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.
- Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia.<sup>36</sup>

#### 3.4.5 Conciencia Política

La conciencia política es la quinta aptitud social dentro de la empatía. La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir coaliciones y redes entre bastidores que permiten a alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional.

Toda organización tiene su propio sistema nervioso invisible, hecho de contactos e influencias. Es necesario ser capaz de empatizar, no ya en lo personal, sino con toda la organización, a fin de interpretar las corrientes que ejerce su influencia sobre quienes realmente toman las decisiones. Las personas que mantienen ricas redes personales en una organización están típicamente enteradas de lo que sucede; esta inteligencia social lleva comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

La capacidad de interpretar una situación con objetividad, sin la lente distorsionada de los prejuicios y suposiciones es una aptitud emocional que distingue a los líderes superiores del resto. Los ejecutivos se encuentran

---

<sup>36</sup> Ibidem, pág. 194.

constantemente en el aprieto de equilibrar intereses en aparente conflicto sin la astucia política necesaria, les sería imposible equilibrar las múltiples perspectivas de colegas, jefes, subordinados, clientes y competidores.

Las personas dotadas de conciencia política:

- Saben leer con precisión las relaciones claves de poder.
- Detectan las redes sociales cruciales.
- Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de clientes o competidores.
- Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.<sup>37</sup>

### 3.5 El arte de relacionarse: las habilidades sociales

Las habilidades sociales, en el sentido esencial de manejar con destreza las emociones de otra persona, sirven de apoyo a varias aptitudes. Entre estas se incluyen:

- Influencia. Utilizar tácticas efectivas de persuasión.
- Comunicación. Transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo del conflicto. Negociar y resolver desacuerdos.
- Liderazgo. Inspirar y guiar.
- Catalizar de cambios.

#### 3.5.1 Influencia

En el plano más básico, influencia y persuasión giran sobre la facultad de despertar emociones específicas en el otro, ya sea respeto por nuestro poder, pasión por un proyecto, entusiasmo por superar a un competidor o ira justificada por alguna injusticia.

---

<sup>37</sup> Ibidem, pág. 201.

Las personas con capacidad para la influencia saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará en el público; por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada. Para esto es crítico saber detectar el momento en que los argumentos lógicos se quedan cortos y las apelaciones más emocionales pueden añadir impacto. No obstante, en todos los niveles se requiere un sofisticado conocimiento de la influencia ya que en los puestos iniciales, la ambición excesiva y el exagerado deseo de impresionar bien pueden hacer dar un traspie a los trabajadores. Por ejemplo, se acaba de nombrar gerente de ventas a un empleado que recién ingresa a la organización y éste trata de impresionar con aptitudes de superioridad (usa trajes finos o pide a sus subordinados que dejen de tutearlo). Con estas actitudes, la gente puede alejarse de él.

La empatía es crucial para ejercer influencia, resulta imposible causar en los otros un efecto positivo sin percibir primero lo que sienten y entender su postura. El primer paso para influir es fortalecer el entendimiento. La persuasión se lubrica identificando un vínculo o algo en común, dedicar tiempo a buscarlo es un paso esencial. Por ejemplo, el anuncio hecho por un director ejecutivo, remoto y mayormente invisible, puede tener menos poder persuasivo que el mismo mensaje transmitido por alguien que mantiene contacto diario con los trabajadores. Las personas que, pese a sus buenas intenciones, no logran conectarse emocionalmente con su público, caen hasta el fondo de la jerarquía de la influencia.

Por muy brillante que sea nuestro intelecto, ese brillo se opaca si no sabemos persuadir.

Entre las señales de deficiencia en esta habilidad se incluye:

- No saber establecer coalición ni hacerse escuchar.
- Confianza excesiva en una estrategia familiar en vez de elegir la mejor para el momento.
- Empecinada defensa de un punto de vista, cualquiera sea

la crítica recibida.

- No inspirar interés en los demás.
- Tener un impacto negativo.

La verdadera influencia como aptitud positiva es muy diferente del afán maquiavélico de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye la aptitud para la influencia se socializa y está en armonía con la meta colectiva, en vez de limitarse a la conveniencia personal.

Las personas dotadas de esta aptitud:

- Son hábiles para convencer a la gente.
- Ajustan sus presentaciones para agradar a los oyentes.
- Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.
- Recurren a puestas en escenas dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.<sup>38</sup>

### 3.5.2 Comunicación

La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Entre los gerentes, la aptitud para la comunicación distingue claramente a los estelares de los comunes o los deficientes; la falta de esta capacidad, puede acabar con la moral.

Saber escuchar, clave de la empatía, también es crucial para la comunicación. Sin embargo, cuando se pide a la gente que determine si alguien es efectivo como comunicador, la habilidad de escuchar cubre una tercera parte de las evaluaciones. Es comprensible que la habilidad de escuchar esté entre las que se enseñe para el comercio con más frecuencia.

También es esencial para una buena comunicación mantener el control del propio estado de ánimo. Estudios demostraron que el dominio de las

---

<sup>38</sup> Ibidem, pág. 211.

propias emociones determina el grado en que la gente prefiere tratar con los gerentes, y viceversa al tratar con colegas y subordinados, la clave está en la serenidad y la paciencia. De igual modo los altos jefes prefieren tratar con empleados que no fueran demasiados agresivos.

Poco importa cuál sea nuestro estado de ánimo: el desafío está en mantener la serenidad. La mejor estrategia para tratar con otra persona es apuntar a una aptitud neutral que nos permitirá adaptarnos a lo que requiera la situación.

Los estados anímicos potentes, los que consumen, son un grave obstáculo para la interacción. Si entablamos una comunicación estando en uno de esos humores, la otra persona puede experimentarnos como inabordables, en el estado que el sociólogo Goffman ha denominado “ausente”, es decir, haciendo todo lo que incumbe a una conversación pero obviamente distraídos.

La capacidad de conservar la calma nos ayuda a apartar momentáneamente las preocupaciones y a mantenernos flexibles a nuestras propias reacciones emocionales. Las personas que conservan el dominio de sí en medio de una emergencia o ante el pánico ajeno tienen un tranquilizador sentido del autodomínio, ingresan fácilmente en una conversación y se mantienen efectivamente involucradas.

Una característica común de los mejores comunicadores es su capacidad de adoptar una aptitud serena, compuesta y paciente, cualquiera fuese su estado emocional, saben apartar los imperativos de sus propios sentimientos, a fin de ponerse plenamente a disposición de la persona con quien se encuentre. Como resultado, estas personas pueden dedicar el tiempo necesario para reunir informaciones esenciales, encontrando la manera de ser útiles y ofreciendo una crítica constructiva. En vez de atacar o restar importancia a la situación, tienden a ser específicos en cuanto qué está bien o qué está mal.

La extraversión y la sociabilidad no son en sí garantía de tener

habilidad para la comunicación y lo que pasa por comunicación efectiva en una cultura o un ambiente social puede fracasar miserablemente en otra.

En resumen las personas dotadas de la aptitud de comunicación:

- Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.
- Enfrentan directamente los asuntos difíciles.
- Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.
- Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas tanto de las malas noticias como de las buenas.<sup>39</sup>

### 3.5.3 Manejo de conflictos

En cuanto al manejo de conflictos, quienes son hábiles en esta aptitud saben detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar. Sin embargo, es muy difícil conseguir que la gente dedique tiempo a escuchar. No se trata solo de ser amable; mientras no sepas escuchar, mientras no percibas lo que el otro siente, no podrás hacer una sugerencia razonable ni idear algo que solucione el conflicto.

Durante una negociación, la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítica para el éxito. Los mejores negociadores son capaces de percibir qué puntos son los más importantes para la otra parte y ceder graciosamente allí, mientras presionan por concesiones en puntos que no tengan tanto peso emotivo, y para eso se requiere empatía.

La habilidad para negociar es necesaria hasta cierto punto para todo aquel que trabaja dentro de una organización: la gente capaz de resolver conflictos, de evitarlos y solucionar disturbios es vital para cualquier empresa.

---

<sup>39</sup> Ibidem, pág. 218.

En cierto sentido, se puede decir que negociar es resolver problemas de común acuerdo, puesto que el conflicto corresponde a ambas partes. Cada parte tiene sus propios intereses y perspectivas, por lo que desea que el otro capitule a sus deseos. Pero el acto mismo de avenirse a la negociación equivale a reconocer que el problema es compartido y que puede haber una solución mutuamente satisfactoria. En este sentido, negociar no es un emprendimiento meramente competitivo, sino también cooperativo. El hecho de resolver los problemas transforma la mutua relación. Esta solución requiere que cada una de las partes sea capaz de comprender, no solo el punto de vista del otro sino también sus necesidades o temores. Esta empatía, hace que cada parte sea “más capaz de influir en el otro para beneficio propio respondiendo a las necesidades ajenas; en otras palabras, buscar la manera que ambas partes puedan ganar”.

Constantemente se están produciendo negociaciones, en su mayoría informales. Pensemos por ejemplo, en las discusiones entre el fabricante y los minoristas que venden sus productos. Cada una de las partes es esencial para la supervivencia del otro, por lo que existe una negociación constante sobre temas tales como: cuáles serán el margen de ganancia, las condiciones de pago y la sincronización de las entregas. Casi todas las “relaciones de canal” son simbióticas y a largo plazo, y como en cualquier relación a largo plazo, los problemas hierven a fuego lento hasta que, de vez en cuando, suben a la superficie. Cuando afloran, es típico que ambas partes de la disputa utilicen uno de los tres estilos de negociación: la solución de problemas, en la que los dos bandos tratan de hallar la solución que más beneficie a ambos; el término medio, por el que ambos ceden más o menos lo mismo, sin tener en cuenta la medida en que eso satisfaga sus necesidades; y la agresión, por la que una parte arranca a la otra concesiones unilaterales.

Aún cuando una de las partes sea mucho más poderosa que la otra, la estrategia ganadora a largo plazo puede ser una postura magnánima, sobre

todo cuando las partes van a mantener un trato continuado.

Las negociaciones típicamente agresivas, basadas en amenazas y exigencias, no representan nada bueno para el futuro de la relación. Lantieri ejemplifica algunos pasos clásicos para enfriar conflictos:

- Primero, serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos.
- Mostrarse dispuestos a resolver las cosas, discutiendo el tema, en vez de empeorarlo con más agresión.
- Expresar el propio punto de vista en lenguaje neutro, en vez de emplear un tono de disputa.
- Buscar soluciones equitativas para resolver el desacuerdo, trabajando en conjunto para hallar una solución que ambas partes puedan.

Las personas dotadas de la aptitud para negociar y resolver desacuerdos:

- Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.
- Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto desacuerdo y ayudan a reducirlos.
- Alientan el debate y la discusión franca.
- Orquestan soluciones que benefician a todos.<sup>40</sup>

#### 3.5.4 Liderazgo

El liderazgo es la aptitud imprescindible en el arte de las relaciones. El líder ingenioso capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes. Una manera de establecer su credibilidad es percibir y articular esos sentimientos colectivos tácitos; otro, dar a entender a la gente, mediante los actos, que se la

---

<sup>40</sup> Ibidem, pág. 222.

entiende. En este sentido, el líder es un espejo que refleja la experiencia del grupo.

No obstante, es también una fuente clave de tono emocional para la organización. El entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en la misma dirección. Esta transmisión de energía emocional permite a los líderes ser pilotos de una organización fijando su curso y su dirección.

La capacidad de los líderes de convencer a sus colaboradores gira en parte sobre el modo en que fluyen las emociones dentro del grupo. En los líderes se amplifica esta facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros. Esta atención aumenta el impacto de su estado anímico en el grupo; un leve cambio en la expresión facial o en el tono de voz de una figura poderosa, puede tener más impacto que una dramática demostración de sentimientos en alguien de menos poder.

Además de prestarse más atención al líder, también hay una tendencia a imitarlo. Pero la facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo también tiene una desventaja. Un liderazgo brutal, arrogante o arbitrario desmoraliza a la gente. Con emociones perturbadoras, el líder reduce las energías de los otros, haciendo que se sientan nerviosos, deprimidos u enojados.

Por el contrario, los líderes muy efectivos presentan un alto nivel de energía positiva que se extiende por toda la organización, y cuanto más positivo sea el humor de un líder, más positivos, cooperativos y dispuestos a ayudar estarán los integrantes del grupo.

En general, el carisma emocional depende de tres factores: experimentar emociones fuertes, ser capaz de expresarlas con vigor, y ser más hábil para proyectar que para percibir.

La capacidad de expresar convincentemente las emociones, desde el corazón, requiere que el líder sea sincero en cuanto al mensaje a transmitir; lo que distingue al líder carismático del egoísta y manipulador es que el primero

está sinceramente convencido de lo que expresa.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica sobre todo, a la aptitud para liderar. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. El liderazgo es, casi por completo, inteligencia emocional, sobre todo en cuanto a distinguir lo que hacen los ejecutivos de lo que hacen los líderes: cosas como defender una opinión, saber qué es lo importante para uno, ir en pos del objetivo en sociedad con otros.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de IE; 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. El tercer grupo de aptitudes es cognitivo: los directores ejecutivos piensan estratégicamente, buscan información con aptitud de criterios y aplican un fuerte pensamiento conceptual.

Los grandes líderes van un paso más allá: integran las habilidades emocionales con lo que ven; de ese modo, instalan en la estrategia sentido y resonancia. Su IE le permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada. En otras palabras, el liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada, para lo cual se requiere algo más que el simple poder de motivar y conducir.

El tono emocional establecido por cualquier líder se extiende hacia abajo con notable precisión. Cuando se analizan niveles sucesivos en una organización, de arriba hacia abajo, el líder contiene a todo el resto. Mientras que los líderes comunes tienden a ser invisibles, los mejores suelen caminar entre su personal para entablar conversación sobre su familia y otros asuntos personales. También hacen saber que desean recibir información, con lo que crean una atmósfera de franqueza que facilita la comunicación, y alienta a las personas de todos los niveles a mantener informados a sus superiores. Sin duda alguna existen situaciones donde el liderazgo requiere de cierta dureza.

Es preciso saber cuándo mostrarse firme, por ejemplo, haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras, alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Sin embargo una falla común de los líderes es no saber mostrarse empáticamente firme cuando es necesario. La incompetencia en este punto puede llevar, por ejemplo, a no tomar las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza, lo que lleva a que los trabajadores no sepan que se espera de ellos.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir “no” con decisión, otra es fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se la satisfaga. Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento pase inadvertido.

Otra característica de un líder maduro es la capacidad de mantener bajo control el deseo indisimulado de poder. Los gerentes que combinan el autodomínio con la capacidad de causar un alto impacto mantienen a raya al impulso de la ambición personal y lo apunta hacia las metas colectivas.

Las personas dotadas con la aptitud del liderazgo:

- Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.
- Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo.

- Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.
- Guían mediante el ejemplo.<sup>41</sup>

### 3.5.5 Catalizador de cambios

En la actualidad, el afloramiento de líderes virtuales se está convirtiendo en un modo habitual de operar en terreno de alta tecnología donde empleados muy jóvenes suelen tener mucha autoridad en función de las nuevas disciplinas emergentes. En el clima empresarial actual todas las estructuras estáticas han pasado de moda. Esto nos lleva a la siguiente aptitud: liderar el cambio.

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En el nuevo milenio son cada vez más las compañías que buscan a la gente capaz de liderar la mutación.

Para ayudar a una empresa a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo. Se requiere además de la pericia técnica, toda una serie de aptitudes emocionales para ser catalizador del cambio. Quienes son efectivos líderes del cambio, además de un alto grado de seguridad en sí mismos, tienen un alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. Se requiere de líderes apasionados por el cambio.

Los líderes de cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien los primeros saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quienes originan la innovación. En tiempos de transformación se requiere de líderes carismáticos e inspiradores.

---

<sup>41</sup> Ibidem, pág. 218.

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión con estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran una fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros para que lo busquen con ellos. Además se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líder, el líder de la transformación moviliza a la gente hacia el cambio despertándoles emociones con respecto al trabajo que hace. Despertar emociones y dirigir las hacia metas elevadas y nobles, brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio.

Según Jhonn Kotter, experto en liderazgo de la Harvard Business School: " la motivación y la inspiración energizan, no empujando a la gente en la dirección correcta, como si fueran mecanismos de control, sino satisfaciendo en los demás la necesidad de logro, el sentido de la pertenencia a un grupo, la sensación de que uno controla su vida y la capacidad de vivir según los propios ideales. Esos sentimientos nos conmueven profundamente y provocan una respuesta potente". Por lo tanto, este tipo de liderazgo es un arte emocional.

Las personas caracterizadas por ser catalizadoras de cambios:

- Reconocen la necesidad de efectuar cambios y de retirar obstáculos.
- Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.
- Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.
- Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.

## **CAPITULO VI**

### **INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA**

**Sumario:** 1. Empresas tucumanas y su inteligencia emocional; 2. Puntos clave; 3. Cómo mejorar o aumentar la IE en la organización

#### **1.- Empresas Tucumanas y su Inteligencia emocional**

El concepto de IE surge dentro de un contexto donde las generaciones han cambiado. En la actualidad, la persona busca ser tratado como ser íntegro y las empresas demandan "otras" habilidades, más allá de lo cognitivo y técnico, para ser exitosas.

Cada persona si es emocionalmente inteligente en el plano individual, podrá trasladarlo hacia su empresa, colaborando en el desarrollo de un clima laboral favorable para incrementar la productividad y el rendimiento como fin último.

Ahora bien, para poder comprender el grado de conocimiento en el tema y cómo se manifiesta en el empresariado tucumano, realizamos entrevistas a consultoras y gerentes especializados en recursos humanos.

### 1.1 Consultora: Mara Tomás

Mara Tomás es una consultora creada en el año 2003 que se especializa en recursos humanos dedicándose principalmente a los procesos de búsqueda, selección y capacitación. En esta oportunidad, entrevistamos a la Lic. María Margarita del Valle Tomás, fundadora de la consultora, quien a lo largo de su carrera se interiorizó en el tema de Inteligencia Emocional, logrando un máster universitario en psicología del trabajo, de las organizaciones y en recursos humanos, especializada en salud ocupacional, de la Universidad Jaume I, Castellón de la Plana, España.

Con respecto al proceso de selección, señala que si bien hay empresas que tienen un área de RRHH que ya cuentan con una descripción de un puesto, el perfil para el candidato es conveniente que sea definido de manera conjunta entre el empresario y la consultora. Esto es así porque además de las competencias técnicas y cognitivas específicas, se solicitan requisitos emocionales que, a su criterio, el futuro empleador no sabe detallar expresamente y en definitiva será el punto decisorio para la elección final.

Por otra parte, sostiene que si bien las competencias emocionales se piden en la mayoría de las empresas desde sus comienzos como consultora, afirma que en aquellas donde existe un área de RRHH tienen mucho más explícito el tema, a diferencia de las que no la tienen, como es el caso de algunas pymes. Asimismo, señala que recién en la actualidad está cobrando importancia la IE y esto se ve acompañado de un cambio en donde las nuevas generaciones tienen un grado de formación más avanzado mostrando un mayor interés por aprender conceptos nuevos.

Para la búsqueda y selección, se realiza un análisis por competencias, para lo cual se emplean diferentes metodologías buscando construir un perfil valorativo de las competencias y motivaciones de la persona

en comparación con el perfil laboral requerido, mostrando las compatibilidades y discrepancias. Uno de los métodos que se emplea en este proceso es el de "Incidentes Críticos", el cual consiste en preguntar a la persona qué es lo que hace, porqué lo hace y para qué. La idea es evaluar conductas. Por ejemplo, si se quiere evaluar a una persona en liderazgo, se puede preguntar: "¿vivió alguna situación donde haya liderado grupos? ¿Por qué hizo eso? ¿Qué resultados obtuvo?". El principio básico es: "si alguien lideró, va a ser capaz de volver a liderar". Otro método es el Assessment Center o Centro de Evaluación, que permite la detección del potencial del candidato mediante la introducción de la simulación o pruebas situacionales, en donde se pone a la persona a hacer una dinámica y se observa comportamientos.

Otra etapa de análisis, la constituyen los procesos psicotécnicos donde se siguen evaluando competencias pero a un nivel más profundo, para ello se emplean los test psicométricos que evalúan lo cognitivo y los test proyectivos que evalúan la estabilidad emocional. Según la visión de Mara, este último se relaciona directamente con la IE, ya que cuando se está emocionalmente estable, se es inteligente en lo emocional.

En el caso de los requisitos que se piden en los procesos de selección, señala que para el caso de directivos se pide principalmente liderazgo, una competencia muy escasa en los tiempos modernos según su parecer, ya que quién tiene que ejercer la autoridad no lo hace. Además, para este caso se pide toma de decisiones, trabajo en equipo y gestión de conflictos.

Referido a los trabajadores sociales, como los del área de la salud, tan importante es la adquisición de conocimientos técnicos como la vocación de servir.

Para el caso de colaboradores, específicamente de los jóvenes, los empresarios solicitan como habilidades blandas que sean emprendedores, ambiciosos y proactivos ya que considera que las nuevas generaciones se caracterizan por ser poco comprometidas. Para ella, hubo un cambio social en

donde las generaciones anteriores “vivían para trabajar” y ahora las nuevas “trabajan para vivir”, es decir, ahora tienen puesta la mirada más en la búsqueda de calidad de vida que en la idea de brindarse más al trabajo. Entonces, cuando se dan situaciones de trabajos exigentes, la mayoría de los jóvenes, abandonan.

Si bien es posible notar la importancia que tienen las competencias emocionales a la hora de seleccionar un candidato, desde la consultora se señala que en el caso particular de los puestos operativos, cobran mayor importancia las habilidades técnicas/ cognitivas. Por supuesto, depende de cada empresa y de la actividad a la cual se dedica.

Con respecto al proceso de capacitación, Mara cuenta que las que se solicitan con mayor frecuencia son las que van dirigidas a la formación de líderes. Esto se logra, mediante actividades que permiten elevar el nivel de conciencia de los supervisores en cuanto a la importancia de ejercer un liderazgo transformador, para generar el desarrollo del capital humano.

Otras capacitaciones que se solicitan son las que van dirigidas al desarrollo de habilidades de comunicación, equipos de trabajo, toma de decisiones, gestión de conflictos y atención al cliente. Las mismas se llevan a cabo utilizando la metodología Outdoor Training, la cual parte del principio de que las personas aprenden mejor cuando tienen un intercambio directo con sus propias vivencias.

Al finalizar la capacitación, se realiza una devolución a cada participante o equipo, dependiendo el caso. Se explica las competencias logradas y las que aún faltan, de modo que se pueda realizar un plan de desarrollo personal o del equipo, donde se detallen acciones concretas para mejorar; cómo se van a llevar a cabo las mismas, cuándo y dónde.

Ahora bien, para poder trasladar esto en el día a día de la empresa, es necesario un posterior seguimiento, que lo puede realizar la misma consultora o bien los líderes de la organización. En sus años de experiencia

Mara, pudo observar que los resultados son más eficaces cuando el seguimiento se realiza desde la consultora.

Como dato interesante, señaló que en los años de trayectoria, Arcor S.A. fue la única empresa en Tucumán que solicitó una capacitación bajo el nombre explícito de "Inteligencia Emocional para Líderes". En tanto, marcó que el resto de las organizaciones piden capacitaciones destinadas a aumentar la IE, sin saber que se trata de esta. En sus comienzos, por ejemplo, señaló que se dio el boom de capacitaciones en trabajo en equipo y comunicación, mientras que en la actualidad está en auge la formación de líderes.

Asimismo, reflexiona que no en todos los casos se tiene conciencia que es necesaria la IE para el éxito empresarial. Señala que sólo aquellos que están más "avanzados" saben que hay que apostar a la gente para diferenciarse.

Las personas con IE elevada contribuyen a mejorar la productividad, en este sentido, Mara afirma que para lograr la estabilidad emocional, una persona, debe aprender a poner en palabras lo que está sintiendo porque de esta manera logra hacer consciente sus emociones para así poder modificarlas o controlarlas.

Desde su punto de vista, la IE apunta al cambio de pensamientos; si logramos revertir los tóxicos por positivos se puede controlar la emoción.

## 1.2 Empresa: Arca Continental

Arca continental es un grupo embotellador, franquicia del sistema coca cola que en la provincia se encarga de la elaboración, envasado y distribución de bebidas gaseosas, aguas saborizadas, isotónicos y cervezas, de estas últimas sólo se encarga de la distribución por una cuestión de competencia.

En la oportunidad hablamos con Pablo Guitart, Gerente de capital

humano de la zona sur de Arca Continental en Argentina. Está a cargo de las provincias de Tucumán, La Rioja y Catamarca. Hace diecinueve años que está en la empresa, de los cuales doce corresponden al puesto actual.

Comenzó la charla, contando que desde su punto de vista la IE es una competencia fundamental para los líderes actuales, relacionada con la gestión de las emociones en la actividad laboral. Afirma que si bien son importantes los conocimientos técnicos en las personas que tienen mucha responsabilidad dentro de la organización, considera que mucho más importante es cómo gestionan sus emociones y la de los demás a través de habilidades tales como la empatía, dominio personal (referido al autocontrol), integración de equipos de trabajo, entre otras. Concluye su pensamiento considerando que de nada sirve tener un elevado conocimiento técnico si no se tiene la capacidad de gestionar las emociones con uno mismo y con los otros.

Continúa diciendo que una manera de aplicar este concepto dentro de la empresa es preguntando ante una determinada tarea o decisión: “¿qué grado de sensibilidad se tiene con respecto a este tema?” Con esto, no se hace referencia al grado de conocimiento técnico sino si realmente se está al tanto de lo que el tema implica de manera integral para la firma. Cita como ejemplo lo siguiente: si se analiza el cambio de la compañía de limpieza sólo desde el punto de vista económico, sin tener en cuenta otras cuestiones como la relación amistosa que tienen los empleados de la planta con los de limpieza desde hace 10 años, es probable que el cambio sea visto como un despido por parte de los miembros de la organización, a pesar de que es un servicio tercerizado. Pablo sostiene que si no se tiene esa “sensibilidad” de ver todos esos aspectos, una decisión técnica que puede parecer buena desde el punto de vista del costo, termina impactando en la productividad por no haber sido analizada de manera integral. En el día a día consideran que trabajan con la IE en esos términos.

Con respecto al proceso de selección, trabajan de manera conjunta

con consultoras, pero la decisión final queda a su cargo. En este aspecto, resalta que son muy importantes las competencias emocionales de los candidatos, cuantificándolas en una proporción de 70% de nivel de relevancia para los requisitos emocionales y 30% de nivel de relevancia para las exigencias técnicas. Esto es así, porque desde su parecer si es una persona que tiene estudios universitarios la inteligencia promedio la tiene y la capacidad técnica la podrá adquirir con la práctica. Considera que lo que es más complicado de adquirir son esas competencias relacionales que hacen a la IE y por eso, son fundamentales cuando se está seleccionando para cubrir un puesto. Esto, se lo trabaja mediante entrevistas, test psicológicos, test de detección de estilos conductuales, y no tanto con test psicométricos ya que estos sólo arrojan un número.

Para el caso particular de un puesto directivo, se solicitan competencias gerenciales tales como: capacidad para planificar, toma de decisiones, manejo de personal, liderazgo y sobre todo, resistencia a la presión ya que en el entorno cambiante en el que se trabaja y a la actividad a la que se dedica la empresa (consumo masivo) hace que esta sea muy importante. Para el caso de colaboradores se pide un nivel elevado de proactividad, es decir, con ganas de aprender y trabajar, sumado a la capacidad de relacionarse positivamente en equipos de trabajo.

Ante la frase: "las personas son admitidas en las organizaciones por su competencia técnica, despedidas por la incompetencia interpersonal, o promovidas por su capacidad de liderazgo", sostuvo que concuerda con los dos primeros aspectos, no así con el tercero, señalando que existen otras competencias por las cuales una persona puede ser promovida dentro de una empresa.

En su experiencia, relató haber vivido situaciones en dónde empleados que eran muy bien calificados en lo técnico con curriculum sobresaliente (motivo por el cual fueron seleccionados) demostraron

incapacidades para relacionarse con el resto de sus compañeros. Por ejemplo, no toleraban que las cosas se hagan de una manera distinta a la que ellos proponían. Desde su punto de vista, considera que esto generalmente se da en personas que fueron muy “académicas”, lo cual implica por un lado que a la hora de aplicar sus conocimientos en nuevo contexto debían desaprender lo aprendido para revalorizarlo y no lograron hacerlo. También implica que no pudieron emplear las competencias interpersonales que se van desarrollando mediante múltiples actividades a lo largo de la vida fuera del ámbito educativo. En este sentido, para esta empresa es muy importante que la persona haya integrado grupos ya sea liderando un equipo deportivo, trabajando en una iglesia, siendo dirigente estudiantil, etc. ya que en este tipo acciones se generan las competencias relacionales que después serán aplicadas en el ámbito laboral.

Por otra parte a la hora de hablar del clima laboral, sostuvo que las emociones de las personas juegan un papel importante, ya que influyen directamente sobre el entorno como así también en la productividad. Pablo explica que, desde su punto de vista, las emociones están relacionadas con la energía que tiene la gente para realizar su trabajo y para relacionarse dentro de la organización; por lo tanto una persona emocionalmente afectada es muy probable que no rinda lo que tiene que rendir. Sostiene además, que las emociones están presentes todo el tiempo y más aún en una cultura como la de nuestro país donde somos muy “emocionales”, lo que muchas veces juega en contra. Por ejemplo, a la hora de dar un feedback durante las evaluaciones de desempeño hay que buscar la manera de que las críticas no sean tomadas como algo personal.

Con respecto a las capacitaciones, relató que todos los años se realizan entrenamientos a los líderes de la empresa, donde uno de los módulos es sobre IE y verificación de estilos conductuales, además, actividades de coaching ontológico que ayudan a desarrollar habilidades conversacionales.

Las capacitaciones van destinadas a los líderes principalmente porque, desde su punto de vista la gestión de las emociones está muy determinada por las personas que tienen gente a su cargo y que deben poder administrar tanto sus propias emociones como las de los demás.

La comunicación interna se lleva a cabo, por una parte, mediante equipos autónomos de trabajo los cuales a través de reuniones diarias y semanales debaten sobre los objetivos propios. A su vez cada equipo se reúne una vez al mes con la gerencia, en donde a través de una comunicación formal, presentan los resultados de sus indicadores y realizan una solicitud de mejora, relacionada a la productividad, que queda comunicada de manera formal y escrita, y sobre la cual el equipo gerencial tiene la obligación de responder en determinado tiempo. Otras formas de comunicarse son: e-mails, sistema de chat interno, cartelería, revistas, banners. Por otra parte, dos veces al año se realiza el informe a colaboradores, por medio del cual se anuncia a todo el personal los resultados del año, los proyectos en los que se está trabajando, los logros, etc.

Uno de los temas principales en una empresa es la Toma de decisiones. En referencia a este, actualmente existe un proyecto llamado "administración participativa", que busca que cada equipo se haga cargo de toda su responsabilidad, maneje sus indicadores y tome las decisiones que sean necesarias de la forma más autónoma posible. Esto parte del concepto de que nadie conoce tan bien el trabajo de cada área como ellos mismos. Por eso se busca que la toma de decisión final se haga de manera consensuada con la gerencia general, quedando fuera aquellas decisiones meramente estratégicas que están a cargo del comité directivo. Un ejemplo claro de toma de decisión participativa es el de los ascensos gerenciales, donde la persona debe tener buenos resultados en sus evaluaciones anuales de 360°, la cual resulta básicamente del análisis de las competencias relacionales que hacen el sector operativo, los pares y sus superiores.

Cuando le preguntamos sobre el término escucha activa, Pablo respondió que para él se trata en primer lugar de “estar presente” ciento por ciento, lo que se relaciona con sacarse las conversaciones internas que uno tiene en la mente y luego situarse en el lugar desde el cual la otra persona nos habla, desde qué interés lo hace y para qué lo hace. Sostiene que ésta es una de las competencias más difíciles del liderazgo y por ello, la entrenan mediante coaching conversacionales y la practican en el día a día.

A nivel personal, Pablo contó cómo reacciona y qué emociones experimenta ante ciertas situaciones:

- Cuando no alcanza un objetivo planteado su primer sentimiento es el de enojo y frustración. Luego se concentra en el proceso, verificando dónde estuvo el error y que tenía al alcance el equipo para hacer y no se hizo. Busca que sea el mismo grupo de trabajo el que analice la causa del desacierto en el resultado, siendo lo más autocrítico posible, sin culpar a nadie. Para esto es necesario un ámbito de confianza, ya que las personas tienden a ponerse a la defensiva. En este sentido, reflexiona que una de las maneras de tener presente la IE, consiste en respetarse entre los mismos compañeros los momentos de enojo que despiertan este tipo de situaciones.

- Cuando existen diferencias entre áreas busca resolverlas en el menor tiempo posible. Se parte de la idea de que cuando existe un conflicto se debe a una discrepancia en las expectativas que tienen entre los departamentos y se trabaja sobre ello. Asimismo, tienen como base el pensamiento de que dentro de la organización no debe haber desigualdades entre los miembros. Sin embargo son conscientes de que un conflicto puede presentarse y que éste puede ser constructivo. La idea no es ocultarlos sino resolverlos positivamente. En este sentido, Pablo se siente una persona empática ya que puede percibir los sentimientos de sus compañeros a través de sus miradas, del tono de la voz, de los gestos, de los comentarios, de las poses. Considera que la práctica diaria de estar con la gente hace que uno

pueda ir conociendo las distintas personalidades.

- Ante un nuevo desafío que signifique un cambio para la empresa, analiza si cuenta con los recursos para llevarlo a cabo y gestiona las emociones que se generan dentro del equipo, tales como el miedo, la incertidumbre, la ansiedad, etc.

Una de las situaciones factible en la vida de una empresa, es la del despido de un colaborador. Pablo cuenta que a pesar de tener años de experiencia en el puesto, y de haberla vivido en repetidas oportunidades, un despido nunca deja de ser una realidad desagradable en donde se sienten infinitas emociones negativas, no pudiendo él abstraerse de esto. Desde su punto de vista, esta se resuelve en tres momentos: en el primero se informa a la persona la decisión ya tomada y para la cual no hay vuelta atrás, dándose a conocer los fundamentos. En segunda instancia, el empleado hace catarsis procesando interiormente el momento. Por último, se le da la información correspondiente a la parte administrativa.

Otras actividades cotidianas para esta empresa las constituyen tanto la planificación como la evaluación de la gestión de los rendimientos. En ambas se deja en claro no sólo los objetivos y el plan de acción a llevar a cabo sino también los comportamientos y competencias emocionales necesarias. Asimismo, través de un feedback se evalúa el grado de sensibilidad que tiene la persona con distintos temas.

Para concluir, Pablo afirma que son las emociones las que van a determinar el nivel de desarrollo de las capacidades técnicas de la persona, con esto quiere decir que en la medida que uno se encuentre emocionalmente conectado con su trabajo o profesión mayor va a ser el esfuerzo que se va poner para que técnicamente se haga lo mejor posible. Es esta conexión emocional, o dicho de otra manera, es la pasión lo que motiva y mueve internamente a las personas a superarse y sobresalir, de lo contrario, se cae en la mediocridad.

Desde su punto de vista el concepto de IE se fue desarrollando en la medida en que la globalización fue llegando a Tucumán, afirma que hoy mucha gente habla de IE sin saber que se trata de la misma. Fue el cambio en el contexto el que dio mayor importancia a las competencias relacionales. Cuando el mundo comenzó a complejizarse y a hacerse cada vez más competitivo, las empresas vieron la necesidad de diferenciarse por medio de las personas, esto llevó a trabajar desde la subjetividad de las mismas. En este sentido, según su perspectiva, esto fue acompañado también por un cambio generacional; antes las personas tenían la ideología de “yo vengo a ofrecer mi trabajo, no mi personalidad ni mis competencias relacionales”, es decir, hablar de IE hace 20 años atrás era considerado como una invasión a la privacidad. El cambio se dio de manera gradual, pero en su caso personal él lo sintió con el estallido de las redes sociales; época en la que la mentalidad de las empresas cambiaba otorgándole importancia a la persona en sí, su integración a un equipo, la cultura que forjaba y el valor que añadía a la empresa.

### 1.3 Empresa: Cofaral

Cofaral es una droguería integral formada como una Cooperativa de farmacéuticos y para farmacéuticos, con una trayectoria de 40 años de trabajo en el Norte Argentino. Cuenta con ciento ochenta y seis personas, de las cuales ciento treinta están en Tucumán y el resto distribuidas en las sucursales de Salta y Chaco.

En esta ocasión entrevistamos a Ana Golobisky, gerente del área de recursos humanos quien forma parte de la firma desde el año 2011. En aquel entonces este departamento aún no estaba desarrollado, tomando ella la iniciativa de crearlo, para lo cual, hizo un diagnóstico de la situación de la empresa y a partir de este fabricó un plan de acción. Actualmente, este sector se ocupa de la selección de personal, capacitaciones, evaluación de

desempeño, y gestión del clima laboral. Además, cuenta con una sección de administración de personal encargada de enviar las novedades de sueldo a un estudio externo que realiza las liquidaciones correspondientes y una sección de comunicación interna creada recientemente ante la necesidad de formalizar la comunicación.

Ana comenzó la entrevista contando que desde su punto de vista en la empresa no se trabaja "bajo el título de IE", pero considera que sí lograron diferenciar algunas competencias fundamentales para el desarrollo de directivos y mandos medios, lo cual no significa no trabajarlo con las demás líneas jerárquicas del organigrama; buscan el desarrollo de actitudes y aptitudes, que no son las técnicas, tales como liderazgo, comunicación y empatía. Con respecto a esta última, resaltó que son conscientes que le cuesta mucho en lo cotidiano ponerse en el lugar del otro y es por esto que buscan las herramientas para poder desarrollar esta competencia. En este sentido, y haciendo un autoexamen, piensa que la falta de empatía deviene por el hecho de que cada área pone atención en sus propios intereses y resultados, perdiendo la visión global del negocio. Esta situación los llevo a trabajar, desde el año 2012, sobre temas como la visión personal, la visión de futuro en relación a uno mismo y a la empresa, alineando los objetivos personales con los de la organización. Estas fueron cosas que se lograron desde el momento en que se creó el área de RRHH, ya que desde la misma se pudo detectar distintas necesidades, siendo las más pronunciadas las de capacitación tanto técnicas como de desarrollo, tratando temas básicos como misión, visión, valores, cadena de valor, etc. que hasta el momento no se habían trabajado.

Ante la frase: "las personas son admitidas en las organizaciones por sus competencias técnicas, despedidas por la incompetencia interpersonal o promovidas por su capacidad de liderazgo" contestó que con respecto al primer aspecto, percibe que si bien las competencias técnicas se evalúan cuando alguien va a ingresar a una organización, la idea es poder ir más allá con esa

evaluación identificando las habilidades relacionales que se necesitan para ocupar el puesto. Refiriéndose al despido, opinó que el mismo sí ocurre por problemas actitudinales más que por problemas de conocimiento o técnico. Con respecto a la idea planteada en la frase sobre promoción, considera que si se trata de tener gente a cargo, es necesario evaluar la capacidad de liderazgo y desarrollo de equipos.

Con respecto al proceso de selección, relató que lo realizan de manera conjunta con una consultora que analiza el aspecto psicotécnico y evalúa en profundidad el perfil de competencias marcado por la organización.

Los requisitos emocionales son muy importantes al momento de elegir a la persona indicada para ocupar un puesto. Razona que, si se compara en proporciones los niveles de importancia de los requisitos para un perfil, aquellos que hacen a las exigencias emocionales tienen 60% de importancia contra un 40% que le corresponde a los requisitos técnicos/cognitivos. Para el caso de directivos piden principalmente habilidades de comunicación, empatía y desarrollo de equipos teniendo la capacidad para potenciarlos. En cuanto a los colaboradores, se busca que sean generadores de cambios, tengan flexibilidad para adaptarse, puedan integrar equipos de trabajo y posean vocación de servicio que es lo que se conoce como orientación al cliente. Hay que destacar, que Cofaral es una empresa de servicio y por tanto, necesita personal que tenga esa vocación. Por su parte, aclaró que la organización se sustenta en competencias que derivan de los valores mismos de la empresa y que abarcan el compromiso, la honestidad y la integridad, que aunque sean difíciles de evaluarlas, es lo que se busca en esta cooperativa.

Contó que vivió situaciones en las que personas con un curriculum sobresaliente no llegaron a colmar sus expectativas por fallas demostradas en el aspecto relacional. Considera que este tipo de cosas, para ellos significa una alerta para inspeccionar en qué se está fallando ya que evidentemente algo no se ha evaluado.

Por otro lado, cree fehacientemente que las emociones afectan el clima laboral. En la empresa realizan una evaluación de clima interno cada dos años y a partir del mismo, se hace un monitoreo. En este sentido, recalca que para este fin es más valioso recorrer el ámbito de trabajo para saber que piensa y siente la gente. Explica que se viven muchas situaciones a diario que tienen que ver con lo emocional. En este sentido, si el jefe no las percibió ni las detectó y por ende, no las trabajó, esto traerá consecuencias en el área. Contrariamente, si quien dirige es empático podrá observar estas cuestiones para solucionarlas.

Relata que dentro de la cooperativa, existen sectores donde hay mucho conflicto, donde se denota lo emocional "no trabajado" y por ende las califica como áreas conflictivas. En sentido, reflexiona que mucho tiene que ver la figura del jefe y cómo gestiona estas cuestiones propias de sus colaboradores; trabajan haciendo que cada jefe de sector organice reuniones, generando espacio para el dialogo en equipo o bien entre los protagonistas del conflicto y en caso de no lograr una solución mediante esta vía, recurren al área de RRHH para que intervenga a través de actividades informales que no expongan a las personas como por ejemplo, dinámicas; de esta manera, descubre el motivo del problema y logran solucionarlo.

Sin dudas, sostiene que las emociones influyen en la productividad. Para ejemplificar esta afirmación, mencionó el caso extremo que se vivió en diciembre del año 2013, cuando San Miguel de Tucumán se vio envuelto por el miedo generado ante la ola de saqueos en comercios y domicilios particulares: los empleados en sus lugares de trabajo recibían llamados del afuera con comentarios que indicaban que estaban saqueando los barrios. Reconoce que en esta situación y ante la angustia experimentada, el personal ya no estaba trabajando, es decir, ya no había productividad ese día porque todos estaban pensando en sus casas. Asimismo, llevándolo al tema hacia un nivel más cotidiano piensa que la productividad también se puede ver afectada cuando,

por ejemplo, una persona no se siente reconocida por su superior, lo que lo perjudica en lo emocional y por ende no produce los mismos resultados que trabajando bajo condiciones normales.

Un tema fundamental en toda organización, es la comunicación interna. La misma se promueve a través de diferentes canales: mails, carteleras o medios visuales para aquellos que no tienen acceso a un correo electrónico (sobre todo la parte operativa), de manera que todos tengan conocimiento de lo que está pasando. A su vez, los encargados de cada área transmiten la información propia a sus subordinados.

Sobre la escucha activa, cree que está muy relacionado con la empatía. La comunicación no consiste en emanar una información simplemente sino que se necesita de una retroalimentación. Para esto, según ella, sirve la escucha activa; para saber qué es lo que piensa el otro y cuál es la información que el otro recibe. Se trata de un tipo de escucha en donde uno se pone en el lugar del otro, considerando su entorno. Con respecto a esto, reconoce que hay dificultades en todos los niveles de la cooperativa y por eso surgen malos entendidos; están trabajando este obstáculo mediante capacitaciones vivenciales, buscando una retroalimentación que verifique que dicha capacitación se lleve a la práctica y se sostenga en el tiempo.

En relación a la toma de decisión, considera que en los últimos años se han generado espacios para que la gente participe. Por ejemplo, a partir de las encuestas de clima elaboran workshops para que todos los temas que se necesiten trabajar o mejorar sean analizados por el personal y sean ellos mismos los que promuevan ideas y planes de acción.

En la actualidad, solo tienen implementado un sistema de evaluación de desempeño formal con los empleados que se encuentran en períodos de prueba; teniendo la idea de hacerlo extensivo a toda la cooperativa. Este sistema, cuenta con una planilla donde se especifican los objetivos y comportamientos a través de los cuales se hacen visibles las competencias, es

decir, la gente sabe sobre qué se las está evaluando. Informalmente, llevan adelante un sistema de retroalimentación con el personal, pero reconoce la necesidad de hacerlo en un marco más formal. Esto, servirá para dejar en claro en qué consiste el sistema de evaluación de desempeño.

Al interrogarla a nivel personal, cómo reacciona ante las siguientes situaciones, explicó:

- Si no llega a un objetivo planeado, suele tomarlo con tranquilidad aunque reconoce que le genera frustración dependiendo de la situación. Luego, si es en relación a su equipo, revisa que es lo que sucedió, si hubo fallas en la planificación de objetivos. Ve con buenos ojos la idea de premiar o "castigar" si la situación amerita.

- Si tuvo diferencias con algún departamento, cuenta que particularmente se pone a la defensiva ante la postura propia intentando captar adeptos aunque reconoce tener la flexibilidad para aceptar y/o modificar si no está en lo correcto. Reflexiona que esto le cuesta y por eso, busca entrenarse en temas como "autocontrol".

- Ante un nuevo desafío, se siente muy bien. En su caso personal ingresar a la cooperativa fue todo un reto ya que el área de RRHH no estaba desarrollada por lo que tuvo que empezar desde cero; se siente muy cómoda ante este tipo de situaciones y reconoce que necesita desafíos constantes para sentirse activa.

- Ante un cambio significativo dentro de una empresa, razona que tiene la flexibilidad de adaptarse. De hecho, siente que muchas veces fue ella misma la propulsora de cambios, teniendo que transmitir a su equipo las decisiones que implicaban. Cita como ejemplo, el momento de su ingreso a la empresa: destrozó los esquemas establecidos implantando un nuevo modelo que proponía un área de RRHH a su manera, siendo muy bien recibido por el personal, el cual a su criterio, entendió los fines de este departamento.

El caso de un despido de un colaborador lo vive como una situación

totalmente desagradable. Sostiene que los motivos siempre fueron justificados. Aun así sabiendo que es una situación que afecta lo emocional y por haberlo vivido en persona, trata de contener al empleado mientras se lo despide para hacer menos traumática esa instancia.

Por otra parte, explica que puede percibir lo que los pares experimentan mientras está interactuando con ellos. Por su formación como psicóloga siente que está preparada para hacerlo, pero más allá de eso considera que es algo innato y no tiene que ver con la experiencia alcanzada.

En cuanto a la habilidad de trabajar en equipo, resaltó que se busca que todos los objetivos sean alcanzados de manera grupal. Mencionó un ejemplo especial de compromiso y colaboración que se dio dentro de la empresa: los empleados organizaron en toda la cooperativa una patrulla de limpieza ya que estaban en vísperas de una inspección de los entes que regulan a las droguerías. En la misma, participaron desde todas las áreas con el objetivo de ayudar al sector operativo armando una especie de "cadena de montaje".

Con respecto a la motivación considera que primero hay que saber qué motiva a quien, por lo que procuran que cada jefe se encargue de detectarlo en su equipo. Para esto realizan encuestas que le permiten saber los gustos e intereses de la gente y a partir de eso brindar beneficios que los puedan motivar.

A partir de la detección de las necesidades en el personal, surgieron distintas capacitaciones. Además de aquellas de tipo técnicas tales como higiene y seguridad, herramientas informáticas, se ha trabajado mucho en calidad y servicio, cadena de valor y liderazgo. En la actualidad, considera que de a poco están apostando más al entrenamiento de habilidades blandas y desarrollo de las mismas.

En su opinión lo actitudinal es más difícil de desarrollar que lo aptitudinal, ya que desplegar una actitud, es decir el "querer" hacer algo es

mucho más complicado que el "poder" hacer algo.

Por último deja en claro que en Cofaral hay mucho por hacer ya que hace apenas unos años se creó el departamento de recursos humanos, por lo que la mayoría de los conceptos derivados de la IE no están trabajados, pero es consciente que se lo debe hacer para agregar valor a la empresa por medio del capital humano.

#### 1.4 Hospital del Niño Jesús

El Hospital del Niño Jesús es una organización pública prestadora de servicios de salud para pacientes infanto-juveniles. En la ocasión tuvimos el agrado de entrevistar a la licenciada en recursos humanos María Victoria Lascano (un año de antigüedad), quien trabaja de manera conjunta con Cristian Villalobos (cinco años de antigüedad). Ambos están a cargo del Departamento de RRHH, que lleva adelante las funciones de reclutamiento y selección, negociación sindical, mediación, capacitación y desarrollo, planificación, análisis y descripción de puestos, definición de perfiles, gestión de clima y calidad de vida laboral. Cabe destacar que este departamento, se creó recientemente en todos los hospitales de la provincia como política del actual ministerio de salud y que responden a la Dirección General de RRHH dependiente del SI.PRO.SA.

Desde su punto de vista hablar de IE implica poseer habilidades psicológicas que les permita a las personas que la desarrollan tener dominio de las emociones que experimentan en diversas situaciones de la vida para asumir mejores relaciones interpersonales y conductuales. En base a esto, sostiene que la IE es clave en este tipo de organismo público pero aún así es consciente que no se aplica entre los mismos compañeros, teniendo en cuenta la cantidad de conflictos que se generan a diario demostrando ser poco empáticos. A su vez en la relación del médico con el

paciente, muchas veces percibe que tampoco está presente la IE dado que al estar en contacto permanente con gente enferma y situaciones críticas, empiezan a naturalizarlas y deshumanizar el trato. Por su parte, saben que esta situación se la puede revertir mediante planes de concientización y capacitaciones aunque aclaran que se trabaja inmerso en una cultura resistente al cambio, lo que relacionan con un factor generacional ya que la media de los trabajadores es de cuarenta y cinco años. Por otro lado, a esto se suma el hecho de que el departamento de RRHH se formó hace apenas dos años por lo que las iniciativas pueden tener un proceso de aceptación lento.

Al preguntarle por la siguiente frase: " Las personas son admitidas en las organizaciones por su competencia técnica, despedidas por la incompetencia interpersonal o promovidas por su capacidad de liderazgo", nos contesto que a la hora de seleccionar a un nuevo personal no se debe tener en cuenta solo sus competencias técnicas sino también sus habilidades personales, ya que estas últimas, como bien describe la frase citada, resultan en muchas ocasiones determinantes para el buen desempeño de una persona en un puesto. Es decir, no solo importa qué hace, sino como lo hace. Asimismo en el caso concreto de una promoción y si ésta implica tener gente a cargo, analizan que esa persona tenga capacidad de liderazgo e inspire confianza, buscando el equilibrio entre lo técnico y las habilidades blandas.

Con respecto al proceso de selección de personal, al tratarse de un hospital con años de antigüedad y que cuenta con su planta permanente, sólo se limitan, en la mayoría de los casos, a elegir candidatos para cubrir puestos de reemplazos. Siempre se trabaja en conjunto con el jefe del área a la que el nuevo agente se incorporaría. En el caso de ser selecciones internas (cubrir cargos con miembros del hospital) que sean para cubrir cargos Jerárquicos, como jefes de servicios, se llama a concurso en el cual deben presentar sus antecedentes académicos y un proyecto en el que planteen su propuesta y un jurado, a través de la asignación de puntajes, determina al ganador.

Liderazgo, comunicación y trabajo en equipo son aspectos fundamentales a considerar.

Con respecto a estas habilidades emocionales requeridas para los diferentes puestos señala que resultan difíciles de detectar pero ocupan un lugar significativo. Por ejemplo, un jefe óptimo debe ser alguien que tenga empatía y capacidades de comunicación (apertura al dialogo, escucha activa, etc.) para poder coordinar y desarrollar su equipo de trabajo. En el caso específico de personal administrativo son requisitos fundamentales demostrar tranquilidad y tolerancia a la presión ante situaciones críticas, que son constantes en la atención a familiares de los pacientes. Con respecto al personal médico, netamente se preocupan en verificar la formación y experiencia del profesional, dejando en un segundo plano el perfil emocional. Esto, actualmente les trajo complicaciones porque se incorporó a médicos que a pesar de tener un excelente curriculum, demostraron deficiencias en el dominio de las emociones en situaciones de emergencias. Otro de los motivos por el que se deja de lado la evaluación de habilidades blandas es por el escaso compromiso de las nuevas generaciones con el trabajo; por ejemplo contó que la falta de médicos que quieran trabajar un fin de semana por las noches hace que se contrate al "primero" que se presente, sin ser evaluado en este tipo de cuestiones.

Durante la entrevista contó haber vivido situaciones en donde el candidato poseía un curriculum sobresaliente y luego demostró tener problemas al relacionarse. Reflexiona al respecto que eso genera muchísimos inconvenientes porque el ser humano es por naturaleza un ser social, pero en este tipo de organización en donde la salud, y de un niño, está en juego, las emociones tanto del personal interno como del paciente y su familia se intensifican y por tanto repercuten en el trato con "el otro". De este modo, es de suma importancia tener cierto dominio sobre las emociones y poder controlar situaciones, muchas veces críticas, para alinear todos los esfuerzos en un

último objetivo común, la recuperación del niño enfermo.

En este sentido considera que las emociones personales afectan el clima laboral en lo absoluto. Si las personas son o perciben agresión, autoritarismo, etc, comenzarán a construir un ambiente desagradable de trabajo y hasta tareas cotidianas pueden resultar un total sacrificio para el/los que tienen que respirar esos aires. De igual modo, cuando se transmite alegría, confianza, apoyo, etc.

Comenta asimismo que las emociones, sean estas positivas o negativas, repercuten en la productividad. A veces se considera que las personas tienen que “saber separar” las cosas laborales de las personales. En su caso piensa que al tratarse de personas indefectiblemente cada aspecto de la vida repercute de algún modo en todo el resto, para bien y/o para mal. Somos como un sistema.

La comunicación interna dentro de la institución se hace mediante correo electrónico y notas formales a cada departamento. En este aspecto, se fomenta la participación y el consenso de manera vertical.

En lo que respecta a la toma de decisiones, en la institución se tiende a que las decisiones sean participativas y consensuadas, siempre y cuando estén alineadas a las normativas del hospital y su dirección. Hay situaciones en donde la decisión final solo es facultad de la dirección y gerencia.

En lo que hace a habilidades comunicacionales, se le preguntó qué entiende por escucha activa, a lo cual, respondió que es la habilidad de escuchar no solo lo que expresa otra persona sino también detectar las emociones y sentimientos que hay detrás de lo que dice. Desde su área esto se aplica con frecuencia ya que cotidianamente tratan desde enfermeros hasta representantes gremiales, en dónde además de tener empatía en los diálogos, se sumerge en autocontrol en algunos casos.

Con respecto al proceso de retroalimentación lo llevan adelante periódicamente con los diferentes sectores del hospital mediante reuniones,

donde se dialoga sobre diferentes aspectos.

Por otra parte, en su caso personal explicó cómo reacciona ante las siguientes situaciones:

- Que no se llegue a un objetivo planteado. Cuenta que sin duda la primera sensación que vive es la de frustración, lo cual considera inevitable tras el esfuerzo emprendido para algún proyecto. Sin embargo es consciente que el error es propio dentro del proceso de aprendizaje, y en esos casos es necesario no buscar culpables, rever la situación, cambiar los planes manteniendo fijo el objetivo.

- Algún tipo de diferencia con un compañero de departamento. Ante esta situación son conscientes dentro del departamento que deben dar el ejemplo y por tanto, se convocan al diálogo ante una mínima diferencia de manera de evitar que el clima de tensión intensifique el conflicto.

- Ante un nuevo desafío propuesto. Primeramente busca definirlo de manera concreta para que no quede sólo en una idea. Demuestra voluntad, compromiso y entusiasmo para llevarlo adelante.

- Ante un cambio significativo y dada la cultura resistente dentro de la institución, cuenta que es inevitable sentir incertidumbre y miedo ante la posible reacción que la situación provoque. Al tratar un cambio importante busca implementarlo de manera gradual; citó como ejemplo la aplicación de la segunda evaluación anual de desempeño, en dónde teniendo como referencia el antecedente provocado de la primera (huelgas, asambleas, protestas, etc.) buscó como estrategia comunicar el objetivo de la evaluación a referentes de grupos dentro del hospital para que primeramente ellos lo entiendan y puedan transmitirlo al resto.

Uno de los temas delicados en la vida de una organización es el despido de un colaborador. Sin embargo, en el caso de la administración pública no es muy habitual llegar a esta instancia como quizá en una organización privada. En caso de ocurrir (por contar con sanciones y a

posterior con sumarios), dependiendo de cada situación puntual se lleva un seguimiento de la persona citándola a reuniones para hablar de lo que acontece y si sigue presente el círculo vicioso y evidenciable, se toman mayores medidas como ésta.

Al ser consultada para saber si se considera una persona empática, respondió que desde su rol debe estar atenta al sentir de las personas pero siempre es necesario y óptimo el espacio de diálogo ya que surgen cosas que quizás se pasen por alto al no estar en contacto permanente, día a día, con la gente.

En cuanto a la planificación de la gestión de los rendimientos, contó que se cuenta con un manual de funciones y procedimientos y organigramas. Cada jefe a su vez plantea los objetivos propios de cada área y también les hace saber los comportamientos esperados de manera informal. Actualmente están enfocados en intensificar los procesos de comunicación de los modos y los objetivos que se esperan. Constituyen la base del buen funcionamiento de esta institución.

A su vez, relata que las evaluaciones de desempeño están a cargo de cada jefe de sector, haciendo una retroalimentación de las falencias que tiene el personal. Asimismo, todos los años se realizan evaluaciones que son comunes a todos los hospitales y caps dependientes del Sistema provincial de Salud, en donde el jefe analiza cada aspecto otorgándole un puntaje. Se examinan puntos tales como, el conocimiento de la tarea, las capacidades de organización, la administración y planificación, la observación de procedimientos, el compromiso con la capacitación, la orientación al paciente, el desempeño en situaciones críticas, el trabajo en equipo, la responsabilidad, la motivación y la flexibilidad juntamente con la adaptación al cambio.

Dentro de las políticas de la institución, la motivación juega un papel importante pero aún está en vías de desarrollo. A modo de ejemplo, citó que cuentan con incentivos económicos, uno de ellos denominado “adicional por

presentismo”; con una cartelera compuesta de frases o mensajes mensuales que tienen como fin alentar la vida laboral o comunicar hechos importantes. Asimismo, se entregarán credenciales a todos los miembros del hospital, lo cual considera fomentará el sentido de pertenencia que está íntimamente relacionado con la motivación.

El tema “capacitación” dentro del hospital, es un proyecto que inició el año pasado. Afirma que están enfocados en abordar el desarrollado de competencias tales como trabajo en equipo, autocontrol, liderazgo, etc. Cuenta que el último entrenamiento que se dio fue sobre comunicación efectiva; los asistentes no estaban acostumbrados a este tipo de espacios y temas, por lo tanto, resultó muy enriquecedor y una motivación para seguir trabajando en ello.

Una vez finalizada la capacitación se hace una encuesta y talleres para que los empleados puedan dar su punto de vista acerca de cómo se vive en la realidad el tema desarrollado, el modo en que fue abordado y qué valor le otorgan.

Como se mencionó anteriormente, las capacitaciones destinadas al trabajo en equipo se encuentran en vías de desarrollo a pesar de que son conscientes que es una competencia clave en este tipo de organismo. Concluyó que una de las maneras de comenzar es incluir esta habilidad dentro de los valores del hospital, lo que aún al igual que la misión y la visión no han sido establecidos.

## 2.- Puntos claves

Desde nuestro punto de vista, a partir de las entrevistas realizadas es posible inducir algunos puntos que son clave en la práctica de la Inteligencia Emocional:

- En la actualidad los empresarios, en su mayoría, hablan de

IE sin saber que de ella se trata. El término es desconocido y considerado nuevo para ellos, sin embargo, es común escuchar que realizan capacitaciones sobre "trabajo en equipo", "motivación", "liderazgo", "coaching conversacional"; temas que son abordados en el desarrollo de las cinco esferas de la IE.

- Aquellas organizaciones que cuentan con un área de RRHH tienen más posibilidades de desarrollar la IE. Al tener un sector destinado al capital humano se crea una atmósfera de trabajo en donde el colaborador adquiere valor. Y tal como lo expresaron algunos entrevistados, sólo aquellos que están más "avanzados" en su forma de ver el mundo de los negocios, son conscientes de que hay que apostar a la gente para alcanzar el éxito organizacional.

- Los requisitos emocionales están cobrando importancia cada vez más fuerte en el mundo actual. De hecho, las personas entrevistadas explicaron que en el proceso de selección es más valorado este tipo de competencias ya que a diferencia de lo técnico y cognitivo, las mismas son más difíciles de aprender en el día a día.

- Para el caso particular de cargos directivos las habilidades emocionales más valoradas son las de liderazgo, toma de decisiones, gestión de conflictos y capacidad de planificación.

- Los colaboradores son analizados fundamentalmente en aspectos como la proactividad, su capacidad para relacionarse positivamente en equipos de trabajo y su flexibilidad para adaptarse a los cambios. En los jóvenes se busca además, puntualmente, compromiso y responsabilidad con el trabajo.

- Referido a los trabajadores sociales, como los del área de la salud, tan importante es la adquisición de conocimientos técnicos como la vocación de servir.

- La forma de mirar el trabajo se vio influenciado por un cambio generacional. Es frecuente escuchar que antes las personas "vivían

para trabajar” y tenían la ideología de “yo vengo a ofrecer mi trabajo, no mi personalidad ni mis competencias relacionales”, es decir hablar de IE hace veinte años atrás era considerado como una invasión a la privacidad. A diferencia de esto los entrevistados notan que ahora se “trabaja para vivir”, es decir, se tiene la mirada puesta en la búsqueda de una calidad de vida por encima de la idea de brindarse más al trabajo. Esto se ve muchas veces en los jóvenes que ante la presencia de trabajos exigentes terminan no aceptando o abandonado el mismo.

- Las emociones de las personas están presentes todo el tiempo y por lo tanto influyen directamente sobre el clima laboral como así también en la productividad. Una persona emocionalmente afectada es muy probable que no de lo mejor de sí, mientras que aquella con una IE elevada contribuye a mejorar el nivel de rendimiento dentro la empresa.

- Ante situaciones de conflicto una de las tácticas más empleadas para solucionarlos es la de el dialogo entre las partes involucradas. Con esto se trata de revertir la situación, buscando que no se dilaten en el tiempo.

- La motivación juega un papel importante en las políticas de las empresas actuales. La clave está en saber “qué motiva a quien”, ya que los incentivos económicos no son la única fuente de motivación. Hoy en día, los colaboradores buscan ser reconocidos en su trabajo y sentirse parte activa de la organización.

- Empatía y escucha activa son términos que relacionan inmediatamente. De hecho, no es posible hablar de la segunda, sin tener desarrollada la primera. La escucha activa se trata de “estar presente” ciento por ciento, situarse en el lugar desde el cual la otra persona habla, desde qué interés lo hace y para qué lo hace, saber qué es lo que piensa el otro y cuál es la información que está recibiendo. Es la habilidad de escuchar no solo lo que expresa otra persona sino también detectar las emociones y sentimientos que

hay detrás. Para ser empático en el ámbito laboral, es necesario “recorrer los pasillos”, estar en contacto con la gente hace que uno pueda ir conociéndolas.

- En busca de relaciones positivas entre personas dentro de la empresa, las capacitaciones más solicitadas son las destinadas a desarrollar competencias tales como: liderazgo, comunicación efectiva, resolución de conflictos, trabajo en equipo y colaboración. En comparación a los cognitivos /técnicos, los entrenamientos emocionales son los que más se demandan.

- Para hacer efectivos los cambios es necesaria una conciencia organizacional. Por esto, hace falta que las capacitaciones comiencen por los líderes de manera que entiendan la importancia de ejercer un liderazgo transformador, para generar el desarrollo del capital humano.

- En relación a la toma de decisión, en los últimos años se han generado espacios para que la gente participe. Se valoran las iniciativas e ideas que cada equipo de trabajo genera contribuyendo al éxito organizacional.

### 3.- Cómo mejorar o aumentar la IE en la organización

Las organizaciones emocionalmente inteligentes pueden utilizar el talento de sus miembros para afrontar de una manera más eficaz los desafíos de la economía mundial, que exige a las organizaciones adaptarse rápidamente a los mercados cambiantes y competitivos.

Básicamente, hay dos maneras de aumentar la IE en una organización: 1) contratar personal emocionalmente inteligente, o 2) desarrollar la IE en la plantilla actual. La contratación o selección es uno de los medios más rápidos de aumentar la IE en una organización; pero a menos que la organización contrate una masa crítica (normalmente más del 20%) de personal emocionalmente inteligente, no habrá ningún impacto. Además, si el clima de la organización no apoya o recompensa un pensamiento emocionalmente inteligente, es probable que el personal que intenta mantener

en nómina acabe marchándose. Así pues, es importante para organizaciones y empresas desarrollar y mantener IE en sus plantillas actuales. Una manera de lograr esto es utilizando las funciones actuales del área de RRHH como la contratación, formación, orientación de directivos y la gestión de rendimientos.

### 3.1 Seleccionar basándose en la IE

Los procesos típicos de selección de RRHH tienden a concentrarse en lo que aparece en el curriculum del candidato: nivel de estudios, habilidades y experiencias. Aunque esos factores son importantes y a menudo conforman el punto de partida esencial para realizar satisfactoriamente un trabajo, rara vez diferencian entre un desempeño sobresaliente y otro normal. Son las competencias de IE, que aunque son más difíciles de detectar, han demostrado marcar dichas diferencias. Si las organizaciones quieren aumentar esas competencias en sus plantillas, el proceso de selección de RRHH debe incluir un método para identificar dichas competencias en los candidatos. A través de investigaciones se ha desarrollado un modelo de competencias de IE englobadas en cuatro conjuntos.

<b>Conciencia de uno mismo</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autoconciencia emocional o valoración adecuada de uno mismo</li><li>• Confianza en uno mismo</li></ul>	<b>Conciencia social</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Empatía</li><li>• Conciencia organizativa u orientación al servicio</li></ul>
<b>Autogestión</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Autocontrol</li><li>• Fiabilidad o Meticulosidad o Adaptabilidad</li><li>• Motivación de logro o Iniciativa</li></ul>	<b>Habilidades sociales</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Influencia</li><li>• Dirigir a otros o desarrollar a los demás</li><li>• Trabajo en equipo y colaboración o resolución de conflictos</li><li>• Comunicación o catalizar los cambios</li></ul>

No existe un único grupo de características que lleven al éxito, sino

más bien configuraciones y combinaciones alternativas de competencias que producen los resultados. Son demasiados los consultores y empresas que operan con el supuesto de que se debe descubrir el único y el mejor conjunto de competencias que lleven al éxito. Eso es utilizar moldes de galletas. Pero, no obstante, muchas veces se ha dado el caso de que el mismo trabajo ha sido realizado igual de bien por dos personas que aparentemente tenían características distintas; con esto se quiere explicar que son varias las combinaciones de competencias que conducen al éxito. A modo de guía se ha propuesto modelos específicos de competencias para el caso de directivos, de colaboradores individuales, vendedores, y trabajadores de asistencia social.

- El modelo de directivo pone el acento en competencias que facilitan dirigir o influir en los demás. La confianza en uno mismo resulta igualmente importante para este tipo de puesto. Lo mismo puede decirse de la fiabilidad ya que a fin de que los directivos sean eficaces deben actuar coherentemente basándose en los valores y creencias adoptados. La orientación hacia el logro, junto con el autocontrol, la empatía y la conciencia organizativa predicen el éxito en los directivos sobre todo en los que cuentan con una elevada motivación. La competencia de influencia junto con las de liderar a otros y desarrollar a los demás se consideran especialmente importantes a medida que se asciende en los peldaños jerárquicos de la organización.

- Uno de los diferenciadores más críticos a cerca de los colaboradores individuales, profesionales y empresarios sobresalientes ha sido la motivación de logro e iniciativa. También la orientación hacia el servicio suele ser importante en este tipo de trabajadores ya que la misma está centrada en ayudar, consultar o asistir a clientes y usuarios. En último término los colaboradores individuales de éxito crean redes de contacto y trabajan bien con otros. Es por ello, que las competencias de establecer vínculos y trabajar en equipo son de suma importancia.

- Los vendedores sobresalientes se caracterizan por una elevada motivación de logro e iniciativa. No obstante, los vendedores tienen como principal objetivo influir a otros para que compren un servicio o producto por ello, la competencia de influencia resulta especialmente importante y a fin de lograr influir satisfactoriamente en otras personas, los vendedores deben apoyarse en competencias tales como empatía y orientación hacia el servicio. Además, para crear relaciones a largo plazo con sus clientes deben potenciar las habilidades sociales de establecer vínculos.

- Los trabajadores de servicios sociales incluyen a los asistentes sociales, terapeutas, personal médico, enfermeras, profesores y demás. Una de las características principales en este tipo de trabajadores es un elevado motivo social, que indica que estas personas disfrutan al tener un impacto e influencia en los demás y en la organización. Así pues, la competencia de influencia, así como la de desarrollar a los demás, resultan especialmente vitales para quienes triunfan en estas profesiones. La naturaleza de estos puestos de ayuda requieren de la empatía y orientación al servicio como condición básica. Las personas que realizan esos trabajos necesitan comprenderse y regularse bien así mismos a fin de ser útiles a los demás, esto requiere de competencias básicas como el autocontrol, autoconfianza y valoración adecuada de uno mismo. Además deben poder trabajar bien con otros, utilizando las competencias de trabajo en equipo, colaboración y resolución de conflictos.

### 3.2 Formación y desarrollo

Aunque el proceso de selección es una manera relativamente rápida de obtener competencia de IE en la fuerza laboral, a veces puede resultar caro, por lo que muchas veces suele ser más práctico que una organización aumente la IE en la fuerza laboral con la que ya cuenta, mediante la formación y

desarrollo. El desarrollo requiere tiempo, compromiso y apoyo y en comparación con la formación técnica ésta es más difícil de desarrollar. Generalmente todo nuestro sistema de educación está orientado hacia nuestras habilidades cognitivas. Pero cuando se trata de aprender competencias emocionales, ese mismo sistema no sabe qué hacer.

Como el concepto de IE es relativamente nuevo en el mundo del trabajo, son pocas las intervenciones de formación y desarrollo bien estudiadas que traten de ella específicamente.

### 3.2.1 Crear entorno alentador

Distintas organizaciones cuentan con diferentes niveles de disponibilidad para alentar el desarrollo y los cambios. Antes de que una organización lleve a cabo un programa de formación y desarrollo de IE, debe existir una importante necesidad de dicho programa. El compromiso de desarrollar la IE debe tomarse desde la dirección. Si la empresa no considera importante y valiosa esta actividad, entonces la gente la abandonará rápidamente. Es por esto, que el desarrollo de competencias en IE en organizaciones sólo puede tener éxito si el liderazgo valora dicha competencia y comunica la importancia de la misma a sus miembros. Estos últimos deben creer que un líder es auténtico antes de comprometerse con la empresa, deben comunicar visiones convincentes que conecten y motiven a los empleados; para lograrlo se requiere de competencias emocionales, ya que por ejemplo un líder que pierde los estribos en público de manera regular, o no escucha o no se comunica bien con los demás es imposible que aumente la IE en su organización.

Los sistemas de RRHH deben tener en cuenta los siguientes pasos antes de iniciar un esfuerzo para aumentar la IE en una organización:

- Asegurarse de que los líderes comprenden y acepten los

beneficios a largo plazo de desarrollar la IE en la organización.

- Lograr que los líderes experimenten la formación o las intervenciones a fin de aumentar su propia IE antes de que participe el resto de la organización.
- Ayudar a los líderes a comunicar el propósito y la importancia del esfuerzo de cambio.
- Proporcionar a los líderes una retroalimentación continua sobre el desarrollo de sus competencias emocionales y de su impacto en la organización.

### 3.2.2 Calibrar la disposición

Hay que calibrar la disposición frente al cambio tanto a nivel individual como organizativo. Los individuos se sienten motivados para cambiar cuando comprometen sus ideales y aspiraciones. Los esfuerzos a fin de desarrollar competencias emocionales fracasan cuando la única motivación es que: “ mi jefe u organización quiere que lo haga” se recomienda que cualquier programa extenso de desarrollo de competencias sea voluntario ya que forzar a alguien a hacerlo cuando éste no quiere es malgastar tiempo y dinero.

### 3.2.3 Evaluación individual

A fin de desarrollar competencias emocionales, los individuos deben en primer lugar contar con una evaluación clara de sus puntos fuertes y sus limitaciones. Esta evaluación se convertirá en el catalizador del proceso de cambio, ya que los individuos sentirán una discrepancia entre su yo ideal y la retroalimentación de su ser real.

La evaluación objetiva puede realizarse a través de una entrevista de incidentes críticos o a través de procesos de 360°. Esta última proporciona

retroalimentación a los participantes, no sólo a partir de una autoevaluación, sino también procedente a través de variadas y distintas perspectivas, incluyendo la de la dirección, jefes directos, compañeros, clientes y socios comerciales. La retroalimentación se basa en la manera en que el individuo es percibido por otros y acerca del impacto que ese individuo tiene en los demás a distintos niveles de la organización y en situaciones diferentes.

#### 3.2.4 Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento

Para permitir el cambio es importante que a las personas se les ofrezca una retroalimentación y apoyo continuo. La misma le permite afinar sus comportamientos y también les indica cuando se salen por la tangente. La mejor retroalimentación es inmediata, específica y conductual. La retroalimentación general, comentarios del tipo: “¡carece de autocontrol!” Resulta vaga y desmoralizadora. En lugar de ello, lo más conveniente es utilizar afirmaciones específicas, por ejemplo: “en la reunión de esta mañana usted empezó a gritar a uno de sus empleados. A mí me pareció que tenía un efecto desmotivador en esa persona y en otras más. Después de ese incidente, la gente ya no dice lo que piensa”. La retroalimentación específica ayuda a crear conciencia de uno mismo, así como conciencia social.

La retroalimentación también es una importante herramienta motivacional. Cuando las personas aprenden nuevos conceptos y habilidades, necesitan apoyo y aliento para continuar avanzando contra los obstáculos y también celebrar los éxitos. Cuando esto no se da las personas tienden a perder motivación e interés en sus objetivos y actividades. Los programas de formación de las organizaciones suelen fracasar a la hora de crear un cambio sostenido porque no hay programas de seguimiento, ni sistemas para medir y recompensar los progresos una vez que finalice el programa formal. Las investigaciones realizadas por McClelland demuestran que los jefes que

recibieron una retroalimentación puntual mostraron importantes mejoras en el rendimiento comparados con las que no la recibieron, o bien la recibieron al cabo de un año de la evaluación.

### 3.2.5 Contar con apoyo

Este es un factor de éxito fundamental para el cambio en los adultos, sin embargo suele no tenerse en cuenta en los programas de formación organizativos. Antes de poner en práctica programas de formación para el desarrollo de la IE, las organizaciones deberían considerar crear mecanismos de apoyo que permitiesen a las personas practicar sus competencias, experimentar con ellas y recibir retroalimentación continuada. Una de las maneras de lograr esto es a través de orientadores de directivos (coaching), el cual a través de consultores proporciona regularmente a los ejecutivos de la alta dirección un foro para hablar de los problemas, hablar de retroalimentación y llevar a cabo tareas de desarrollo. A su vez éstos forman y anima a los jefes intermedios para que proporcionen el mismo tipo de retroalimentación conductual a sus empleados. Otro modo de proporcionar apoyo continuo es a través de los grupos de referencia para miembros que hayan pasado por formación y se hayan comprometido al desarrollo de competencias de IE. Por medio de estos grupos las personas comparten sus experiencias preocupaciones y triunfos; deben reunirse de manera regular, por ejemplo una vez al mes y contar con el apoyo de la organización.

### 3.3 Gestión del rendimiento

Con el fin de obtener un nivel más alto de efectividad en la gestión del rendimiento, las competencias emocionales también pueden integrarse a este proceso típico. Frank Hartle incorpora a la IE en su convincente definición de la

gestión del rendimiento como: "un proceso o conjunto de procesos para establecer una comprensión compartida a cerca de lo que se logra (y cómo lograrlo) y de dirigir a las personas de manera que aumenten la probabilidad de lograrlo". Integrar la IE a un proceso de gestión del rendimiento implica definir objetivos o metas comerciales, el plazo de tiempo necesario para realizarlo, los pasos a seguir y las competencias necesarias para aplicar con éxito esos pasos. Este proceso debe incluir una retroalimentación sobre IE, mediante la cual el jefe y el empleado pueden identificar puntos fuertes y débiles, y desarrollar un plan de actuación para que el empleado alcance los objetivos. Por ejemplo: se establece un objetivo comercial de vender doscientos cincuenta mil pesos en servicios para una cierta fecha. Se deciden los pasos que la persona deberá dar para alcanzar su meta. Luego se determinan las competencias emocionales necesarias, proporcionando un marco referencial para los tipos de comportamiento necesarios en el momento de aplicar con éxito los pasos. Así pues, si asociarse con compañeros es el paso clave para hacer negocio, la persona deberá demostrar comportamientos relacionados con las competencias de establecer vínculos y trabajo en equipo y colaboración. De este modo, y aunque el proceso de gestión del rendimiento siga concentrándose en el logro de los objetivos comerciales y el participante sea recompensado por ese logro, las competencias emocionales aumentan el valor del proceso al incrementar las posibilidades de que la persona sea capaz de demostrar los comportamientos que logren alcanzar los objetivos.<sup>42</sup>

---

<sup>42</sup> GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary, Inteligencia Emocional En El Trabajo, trad. por Miguel Portillo, Ediciones Kairós, (Argentina, 2005), pág. 257.

## **CONCLUSIÓN**

Las emociones constituyen un idioma universal. La persona, como ser íntegro, las experimenta sea cual sea el lugar dónde se desenvuelva e independientemente de su ubicación geográfica. Saber administrarlas en el ámbito del trabajo resulta fundamental para un rendimiento eficaz a nivel individual y organizativo. Justamente, la IE abarca estos dos planos: el individual y el relacional.

Para este fin, y después haber llevado adelante el campo de investigación, consideramos que la presencia del departamento de RRHH dentro de la organización es esencial ya que debe ser el promotor del desarrollo de la IE como herramienta clave para el éxito organizacional. Es significativa la diferencia en cuanto al conocimiento que se tiene sobre este tema entre las empresas que sí lo poseen y aquellas que no.

Sin una conciencia organizativa que impulse y sostenga la práctica de la IE en el largo plazo es imposible obtener un cambio. Para esto, es una condición sine qua non la presencia de un líder transformador que sea capaz de transmitir de manera constante a sus seguidores las aptitudes propias de las cinco esferas.

Creemos fehacientemente que el uso inteligente de las emociones se puede lograr en la práctica diaria y no solo es un concepto ideal. Reconocer la necesidad de la misma es el paso inicial, a partir de allí trabajar en un plan de

acción se convertirá en todo un desafío. Al momento de la selección, la tendencia en el mundo actual es contemplar en los perfiles de cada puesto las competencias emocionales propias a cada uno de ellos; convirtiéndose el seleccionador en un auténtico buscador de personas aptas emocionalmente para cubrirlo y que acompañara a las habilidades técnicas/cognitivas.

Sin embargo, la tarea no termina allí; sin un proceso gradual de formación dentro de la organización, tanto para los ingresantes como para los colaboradores actuales, no sería posible lograr la presencia de la IE en la organización. En un mundo globalizado, ningún individuo trabaja de manera aislada, por lo que el mayor desafío es el de fomentar el desarrollo de las relaciones positivas entre los miembros de la organización y la de ésta con el exterior. Esto lleva a que hoy en día las capacitaciones sean orientadas a que los miembros puedan trabajar bien con otras personas (autocontrol, empatía, trabajo en equipo y colaboración, resolución de conflictos, comunicación), influir en otras personas de manera cooperativa (empatía, influencia, liderazgo) y hallar maneras más rápidas de hacer las cosas (iniciativa, orientación hacia el logro). A todo esto, se le debe sumar un proceso continuo de retroalimentación que incluya una evaluación de los puntos fuertes y débiles de la persona, los comportamientos y emociones demostrados.

De acuerdo a lo analizado en las entrevistas realizadas a la consultora y los gerentes de empresas tucumanas, podemos notar que hablan de IE sin saber que de ella se trata. El término es desconocido y considerado nuevo para ellos, sin embargo, es común escuchar que realizan capacitaciones sobre "trabajo en equipo", "motivación", "liderazgo", "coaching conversacional"; temas que son abordados en el desarrollo de las cinco esferas de la IE pero, no abarcan al tema en su totalidad.

Consideramos que la demanda de la misma no puede menos que subir, según las organizaciones dependan cada vez más de los talentos y creatividad de trabajadores para poder diferenciarse. Por esto, ya desde las

instituciones de enseñanzas se debería incluir prácticas que ayuden a sus alumnos a dominar habilidades emocionales. La buena noticia es que la IE se puede aprender. En el plano individual es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de IE. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar la jerarquía de los valores para dar prioridad a la IE en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Sin duda alguna y por todo lo expuesto hasta aquí, consideramos que la Inteligencia Emocional es necesaria para contribuir al éxito organizacional.

## **APÉNDICE**

## **APÉNDICE**

### **Entrevista consultora**

1. Nombre de la Consultora ¿Qué Antigüedad tiene?- ¿En que se especializa? ¿Qué grado de conocimiento tiene sobre el tema inteligencia emocional?
2. ¿Qué métodos se emplean para realizar la selección de personal (test psicométricos, entrevista por competencias, etc.)? ¿En qué consisten? ¿Qué información se busca recabar?
3. Cuando una empresa solicita que se haga una selección de personal, además de los requisitos cognitivos/técnicos propios para un puesto ¿Existen otras aptitudes demandadas por las empresas (por ej. Confianza en sí mismo, trabajo en equipo, autocontrol, resolución de conflictos, adaptación al cambio)? En caso afirmativo ¿Qué tan determinante son estas competencias?
4. Además de los requisitos cognitivos/técnicos. ¿Qué aptitudes específicas diferencian a los puestos de:
  - a) Directivos
  - b) Colaboradores (profesionales, empleados, etc.)
  - c) Trabajadores de servicios sociales?

5. ¿Los candidatos tienen conciencia de que se les puede exigir otras aptitudes que complementen lo técnico/cognitivo?
6. ¿Qué tipo de capacitaciones realiza la consultora? ¿En qué consisten?
7. ¿Cual se solicita con mayor frecuencia?
8. ¿Qué importancia le otorgan las empresas a la capacitación en competencias emocionales? ¿Por qué la piden? ¿desde cuándo se da esto?
9. Aquellas empresas que piden este tipo de capacitación ¿a qué actividad se dedican en su mayoría?
10. Considerando que para que haya un cambio es necesaria una conciencia organizacional motivada por un líder. ¿Las capacitaciones se empiezan por él? ¿Por qué?
11. ¿Qué es lo que lleva a las empresas a capacitar a su personal en habilidades tales como trabajo en equipo, liderazgo, comunicación, autoconfianza, etc.?
12. ¿Cuáles son las recomendaciones para que una vez que haya concluido la capacitación se lleve a la práctica, dentro del ámbito laboral, lo que se aprendió?

#### Entrevista a gerentes de RR. HH.

1. Nombre de la organización y actividad a la que se dedica.
2. Nombre de la persona a entrevistar. Cargo y descripción del puesto. Antigüedad en el puesto.
3. ¿Qué entiende por Inteligencia Emocional? ¿de qué manera considera que se manifiesta dentro de esta institución?
4. ¿Qué piensa de la siguiente frase?: " Las personas son admitidas en las organizaciones por su competencia técnica, despedidas por la

incompetencia interpersonal o promovidas por su capacidad de liderazgo"

5. ¿Ustedes se encargan de la selección de personal o delegan el trabajo a una consultora? Además de los requisitos cognitivos/técnicos ¿Qué otras habilidades piden para ocupar los puestos de: a) directivos b) colaboradores c) trabajadores sociales (enfermeros, doctores, etc.)?

6. Con respecto a estas "otras" habilidades (emocionales) ¿Qué tan determinante son a la hora de elegir un candidato?

7. ¿Vivió alguna situación dónde se haya seleccionado a una persona con curriculum sobresaliente y en la vida diaria haya resultado ser un problema en la empresa? ¿Cómo fue?

8. ¿Considera que las emociones personales afecten al clima laboral?

9. Supongamos el caso de que un empleado llegue a la organización de malhumor o bien, que esté contento por una noticia que haya recibido a nivel personal. ¿Considera que esto afecta a la productividad de la empresa?

10. ¿De qué manera se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa? (comunicación de objetivos, valores, resultados etc.)

11. Para tomar una decisión en la institución ¿se tiene en cuenta la opinión de lo demás?

12. ¿Qué entiende por escucha activa? ¿Considera que la tienen presente en la organización?

13. ¿Existe un proceso de retroalimentación con los colaboradores?

14. En su caso personal ¿Cómo reacciona ante estas situaciones?:

a) Que no se llegue a un objetivo planteado

b) Algún tipo de diferencia con un compañero de departamento

c) Ante un nuevo desafío propuesto

d) Ante un cambio significativo dentro de la institución

15. ¿cómo resuelve la situación: "despido de un colaborador"?  
¿Qué emociones experimenta?

16. ¿Puede percibir los sentimientos de sus compañeros o necesita que se los hagan saber?

17. En la planificación de la gestión de los rendimientos ¿se deja en claro cuáles son los comportamientos necesarios para alcanzarlos?

18. En la evaluación de rendimiento ¿se realiza un análisis de las fortalezas y debilidades del comportamiento mostrado por el empleado?

19. ¿Dentro de la organización se promueve el trabajo en equipo?

20. Dentro de las políticas de la empresa ¿la motivación juega un papel importante? ¿Cómo motivan a los empleados?

21. ¿Se realizan capacitaciones en competencias emocionales tales como: trabajo en equipo, autocontrol, liderazgo, etc.? ¿Qué importancia le otorgan a la misma?

22. Una vez concluida la capacitación ¿Se hace un seguimiento de lo aprendido? ¿Cómo lo llevan a la práctica?

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

CHIAVENATO, Idalberto, Administración De Recursos Humanos, trad. por Pilar Mascaró Sacristán y María del Carmen Hano Roa, 8º Edición, Editorial Mc Graw-Hill, (Colombia, 2001)

....., Comportamiento Organizacional, La Dinámica Del Éxito En Las Organizaciones, Ediciones Thomson, (México, 2004)

### b) Especial:

BISQUERRA, Rafael, Educación Emocional y Bienestar, 6º Edición, Ediciones Wolters Kluwer, (España, 2000).

GOLEMAN, Daniel, La Inteligencia Emocional, 25ª Edición, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 2010).

....., La Inteligencia Emocional En La Empresa, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 1999).

GOLEMAN, Daniel y CHERNISS, Cary, Inteligencia Emocional En El Trabajo, trad. por Miguel Portillo, Ediciones Kairós, (Argentina, 2005).

LOPEZ BLANCO, Alicia, La Salud Emocional, Edición Paidós, (Buenos Aires, 2010).

LYNN, Adele B., La Otra Inteligencia, Ediciones Empresa Activa, (España, 2006).

WEISINGER, Hendire, La Inteligencia Emocional En El Trabajo, Ediciones Vergara, (Buenos Aires, 1998).

c) Otras publicaciones:

ADMINISTRACIÓN II, Cuadernillo de Lectura primera parte: Comportamiento Organizacional, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011)

MOLINA GÓMEZ, Jesús, Tesis Doctoral: "Gestalentum, desarrollo de competencias emocionales en alumnos universitarios bajo la metodología de formación: outdoor training", (Universidad de Málaga, 2011).

SCHEINER, Silvina, La revolución de las habilidades blandas, en "La Nación", Sección Economía, (Buenos Aires, 26 de enero de 2014).

Consultas a bases de información, en Internet:

<https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFicheroTesis.do?fichero=16999>(Marzo,2014)

<http://etimologias.dechile.net/?relacion> (Abril, 2014)

[http://www.redetis.org.ar/media/document/bid\\_desconectados.pdf](http://www.redetis.org.ar/media/document/bid_desconectados.pdf),  
(Mayo, 2014).

<http://www.monografias.com/trabajos34/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml> (Mayo, 2014)

[www.monografias.com/trabajos34/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml](http://www.monografias.com/trabajos34/inteligencia-emocional/inteligencia-emocional.shtml), (Junio de 2014).

[http://www.inteligenciaemocional.org/ie\\_en\\_la\\_educacion/comoinfluyenmisemociones.htm](http://www.inteligenciaemocional.org/ie_en_la_educacion/comoinfluyenmisemociones.htm) (Junio, 2014)

[http://www.inteligenciaemocional.org/ie\\_en\\_la\\_educacion/laieenlaeducacion1.htm](http://www.inteligenciaemocional.org/ie_en_la_educacion/laieenlaeducacion1.htm) (Junio, 2014)

[http://www.unt.edu.ar/CarrerasGrado/pdf/licenciado\\_en\\_administracion\\_de\\_empresas.pdf](http://www.unt.edu.ar/CarrerasGrado/pdf/licenciado_en_administracion_de_empresas.pdf) (Junio, 2014)

<http://www.inteligenciaemocional.org/trabajoyempresa/comoinfluyenlasemocionesmitrabajo.htm> (Julio, 2014)

<https://www.ehu.es/ehusfera/taupada/2013/03/01/inteligenciaemocional-en-el-entorno-laboral/> (Julio, 2014)

<http://www.imf-formacion.com/blog/recursos-humanos/los-expertos-analizan/inteligencia-emocional-en-el-trabajo/> (Julio, 2014)

## **ÍNDICE ANALÍTICO**

<b>PRÓLOGO .....</b>	<b>1</b>
----------------------	----------

### **CAPÍTULO I**

#### **LAS ORGANIZACIONES**

<b>1.- Concepto de organización .....</b>	<b>3</b>
<b>2.- La organización como sistema social abierto .....</b>	<b>5</b>
<b>3.- La organización como sistema sociotécnico.....</b>	<b>8</b>
<b>4.- La organización como sistema psicosocial .....</b>	<b>9</b>

### **CAPÍTULO II**

#### **COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL**

<b>1.- Concepto de comportamiento organizacional (CO) .....</b>	<b>12</b>
<b>2.- Modelos de comportamiento organizacional .....</b>	<b>13</b>
2.1 Modelo autocrático .....	14
2.2 Modelo de custodia .....	14
2.3 Modelo de apoyo.....	15
2.4 Modelo colegial .....	15

<b>3.- Niveles del comportamiento organizacional .....</b>	<b>16</b>
3.1 Macroperspectiva: Naturaleza de las organizaciones .....	16
3.2 Mesoperspectiva: Naturaleza de los grupos .....	18
3.3 Microperspectiva: Naturaleza de los individuos.....	19
<b>4.- Variables independientes y dependientes del CO.....</b>	<b>21</b>
<b>5.- Utilidad del CO .....</b>	<b>23</b>

### **CAPÍTULO III**

#### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

<b>1.- Concepto de la inteligencia emocional .....</b>	<b>24</b>
<b>2.- Las 5 esferas de la Inteligencia Emocional (IE) .....</b>	<b>26</b>
<b>3.- Aptitud personal .....</b>	<b>27</b>
3.1 Autoconocimiento .....	27
3.2 Autocontrol.....	29
3.2.1 El sentimiento de la Ira .....	30
3.2.2 La ansiedad .....	31
3.2.3 La melancolía .....	33
3.3 Automotivación .....	34
3.3.1 Las fuentes motivadoras.....	35
3.3.2 Gran fuente motivadora: el optimismo .....	37
<b>4.- Aptitud Social .....</b>	<b>39</b>
4.1 Empatía.....	39
4.2. Manejar las relaciones.....	40
4.2.1 El papel de las emociones en las relaciones .....	42
4.2.2 Componentes de la inteligencia interpersonal.....	44

### **CAPÍTULO IV**

#### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EDUCACIÓN**

<b>1.- Coeficiente intelectual vs Inteligencia emocional .....</b>	<b>46</b>
--	-----------

2.- Los comienzos del desarrollo emocional; su influencia en los primeros años de vida escolar .....	48
3.- La inteligencia intrapersonal e interpersonal en el aula.....	50
4.- Las habilidades blandas: una necesidad que crece .....	51
5.- Aplicación del Outdoor training en la educación: Gestalentum .....	58

## CAPÍTULO V

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

1.- Las nuevas reglas del mundo laboral .....	61
2.- Cómo influyen las emociones en el trabajo .....	64
3.- Las cinco esferas de la inteligencia emocional aplicadas a la vida laboral .....	67
3.1 El punto de partida: el autoconocimiento .....	71
3.1.1 Conciencia emocional .....	71
3.1.2 Autoevaluación precisa .....	73
3.1.3 Confianza en uno mismo .....	75
3.2 El conductor de las emociones: el Autocontrol .....	77
3.2.1 Autodominio .....	77
3.2.2 Confiabilidad .....	79
3.2.3 Escrupulosidad .....	81
3.2.4 Innovación y adaptabilidad.....	82
3.3 El motor interior: la automotivación .....	84
3.3.1 El afán de triunfo .....	86
3.3.2 Compromiso .....	88
3.3.3 Iniciativa y optimismo.....	89
3.4 El radar social: la empatía .....	91
3.4.1 Comprender a los demás .....	93
3.4.2 Ayudar a los demás a desarrollarse .....	95
3.4.3 Orientación hacia el servicio.....	97
3.4.4 Aprovechar la diversidad .....	98
3.4.5 Conciencia Política .....	99
3.5 El arte de relacionarse: las habilidades sociales .....	100
3.5.1 Influencia .....	100
3.5.2 Comunicación .....	102

3.5.3 Manejo de conflictos .....	104
3.5.4 Liderazgo.....	106
3.5.5 Catalizador de cambios.....	110

## **CAPÍTULO VI**

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA**

<b>1.- Empresas Tucumanas y su Inteligencia emocional.....</b>	<b>112</b>
1.1 Consultora: Mara Tomás .....	113
1.2 Empresa: Arca Continental .....	116
1.3 Empresa: Cofaral.....	123
1.4 Hospital del Niño Jesús .....	130
<b>2.- Puntos claves .....</b>	<b>136</b>
<b>3.- Cómo mejorar o aumentar la IE en la organización .....</b>	<b>139</b>
3.1 Seleccionar basándose en la IE .....	140
3.2 Formación y desarrollo .....	142
3.2.1 Crear entorno alentador.....	143
3.2.2 Calibrar la disposición.....	144
3.2.3 Evaluación individual .....	144
3.2.4 Proporcionar retroalimentación sobre el rendimiento .....	145
3.2.5 Contar con apoyo .....	146
3.3 Gestión del rendimiento.....	146
<b>CONCLUSIÓN .....</b>	<b>148</b>
<b>APÉNDICE.....</b>	<b>151</b>
<b>ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO .....</b>	<b>156</b>
<b>ÍNDICE ANALÍTICO.....</b>	<b>159</b>