

La inteligencia emocional en la empresa

“Nuestros sentimientos nos definen de la forma más directa y completa que nada, por ello, cuando nos volvemos más genuinos en la expresión emocional, es cuando cambia la percepción que la gente tiene de nosotros”

Dr. David Viscott

Texto: Alfredo Díez
Ilustración: Sonia Pulido

ES UNA REALIDAD EL hecho de que las emociones influyen en nuestra vida de relación, forma de trabajar y rendimiento, pero son pocas las personas y empresas que las tienen en cuenta al establecer relaciones, crear equipos de trabajo, definir objetivos o plantearse proyectos.

Hasta hace poco las emociones eran consideradas por las empresas como un tema tabú. Se esperaba que las personas fueran a trabajar dejando sus problemas en casa.

Sin embargo la realidad es otra: las emociones, positivas y negativas, van de casa a la oficina y de la oficina a casa. Y si hasta ahora esto no se había tenido en cuenta era porque no existían herramientas para diagnosticar, evaluar y gestionar las emociones en el entorno laboral.

Actualmente se cuenta con herramientas de vanguardia para el análisis de las competencias emocionales, tanto para un análisis personal como para un proceso de 360 grados dentro de la empresa. Y a partir de ellas, he diseñado diferentes procesos para entrenar y desarrollar las competencias emocionales del individuo que se verifican como fundamentales a la hora de maximizar su rendimiento personal y profesional.

La formación que imparto se sustenta en un principio básico: lo que distingue a los mejores y más efectivos profesionales no se basa ni en sus conocimientos, experiencia o habilidades técnicas, sino en la capacidad de fusionar estos aspectos con la comprensión y apreciación de las emociones humanas y la facultad de utilizar



ese entendimiento para gestionar sus propios recursos emocionales y los de aquellos que les rodean.

Pero, ¿qué son las competencias emocionales?

Según Daniel Goleman, una competencia emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo.

El Dr. Kenneth M. Nowack, psicólogo americano de gran prestigio internacional y figura destacada en el campo de la investigación de los recursos humanos, es miembro del Consorcio de Goleman y lleva más de 20 años desarrollando y validando herramientas, evaluaciones del desempeño y tests de inteligencia emocional.

Nowack ha definido 17 competencias emocionales básicas que siguen la línea del Dr. Goleman y precisamente éstas son las competencias con las que trabajo en mis seminarios y procesos de coaching. (Ver cuadro 1)

A partir del momento en que nos familiaricemos con estas competencias emocionales nos será posible identificar aquellas en las que podríamos trabajar a fin de optimizar nuestro propio

rendimiento. Es por ello que Nowack también las denomina “factores de rendimiento”.

Así, analizando las distintas emociones que día a día vamos teniendo, en nuestra vida de relación y en la empresa, y haciéndonos el firme propósito de trabajar nuestras propias áreas de mejora, podremos alcanzar grandes beneficios para nosotros mismos:

- Un mayor conocimiento propio.
- Una total conciencia de la fuerza y el alcance que tiene la diversidad humana.
- Comprender la importancia de la inteligencia emocional en nuestra vida.
- Saber como identificar las distintas competencias emocionales.
- Mayor comprensión de las personas que nos interesan.
- Nuevas ideas para manejar nuestras propias emociones en todas las áreas de la vida: afectiva, familiar, social y laboral.

Según Doug Lennick, vicepresidente ejecutivo de American Express Financial Advisors, “las aptitudes que se requieren para alcanzar el éxito se ponen en marcha con la fuerza motriz del intelecto, pero las personas necesitamos la competencia emocional para sacar el máximo provecho de nuestros talentos. La razón por la cual la gente no aprovecha plenamente su potencial es su incompetencia emocional”.

¿Por qué es más importante que el coeficiente intelectual?

Daniel Goleman expone en *Harvard Business Review* que “la inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia”.

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, las que a su vez pronostican un rendimiento superior en el entorno laboral.

El libro *The Emotional Intelligence Quickbook* también lo deja bien claro: “la inteligencia emocional es la habilidad para reconocer, entender y manejar las emociones en nosotros, y en la interacción con otros”.

Los últimos descubrimientos realizados por Daniel Goleman y el Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en Organizaciones (Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations) nos indican claramente que la inteligencia emocional (IE) es el factor de éxito más importante en cualquier carrera, más que el coeficiente intelectual (CI) o la pericia técnica. De hecho la inte-

CUADRO 1. COMPETENCIAS EMOCIONALES BÁSICAS



A) Autogestión de nuestras propias emociones

1. Auto-desarrollo
2. Adaptabilidad y tolerancia al estrés
3. Auto-control
4. Confianza
5. Resolución estratégica de problemas
6. Orientación al logro

B) Aptitud del individuo en la gestión de las relaciones

1. Liderazgo e influencia
2. Sensibilidad interpersonal y empatía

3. Apoyo interpersonal

4. Colaboración
5. Construcción de relaciones estratégicas
6. Gestión de conflictos

C) Comunicación

1. Comunicación escrita
2. Feedback (retroalimentación) bidireccional
3. Comunicación oral
4. Presentación oral
5. Escucha

ligencia emocional es responsable de entre el 85 y el 90% del éxito de los líderes de las organizaciones.

Cuando hablamos de líderes, nos referimos a los ejecutivos de alta dirección, que son los que tienen una influencia enorme en los resultados y la moral de toda la organización. Es por ello que los criterios a la hora de su contratación son de vital importancia para ésta.

No obstante ello, los criterios tradicionales para contratar ejecutivos son disfuncionales (hoy en día no han cambiado mucho) porque, por lo general, ignoran las competencias de inteligencia emocional.

“Cada vez resulta más evidente que lo que realmente importa a la hora de obtener un rendimiento superior en los puestos de dirección y en los líderes de las grandes empresas, no son sólo sus currículos y CI, sino también la manera en que se relacionan consigo mismos y con los demás” (Goleman 1998).

Contratar al ejecutivo adecuado es el desafío más importante para una empresa a causa de su impacto, sus consecuencias a largo plazo, su irreversibilidad, su creciente complejidad y su cada vez mayor importancia.

Claudio Fernández-Aráoz, responsable de buscar ejecutivos desde la oficina que Egon Zehnder International tiene en Buenos Aires, ha llevado a cabo más de 200 proyectos de búsqueda de ejecutivos de alta dirección. Como líder de desarrollo profesional de las 58 oficinas que la firma de selección posee en todo el mundo, comparó a 227 ejecutivos de alta dirección de toda América Latina que habían logrado el éxito con otros tantos que no lo habían logrado. Cuando compartió los resultados con Daniel Goleman, éste se mostró interesado en explorar otras dos culturas: Alemania y Japón. Los resultados fueron casi idénticos en esas tres culturas tan distintas sobre un total de 515 ejecutivos.

En sus estudios descubrieron que quienes fracasaban tenían, casi siempre, gran pericia y alto CI. Sin embar-

go, en todos los casos, la debilidad que les impedía el éxito estaba en su inteligencia emocional: mucha arrogancia, demasiada fe en el poder del cerebro, incapacidad de adaptarse a los cambios económicos de la región y desdén por la colaboración o el trabajo en equipo. Poseían lo que se denomina un estilo “duro” de liderazgo. Y este estilo les impedía alcanzar el éxito.

Actualmente, el mundo empresarial tiene muy en claro que el estilo tradicional de dirección en base a la imposición de autoridad “orden, control y castigo” ha pasado de moda al verificarse su ineficiencia. Esto significa que se acabó el “aquí mando yo” como modelo de liderazgo. Las empresas necesitan directivos gerentes que sepan estimular, generar confianza y dar ejemplo a sus subordinados. Y esas habilidades solo se logran con un gran manejo de las competencias emocionales básicas.

Spencer y Spencer, en su libro *Competence at Work*, señala que “cerca de trescientos estudios patrocinados por diferentes empresas subrayan que la excelencia depende más de las competencias emocionales que de las capacidades cognitivas”.

En esa línea es que el mercado exige hoy de los trabajadores, no solo que provean respuestas rápidas, rendimiento creciente, creatividad, audacia, gran profesionalidad y una capacitación individual que los mantenga competitivos, sino además que sean “humanos” en su empresa. Esto es: que posean las capacidades y habilidades interpersonales que les permitan obtener un resultado sobresaliente. Sin embargo, este reclamo empresarial hace que la permanencia de un empleado valioso en una empresa sea un punto crítico.

La inteligencia emocional viene entonces a cumplir una invaluable tarea al apoyar el desarrollo personal, la carrera profesional, la satisfacción personal y la competitividad del trabajador dentro de la empresa, dotándolo de

“Los criterios tradicionales para contratar ejecutivos son disfuncionales (hoy en día no han cambiado mucho) porque, por lo general, ignoran las competencias de inteligencia emocional”



múltiples habilidades, lo que al mismo tiempo produce la conservación de empleados valiosos en sus puestos de trabajo.

Actualmente las empresas se afanan por lograr mayor productividad, aumentar la rentabilidad, mantener en sus puestos de trabajo a aquellos empleados valiosos y mejorar la lealtad de los clientes hacia la misma. La pregunta es obvia:

¿Cómo lograrlo?

La respuesta es simple: mejorando las relaciones del empleado dentro de su empresa. Esto es así ya que sabemos que lo que determina la productividad y lealtad de un empleado en una empresa no es su sueldo, ni la importancia de la empresa, ni el entorno u otras ventajas o beneficios, sino la calidad de la relación entre el empleado y su supervisor directo.

Un estudio de Gallup Organization sobre dos millones de empleados en 700 empresas alrededor del mundo, reveló que el tiempo que un empleado permanece en una empresa y su productividad están determinados por la relación que este mantenga con su supervisor inmediato (Zipkin, 2000).

Y la calidad de esta relación aumentará cuando este superior directo tenga ciertas cualidades humanas y capacidades profesionales en forma de competencias emocionales. En resumen, cuando:

- Inspire confianza en sus subordinados, valore su capacidad y fomente sus habilidades individuales.
- Se preocupe por sus empleados como individuos y tenga expectativas positivas de su gente.
- Haga partícipe al empleado de sus decisiones y destino empresarial.
- Incremente la productividad individual y grupal, y logre desarrollar equipos de trabajo exitosos.
- Sea capaz de asumir nuevos retos y resolverlos efectivamente.

■ Sepa comunicar su punto de vista de forma clara y precisa.

■ Conozca sus fortalezas y sus debilidades, así como las de su gente, y logre asignar proyectos de manera adecuada.

■ Sea un ser humano feliz, sano, que produzca más, ayude a sus colegas y dirija a la organización hacia nuevos éxitos.

En definitiva, cuando este superior tenga un verdadero dominio sobre sus múltiples competencias emocionales.

Empresas de gran éxito y trayectoria internacional como American Express Financial Advisors, Citibank, Wal-Mart, Marriot Corporation o British Airways, han reconocido la importancia y la relevancia de que sus directivos sean capaces de manejar las principales competencias emocionales, ya que de ese modo no solo adquieren confianza en sí mismos, sino que se embarcan en un continuo desarrollo personal y profesional.

Es así que muchas de estas empresas líderes han incorporado la inteligencia emocional en sus programas de formación para directivos, líderes y empleados regulares, calificándola como una competencia indispensable para todos por igual.

¿Qué me aportará el dominio de competencias emocionales?

El desarrollo y dominio de las competencias emocionales vistas aportará numerosas ventajas a la empresa, tanto a nivel personal como profesional.

- Los efectos benéficos son evidentes:
- El trabajador se siente una persona más feliz y con mayor calidad de vida.
 - Las personas se implican más, son más responsables y autónomas.
 - Mejora el clima laboral y aumenta la motivación.
 - Nuestro poder (especialmente el carismático) y nuestro liderazgo se ven reforzados.

■ Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.

■ Los procesos de cambio se agilizan.

■ Mejoran las relaciones con los clientes externos e internos.

■ Moviliza los valores centrales y los compromisos del ser humano.

■ Renueva las relaciones y hace eficaz la comunicación.

■ Predispone a las personas para la colaboración y el trabajo en equipo.

■ Estimula a las personas hacia la producción de resultados sin precedentes.

Y si logramos obtener un claro mejoramiento en todas estas áreas de la empresa, la consecuencia estadística es un rendimiento económico superior.

Entonces, centrándonos en el trabajo sobre el individuo, obtendremos una doble rentabilidad: primero, el trabajador estará más satisfecho, feliz y motivado, y como consecuencia de ello, la empresa verá aumentada su cuenta de resultados.

Es fácil: cuantas más competencias emocionales domine una persona, más plena y feliz estará en su vida y será más eficiente en su trabajo, lo que se traducirá en la consecuente satisfacción del cliente y ello producirá una mejora sustancial de los resultados económicos; es matemática pura. ☺

ALFREDO DíEZ

Es coach profesional, experto en Inteligencia Emocional y profesor de la Universidad de Barcelona y de la Pompeu Fabra. Autor de "El líder interior. La inteligencia emocional y el coaching aplicados a tu vida". Editorial Granica. 2007. Puede contactar con él en www.alfredodiez.com. Adquiera los derechos de reproducción de este artículo en Training & Development Digest, Joaquín M^a López, 23, 28015 Madrid.

