



INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia emocional está vinculada a las aptitudes que implican habilidad a la hora de gestionar y regular las emociones en uno mismo y en los demás, que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral, por ejemplo, que influyen de manera significativa en el rendimiento de los individuos y las organizaciones. Unas cuantas de estas competencias son puramente intelectivas, pero la mayoría son emocionales.¹

La empresa con inteligencia emocional

“La inteligencia emocional puede proteger la salud y fomentar el crecimiento de las organizaciones. Si una empresa tiene las aptitudes que broten del conocimiento de uno mismo, la autoregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a lo que el futuro traiga” - Goleman.

Goleman concluye su libro: La inteligencia emocional en la empresa. (1999), con una sección que titula “La organización dotada de inteligencia emocional”. La inicia con los resultados de diferentes encuestas de evaluación de empresas que reflejan “algunas brechas asombrosas en lo evaluado”. Estas “brechas” señalan que “se desaprovechan posibilidades de reflexionar sobre lo que torna efectiva a una organización y sobre las maneras de diagnosticar las fallas en el desempeño”. Entre las deficiencias más notables que señala están, los déficits en las siguientes esferas:

- *Autoconocimiento emocional.* Obtener una lectura del clima emocional, según afecte al desempeño.
- *Logro.* Revisar el ambiente en busca de datos cruciales y oportunidades para emprendimientos.
- *Adaptabilidad.* Flexibilidad frente a desafíos u obstáculos.
- *Autodominio.* Desempeñarse con efectividad bajo presión, en vez de reaccionar con pánico, cólera, o alarma.
- *Optimismo.* Flexibilidad frente a los contratiempos.
- *Empatía.* Comprender los sentimientos y perspectivas ajenas, ya sean clientes o miembros internos.
- *Conciencia política.* Entender las tendencias económicas, políticas y sociales cambiantes.

¹ INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL TRABAJO, “como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organización” Daniel Goleman y Cary Cherniss,. Editorial kairós S.A.



- *Influencia.* Capacidad para las estrategias de persuasión.
- *Creación de vínculos.* Fortaleza de los lazos personales entre personas y partes de la organización muy alejadas entre sí.

Destaca que, una manera casi siempre ignorada, de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. La teoría de sistemas dice que, ignorar cualquier categoría de datos significativos es limitar el conocimiento y la reacción. “Sondear la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos”, concluye.

Desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. En demasiadas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan nuestra atención de esa dinámica emocional, como si no tuvieran importancia. Entre los problemas que ocasiona esto, señala: decisiones que desmoralizan; dificultad para manejar la creatividad y tomar decisiones; ignorar el importante valor de la actividad social; incapacidad de motivar, mucho menos inspirar; vacías declaraciones de objetivos; liderazgo según el contexto, pero falto de energías y de impulso; actitudes pesadas y aburridas en vez de espontaneidad; falta de espíritu de equipo; grupos que no funcionan.

¿Qué puede hacerse?

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer. “Solamente los trabajadores que deciden participar, los que se comprometen voluntariamente con sus colegas, pueden crear una compañía ganadora”, le planteó un empresario.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional, plantea Goleman. El nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado en que se realice su grado de capital intelectual y su desempeño general. “El arte de maximizar el capital intelectual consiste en orquestrar las interacciones de las personas cuyas mentes contienen ese conocimiento y experiencia”.

Así como un alto cociente intelectual colectivo en un pequeño grupo de trabajo depende de que sus integrantes se entrelacen efectivamente, lo mismo ocurre con las organizaciones en su totalidad; las realidades emocionales, sociales y políticas pueden



realzar o degradar su potencialidad. Si los integrantes de la empresa no pueden funcionar juntos, si les falta iniciativa, vinculación, o cualquier otra aptitud emocional, la inteligencia colectiva se perjudica.

El argumento más potente a favor de la ventaja económica de la inteligencia emocional en las organizaciones la destaca Goleman en los resultados de una investigación patrocinada por la Sociedad para la Administración de Recursos Humanos, que recolectó datos de 600 compañías de más de 20 tipos de industrias (negocios), detallando políticas y prácticas. Analizaron empresas de primera línea, seleccionadas por su rentabilidad, sus ciclos, volumen y otros índices de desempeño. En busca de lo que estas compañías sobresalientes tuvieran en común, se identificaron las siguientes prácticas básicas en el manejo de los “activos humanos”, es decir, de “su gente”.

- Equilibrio entre los aspectos humanos y financieros en los planes de la compañía.
- Compromiso orgánico con una estrategia básica.
- Disposición a estimular mejoras en el desempeño.
- Comunicaciones abiertas y fortalecimiento de la confianza en todos los participantes.
- Fortalecimiento de las relaciones internas y externas que ofrezcan ventajas competitivas.
- Colaboración, apoyo y compartir recursos.
- Innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.
- Pasión por la competencia y el perfeccionamiento constante.

Las nuevas exigencias

Ya no funcionan las maneras antiguas de manejar los negocios, los desafíos de la economía mundial, cada vez más competitiva, apremian a todos, en todas partes, a adaptarse a fin de prosperar según reglas distintas. En la vieja economía, las jerarquías enfrentaban a los miembros de la organización. Pero, las jerarquías se están transformando en redes de trabajo, la gente debe unirse en equipos; la capacidad laboral fija cede paso al aprendizaje continuo, según los trabajos fijos se funden en carreras fluidas.

Todas estas transiciones aumentan el valor de la inteligencia emocional. El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas automotivadas, que tienen iniciativa, deseos de esmerarse u optimismo suficiente para tomar con calma los contratiempos y los obstáculos. Ante la permanente necesidad de servir bien a compradores y clientes, y de trabajar con creatividad estable en grupos de personas cada vez más diversas, las capacidades empáticas resultan más esenciales.



Además, está el desafío de proporcionar liderazgo: las capacidades que los líderes necesitarán para un futuro cercano, diferirán radicalmente de las que se aprecian en la actualidad. Hace una década, destaca Goleman, no figuraban en el “radar” aptitudes tales como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora, cada día, interesan más.

La demanda de inteligencia emocional no puede menos que elevarse, según las organizaciones dependan cada vez más de los talentos y la creatividad de trabajadores. La “buena noticia”, resalta Goleman, es que “la inteligencia emocional se puede aprender. Individualmente, podemos añadir estas habilidades a nuestro equipo de herramientas, a fin de sobrevivir en una época en la “estabilidad laboral” es incierta” .

En todo tipo de empresas, el hecho de que se pueden evaluar y mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se puede incentivar el desempeño y, por tanto, la competitividad. Lo que se necesita, equivale a una afinación de aptitudes emocionales para la empresa.

En el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de la inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal, que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar la jerarquía de valores, para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño y ascensos.

No obstante, alerta de que la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado, ni un rendimiento más saludable. Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo, puede arreglar todos los problemas. “Pero, si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán una ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital”.²

² La empresa con inteligencia emocional, disponible en línea <http://www.degerencia.com/articulo/la-empresa-con-inteligencia-emocional> (citado 16 de Mayo del 2013)