

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

AUTOR DANIEL GOLEMAN

Daniel Goleman realiza una profunda investigación acerca del concepto de inteligencia emocional aplicado al trabajo y demuestra que quienes alcanzan altos niveles dentro de las organizaciones poseen un gran control de sus emociones, están motivadas y son generadoras de entusiasmo. Saben trabajar en equipo, tienen iniciativa y logran influir en los estados de ánimo de sus compañeros.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con inteligencia emocional. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro, responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. A nivel individual, sus elementos son fáciles de identificar, se pueden evaluar y mejorar. Indudablemente, esta capacidad no es mágica. No nos haremos ricos con solo practicarla, pero lo cierto es que si ignoramos el elemento humano estamos destinados al fracaso. En el complejo mundo moderno, el progreso de las empresas y de los individuos que las componen dependerá cada vez más de la inteligencia emocional.

En la actualidad, los requisitos para realizar una carrera profesional interesante, para obtener altos cargos, y hasta para permanecer en un trabajo que nos satisfagan cada vez mayores. La carrera por obtener títulos de grado y posgrado es muy competitiva. Algunos ejecutivos buscan otras posibilidades de trabajo para no correr el riesgo de quedar desempleados a causa de los grandes cambios y reestructuraciones que se producen en las empresas modernas.

Desde los cargos iniciales hasta los más altos, el factor clave no es el cociente intelectual, los títulos o diplomas académicos, sino la inteligencia emocional. Aptitudes como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo, y el autocontrol, el compromiso, la integridad y la habilidad de comunicarse con eficacia son algunas de las características que analiza Goleman con lucidez e intuición. gracias al estudio de más de quinientas organizaciones, demuestra que estas capacidades son las requeridas en el mercado de trabajo actual.

Mientras mas se avanza en la escala de liderazgo, mas se percibe la importancia de la inteligencia emocional, la que con frecuencia determina si alguien se incorpora a la empresa o si es despedido, y resulta decisiva para ser ascendido.

Goleman brinda claras recomendaciones para desarrollar las capacidades emocionales en el ámbito laboral.

La inteligencia emocional en la empresa es la herramienta que se necesitaba para trabajar con humanidad y eficacia.

## **MAS ALLA DE LA PERICIA**

### **LA NUEVA NORMA**

Las reglas del trabajo están cambiando. Ahora se nos juzga según normas nuevas, ya no importan solo la preparación, y la experiencia, sino como nos majemos con nosotros mismos y con los demás.

La nueva medida da por sentado que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; en cambio se concentra en ciertas cualidades personales, tales como la iniciativa y la empatía, la adaptabilidad y la persuasión.

Las aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la excelencia laboral, muy especialmente, al liderazgo.

### **Una manera distinta de ser inteligente**

El coeficiente intelectual ocupa el segundo puesto, por debajo de la inteligencia emocional, para la determinación de un desempeño laboral sobresaliente.

Estas ideas no son nuevas en el lugar de trabajo, muchas de las teorías gerenciales clásicas se centran en el modo en que cada uno se conduce y se relaciona con quienes lo rodean.

Los antiguos centros cerebrales de la emoción albergan también las habilidades necesarias para manejarnos efectivamente y para la destreza social. Estas habilidades se basan en nuestra herencia evolutiva destinada a la supervivencia y ala adaptación.

Se necesita una manera totalmente nueva de pensar en lo que hace falta para ayudar a la gente a cultivar su inteligencia emocional.

### **Algunos conceptos erróneos**

La inteligencia emocional no significa simplemente ser simpático. En momentos puede requerir por el contrario, enfrentar sin rodeos a alguien para

hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que haya estado evitando. La inteligencia emocional no significa dar rienda suelta 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 sin roces en busca de una meta común.

De un análisis de inteligencia emocional, se descubrió que las mujeres en promedio tienen mayor conciencia de sus emociones, demuestran más empatía, y son más aptas para las relaciones interpersonales. Los hombres son más optimistas y seguros de sí mismos, se adaptan con más facilidad y manejan mejor el estrés.

En función de la inteligencia emocional total, no hay diferencia entre los sexos. Finalmente no son los genes los que determinan nuestro nivel de inteligencia emocional, tampoco se desarrolla solo en la infancia. A diferencia del CI que después de la adolescencia cambia un poco, la inteligencia emocional, parece ser aprendida en gran parte y continúa desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido puede continuar creciendo.

La gente mejora esa aptitud, a medida que adquiere destreza para manejar sus propias emociones impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social, este crecimiento en la inteligencia emocional se designa madurez.

### **Inteligencia emocional: la prioridad faltante**

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

La inteligencia emocional es la premisa subyacente en toda preparación gerencial.

Cuatro de cada cinco empresas intentan promover la IE en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo, cuando se evalúa el desempeño y al contratar.

### **Una crisis venidera: CI en ascenso, CE en descenso**

Desde 1918, cuando la Primera Guerra Mundial impuso la primera utilización masiva de tests de inteligencia los reclutas norteamericanos, el cociente intelectual promedio ha ascendido 24 puntos en USA y en los países desarrollados del mundo entero.

No obstante en el trabajo existe una paradoja peligrosa: al mismo tiempo que

los niños mejoran su CI, su IE esta declinando. En promedio los niños se han vuelto mas solitarios y depresivos, mas coléricos y rebeldes, mas nerviosos y propensos a la preocupación mas impulsivos y agresivos. Evaluaciones hechas en la década de los setenta y 10 años después demuestran que la tasa de declinación de la inteligencia emocional infantil era la misma en todos los grupos económicos.

### **Lo que desean los empleadores**

Según una encuesta entre empleadores estadounidenses, mas de la mitad de las personas que trabajan para ellos carecen de motivación para continuar aprendiendo y mejorando su desempeño. Cuatro de cada diez son incapaces de operar en colaboración con sus compañeros, solo un 19% de quienes aspiran a ingresar en los puestos inferiores tienen suficiente autodisciplina en sus hábitos laborales.

Cada vez son mas los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos contratados.

En una encuesta nacional sobre lo que buscan los empleadores, en los ingresantes, las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto.

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, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

De los siete rasgos deseados, solo uno era académico: eficiencia en lectura, escritura y matemáticas.

Un estudio de lo que buscan las corporaciones en los administradores de empresas a contratar resulta una lista similar. Las tres aptitudes mas deseadas son la habilidad para la comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa.

La empatía, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva, la afinidad y la cooperación, son las aptitudes que Harvard Business School busca en quienes solicitan ingresar.

### **Nuestro viaje**

En la primera parte ofrece razones por las que la inteligencia emocional cuenta mas que el CI o la pericia si se trata de determinar quien se destacara en un trabajo y en el caso de un liderazgo sobresaliente, lo es casi todo.

En la segunda parte detalla doce aptitudes especificas, todas basadas en el autodomnio (iniciativa, confiabilidad, confianza en uno mismo y afán de éxito) y describe la contribución inigualable que cada una efectúa para lograr un desempeño estelar.

En la tercera parte pasa a trece aptitudes claves para la relación, tales como la empatía y la conciencia política, el apoyo de la diversidad, la capacidad de trabajar en equipo y el liderazgo. Estas son las aptitudes que nos permiten, navegar sin esfuerzo por las corrientes de una organización, mientras otros encallan. El desempeño estelar no requiere que nos destaquemos en todas esas aptitudes, sino que las tengamos en numero suficiente para alcanzar la masa critica necesaria para el éxito.

En la cuarta parte anuncia la buena nueva: Si estamos flojos en algunas de estas aptitudes, siempre es posible aprender a mejorar.

La quinta parte se analiza lo que significa para una organización tener inteligencia emocional. Hace mejorar el rendimiento, tornan mas deseable y satisfactorio trabajar para la empresa. Las compañías que ignoran la realidad emocional de sus empleados corren un riesgo, mientras que las mas dotadas de inteligencia emocional están mejor equipadas para sobrevivir y prosperar en los años que se avecinan, cada vez mas turbulentos.

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 practicas que se basan en sus cinco elementos: conocimiento de uno mismo, motivación autorregulación, empatía y destreza para las relaciones.

#### Aptitud personal

Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo

##### Autoconocimiento

Conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones

Conciencia emocional. Reconocer las propias emociones y sus efectos.

Autoevaluacion precisa. Conocer las propias fuerzas y sus limites

Confianza en uno mismo. Certeza sobre el propio valor y facultades

##### 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.  
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 y reveses.  
Aptitud social  
Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones  
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.

### **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. Manejar y resolver los desacuerdos  
Liderazgo. Inspirar y guiar a grupos e individuos  
Catalizar de cambio. Iniciar o manejar el cambio.  
Establecer vínculos Alimentar las relaciones instrumentales  
Colaboración y cooperación. trabajar con otros para alcanzar metas

compartidas

Habilidades de equipo. Crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas.

## **EN DEFENSA DE LAS HABILIDADES BLANDAS**

### **La ventaja en el liderazgo**

La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con mas efectividad.

La ineptitud de los lideres reduce el desempeño de todos.

Se necesitan facultades tales como el conocimiento de uno mismo, la posibilidad de ver las cosas en perspectiva y cierto porte, para ser la persona en que todos los presentes van a confiar.

La capacidad de relacionarse, de hacerse escuchar, de sentirse a gusto consigo mismo: ese es el tipo de facultades que constituyen la diferencia crucial.

### **La regla básica**

La inteligencia emocional aumenta en cuanto mas se asciende en la organización.

La aptitud emocional marcaba la diferencia crucial entre los lideres mediocres y los mejores. Las estrellas se destacaban significativamente en una variedad de aptitudes emocionales, entre ellas, la influencia, el liderazgo de equipo, la conciencia política, la confianza en uno mismo y el afán de triunfo. En promedio cerca del 90% de su liderazgo triunfal se podía atribuir a la inteligencia emocional.

En resumen para un desempeño estelar en todos los trabajos, en todas las especialidades , la aptitud emocional es dos veces mas importante que las facultades puramente cognitivas.

Para tener éxito en los planos mas elevados, en los puestos de liderazgo, virtualmente toda ventaja depende de la aptitud emocional.

### **El punto revelador**

Las aptitudes vienen en grupo, para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación.

Las aptitudes emocionales que con mas frecuencia conducían a ese nivel de éxito eran:

Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad  
Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política  
Empatía, seguridad y desarrollo de otros

## **AUTODOMINIO**

La intuición y las corazonadas revelan la facultad de percibir los mensajes de nuestro depósito interno de memoria emocional, nuestro propio reservorio de sabiduría y buen juicio. Esta facultad reside en el fondo del conocimiento de uno mismo, y este conocimiento es la base vital de tres aptitudes emocionales:

Conciencia emocional  
Autoevaluación precisa  
Confianza en uno mismo

## **CONCIENCIA EMOCIONAL**

### **RECONOCER LAS PROPIAS EMOCIONES Y SUS EFECTOS**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
Sabén que emociones experimentan y por qué  
Perciben los vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen  
Reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño  
Conocen sus valores y metas y se guían por ellos

## **AUTOEVALUACIÓN PRECISA**

### **CONOCER LOS PROPIOS RECURSOS INTERIORES, HABILIDADES Y LÍMITES**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
Conocen sus puntos fuertes y sus 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 perspectiva con respecto a sí mismas

## **CONFIANZA EN UNO MISMO**

### **FUERTE SENTIDO DE LO QUE VALEMOS Y DE NUESTRAS CAPACIDADES**

Las personas dotadas de 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

## **AUTOCONTROL**

Ejercer un autodomio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos, Los estados de animo malos por ejemplo tienen su utilidad el enojo la tristeza y el miedo pueden ser una intensa fuente de motivación.

La Autorregulación depende del funcionamiento de los centros emocionales. La habilidad esta 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 tareas

Adaptabilidad Flexibilidad para manejar cambios y desafíos

Innovación Estar abierto a ideas y enfoques novedosos y a nueva información

## **AUTODOMINIO**

### **MANTENER BAJO CONTROL LAS EMOCIONES Y LOS IMPULSOS**

#### **PERJUDICIALES**

Las personas dotadas de esta aptitud:

Manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras

Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles

Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión

## **CONFIABILIDAD Y ESCRUPULOSIDAD**

### **MANTENER LA INTEGRIDAD Y SER RESPONSABLE DEL DESEMPEÑO**

#### **PERSONAL**

Las personas dotadas de esta aptitud:

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

Cumplen con los compromisos y las promesas

Se hacen responsables de satisfacer los objetivos  
Son organizados y cuidadosos en el trabajo

### **INNOVACION Y ADAPTABILIDAD**

#### **ESTAR ABIERTO A IDEAS Y ENFOQUES NOVEDOSOS Y SER FLEXIBLE PARA REACCIONAR ANTE LOS CAMBIOS**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas  
Hallan soluciones originales para los problemas  
Generan ideas nuevas  
Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos  
Manejan con desenvoltura exigencias múltiples  
Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes  
Son flexibles en su visión de los hechos

### **AFAN DE TRIUNFO**

#### **LO QUE NOS MUEVE**

#### **EL AFAN ORIENTADOR DE MEJORAR O RESPONDER A UNA NORMA DE EXCELENCIA**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
Se orientan hacia los resultados  
Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos  
Buscan información para reducir la incertidumbre  
Aprenden a mejorar su desempeño

### **COMPROMISO**

#### **ALINEARSE CON LOS OBJETIVOS DE UN GRUPO U ORGANIZACION**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
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  
Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo

### **INICIATIVA Y OPTIMISMO**

#### **EXHIBIR PROACTIVIDAD Y PERSISTENCIA**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad  
Van tras el objetivo mas allá de lo que se requiere  
Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas  
Movilizan a los demás mediante emprendimientos inusuales  
Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos  
No operan por miedo al fracaso sino esperanza en el futuro  
Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias manejables

## **SER HÁBIL CON LA GENTE**

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 ajenos y fomentar sus aptitudes.  
orientación hacia el servicio: prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.  
aprovechar la diversidad: cultivar oportunidades través de los distintos tipos de personas.  
conciencia política: interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder.  
Una de las características de la Empatía es ser capaces de ver una situación desde el punto de vista del cliente, a fin de que sea este quien se beneficie. Ello implica estar dispuestos a interpretar las corrientes políticas y las realidades de una org. ajena.  
La clave es sondear y prestar atención a lo que resulta importante para el éxito del cliente. Este es un factor de éxito en las ventas del ultimo siglo.  
La clave es percibir lo que el cliente desea y lo que teme, aunque no pueda expresarlo en palabras.

## **La empatía comienza adentro**

hay que saber detectar las pautas emocionales en los individuos esto es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos.  
Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía, ya sea por su tono de voz, expresión facial y otras maneras no verbales.  
La empatía es nuestro radar social, cuenta como se percibió la disconformidad, por ej. cuando falta la sensibilidad la gente queda descontenta. Hay que saber

interpretar las emociones ajenas.

El requisito previo de la empatía es el conocimiento de uno mismo.

### **Una danza sutil**

la fluidez de cualquier interacción social depende en gran medida del entrenamiento (sincronización, es una especie de tango emocional íntimo) espontáneo. Si falta esa condición automática nos sentimos levemente incómodos.

Uno de los principales ajustes mutuos es la expresión facial. en el grado en que adoptemos el ritmo, la postura y la expresión facial del otro comenzamos a habilitar su espacio emocional; cuando nuestro cuerpo imita al ajeno se inicia la sincronización emocional.

Las primeras lecciones de empatía se inician en la infancia cuando la madre o padre tiene al bebé en brazos. Así se aprende a cooperar y a hacerse aceptar en grupos.

A nivel laboral la empatía se aprende para comprender a los demás, orientar sus servicios, ayudar a los demás a desarrollarse, aprovechar la diversidad, y a tener conciencia política y social de una org.

### **COMPRENDER A LOS DEMÁS**

### **PERCIBIR LOS SENTIMIENTOS Y PERSPECTIVAS AJENAS, E INTERESARSE ACTIVAMENTE POR SUS PREOCUPACIONES.**

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 Mas allá de la mera supervivencia, la empatía es crítica para lograr un desempeño superior cuando el trabajo se centra en la gente. La empatía es esencial para la excelencia.

### **Diseño empático**

la empatía ha llegado a la investigación y el desarrollo. los investigadores observan a los clientes mientras utilizan los productos de la empresa (ya sea en sus hogares o trabajos). Así se puede comprender mejor que en bases de testeos.

La capacidad de interpretar bien las necesidades de la clientela es natural en los mejores jefes de equipos para el desarrollo del producto. Para desarrollar un producto a su medida según sus necesidades.

## **El arte de escuchar**

para triunfar en el lugar de trabajo es esencial estar dispuestos a escuchar bien. Escuchar es un arte.

El primer paso consiste en dar la sensación de que uno está dispuesto a escuchar lo que la gente tiene que decir.

Escuchar bien significa ir más allá de lo que se dice, es hacer preguntas, repetir lo que se ha oído con palabras propias para asegurarse que se interpreta bien, y responder de una manera adecuada.

Hay que dar sensación de confianza.

## **Cuando la empatía carece de integridad**

la empatía puede ser utilizada como herramienta de la manipulación también, puede que tengamos una protección natural contra la empatía artificial, contra la empatía insincera.

Se ha estudiado que los menos empáticos son los que están más motivados por la maquiavélica necesidad de usar al prójimo en provecho propio. Y en contraste las personas confiadas, convencidas de que el ser humano es básicamente bueno, tienden a sincronizar mejor los sentimientos.

## **Eludir la empatía:**

no basta con tener potencial para la empatía, es preciso interesarse en ella. Pero las personas que parecen carecer de empatía pueden estar así actuando intencional y estratégicamente, así aluden el interés a fin de mantener una posición dura y resistir el impulso de prestar ayuda. Y esta, en los lugares laborales no es necesariamente malo. Porque cuando nos identificamos demasiado con necesidades de otros estamos propensos a exagerar demasiado la ayuda, aun cuando esa decisión perjudique el bien colectivo. De igual modo la cabeza sin la ayuda del corazón puede tomar decisiones que tengan malas consecuencias.

## **Afición por empatía**

es adquirir el contagio por el pesar ajeno. La preocupación, por ej., de un amigo puede agitar en nosotros los mismos sentimientos perturbadores. La alternativa es mantenerse abierto a los sentimientos, pero ser hábil en el arte del autodomínio emocional para no dejarse abrumar por la aflicción que nos contagian aquellos con quienes tratamos.

## **La política de la empatía**

la falta de empatía es una manera de afirmar tácitamente la autoridad. Hoy en día las exigencias del liderazgo moderno incluyen la aptitud de la empatía, ya que el estilo autoritario de otros tiempos ya no da buenos resultados.

Hay que percibir la necesidad de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad (así se reconocen y recompensan virtudes, logros y progresos, se hacen críticas constructivas y se asesoran y brindan consejos oportunos.)

Hay que instruir y ayudar a los demás a desarrollarse. Esto se practica de persona a persona, el núcleo de la instrucción y el perfeccionamiento es el acto de aconsejar, y la efectividad de esos consejos guía sobre la empatía y la capacidad de centrar la atención sobre los sentimientos propios para compartirlos.

La habilidad es crucial para dirigir a quienes hacen el trabajo de vanguardia: vendedores, obrero de líneas de montaje, etc.

Al ayudar a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad y satisfacción con el trabajo y disminuye el porcentaje de renovación del personal.

En ello la confianza es crucial.

## **El arte de la crítica:**

hay que saber criticar, y hacerlo positivamente para tratar de mejorar, sino se realiza ninguna crítica ante un error se está atacando las características del otro. Las críticas constructivas tienen cierto grado de seguridad en uno mismo.

## **El poder del Pigmalion**

hay que hacer sentir a las personas que son capaces, y así estas se esmeran en mejorar. Este es el efecto Pigmalion, esperar lo mejor de alguien, es proporcionar un desafío adecuado junto con un voto de confianza.

Una manera de fomentarlo es dejar que otros fijen objetivos propios, otra técnica es señalar el problema sin dar la solución, otra forma es delegar responsabilidad o poniéndolo a cargo de un proyecto que requiera nuevas habilidades, o ascender a los empleados a los puestos adecuados. Otra habilidad radica en la filosofía de servicio al cliente, aunque esta a veces no se expresa; y no solo se basa en la venta, sino también en el servicio actuando en confianza que se ira asentando con el tiempo.

## **ORIENTACION HACIA EL SERVICIO**

### **PREVER, RECONOCER Y SATISFACER LAS NECESIDADES DEL CLIENTE**

Las personas dotadas de esta aptitud:

entienden las necesidades de los clientes y las 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

### **Una visión mas amplia**

para brillar en el servicio debemos vigilar la satisfacción del cliente en vez de esperar las quejas. Esta información debe ser gratuita.

Esto establece las bases para establecer una relación de confianza, para ello se requiere empatía. Se necesita un tono emocional amistoso.

Ya que lo que siente el cliente al interactuar con un empleado determina lo que sentirá con respecto a la empresa misma. Cada interacción entre la compañía y sus clientes arruinara o fortalecerá la lealtad. Lo importante es conservar al cliente.

### **El costo de reducir costos**

una de las peores señales de incompetencia en el servicio al cliente es una postura mental que ve al cliente como un enemigo, alguien a quien manipular y nada mas.

## **APROVECHAR LA DIVERSIDAD: ES CULTIVAR LAS OPORTUNIDADES A TRAVES DE PERSONAS DIVERSAS**

Las personas dotadas de esta aptitud:

Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos

Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales

Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes pueden prosperar

Se enfrentan a los prejuicios y a la intolerancia

Hacer referencia a la afiliación grupal de una persona cuando esa identidad es irrelevante puede invocar en 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. Porque para triunfar en un

trabajo se necesita sentirse a sus anchas, aceptando y valorado, se necesita pensar que tiene la habilidad y los recursos interiores necesarios para cumplir y hasta para prosperar. Cuando estos estereotipos se vuelven negativos dificultan el desempeño.

### **Una amenaza en el aire**

el nerviosismo provocado por el estereotipo amenaza dificultar su actuación. Esta ansiedad empeora ante el marco de trabajo interpretativo que crea el estereotipo. Se interpreta el nerviosismo habitual en una tarea difícil. Confirma la incapacidad de desempeñarse bien, y los afectados por la amenaza del estereotipo suelen ser los que forman la vanguardia de un grupo: ej., las primeras mujeres piloto.

### **Como amenazan los estereotipos**

los resultados de los estereotipos no tiene relación con la habilidad, y si mucho con la presencia de estereotipos incapacitantes. Las personas son vulnerables a dudar de sus habilidades, a poner en tela de juicio su talento y habilidades.

### **El éxito a través de otros**

cada grupo tiene sus propias normas para expresar las emociones, en la medida en que no estemos familiarizados con ellas la empatía se hace mas difícil.

Esta falta de empatía puede estorbar cualquier interaccion, haciendo que ambas personas se sienten incomodas y creando una distancia emocional. Habría que saber aprovechar esa diversidad para que los participantes aprendan mejor su trabajo, y mejorar el desempeño de todos.

Aprovechar la diversidad gira en torno de tres habilidades: llevarse bien con personas diferentes, apreciar la manera inigualable de operar de los otros y utilizar cualquier oportunidad comercial que estos enfoques únicos puedan ofrecer.

La gente diversa aporta conocimientos diferentes, importantes y de relevancia competitiva, además de la perspectiva de como realizar el trabajo. Este conocimiento puede mejorar radicalmente una organización.

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



## **CONCIENCIA POLITICA**

### **INTERPRETAR LAS CORRIENTES SOCIALES Y POLITICAS.**

Las personas dotadas de esta aptitud:

saber leer con precisión las relaciones clave de poder.

detectan las redes sociales cruciales

entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores

leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización

La capacidad de interpretar la realidad política es vital para construir coaliciones y redes entre bastidores que permitan a alguien ejercer influencia, cualquiera sea su papel profesional.

Toda organización tiene su propio sistema nervioso invisible, hechos de contactos e influencias.

Hay que ser capaz de enfatizar con toda la organización a fin de interpretar las corrientes que ejercen su influencia sobre donde realmente se toman las decisiones.

Las personas que mantienen ricas redes personales en una organización están típicamente enteradas de lo que sucede, esta inteligencia social lleva a comprender las realidades mayores que afectan a la organización.

Esta astucia política hace equilibrar las perspectivas de colegas, jefes, subordinados, clientes y competidores.

### **Sabiduría política**

Toda organización tiene sus reglas básicas implícitas sobre lo que es aceptado y lo que no. Empalmar en el plano de la organización significa sintonizar el clima y la cultura organizacional. Ya que la inevitable vida orgánica crea coaliciones en competencias y luchas de poder, que determinan las oportunidades y restricciones.

Quienes carecen de astucia política son más propensos a fracasar cuando tratan de atraer a otros hacia su causa, porque sus intentos de ejercer influencia están mal dirigidos o son ineptos. Es necesario allí un agudo sentido de la estructura formal como informal, y los centros de poder de la organización.

## **LAS ARTES DE LA INFLUENCIA**

### **HABILIDADES SOCIALES**

Es la habilidad para inducir a otros las respuestas deseables

· influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión

- comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes y convincentes
- manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos
- liderazgo: inspirar y guiar a grupos e individuos
- catalizador de cambios: iniciar o manejar el cambio

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, los cuales lo convierte en potentes competidores, capaces de dominar a un público. Los convierte en líderes.

Las emociones son contagiosas

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás, para bien o para mal. 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 transmisión de humores es notablemente poderosa, las emociones son contagiosas, transmitimos estados de ánimo con facilidad, nuestras emociones nos indican en que concentrar la atención, que operan como advertencia, invitaciones, alarmas, etc. Son mensajes potentes que transmiten información crucial sin poner esos datos en palabras.

En la cadena de comunicaciones cada persona activa el mismo estado emocional subyacente en el que sigue, y así pasa el mensaje de alerta.

La economía emocional, sin la necesidad de palabras, es la suma total de los intercambios de sentimientos entre nosotros.

### **El corazón grupal**

El humor de la gente se contagia en el trabajo, este es un ingrediente crucial de desempeño aunque a veces pase inadvertido.

Los buenos sentimientos se extienden con más potencias que los malos.

La aptitud emocional requiere que seamos capaces de cruzar las corrientes emocionales que siempre están en operación, en vez de dejarse hundir en ellas.

### **El manejo de las emociones ajenas**

Cada uno es parte del equipo emocional de los otros para bien o para mal, estamos siempre activándonos mutuamente diversos estados emocionales. La sonrisa, por ejemplo, es la más contagiosa de todas las señales emotivas, tiene el poder casi irresistible para hacer que los demás también sonrían. La esencia de una comunicación elocuente, apasionada y amistosa, involucra

el uso de expresiones faciales, voces, gestos y movimientos corporales para transmitir emociones.

Quienes posean esta habilidad emocional son mas capaces de conmover e inspirar a otros y de cautivar su imaginación.

La deficiencia en el manejo de la expresión de emociones puede causar una gran desventaja.

## **INFLUENCIA**

### **IMPLEMENTAR TACTICAS DE PERSUASION EFECTIVAS**

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 escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista

Influencia y persuasión giran sobre la facultad de despertar emociones específicas en el otro. Las personas con capacidad para la influencia saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causara en el publico por lo que va hacia la meta buscada. Para lo que hay que saber detectar el momento en que los argumentos se quedan cortos y las apelaciones emocionales puedan añadir impacto.

Entre las estratagemas utilizadas por los mejores figuran: el manejo de la impresión, las apelaciones a las razas y a los hechos, argumentos o actos dramáticos, etc.

#### **Primero, fortalecer el entendimiento**

La empatía es crucial para ejercer influencia, para causar un efecto positivo primero hay que percibir lo que sienten y entender su postura. El primer paso para influir es fortalecer el entendimiento.

La persuasión se lubrica identificando un vinculo o algo en común. Una de las estrategias para divulgar los cambios en una organización numerosa y extendida es utilizar redes de líderes locales, donde los individuos del grupo trabajan, aprecian y respetan.

Hay que saber consensuar para tener éxito.

#### **Cuando no se sabe persuadir**

Es preciso que el público participe emocionalmente, pero los presentadores mediocres rara vez van más allá de una seca letanía de datos. Si no se interpreta adecuadamente como esta impresionando la idea a quien escucha, corremos el riesgo de caer en oídos sordos, indiferentes y hasta hostiles. Hay que saber persuadir.

### **El manipulador maquiavélico**

El encanto y el lustre social, por sí solos no representan aptitud para la influencia, la habilidad social al servicio de uno mismo en detrimento del grupo en su totalidad, en una mascarada que tarde o temprano queda al descubierto. La verdadera influencia como aptitud positiva, no es triunfar a cualquier precio, esto se socializa y esta en armonía con la meta colectiva, en vez de la conveniencia personal.

### **COMUNICACIÓN**

#### **ESCUCHAR ABIERTAMENTE Y TRANSMITIR MENSAJES CONVINCENTES.**

Las personas dotadas de esta aptitud:  
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 de las malas noticias como de las buenas  
Debe existir una estrecha relación con la gerencia, cuando este canal es abierto da resultados, se obtiene lo mejor de la gente: su energía y creatividad.

### **Estado anímico y sentido**

La clave de todas las habilidades sociales es ser un comunicador apto. Esta aptitud para la comunicación distingue a los líderes estelares de los comunes o deficientes, la falta de esta capacidad puede terminar con la moral.

Saber escuchar, clave de la empatía, es crucial para la comunicación. Como también hay que mantener el control del propio estado de ánimo, la clave es la serenidad y la paciencia.

Una aptitud neutral nos permite involucrarnos más a fondo.

### **Mantener la calma**

La capacidad de conservar la calma nos ayuda a apartar momentáneamente las preocupaciones y mantenernos flexibles en nuestras propias reacciones emocionales.

Las personas que conservan el dominio de si en medio de una emergencia o ante el pánico ajeno tienen un tranquilizador sentido de autodominio, ingresan fácilmente a una conversación y se mantienen efectivamente involucrados.

La extroversión y la sociabilidad no son en si garantías de tener habilidad para la comunicación.

### **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

orquestran 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 lo cual es fundamental escuchar y empatizar, esto se denomina tacto.

#### **Lectura de señales**

Durante una negociación la capacidad de interpretar los sentimientos de la otra parte es crítico para el éxito. Toda negociación lleva una gran carga emocional.

Al existir una negociación equivale a reconocer que el problema es compartido entre las partes, por lo que puede haber una solución mutuamente satisfactoria. Por lo que negociar es un emprendimiento cooperativo.

La empatía hace que cada bando sea capaz de influir en el otro para beneficio propio, respondiendo a las necesidades ajenas, o sea es buscar la manera para que ambas partes puedan ganar.

#### **Canales de negociación**

Constantemente se producen negociaciones y la mayoría son informales. El resultado debe ser una negociación permanente sobre temas tales como margen de ganancia, condiciones de pago y la sincronización de entregas. Estas relaciones de canal son simbióticas y a largo plazo. Los estilos de

negociación son:

- hallar la solución que beneficie a ambos
  - ambos ceden mas o menos lo mismo sin tener en cuenta si satisface sus necesidades
  - la agregación, donde una parte arranca a la otra concesiones unilaterales.
- El espíritu de colaboración es el que mejor funciona.

### **Resolver conflictos con creatividad**

Hay que negociar y manejar amigablemente los conflictos, siguiendo los siguientes pasos:

- serenarse, sintonizar los propios sentimientos y expresarlos
- mostrarse dispuesto a resolver las cosas discutiendo el tema, en vez de empeorarlos con mas gestión
- 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 adoptar.

### **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA (continuación)**

#### **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
- guian mediante el ejemplo.

#### **El liderazgo como energetización**

El liderazgo no consiste en el cambio por si solo, sino en la manera de implementarlo.

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. Su credibilidad se establece en percibir y articular sentimientos colectivos tácitos y entendiendo a la gente.

Es importante la emoción que emana el líder para impulsar a su grupo, estos líderes deben ser lo mas expresivos.

Se desprende que así se presta mas atención al líder y se lo imita. La contra sería un liderazgo brutal, arrogante o no arbitrario que desmoraliza al grupo.

En general el carisma emocional depende de tres factores:

- experimentar emociones fuertes
- ser capaz de expresarlas con vigor
- ser mas hábiles para proyectar que para recibir.

Las personas sumamente expresivas comunican a través de la expresión facial, el tono de voz, los gestos, etc. Esto les permite conmover, inspirar y cautivar a otros.

### **El equipo de aptitudes del líder**

Cada aptitud emocional interactua con las otras, sobre todo en el liderazgo. La tarea del líder requiere un amplia variedad de habilidades personales.

Existen tres clases principales de aptitud:

- inteligencia emocional: esta el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso
- aptitudes sociales: esta la influencia, la conciencia política y la empatía
- cognoscitivo: es ver un panorama amplio, reconocer patrones reveladores en la información y pensar anticipándose al futuro.

El liderazgo requiere estimular la imaginación de los demás e inspirarlos para que avancen en la dirección deseada.

### **Los tipos simpáticos son los primeros**

Estos orientan un equilibrio entre un estilo personal simpático (positivos, expresivos, sociables, etc.) orientado hacia la gente con un papel de mando decisivo.

El tono emocional establecido por cualquier líder se extiende hacia abajo con notable precisión.

Los líderes deben tratarse de igual a igual con sus subordinados, creando una atmósfera de franqueza que facilite la comunicación. De un cálido clima social surge un fuerte sentido de identidad compartida que a su vez llevara a un rendimiento laboral superior.

### **Cuando ser duros**

Es preciso saber cuando mostrarse firmes y cuando utilizar maneras mas directas de guiar o influir.

El liderazgo requiere tomar decisiones duras, existen veces que se necesita el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. Si esta firmeza es excesiva este líder será un fracaso.

Una de las características del líder madura es la capacidad de mantener bajo control el deseo indisimulado de poder.

### **El líder virtual**

El puesto formal que alguien ocupa en la gráfica de la organización no siempre concuerda con su papel real. Hay personas que asumen un papel de liderazgo

por un tiempo al surgir una necesidad especial y luego vuelven a perderse en el grupo.

### **CATALIZADOR DEL CAMBIO**

#### **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.

#### **El catalizador de cambio**

ingredientes clave: Cada vez son mas las compañías que buscan capaz de liderar la mutación que existe en las organizaciones.

Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador del cambio. Además de un alto grado de seguridad en si mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como una intuición para la política empresaria.

#### **El líder de la información**

Los líderes deben ser necesariamente innovadores, carismáticos e inspiradores. Deben incentivar con el mero poder de su propio entusiasmo. Son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran convicción en lo que avizoran y entusiasman al grupo. Se esfuerzan por nutrir relaciones con quienes lo siguen.

#### **El arte emocional**

Liderazgo se refiere al efectivo manejo de los cambios que hayan provocado la competitividad y la volatibilidad de la época.

Por lo que este liderazgo es un arte emocional.

### **COLABORACION, EQUIPOS Y EL COCIENTE INTELECTUAL GRUPAL**

#### **HABILIDADES SOCIALES**

Habilidad para introducir en los otros las respuestas deseables

- establecer vínculos: alimentar las relaciones instrumentales
- colaboración y cooptación: trabajar con otros para alcanzar metas compartidas
- habilidades de equipo: crear sinergia grupal para alcanzar las metas colectivas

Hace falta además de tecnología innovadora o una gran idea, para hacer un gran negocio: colaboración. Para estos equipos es crucial contar con la mezcla correcta de inteligencia y pericia e inteligencia emocional.

#### **Supervivencia de lo social**



Las relaciones sociales, de una complejidad única han sido una ventaja crucial para la supervivencia.

Como el legado genético se transmite a generaciones futuras, donde ese legado genético es el verdadero sentido de la supervivencia de la evolución. Un legado moderno de este pasado es el radar que casi todos tenemos para buscar cordialidad y cooperación, la gente gravita hacia aquellos que presentan signos de estas cualidades. También tenemos un sistema de alarma que nos advierte contra quienes son egoístas o indignos de confianza.

### **La socialización moldea el cerebro**

Los desafíos que mas importan para la supervivencia de una especie son los que inducen sus cambios evolutivos. Operan en una banda coordinada que requiere un alto nivel de inteligencia social y habilidad para interpretar y manejar las relaciones.

La presión evolutiva radica en desarrollar un cerebro pensante con capacidad para efectuar instantáneamente todas las conexiones sociales.

Aun mientras llevamos y traemos la mas seca de las informaciones, nuestros monitores neutrales de sutileza emocional están leyendo innumerables pistas tácitas (tono de voz, gestos, etc.). Estas señales emocionales tienen el poder de llevar adelante una conversación o no.

### **El arte de la colaboración**

Para tener éxito se requiere además de capacidad cognoscitiva, inteligencia emocional, porque todo el trabajo se hace en equipo. El arte de causar impacto a través de la gente es la capacidad de unir a los demás, atraer colegas, crear una masa critica de investigación.

Para ello se necesita comunicar, que es interesar al otro a fondo.

### **Ventaja del equipo**

Hoy por hoy es imposible tener almacenado en nuestra mente todo el conocimiento para realizar el trabajo, ya que la información es innumerable, por lo cual es cada vez mas importante la red de trabajo o trabajo en equipo.

La mente grupal es mas inteligente que la individual.

Y para lubricar los mecanismos de la mente grupal se requiere inteligencia emocional.

### **El cociente intelectual del grupo**

Los grupos se ordenan en tres niveles de desempeño:

- las fricciones internas hacen que fracasen como equipo

- el equipo funciona racionalmente bien

- el equipo tiene autentica sinergia, por lo que excede las mejores

puntuaciones individuales, aquí el mejor talento de una persona cataliza lo mejor de otra, y otra hasta producir resultados muy superiores a los que podría haber hecho uno solo.

Es esencial una gran motivación, y no el mandón. Así los miembros se interesan por los objetivos y se comprometen por ellos logrando un mejor desempeño.

Lo que cimienta un vínculo no es tanto la proximidad física como la psicológica. Las personas con las cuales nos entendemos que nos indican confianza y simpatía son los eslabones más fuertes de nuestras redes. Estas redes intercambian experiencia e información.

### **El arte de la red**

En el futuro no será tan importante para quien se trabaja sino con quien se ha trabajado, y que todavía se está en contacto, debido a que el trabajo será por proyectos u objetivos.

Hay que mantener constantes los contactos para disminuir los tiempos de trabajo.

### **Redes sociales, capital personal**

Las redes de contactos personales son una especie de capital personal. Que progrese laboralmente depende del trabajo de una red. Una de las virtudes de construir relaciones es el reservorio de buena voluntad y confianza que eso despierta. Estas relaciones tienen un motivo, son amistades con utilidad. El fortalecimiento de la afinidad es básico para desarrollar relaciones fuertes y útiles. Esta afinidad gira sobre la empatía y emerge de manera natural. Las coaliciones entre personas dentro de la compañía generan beneficios concretos para las partes: se comparte información de importancia para ambos, incluso se puede llegar a actuar como asesores de la otra.

### **COLABORACION Y COOPERACION**

#### **TRABAJAR CON OTROS PARA ALCANZAR OBJETIVOS COMPARTIDOS.**

Las personas dotadas de esta aptitud:

equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales

colabora, compartiendo planes, información y recursos

promueven un clima amigable y cooperativo

descubren y alimentan las oportunidades de colaborar

La gente se siente más satisfecha y a gusto con la combinación de cooperación y mayor autonomía ofrecida por un equipo autogestionado. Cuando los equipos funcionan bien disminuye el ausentismo y el reemplazo de personas, en tanto que aumenta la productividad.

### **El afán de logro en equipo**

Los miembros de dicho equipo tienden a compartir un mismo patrón motivador. Son competitivos y justos cuando se trata de asignar a cada uno la tarea que más se adecua a su talento. Tiene una fuerte necesidad de afiliación que los torna más armoniosos, y comparten el compromiso con objetivos

grupales.

En los años 90 el trabajo en equipo se convirtió en la aptitud gerencial mas valorada.

### **El valor de los equipos estelares**

En los grupos también la inteligencia emocional es clave para la excelencia.

Las aptitudes emocionales mas importantes en grupo son:

empatía o comprensión interpersonal

cooperación y esfuerzo unificado

comunicación abierta

afán de mejorar para que el grupo preste atención a la critica constructiva y

busque aprender mas

conocimiento de uno mismo, por lo que evalúa puntos fuertes y débiles del equipo

iniciativa y facultad de anticiparse a los problemas

confianza en el equipo

flexibilidad en la manera de encarar las tareas colectivas

conciencia en la organización

crear vínculos con otros equipos.

Las mejoras decisiones nacen de un debate libre de malos sentimientos, realizado con el espíritu positivo de la búsqueda mutua, donde todos perciban que el progreso es justo y abierto, y compartan el interés por la organización antes que el egoísmo personal.

### **Personas aglutinantes**

La capacidad de mantener a un grupo en buen funcionamiento es un talento valioso.

La colaboración es una habilidad digna a tener en cuenta, resulta esencial en la investigación. Si se incluye un líder socioemocional el negocio funcionara diez veces mejor.

El líder debe ser como el padre de una familia. Debe asegurarse de que sus actos parezcan justos a todos, además deben cuidar de los miembros de su equipo, defendiéndolos dentro de la organización y consiguiéndoles el apoyo practico que requieren en presupuesto, personal o tiempo.

Solo una persona carismática podrá mantener a su grupo en marcha cuando todo lo demás fracase.

Además de moldear el tono emocional esta el secreto de la coordinación, que constituye el secreto de la cooperación y el consenso.

### **El equipo y la política empresaria**

Las organizaciones de todo tipo han llegado a la conclusión de que el éxito de todo exige orquestar los talentos en equipos que atraviesen los limites tradicionales, estos se denominan equipos de proyectos ad hoc y equipos para

planificar, mejorar procesos, desarrollar productos y liquidar problemas. Debido a que representan diversas partes de la organización le es posible un mayor impacto y coordinación del que tiene un equipo compartimentalizado. Mientras estos grupos trabajan juntos para el mayor bien de la organización, cada miembro permanece ligado a su punto de origen. Para que funcionen estos grupos es necesario un líder que fomente la colaboración, respeto mutuo, apertura de las diversas perspectivas y empatía.

### **El equipo como héroe**

Flujo formal:

- debe darse al personal instrucciones precisas del objetivo a alcanzar
- debe existir diversidad, variedad de habilidades
- debe existir colaboración confiada y sin egoísmo, trabajar en colaboración
- la exigencia de alcanzar un gran objetivo proporciona un punto al que hay que concentrarse con pasión
- si el trabajo es divertido y fructífero, la exaltación que emana es para alcanzar recompensas íntimas y no premios exteriores.

Para lograrlo los cinco secretos del aprendizaje son: afinidad, empatía, persuasión, cooperación y búsqueda de consenso.

### **UN NUEVO MODELO DE APRENDIZAJE**

#### **UN ERROR MULTIMILLONARIO**

La empatía puede mejorar a lo largo de toda la vida, la vida nos ofrece sucesivas oportunidades de afirmar la aptitud emocional. En el curso normal de una experiencia, la inteligencia emocional tiende a crecer a medida que aprendemos a tener mayor conciencia de nuestros estados de ánimo, a manejar mejor las emociones perturbadoras, a escuchar y a empatizar, en pocas palabras, según maduramos. En gran medida, la madurez en sí misma describe este proceso de obtener mayor inteligencia en cuanto a nuestras relaciones y emociones. La inteligencia emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, desde la infancia hasta la edad adulta. La aptitud emocional se puede aprender a cualquier altura de la experiencia.

#### **Comprender no basta**

No basta con saber de una estrategia ganadora, la capacidad de llevarla a cabo depende de la aptitud emocional.

Existe una diferencia crucial entre el conocimiento declarativo (saber un concepto y sus detalles técnicos) y el conocimiento procesal (ser capaz de poner en práctica los conceptos y sus detalles). Saber no es hacer.

Para la aptitud cognoscitiva y técnica, el conocimiento declarativo puede ser suficiente, para la inteligencia emocional no.

#### **La prueba definitiva**

La comprensión intelectual es un proceso inicial, necesario para el aprendizaje pero insuficiente para una mejoría duradera.

El cambio profundo requiere la recomposición de hábitos arraigados en el pensar, en el sentir y en la conducta.

Con el correr del tiempo el mejor hábito reemplazará al antiguo como respuesta automática en situaciones claves.

La prueba definitiva de este aprendizaje emocional es ver como reacciona automáticamente el sujeto en el momento saliente.

### **Un modelo de aprendizaje diferente**

La capacitación técnica es fácil comparada con el desarrollo de la inteligencia emocional, ya que todo sistema educativo está basado en las habilidades cognitivas. Pero cuando se trata de adquirir aptitudes emocionales, nuestro sistema es muy deficiente. Capacidades tales como la empatía o la flexibilidad difieren crucialmente de las capacidades cognitivas y abrevan en diferentes zonas del cerebro.

El verdadero escenario del aprendizaje es la vida misma; esto requiere práctica por un período prolongado, se aprende ajustando los datos nuevos a los marcos de trabajo existentes, extendiendo y enriqueciendo el circuito neural correspondiente.

Pero aprender una aptitud emocional involucra eso y más aún: requiere que también comprometamos nuestro circuito emocional, en el que se almacenan nuestros hábitos sociales y emocionales. Cambiar esos hábitos es una tarea más exigente que el simple agregado de nuevos datos, es debilitar la costumbre existente y reemplazarla por otra mejor.

### **La línea de base**

Cuando los programas de capacitación dan resultados se pagan solos, generalmente dentro del primer año, y quedan justificados por una mejora del desempeño laboral. Cuando fracasan, son una pérdida de tiempo y dinero.

### **Cuando lo riguroso se vuelve blando**

La mayoría de las compañías no someten a prueba los programas de capacitación, a los que se está apostando millones de dólares, para saber si tendrán algún efecto real en el desempeño.

Si bien el entusiasmo y el espíritu positivo son algo útil, solo dan resultados en la medida en que uno posea la habilidad subyacente y adquiera la aptitud necesaria para hacerlas funcionar. Si no se tiene empatía o se es socialmente inepto, si no se ha aprendido a manejar un conflicto ni a asumir la perspectiva del cliente, el simple entusiasmo no sirve como reemplazo; por el contrario puede llevar a errores bien intencionados.

### **Aptitudes emocionales: guías para el aprendizaje**

- evaluar el trabajo: la capacitación debe concentrarse en las aptitudes que mas se necesitan para destacarse en un empleo
- evaluar al individuo: se debería utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar
- comunicar las evaluaciones con prudencia: la información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional
- medir la disposición: no todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición
- motivar: la gente aprende en la medida en que este motivada
- hacer que cada uno dirija su cambio: cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustando a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es mas efectivo
- concentrarse en objetivos claros y factibles: la gente necesita saber con claridad en que consiste la aptitud y que pasos son necesarios para mejorarla
- evitar la recaída: los hábitos cambian con lentitud, las recaídas y los deslices no tienen por que ser señales de derrota
- brindar critica constructiva sobre el desempeño: la critica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo
- alentar la practica: un cambio duradero requiere una practica constante en el trabajo y fuera de el
- buscar apoyo: otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial
- proporcionar modelos: una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea epitome de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio
- dar aliento: el cambio será mayor si el ambiente de la organización sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación
- apuntar el cambio: la gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia
- evaluar: establecer Sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tienen efectos duraderos.

## **LAS MEJORES PRACTICAS**

### **Evaluar el trabajo**

La clave de un planificador estratégico son sus habilidades cognitivas requeridas y sus habilidades emocionales. Existen algunos elementos de la inteligencia emocional tan básicos que constituyen metahabilidades, esenciales para la mayoría de las demás. Entre estos se incluyen el autoconocimiento, la autorregulación, la empatía y la habilidad social.

### **Evaluar al individuo**

Los demás conocen, en muchos sentidos, lo mejor de uno mismo; sobre todo cuando se trata de habilidad para las relaciones. En general la evaluación ideal se basa en perspectivas múltiples de uno mismo, para fortalecer el autoconocimiento y disponerse a hacer algo al respecto. Los resultados se obtienen de una batería de test y ejercicios de simulación.

### **Comunicar las evaluaciones con prudencia**

Un error común es concentrarse en los puntos débiles de la gente, sin señalar los fuertes. Esto puede ser mas desmoralizante que motivador.

Pero existen personas a las que no les interesa, no están dispuestas a cambiar, y obligarlo conducirá a un desastre.

Para evitar dicho desastre, con perdida de tiempo y dinero, hay que ayudar a la gente a evaluar su propia disposición.

Existen cuatro niveles: falta de interés o resistencia directa, el dejar el cambio para algún futuro difuso, la madurez para formular un plan y la voluntad de lanzarse a la acción.

### **Motivar**

La gente aprende en la medida en que se la motive. La motivación influye sobre todo el proceso de aprendizaje. Las oportunidades para el desarrollo (de mayor motivación) se presentan en momentos previsibles de una carrera. En general, la simple noción de que cultivar una capacidad dada nos ayudara a progresar nos aumenta el entusiasmo.

### **Hacer que cada uno dirija su cambio**

Cambiamos con mas efectividad cuando tenemos un plan de aprendizaje que se adecua a la vida que llevamos, a nuestros intereses, recursos y objetivos. También es necesario afinar los planes según el grado de desarrollo de cada individuo.

### **Concentrarse en objetivos claros y manejables**

Aunque los grandes objetivos atraen, es necesario concentrarse prácticamente en los pasos inmediatamente manejables.

De animarnos con éxitos pequeños, pero frecuentes, conservamos la motivación y el interés, impulsado por un creciente sentido de la propia eficacia. Y cuanto mas ambiciosa es la meta, mas grande es el cambio resultante.

### **Evitar las recaídas**

La clave para utilizar constructivamente los deslices es comprender que un paso atrás (ej. viejas costumbres) no es lo mismo que una recaída total.

El prevenirlas las prepara para reaccionar como optimistas, utilizando los deslices de una manera inteligente, reunir información critica sobre sus costumbres y vulnerabilidades.

Para desarrollar este sistema de alarma se requiere de conocimiento de uno

mismo y la capacidad de monitorear el incidente, para saber los momentos en que debemos ser mas cautelosos y reclutar a conciencia el auxilio de nuestra nueva aptitud emocional. Como también para ayudar a fortalecer la motivación para buscar el cambio.

### **Practica**

La aptitud emocional no se puede mejorar de la noche a la mañana, porque el cerebro emocional tarda semanas y meses en cambiar sus hábitos.

La gente aprende mas efectivamente si se le brindan oportunidades repetidas de practicar su nueva habilidad a lo largo de un periodo prolongado.

### **Buscar apoyo**

La capacitación es una de las muchas formas que pueden adquirirse el apoyo, ya sea en un asesor provisorio a quien consultar por un tiempo limitado.

### **Evaluar**

Primero establecer sólidas mediciones para los resultados, e incluir mediciones para el desempeño laboral. Los mejores utilizan evaluaciones previas y posteriores, además de un seguimiento a largo plazo.

## **La organización dotada de inteligencia emocional**

### **Tomar el pulso a la organización**

El abismo entre la visión declarada de una organización y la realidad vigente trae aparejada su consecuencia emocional; al violar los valores implícitamente compartidos hay un precio emocional a pagar.

La organización dotada de inteligencia emocional debe saldar cuentas con cualquier disparidad existente entre los valores proclamados y los que aplica. La claridad en cuanto al espíritu y el objetivo de la empresa lleva a una decisiva seguridad en la toma de decisiones.

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional ( bondad compartida para pensar que se hace algo valedero).

Para saber los valores compartidos se requiere conocimiento de uno mismo elevado al plano cooperativo. Los perfiles orgánicos se pueden trazar en cualquier nivel. Son poco o erróneamente evaluados.

El Centro de Recursos y Desarrollo de Personal (dirección: M. Gowing) evaluó mediciones orgánicas preguntando “¿Hasta qué punto estas encuestas evalúan la inteligencia emocional en el plano de la organización?” y dijo que había “brechas asombrosas”, desaprovechándose posibilidades de reflexionar. Entre las deficiencias más notables figuran: autoconocimiento emocional, logro, adaptabilidad, autodominio, integridad, optimismo, empatía, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política, influencia y creación de vínculos. Cultivar estas aptitudes es ventajoso. Veamos lo que ocurre con el autoconocimiento, el buen manejo de las emociones y el afán de triunfo.



### **Puntos ciegos**

Cada organización tiene una zona característica de experiencia colectiva (de sentimientos comunes e informaciones compartidas) que permanece inexpresada ; siendo un punto ciego de la organización. Estas zonas de desatención pueden albergar peligros potenciales.

### **La familia empresaria**

Las reglas que indican qué se puede expresar en el trabajo y qué no forman parte del contrato implícito que impone cada organización. Respetar estas reglas es el costo de formar parte de la familia empresaria. El miedo nos ata al silencio. Más allá de la lealtad a la ética de su profesión no es posible decir lo indecible sin ser expulsados pues amenazan la supervivencia de la organización.

### **Negocios son negocios**

Tras la despreocupación ( falla en la comunicación ) por la longitud de las licencias del personal de Volvo, Carl Frost evidenció la crisis.

La inoculación contra esas colusiones consiste en formar una organización más honrada y abierta en sus comunicaciones internas. Esto requiere una atmósfera donde se aprecie la verdad, por mucha ansiedad que pueda provocar, y que se ocupe de escuchar todas las facetas de una cuestión. Pero este debate sólo es posible si la gente se siente en libertad de expresar su opinión sin miedo al castigo, la venganza o el ridículo.

Una encuesta hecha por Coopers & Lybrand muestra la disparidad entre los de arriba y los que están más en contacto con lo que sucede diariamente. Los líderes que no saben alentar a que la gente les lleve sus inquietudes y sus preguntas, incluidas las noticias inquietantes, se exponen a tener problemas.

### **Manejar bien las emociones**

Una manera de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. La teoría de los sistemas dice que ignorar cualquier categoría de datos significativa es limitar el conocimiento y la reacción. Sondar la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos.

No atender las emociones en el trabajo tiene un costo humano.

No se trata de desnudar el alma sino que, desde la perspectiva del trabajo, los sentimientos tienen importancia en la medida en que faciliten o dificulten la búsqueda del objetivo común. La paradoja está en que nuestras interacciones laborales son relaciones como las demás; operan las pasiones.

En demasiadas organizaciones, las reglas básicas que marginan las realidades emocionales apartan nuestra atención de esa estática emocional, como si no tuviera importancia. Estas anteojeras propagan infinitos problemas.

¿Agotamiento? Culpemos a la víctima

Pocas organizaciones reconocen la medida en que ellas mismas generan el estrés.

### **Cómo disminuir el rendimiento**

Es mucho lo que una empresa puede hacer para protegerse de los costos del agotamiento.

Seis maneras primordiales por las que la organización desmoraliza y desmotiva a sus empleados:

sobrecarga laboral, falta de autonomía, recompensas magras, pérdida de vínculos, injusticia, conflicto de valores.

El resultado neto de estas malas prácticas empresarias es fomentar el agotamiento crónico, el cinismo y una pérdida de motivación, entusiasmo y productividad.

### **El espíritu de triunfo**

“Es inútil tratar de resolver, mediante tecnología o estructura, un problema que, en realidad, es humano”, dice Nick Zeniuk, presidente de Interactive Learning Labs.

### **Resultados duros, medios blandos**

El desafío al rediseñar el Continental era obtener resultados “duros” (un coche mejor) utilizando enfoques que muchos gerentes de la industria automotriz consideraban demasiado “blandos” - franqueza, honradez, confianza y buenas costumbres -. Por tradición, la cultura jerárquica y autoritaria. Existía una densa niebla emocional e imperaba la frustración.

Se utilizó muchos métodos de organización en aprendizaje , incluido “desaprender” hábitos coloquiales defensivos ( en vez de discutir, las partes acuerdan explorar mutuamente los supuestos en los que basan sus puntos de vista).

Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía, la capacidad de escuchar con sensibilidad el punto de vista ajeno, y habilidades sociales, para colaborar productivamente en explorar las diferencias disimuladas que afloran.

El resultado neto de esta exploración mutua de sentimientos y supuestos ocultos fue mostrar, que el proyecto fallaba por falta de confianza y franqueza. La tarea a enfrentar se concentraba tanto en fortalecer el nivel de confianza en las relaciones humanas como en llevar a la superficie los supuestos ocultos.

### **Comenzando por lo alto**

“El papel del líder ya no era sólo controlar e indicar, sino escuchar, proporcionar recursos y conducción”

La clave fue “la conciencia emocional, la empatía y el establecimiento de

relaciones. Fomentar la inteligencia emocional no era un objetivo directo, pero evolucionó naturalmente, según tratábamos de alcanzar las metas”

“Cuidábamos que todo el mundo tuviera oportunidad de expresar lo que pensaba”, en vez de permitir que se impusieran las viejas costumbres, por las cuales “la gerencia entra en una situación pensando que tiene todas las respuestas y, cuando no sabe algo, no se decide a reconocerlo”. En cambio, “proponíamos una decisión y preguntábamos: ¿Qué les parece esto?”. Enfoque directo cuyo efecto fue elevar el autoconocimiento colectivo.

El resultado final fue lograr cambios antes de la producción, con el ahorro de 600 millones de dólares y terminar un mes antes.

#### **-El corazón del desempeño**

La organización como un todo tiene una especie de “inteligencia”, al igual que los grupos y los equipos que la componen. Inteligencia, en uno de los sentidos más básicos, es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados. La inteligencia orgánica representa esa capacidad tal como emerge de la compleja interacción de personas y relaciones, cultura y papeles dentro de una organización.

El conocimiento y la experiencia están distribuidos por toda la organización; siendo ésta tan inteligente como lo permita la oportuna y adecuada distribución y procesamiento de estos diversos elementos de información.

Toda organización es “cibernética”; efectúa constantes giros de crítica constructiva superpuestos, reúne información interna y externa y ajusta en consecuencia sus operaciones. Según la teoría de los sistemas en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que observa más información, la aproveche más plenamente para aprender y responder con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Crucial papel del flujo de la información.

La suma de lo que todos los miembros de una empresa saben y lo que saben hacer brinda a la compañía gran parte de su ventaja competitiva si se la moviliza bien.

#### **Maximizar la inteligencia de la organización**

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones, según Brown, son “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores 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”.

El nivel colectivo de la 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 orquestar las

interacciones de las personas cuya mente contiene ese conocimiento y esa experiencia.

Cuando se trata de la habilidad técnica y las aptitudes nucleares que tornan competitiva a una empresa, la capacidad de superar el rendimiento de otros depende de las relaciones existentes entre los involucrados.

La necesidad de coordinar bien los conocimientos técnicos ampliamente distribuidos ha inducido a algunas corporaciones a crear un nuevo papel: el de "jefe de aprendizaje", cuya misión es dirigir el conocimiento y la información dentro de una organización.

### **Organizaciones dotadas de inteligencia emocional: el caso comercial**

En busca de lo que compañías sobresalientes tuvieran en común, el instituto identificó las sgte. prácticas básicas en el manejo de los "activos humanos", su gente:

Equilibrio entre los aspectos humano y financiero 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 aptitudes orgánicas responden a tres categorías: capacidades cognitivas, pericia técnica y manejo de activos humanos, lo cual requiere de aptitudes sociales y emocionales.

### **Un equipo global**

Las operaciones de Egon Zehnder International ha entretejido a sus lejanos socios en un solo equipo de trabajo global, que comparten fluidamente contactos y pistas

### **Uno para todos: la economía de la colaboración**

Las utilidades se distribuyen entre un centenar de socios según una fórmula uniforme. La parte de cada una se calcula con independencia de lo que su contribución a las ganancias, ese año, haya sido grande o pequeña. Toda la firma opera como un solo centro de utilidades.

De esta igualdad en cuanto a ganancias y autoridad, surge un espíritu de "todos para uno, uno para todos"

En el modelo de compensación la propiedad de la firma se divide enteramente y por igual entre sus socios.

A nadie le importa a quién le corresponde el mérito de su éxito porque hay un

solo centro de utilidades que todos compartimos por igual.

“Trabajamos en redes, compartiendo nuestra experiencia y nuestra confianza”.

### **La necesidad de triunfar**

#### **Construir con integridad**

La integridad es una característica.

Táctica de la empresa para ampliar sus operaciones mediante una red de relaciones que se expanda naturalmente. La estrategia de no hacer publicidad y que los socios no salgan en los periódicos, cambiándolo por esfuerzos promocionales comunes donde socios y consultores construyen redes de contactos a través de sus actividades cotidianas y su trabajo para la comunidad.

#### **El pecado capital**

La seguridad involucra obligaciones.

La pereza es un pecado capital.

Hay una sensación de que la firma es una familia.

El fortalecimiento de relaciones es centro de atención en las reuniones que se realizan dos veces al año, con participación de todos los socios y consultores. Se crean vínculos emocionales.

#### **Cuando se necesitan empleados**

El estilo operativo de Egon Zehnder International requiere un extraordinario nivel de colaboración y cooperación, comunicación abierta, habilidad para aprovechar la diversidad y talento para el trabajo en equipo. Su estrategia de crecimiento se basa en su capacidad de actuar como red y desarrollar relaciones, además de su afán colectivo de mejorar el desempeño.

El enfoque igualitario de los sueldos da resultado sólo si todos actúan con integridad y a conciencia. Su mismo objetivo, hallar a la persona adecuada para una compañía, requiere habilidad para la empatía, acierto intuitivo y conciencia de la organización. Para alimentar relaciones a largo plazo con los clientes se requiere una orientación constante hacia sus necesidades.

Es esencial la inteligencia emocional para calcular el posible entendimiento entre una organización y un candidato; atendiendo a las cualidades personales como el intelecto y la pericia.

#### **Un radar humano**

Cada socio que entrevista a posibles consultores evalúa 4 dimensiones. La primera es puramente cognitiva: la capacidad de resolver problemas, el razonamiento lógico y la habilidad analítica. Las otras tres reflejan inteligencia emocional; incluyen:

Entablar relaciones laborales

Llevar las cosas adelante

Concordancia personal

### **Algunos pensamientos finales**

Toda organización es como un organismo: tiene un momento de nacimiento, un crecimiento, a través de diferentes etapas de desarrollo, una maduración y, un fin.

La inteligencia emocional puede ser una inoculación que proteja la salud y fomente el crecimiento. Si una empresa tiene las aptitudes que brotan del conocimiento de uno mismo y la autorregulación, motivación y empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea adaptable a lo que el futuro traiga.

Las jerarquías se están transformando en redes de trabajo; la mano de obra y la gerencia se unen en equipos; los sueldos ingresan en nuevas mezclas de opciones, incentivos y participación; la capacidad laboral fija cede paso al aprendizaje perpetuo, según los trabajos fijos se funden en carreras fluidas. El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas automotivadas; con empatía para trabajar con creatividad estable en grupos diversos.

La importancia de las habilidades humanas tradicionales aumenta. Está el desafío de proporcionar liderazgo con capacidades diversas a las actuales.

La activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo son las aptitudes que interesan.

### **Nuestros hijos y el futuro del trabajo**

Reconsiderando la idea de lo básico, la inteligencia emocional es tan crucial para el futuro como la preparación académica.

### **La empresa del mañana: la organización virtual**

La demanda de inteligencia emocional no puede menos que subir, según las organizaciones dependan cada vez más de los talentos y creatividad de trabajadores que son independientes.

La autonomía sólo funciona si va de la mano con el autodomínio, la confiabilidad y la escrupulosidad.

Estos agentes libres sugieren un mundo laboral futuro más o menos parecido al funcionamiento del sistema inmunológico, donde hay células errabundas que, cuando detectan una necesidad apremiante, se reúnen espontáneamente en un grupo de trabajo compacto y altamente coordinado, a fin de satisfacer esa necesidad, para disiparse nuevamente cuando la labor queda cumplida. Esos equipos virtuales pueden tener una agilidad especial, pues no los dirige alguien que tiene, por casualidad, el título de jefe, sino quienquiera tenga la capacidad requerida.

La cuestión a resolver es si el nuevo mundo laboral se tornará cada vez más

sombrío, con implacables presiones y aprensiones que nos priven de la sensación de seguridad y de tiempo para los placeres más sencillos, o si sabremos hallar maneras de trabajar que estimulen, satisfagan y nos mejoren.

### **El resultado final**

La inteligencia emocional se puede aprender. Individualmente se puede añadir esas habilidades a nuestro equipo de herramientas. Se puede identificar, evaluar y aumentar sus elementos.

En las empresas se puede evaluar y mejorar dichas aptitudes. Revisar la jerarquía de valores para darle prioridad, en los términos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeños y ascensos.

Las aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y hasta gozo en el trabajo.

## **Apéndice 1**

### **Inteligencia emocional**

Se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones.

La actividad de diferentes partes del cerebro (neocorteza o subcorteza) determinan el intelecto o la inteligencia emocional. Gardner con su modelo de "inteligencia múltiple" incluye dos variedades personales.

P. Salovey y J. Mayer definían la inteligencia emocional el función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción.

Cinco aptitudes básicas emocionales y sociales:

conocimiento de uno mismo

autorregulación

motivación

empatía

habilidades sociales

## **Apéndice 2**

### **Calcular las aptitudes de las estrellas**

Dos niveles y modelos de aptitud laboral: uno evalúa las competencias básicas; otro describe las aptitudes que destacan a los trabajadores estelares de los comunes.

Estudios de competencia analizan el peso relativo de cada aptitud en cuanto a distinguir a las estrellas del promedio.

La investigación de R. Jacobs y Wei Chen señala que las aptitudes

emocionales eran dos veces más importantes para la excelencia que el intelecto puro y la pericia.

### **Apéndice 3**

#### **Sexo y empatía**

A menudo las mujeres tienen más habilidades interpersonales, pero no necesariamente.

Investigaciones sobre empatía aportan datos para pensar que los hombres tienen la misma habilidad latente para la empatía, pero menos motivación para utilizarla.

### **Apéndice 4**

#### **Estrategias para aprovechar la diversidad**

C. Steele estudió el poder de la amenaza del estereotipo. Determinó estrategias utilizadas por empresas para hacer que el lugar de trabajo sea agradable para todo tipo de personas:

líderes optimistas

desafíos auténticos

Énfasis en el aprendizaje

Afirmar el sentido de pertenencia

Evaluar perspectivas múltiples

Modelos de papel

Fortalecer la seguridad en uno mismo mediante la retroalimentación socrática

### **Apéndice 5**

#### **Algo más sobre la capacitación**

#### **Más sobre la evaluación de la aptitud emocional**

No hay evaluación perfecta. Las autoevaluaciones son vulnerables a desviaciones provocadas por el deseo de lucir bien.

Una manera de corregir cualquier distorsión es obtener evaluaciones de fuentes múltiples, a fin de que las necesidades emocionales o políticas de un individuo queden equilibradas por otras evaluaciones.

#### **Más sobre medir la disposición**

J. Prochaska establece cuatro niveles de preparación por los que se pasa durante un cambio efectivo de conducta

Ignorancia

contemplación

preparación

Acción

#### **Más sobre la práctica**

En lo neurológico, cultivar una aptitud representa anular el hábito antiguo como reacción cerebral automática y reemplazarlo por otro nuevo. La etapa final de dominar una aptitud se produce en el punto en que el viejo hábito deja de ser



una respuesta automática y es reemplazado. El cambio de conducta se establece.

Las aptitudes subyacentes y los valores relacionados son más difíciles de cambiar que los de trabajo.

Más allá de la complejidad, importa la distancia entre la conducta básica a la nueva. Los más empáticos no tienen dificultad en aprender a brindar crítica constructiva con habilidad o a captar las necesidades del cliente.

Los programas de capacitación deben ofrecer la oportunidad de aplicar la aptitud deseada.

La instrucción con ayuda de ordenadores tiene sus límites en cuanto a brindar práctica de aptitud emocional. El énfasis excesivo en la tecnología, a expensas del contacto humano esencial puede ser un gran error.