



LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

Ramo : Organización y Métodos

INDICE

INTRODUCCION

INTRODUCCION

¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?.

¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso?.

¿Porqué algunas personas tienen más desarrollada que otras, una habilidad especial que les permite relacionarse bien con otros, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?.

¿Porqué unos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?.

El nuevo concepto que da respuesta a ésta y otras interrogantes es la **Inteligencia Emocional**, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón, del coeficiente intelectual (CI), más fácil de definir y medir, la misma que viene a ser una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El mapa cerebral de la emoción

Este sistema emocional de reacción instantánea, casi reflejo, que parece imponerse a nuestra voluntad consciente, está bien guardado en las capas más profundas del cerebro. Su base de operaciones se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala, que se podría definir como el asiento de toda pasión, y el hipocampo. Allí surgen las emociones de placer, disgusto, ira, miedo, y se guardan los "recuerdos emocionales" asociados con ellos.

Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones conscientes. Simplificando un poco las cosas, se podría decir, por ejemplo, que el impulso sexual corresponde al sistema límbico y el amor al neocórtex.

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, actuamos sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no nos permiten pensar correctamente.

Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.

Inteligentes, pero tontos

En la situación ideal, claro está, los dos sistemas de nuestro cerebro se complementan para hacernos la vida más fácil, llevarnos mejor con los demás y elegir las alternativas más apropiadas, ya sea siguiendo las corazonadas súbitas o los razonamientos más cuidadosos. La inteligencia emocional, entonces, es la capacidad de aprovechar las emociones de la mejor manera y combinarlas con el razonamiento para llegar a buen puerto.

Desde hace casi cien años el coeficiente intelectual (CI) es el más famoso y usado medidor de la inteligencia, a pesar de que calibra sólo unas cuantas habilidades de nuestra mente (en particular las matemáticas y las verbales). Según algunos autores, el CI sólo es responsable de veinte por ciento de la verdadera inteligencia, de la capacidad de desenvolverse con éxito y ser feliz. Según estadísticas realizadas en los Estados Unidos, un alto CI de un alumno universitario no es garantía de éxito profesional futuro ni de una vida satisfactoria, plena y equilibrada.

La inteligencia emocional, en cambio, facilita las cosas. Goleman distingue dentro de ella cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, la automotivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros (recuadro). Estas herramientas nos permitirían movernos entre la marejada de sentimientos y emociones propios y ajenos, siguiendo lo que un romántico poco conocedor de los vericuetos neuropsicológicos denominaría "la invisible brújula del corazón".

Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y en la eficacia del intelecto, el concepto concreto de la inteligencia emocional, en contraposición al de coeficiente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey, de la Universidad de Yale. Y si bien no existen tests para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

Hace treinta años, un psicólogo de la Universidad de Stanford realizó un experimento con niños de cuatro años. Le mostraba a cada uno una golosina y le decía que podía comerla, pero que si esperaba a que volviera le traería dos; luego lo dejaba solito con el caramelo y su decisión. Algunos chicos no aguantaban y se comían la golosina; otros, elegían esperar para obtener una mayor recompensa. Catorce años después, hizo un seguimiento de esos mismos chicos: los que habían aguantado sin tomar el caramelo –y, por lo tanto, controlaban mejor sus emociones en función de un objetivo– eran más emprendedores y sociables. Los impulsivos, en cambio, tendían a desmoralizarse ante cualquier inconveniente y eran menos brillantes.

Emociones Primarias

Ira: La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.

Miedo: La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.

Felicidad: Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.

Amor: Se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.

Sorpresa: El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.

Disgusto: La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.

Tristeza: El descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).

Componentes de la inteligencia emocional

- 1) **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.
- 2) **Manejar las emociones.** Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.
- 3) **Automotivación.** Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.
- 4) **Empatía.** La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.
- 5) **Manejar las relaciones.** Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

Gestión apoyada en la inteligencia emocional

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez (el hombre primitivo cuando vislumbraba una sombra tenía sólo milésimas de segundo para decidir si había localizado una presa o la presa era él). Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso.

De este modo los mensajes con contenido emocional –evaluación del desempeño, por ejemplo– son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan –o no lo hacen– entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos. Recordemos los cinco parámetros básicos de la Inteligencia Emocional:

Autoconocimiento de la emociones propias, dirección de emociones, automotivación, reconocimiento de emociones en otros y manejo de relaciones.

En el principio, la autoevaluación

Dentro de este parámetro es clave averiguar cómo hacemos nuestras evaluaciones y cómo simultaneamos nuestros papeles de actores y observadores en este aspecto. La autoevaluación es vital porque la realidad de la Inteligencia Emocional sólo puede empezar cuando la información efectiva entra en nuestro sistema perceptivo. Lo que en la práctica necesitamos es incrementar nuestra autovaloración con algunas serias reflexiones y tener la valentía de explorar cómo reaccionamos ante las personas y los sucesos de la vida real.

Unas reflexiones nos ayudarán en este empeño:

Examinar cómo hacemos las valoraciones

Cómo sintonizamos con nuestros sentidos

Cómo entramos en contacto con nuestros sentimientos

Cómo aprendemos sobre nuestras intenciones reales

Cómo prestamos atención a nuestras acciones.

Este parámetro inicial de autoconocimiento es básico porque nuestra predisposición a una respuesta cortés, o a una expansión incontrolada, depende más de la valoración que hagamos de nuestro interlocutor que del hecho puntual que estamos evaluando.

Hemos de tener muy en cuenta:

Que es la valoración y no el comportamiento del otro lo que causa nuestra reacción

Ser muy conscientes de que nuestra valoración es sólo nuestra

Aceptar que las valoraciones están sujetas a cambio.

Ejercicios personales de anotar, analizar y rehacer mentalmente nuestras autovaloraciones erróneas son vías de desarrollo en esta primera dimensión de la Inteligencia Emocional.

Dirigir las emociones.

Hemos oído muchas veces "controla tus emociones", y en demasiadas ocasiones nos hemos confundido y, en vez de controlar, lo que hemos hecho es simplemente "ahogar nuestras emociones". Esto es un craso error porque las emociones no son en sí mismas ni buenas ni malas. La que puede ser buena o mala es nuestra respuesta. En todo caso, las emociones nos dan pistas que nos permitirán analizarlas para lograr finalmente que trabajen a nuestro favor.

Puede trazarse un paralelismo entre la gestión de la Inteligencia Emocional y el funcionamiento de los componentes de un PC (disco duro, monitor, impresora...). Éstos son elementos que interfieren unos con otros y que armonizan su funcionamiento para una realización óptima. Si un componente falla, falla todo el sistema.

En el caso de nuestras emociones, los componentes serían: nuestros pensamientos o valoraciones cognitivas, nuestros cambios psicológicos o acciones basadas en la excitación nerviosa y nuestras tendencias comportamentales.

Para un buen manejo de este parámetro de la Inteligencia Emocional necesitaríamos tomar el mando de nuestros pensamientos, dirigir oportunamente nuestras excitaciones nerviosas y llegar a ser buenos solucionadores de problemas.

Por tanto, en la gestión de problemas, es necesario ser muy conscientes de que:

El problema real no es quién está involucrado. El problema real es cómo respondemos.

El problema real no es que nos moleste el problema. El problema real es cómo me siento.

El problema real no es cómo ha ocurrido. El problema real es cuándo lo tratamos de resolver.

Algunas de las pautas a seguir que nos pueden ayudar a realizar esta difícil tarea serían, en primer lugar, comprender la naturaleza de los problemas y posteriormente, interiorizar la idea de que son las respuestas a las situaciones las que causan los problemas.

Es vital admitir realmente que los problemas son parte normal de la vida y no hemos de sentirnos obsesionados por ellos cuando los tenemos. La clave no está en negar los problemas, sino en solucionarlos.

Las emociones como fuente de motivación emocional

Desde un punto de vista técnico, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento.

Hay cuatro fuentes principales de motivación:

Nosotros mismos (pensamiento positivo, visualización, respiración abdominal, gestión desagregada).

Los amigos, la familia y colegas, realmente nuestros soportes más relevantes.

Un mentor emocional (real o ficticio).

El propio entorno (aire, luz, sonido, objetos motivacionales).

En el apartado de la automotivación se entrecruzan también aspectos relacionados con la serenización personal, y el tratamiento de reveses para convertirlos en plataformas de éxitos.

Lo que hace a una persona más elástica que otra para gestionar oportunamente los reveses y convertirlos en plataformas de éxitos, no es un gen especial de elasticidad emocional y psicológica, sino la habilidad de procesar y usar productivamente la emoción engendrada por un revés.

La secuencia de este proceso virtuoso responde a la siguiente cadencia:

Sintonía de pensamientos e interpretaciones.

Uso de frases motivadoras y diálogos internos constructivos.

Sentido del humor.

Relajación.

Actividad física.

Uso de técnicas de resolución de problemas.

Apoyo en nuestro equipo de personas-soporte.

Reapreciación de metas y establecimiento de otras nuevas.

Teniendo en cuenta estos ejercicios de dominio del carácter, las etapas que van desde un revés a la construcción de una plataforma de éxitos podrían ser las siguientes:

Desconfianza (negar la realidad de la crisis).

Ira (positivizante a través de la Dirección de Emociones).

Ansia por una vuelta al pasado.

Depresión

Aceptación

Esperanza (retorno al optimismo).

Actividad positiva.

Reconocimiento de las emociones en otros.

En el desarrollo de habilidades de comunicación efectivas y la comprensión y valoración de las emociones de los otros es cuando la gestión de la Inteligencia Emocional pasa de intrapersonal a interpersonal. Los grandes temas de este apartado son los siguientes:

Autoapertura : es no hablar desde lo absoluto sino desde la interpretación que nosotros damos a nuestros datos, siendo sensibles a los sentimientos del otro y cuidando mucho el lenguaje corporal.

Asertividad : En Gestión de la Inteligencia Emocional, a la asertividad le damos una acepción especial basada en la habilidad de mantener nuestros derechos, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, lo que contrasta con la agresividad, que no las tiene en cuenta, o la pasividad, que ignora las propias.

Escucha activa : En la escucha activa hemos de poner énfasis en desactivar nuestros filtros de recepción, sintetizar las declaraciones del otro, usar frases de dinamización, dar noticia de que somos conscientes de los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales de quien se nos dan.

Respecto al criticismo, hemos de lograr convertirlo en productivo, preparándonos antes de la crítica para desenvolvernos constructivamente durante la sesión, y analizar y valorar posteriormente lo positivo de la misma.

Dominar las relaciones interpersonales

El manejo de relaciones se divide en dos ámbitos. El primero es el de las relaciones esporádicas y el segundo el de las relaciones en el tiempo. Tanto en uno como en otro, los intercambios de cortesías, información sobre hechos, pensamientos, ideas, sentimientos y deseos, deben armonizarse con el grado de sintonía de los dos interlocutores, estableciéndose claramente las fronteras de cada estadio de la intimidad. Dentro de este marco de relaciones interpersonales algunas pautas deben tenerse en cuenta:

Separar las personas de los temas.

Enfocar en intereses y no en posiciones.

Establecer metas precisas de la negociación.

Trabajar juntos para crear opciones que favorezcan ambas partes.

La inteligencia al servicio de las emociones

En las relaciones interpersonales la dosificación de la proporción de emotividad y racionalidad debe graduarse cuidadosamente en cada etapa de la relación, y el énfasis en las clásicas salidas de lucha-huida debe elegirse según la naturaleza del marco, el poder del oponente y la importancia de la meta.

Las personas somos generalmente más emotivas que racionales y, por tanto, empatía, paciencia creativa y claridad mental son dimensiones que nos ayudarán a sacar el máximo partido de nuestra habilidad en Gestión de la Inteligencia Emocional.

A modo de resumen, podríamos buscar un símil entre la Gestión de la Inteligencia Emocional con la navegación emocional, teniendo en cuenta que el pilotaje emocional se compone de una estrategia personal, la asistencia continua de antenas y termómetros emocionales, un amplio repertorio de tácticas, estilos y enfoques y ciertas dosis de arte en la conducción. El apartado Máquinas de la navegación emocional consistiría en un abundante stock de energía, serenidad, capacidades y valores.

Nuestras sanas ambiciones personales y nuestros deseos de una más alta eficacia profesional alcanzarán metas más elevadas a través del buen desarrollo y uso de nuestra Inteligencia Emocional.

La Gestión de la Inteligencia Emocional en la empresa ha de hacerse dentro de un enfoque de caja negra (como el manejo del mando a distancia del televisor, que sabemos hacerlo funcionar pero no conocemos en profundidad su tecnología). Querer convertir el Gerente en Psicoanalista resultaría fatal. En definitiva, la Gestión de la Inteligencia Emocional sirve para ser usada y no sólo para ser conocida. De una posición a otra nos jugamos el ser gerentes de éxito o solamente ser gerentes ilustrados.

CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

En ocasiones, la única manera de obtener un rendimiento significativo es llevar a cabo importantes cambios en la organización, cambios que suponen un intento previamente planificado por la dirección de mejorar el rendimiento general de las personas, de los grupos o de la propia organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la misma. Si el cambio se lleva cabo de una forma correcta, personas y grupos deben mejorar su rendimiento. Cualquier esfuerzo decidido, planificado y evaluado que sirva para mejorar el rendimiento, cuenta con grandes posibilidades de alcanzar el éxito.

Tipos de Cambio

De acuerdo al desarrollo que las organizaciones van experimentando, se puede realizar una clasificación de los distintos cambios que enfrenta.

Cambio No Planeado

Es un cambio circunstancial, simplemente sucede y que en algunas ocasiones puede llegar a tener carácter de accidental.

Cambio Planeado

Es una actividad intencional orientada a la meta, que busca proactividad en la organización, tratando de mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.).

Además procura cambiar el comportamiento de los empleados, puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo depende de las acciones que los empleados hacen o dejan de hacer.

El cambio planeado se preocupa del comportamiento de los individuos en los grupos dentro de la organización.

Gestión Para el Cambio Planeado

No cabe duda de que el proceso de cambio se realiza en muchos casos a costa de pérdidas a corto plazo para unos pocos y de beneficios a largo plazo para la mayoría, por lo cual se pueden identificar varias formas de abordar un cambio planeado.

Mediante el poder

La aplicación del poder para provocar el cambio implica utilizar la coerción. Como regla general en la organización los ejecutivos como los que tienen acceso al poder pueden hacer uso de este para obligar a los subordinados a cambiar en la dirección que ellos desean. También son quienes determinan las condiciones de empleo, incluyendo promociones y ascensos, dado estos fundamentos los ejecutivos pueden ejercer una relevante influencia en la organización.

Mediante la razón

La aplicación de la razón para producir el cambio, se basa en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección racional en función de la información recibida.

No obstante las organizaciones requieren que reconozcamos motivaciones y necesidades individuales, de

normas y sanciones grupales, así como la existencia de las organizaciones como unidades sociales y de trabajo, lo cual implica que la razón por sí sola no bastara para generar el cambio.

Mediante la reeducación

Este enfoque basa su confianza en la reeducación, con el fin de mejorar el funcionamiento organizacional, esto implica un conjunto de actividades por las que se reconoce que ni el poder ni la razón por sí solo pueden generar cambios, constituyendo este enfoque en la escénica del desarrollo organizacional.

Agentes de Cambio

Una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en partes de una organización con la misión de ser facilitador del proceso de cambio, ofreciendo una perspectiva diferente que permita dirigir y coordinar todas las actividades que sean necesarias para apoyar a los que toman decisiones claves en la organización, así pues la modalidad que adopte la intervención representa una decisión crucial.

Agentes de cambio externos

Habitualmente son empleados contratados por el tiempo que dura el proceso de cambio, entrando en contacto la organización con empresas entre las que figuran universidades, consultoras y organismos de capacitación, con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio.

Agente de cambio interno

Es una persona que trabaja en la organización con cierto conocimiento de los problemas que le aquejan, siendo habitual que sea un ejecutivo en proyección, logrando con esto un enfoque con expectativas de cambios necesarios.

La resistencia al cambio

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional, pero puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío para la inteligencia emocional, lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles – pérdida de lealtad para la organización pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por enfermedades y, por tanto, más difíciles de reconocer. De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que

surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la IE cobran una importancia crucial.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al mas brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e inteligencia emocional.

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las estrellas.

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

La empatía

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con las estados de ánimo ajenos.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

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.

Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un buen vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.

La influencia

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son

diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

El contagio de las emociones

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, contagiándose 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.

Lo que vale para el íntimo intercambio de la psicoterapia no es menos válido en el taller, en la sala de directorio o en el invernáculo emocional de la vida oficinesca. Si transmitimos con tanta facilidad los estados de ánimo, eso se debe a que pueden ser señales vitales para la supervivencia. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

Tener claro esto nos permitirá explicar y eventualmente influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que desembocan en modificaciones del nivel de productividad.

Manejar las emociones ajenas

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible.

Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.

Manejo de conflictos

Negociar y resolver desacuerdos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- * Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
- * Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos

- * Alientan el debate y la discusión franca
- * Orquestan soluciones que benefician a todos

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es 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.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

Liderazgo

Inspirar y guiar a individuos o grupos

Las personas dotadas de esta aptitud:

- * 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

El equipo de aptitudes del líder

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Esta ancha banda de facultades era característica de los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y Europa; esto sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.

Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

Ser duros en la dirección

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, 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.

Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta.

La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a coger las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

Catalizador de cambios

Iniciar o manejar los cambios

Las personas dotadas de esta aptitud:

- * Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos
- * Desafían el statu 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

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero a medida que no acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? Cuanto trabajamos con una empresa para ayudarla a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo, según un consultor de Deloitte y Touche Consulting. Supongamos que estamos ayudando a una empresa a reducir el tiempo requerido para entregar un pedido. Para eso es preciso

trabajar a través de los distintos silos de la organización. Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que suceda y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel.

Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. Se necesita un gerente de segundo nivel que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos.

Por ejemplo, en una gran compañía de servicios financieros, que pasaba por el caos de la desregularización y la nueva competitividad del mercado, los líderes más seguros de su capacidad encabezaban divisiones que florecían a pesar de los cambios.

Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. Se necesita a alguien que no lo tome sólo como trabajo, sino como misión; que se apasione por el cambio y despierte pensando en él. Algo así como la diferencia entre quien alquila y quien es propietario: los propietarios ponen dedicación. Esto es crucial, porque también se requiere perseverancia: se levantan muchas cortinas de humo, hay mucha resistencia. Es preciso saber cómo sacar provecho de nosotros, los consultores, para presentar el caso a las personas adecuadas y en el momento adecuado. Y hay que seguir defendiéndolo, armando coaliciones de apoyo, hasta llegar a una masa crítica que pase por encima.

El líder de la transformación

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. Para las organizaciones montadas en las olas del cambio (¿acaso hay alguna que no lo esté, en la actualidad?), la gerencia tradicional no basta. En tiempos de transformación se requieren un líder carismático e inspirador.

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 son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran un fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros por que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada.

Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigirlas hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.

BIBLIOGRAFIA

Donelly, James	Fundamentos de dirección y administración de empresas.
----------------	--

	8ª edición Mc Graw Hill
Gibson, James	Las Organizaciones. 8ª edición Mc Graw Hill
Goleman, Daniel	La inteligencia emocional. Planeta.
Goleman, Daniel	La inteligencia emocional en la empresa. Planeta.
Robbins, Stephen	Comportamiento Organizacional. 7ª edición Prentice Hall.

3

19