

COMISION DE COSTOS Y CONTROL DE GESTION

INTELIGENCIA EMOCIONAL

-El Liderazgo. Dominio de las habilidades blandas-

Dentro del marco del ciclo de videos que la comisión esta llevando a cabo este año, se han expuesto temas sobre “habilidades blandas” (creatividad, actitudes dentro de las organizaciones). Por ello es que en esta ocasión, y un poco para entrelazar los temas de estas separatas con el ciclo de video, se ha seleccionado este interesante artículo sobre la inteligencia emocional y liderazgo.

Introducción

Las reglas del trabajo están cambiando. Ya no importan sólo la sagacidad, la preparación y la experiencia, sino cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. Cualquiera sea la especialidad en la que trabajemos actualmente, se requiere de características que nos hacen aptos para desempeñarnos adecuadamente, dándose por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica. Ahora se requieren cualidades personales tales como la iniciativa, la empatía, la adaptabilidad y la persuasión. Todo apunta al destacado lugar que ocupa la inteligencia emocional (IE) en las organizaciones para la optimización de la productividad en el lugar de trabajo. Son cada vez más las empresas para las que alentar las habilidades de la Inteligencia Emocional es un componente vital para la filosofía de preparación gerencial. Estas habilidades representan una ventaja competitiva que puede aprenderse y aplicarse.

La inteligencia

“Para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades, la aptitud emocional es dos veces más importante que las facultades puramente cognitivas. Para tener éxito en los planos más elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda la ventaja depende de la aptitud emocional”. En la vorágine del mundo moderno, en el que se aprecia gran sofisticación en el uso de herramientas tecnológicas y abundancia de información, los empresarios han retornado al uso de reglas esenciales en la identificación de profesionales con potencial para convertirse en los líderes de sus organizaciones. Es así que, tanto la capacidad intelectual, como la preparación técnica resultan requisitos más bien básicos y que se dan por adquiridos, por lo que en muchos casos ni siquiera forman parte de la lista de elementos a evaluar en un ejecutivo. Los programas de selección de personal están enfocados cada vez más hacia la identificación de habilidades “blandas” y, en suma, hacia la medición del Cociente Emocional (CE) más que del Cociente Intelectual del candidato (CI).

Cómo desarrollar la inteligencia emocional en el líder

Antes de mencionar la importancia que la inteligencia emocional tiene en el líder, es preciso definirla. La inteligencia emocional es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. A diferencia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional sí puede desarrollarse a lo largo de la vida y para ello es necesario ampliar la capacidad personal en cinco esferas: conocimiento de las propias emociones, manejo de dichas emociones, la automotivación, el reconocimiento de las emociones en los demás y el manejo de relaciones interpersonales. Como vemos, estas esferas están vinculadas con dos grandes temas, la competencia personal y la competencia social. La dirección de una organización mediante un liderazgo efectivo requiere que el grupo humano que conforma el ápice estratégico de la organización desarrolle habilidades para enfrentar un entorno sumamente complejo y nada permisivo en el cual la adaptación al cambio, la negociación, la conciliación de intereses para establecer alianzas y para definir posiciones y la presión por obtener resultados se convierten en el pan de cada día. Por otro lado, la necesidad de tolerar frustraciones, de persistir en la búsqueda de metas motivadoras y a la vez realistas, la capacidad para intuir y entender al grupo humano que se conduce y sobre todo para inspirar su quehacer y comprometerlo en un esfuerzo conjunto requieren del líder ciertas competencias, la personal y la social.

a. Competencia Personal

- **Conocer las propias emociones:** la clave de la inteligencia emocional es la conciencia sobre uno mismo. Dicha capacidad permite reconocer un sentimiento mientras ocurre, lo cual, a su vez, permite al ser humano ser guía de su propia vida y ver con más claridad qué sentimientos afloran con respecto a sus propias decisiones. Para lograr este autoconocimiento es necesario trabajar aspectos tales como conciencia emocional, valoración adecuada de sí mismo y la confianza en sí mismo. - **Manejar las emociones:** manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Para dominar esta esfera es necesario desarrollar las capacidades de autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad, innovación. - **La propia motivación:** he aquí algunos de los puntos que contribuyen a la automotivación: 1) **El autodomio emocional** implica postergar la gratificación y contener la impulsividad, sirve de base a toda clase de logros. Uno de los ejemplos citados por Goleman trata acerca de un grupo de niños de cuatro años a quienes se les hace la siguiente proposición: si el niño espera a que el encargado termine la tarea que está haciendo, podrá recibir dos bombones de obsequio. Si no puede esperar, sólo conseguirá uno, pero podrá recibirlo de inmediato. Este es un desafío que sin duda pone a prueba el alma de cualquier niño de cuatro años, un microcosmos de la eterna batalla que existe entre el impulso y la restricción, el yo y el ego, el deseo y el autocontrol, la gratificación y la postergación. La elección que hace el niño constituye una prueba reveladora; ofrece una rápida interpretación no sólo del carácter, sino también de la trayectoria que probablemente seguirá a lo largo de su vida. 2) **El estado de “fluidez”** permite un desempeño destacado ya que tiene como característica principal el ser el punto óptimo de la inteligencia emocional, en el cual brotan con facilidad las ideas de la mente y las palabras de la boca. El flujo representa tal vez lo fundamental en preparar las emociones al servicio del desempeño y el aprendizaje. Es el caso del político o del artista que, enfrascado en su labor, deja en total libertad a su cuerpo y a su mente, aflorando así su talento innato. 3) **El pensamiento positivo** y el abrigar esperanzas conlleva a la generación de grandes expectativas de que, en general, las cosas saldrán bien en la vida a pesar de los contratiempos y 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.

b. Competencia Social

Reconocer emociones en los demás: las personas empáticas están mucho más adaptadas a las sutiles señales sociales que indican lo que los otros quieren o necesitan, esto las hace mejores en profesiones tales como la enseñanza, las ventas y la administración. La habilidad de saber lo que siente el otro, empatía, entra en juego en una amplia gama de situaciones de la vida, desde las ventas y la administración, hasta el idilio y la paternidad, pasando por la compasión y la actividad política. Las emociones rara vez se expresan con palabras, con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para entender los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes, la expresión facial, entre otras cosas. Todo ello nos lleva a concluir que la verdad emocional está en la forma en que la persona dice algo en lugar de aquello que dice. Por otro lado, la capacidad para el afecto empático, para ponerse uno mismo en el lugar de otro, lleva a la gente a seguir determinados principios morales. Diversos estudios llevados a cabo en Alemania y Estados Unidos demostraron, por ejemplo, que cuanto más empática es la persona más favorece el principio moral de que los recursos deberían repartirse según las necesidades de cada uno. Para desarrollar este reconocimiento de emociones tanto en lo personal como en lo profesional es necesario lograr:

- Comprensión de los demás
- Orientación hacia el servicio
- Aprovechamiento de la diversidad
- Conciencia política

Manejar las relaciones: el arte de las relaciones es en gran medida la habilidad de manejar las emociones de los demás. Las personas que saben manejar las relaciones son más competentes socialmente. Estas habilidades sociales llevan al liderazgo, popularidad y eficiencia interpersonal, asimismo le permiten a uno dar la forma a un encuentro, movilizar o inspirar a otros, prosperar en las relaciones íntimas, persuadir e influir y tranquilizar a los demás. Una de las competencias sociales clave es lo bien o mal que la gente expresa sus sentimientos. La expresión de los sentimientos es afectada en gran medida por la cultura que rodea a la persona. Existen varias clases básicas de reglas de demostración. Una es minimizar las muestras de emoción; otra es exagerar lo que uno siente magnificando la expresión emocional; la tercera es reemplazar un sentimiento por otro. “Un determinante de la efectividad interpersonal es la habilidad con que la gente desarrolla su sincronía emocional. Según Goleman, si son hábiles para sintonizar con el estado de ánimo de otra persona, o logran dominar fácilmente a otros, entonces sus interacciones serán más parejas a nivel emocional. Por ello, la marca de un líder está dada por su capacidad de influir en una audiencia de miles de personas. En lo que se refiere a los encuentros personales, la persona que tiene la mayor fuerza expresiva, o el mayor poder, es típicamente aquella cuyas emociones influyen en la otra. La influencia emocional es, por lo tanto, el núcleo de la influencia. Aplicando estos elementos a la empresa, encontramos reflejadas estas competencias emocionales en aspectos como la capacidad de conformar y liderar equipos de trabajo, la habilidad para la negociación, el nivel de empatía y de influencia en los miembros de la organización, la capacidad para ser un catalizador del cambio, entre otros.

Cómo conocer el nivel de inteligencia emocional

Contrariamente a lo que se pueda pensar, podemos conocer el nivel de inteligencia emocional que tenemos. Uno de los métodos pertenece a Robert Cooper y Ayman Sawaf, quienes elaboraron un instrumento probado en empresas de los Estados Unidos y el Canadá. Luego de completar un cuestionario sobre 21 aspectos relativos al cociente emocional, como: sucesos de la vida, presiones del trabajo, presiones personales, conciencia emocional de sí mismo, expresión emocional, creatividad, conexiones interpersonales, intuición, óptimo rendimiento, entre otros, es posible obtener el cociente emocional logrando una imagen clara de las aptitudes y vulnerabilidades actuales del individuo. El cociente emocional, a diferencia del cociente intelectual, se puede mejorar durante toda la vida, sólo hay que conocer bien cuáles son las áreas por mejorar. Si desea medir su nivel de inteligencia emocional puede revisar el libro “La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, de los mencionados autores.

La inteligencia emocional en números

• **L'oreal** Ejecutivos de ventas seleccionados sobre la base de competencias emocionales superaron significativamente a los que fueron seleccionados con el procedimiento tradicional. El grupo seleccionado sobre la base de sus habilidades blandas logró US\$ 91,370 más que el resto de los vendedores y la rotación de personal se redujo en 63%. • **En diversos rubros** Muchas compañías están utilizando la inteligencia emocional para tratar con los empleados difíciles. La inteligencia emocional abarca el aprecio y conocimiento del rol que las emociones juegan en el trabajo. Los administradores están siendo entrenados en empatía, autoconocimiento, habilidades sociales y autocontrol. Éstas habilidades “blandas” han dado resultados. En un estudio de 15 meses, los administradores entrenados han desarrollado sus negocios en un 18.1% comparado con 16.2% de los administradores no entrenados. Ello resulta, aproximadamente, en unos US\$ 247 millones extra de utilidad. • **Worlds Inc. Sitios** El dueño de la empresa Knowledge Adventures desarrolló una tecnología tridimensional de visualización y navegación y resolvió vendérsela por separado a otras compañías de software. Como su organización no tenía experiencia en ventas al consumidor, los directivos estuvieron de acuerdo en delegarlo a terceros, una de las opciones era distribuir el 80% del capital social entre los empleados, lo cual en un principio pareció totalmente irracional, al menos al dueño. Luego de un análisis del personal de la empresa el dueño decidió aceptar la propuesta. El resultado fue Worlds Inc., empresa pionera en la creación de sitios tridimensionales en la red. A la vuelta de un año la hija era tan grande como la madre, invirtieron US\$ 250,000 y el valor de la compañía actual es de US\$ 75 millones.

Conclusión:

Es muy difícil desconectar las emociones del intelecto. Diariamente, en diferentes partes del mundo, profesionales brillantes tratan de dejar sus emociones fuera de la empresa, con lo cual privan a sus compañeros y por supuesto a la empresa de lo mejor de ellos mismos. Según los últimos estudios realizados, un buen jefe (con altas dosis de inteligencia emocional) es responsable del 70% del clima laboral que se vive en una empresa. Y este ambiente puede suponer el 30% de los beneficios de la organización. Por otro lado, cualquier trabajador de una organización estaría de acuerdo con que la personalidad de su líder marca en gran medida, el estilo de su organización. Finalmente, le dejamos algunas “citas emocionales” para que reflexione sobre ellas y descubra que la inteligencia emocional no se ha inventado en esta época sino que, por el contrario, ha sido parte de la preocupación del ser humano durante siglos. Es nuestra labor revalorarla.

- “La manera más corta y segura de vivir con honor en el mundo es ser en realidad lo que aparentamos”. Sócrates.
- “Cae siete veces, párate ocho”. Proverbio aborigen australiano.
- “Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestrar la de los demás”. Peter F. Drucker
- “Técnica y tecnología son importantes pero agregar confianza es la cuestión de estos tiempos”. Tom Peters.

Fuente: Universidad del Pacífico. Autores: **Elsa Del Castillo, Rosa Ma. Fuchs, Elea Yamashiro**

- Cooper, Robert y Sawaf, Ayman. La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Editorial Norma, 1998.

- Goleman, Daniel. La inteligencia Emocional. 1995

