

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

*Por Mary Fernández

Ser un profesional competente no lo es todo

Henry Ford, dijo una vez: *"Si hay un secreto para el éxito, es el siguiente: entender el punto de vista del otro y ver las cosas con sus ojos"*. De ser cierto esto, no es suficiente esforzarse por conseguir una buena formación, un título académico o un conocimiento técnico específico. Quién pretenda alcanzar el éxito debe saber manejar con destreza las emociones: las propias y la de los demás. Las emociones positivas estimulan el éxito profesional y personal, si nos gusta y entusiasma la tarea que realizamos, nos resultará un placer cumplir con ella. Si nos sentimos a gusto en nuestro puesto de trabajo porque nuestros compañeros de trabajo son agradables, cooperativos y empáticos, nuestro rendimiento será mayor.

Por el contrario las emociones negativas nos frenan: cuando nos disgustamos por culpa del jefe, nos desmotivamos y nos cuesta implicarnos, comprometernos con el Trabajo. Si tenemos miedo de perder nuestro puesto de trabajo, sin darnos cuenta cometeremos más equivocaciones, errores durante la jornada laboral. Cuando los trabajadores temen constantemente ante la posibilidad de perder su puesto de trabajo, su capacidad para rendir en forma efectiva disminuye y se resiente. La inseguridad perjudica el ambiente general de la empresa, los compañeros pasan a ser, en primer lugar, la principal competencia. Comienzan las interrogantes, la imaginación vuela hacia posibles pérdidas: *¿Quién conservará el empleo en la próxima oleada de despidos? ¿Qué hacer para estar entre los que conservarán su empleo?* Y he aquí otra deficiencia. Cuando los empleados se hacen a la idea que, según y cómo, no van a quedarse en este trabajo mucho tiempo, apenas se identificarán con la empresa y con sus objetivos.

La gran mayoría de los directivos, gerentes y supervisores tienen conciencia de la importancia de la competencia social y, en el futuro, estará entre las competencias gerenciales más importantes entre los ejecutivos, éstos tendrán que tener la capacidad de transmitir a sus colaboradores una sensación de proximidad y de calor humano. Sin embargo, se debe reconocer que en la actualidad y en lo que a estas cualidades se refiere existen grandes carencias en los niveles directivos de las organizaciones. Cuando los empleados logran identificación con la empresa y participan, siendo escuchados para tomar, adoptan los objetivos de la organización como propios y ponen todo su empeño en alcanzarlos ya que se sienten bien motivados.

John Simmons y William Mares investigaron los efectos de la gestión participativa en las empresas y llegaron a los siguientes resultados:

- La productividad aumentó en un 100% y más.
- El número de bajas por enfermedad se redujo a la mitad.
- La fluctuación se redujo a la mitad.
- La autoestima de los empleados aumentó.
- Los empleados disfrutaban más con su trabajo.
- La sensación de impotencia entre los empleados se redujo.
- La sensación de poder controlar las cosas aumentó.

De los datos aportados por esta investigación podemos afirmar que dependiendo del estado de ánimo de los trabajadores puede aumentar o disminuir la productividad. Cuando los directivos de la organización

desarrollan su competencia social promueven bienestar y contacto humano con el resto del personal que integra la organización.

Crear ambientes o atmósferas de éxito intencionalmente y velar por ellos contribuye de manera significativa al crecimiento y bienestar organizacional. Una atmósfera de éxito se consigue preocupándose por generar espacios donde los colaboradores vean sobre el papel las buenas noticias, las informaciones que son reseñadas, por diferentes medios comunicacionales, acerca de los logros alcanzados por la empresa generando así un clima de predisposición al esfuerzo. Por lo general, lo que se discute en las negociaciones a menudo sólo son los problemas y con frecuencia, los progresos alcanzados quedan en segundo plano. Aunque la noticia de un éxito puede convertirse en el factor desencadenante de nuevos éxitos. El entusiasmo provocado por un problema que se ha solucionado es contagioso, refuerza la confianza en la viabilidad del proyecto y motiva para repetir el éxito. Aún cuando la empresa esté bien gestionada se producen errores, los empleados no siempre se involucran tanto como sería deseable, de vez en cuando se suceden intervenciones que denotan falta de compañerismo, los directivos no pueden eludir la crítica. En las discusiones conflictivas que se producen en el ambiente de trabajo se desarrollan procesos emocionales semejantes los que tienen lugar durante una pelea con la pareja o con cualquier familiar o amigo. La conversación puede ser constructiva, es decir, puede modificar los problemas de forma positiva. Sin embargo, las discusiones conflictivas entre un superior o empleado pueden crear nuevos problemas, nuevas dificultades.

La crítica conflictiva sólo se consigue cuando se respetan una serie de reglas importantes que tienen en cuenta las circunstancias emocionales de ambos interlocutores:

Dejar que se atenúe la molestia, que se calmen los ánimos. Ante la indignación, sólo cuando la descarga de adrenalina haya disminuido puede conversarse del problema en forma constructiva. Para apaciguar la frustración, la cólera se recomienda distanciamiento transitorio de la persona que la ha desencadenado, interrumpir la cadena de pensamientos que alimentan el malestar, buscar distracción, realizar deportes, usar técnicas de relajación.

No hacer críticas ante terceros. Cuando los individuos son criticados ante sus compañeros u otra persona no sólo debe digerir la crítica, debe temer por la falta de respeto. Una conversación en privado da al empleado la oportunidad de resolver la dificultad y mantener su autoestima en alto.

Renunciar a los ataques personales. Estos hieren la dignidad del otro y provocan frustración malestar y en este estado emocional el empleado ya no prestará atención a la crítica objetiva. Y a largo plazo quedan sentimientos de amargura, predisposición frente al trabajo y la identificación con la empresa disminuirá.

Reforzar la autoestima. Apreciar lo que el trabajador ya hace bien contribuirá a la aceptación de la crítica manteniendo alta su autoestima. El reconocimiento refuerza el sentimiento de autoestima del empleado. El hecho de que alguien ponga su confianza en nosotros despierta, en la mayoría de nosotros, la predisposición a justificar esa confianza. Las alabanzas estimulan la buena predisposición ante el esfuerzo, mucho más que los reproches. Lamentablemente son muchos los directivos que les resulta difícil ponerlo en práctica.

Hacer sugerencias de mejora. Un superior competente desde el punto de vista emocional sabrá indicar las estrategias para la solución de problemas a sus empleados. Estas sugerencias sólo pueden ser eficaces si el empleado tiene una actitud abierta hacia ellas y no las rechaza de entrada, dolido por el tipo de crítica que ha recibido.

Además, es importante para el éxito de una empresa que sus integrantes estén dispuestos y sean capaces de integrarse a un grupo y de remar, junto con sus compañeros, en la misma dirección. La capacidad de rendimiento en equipo establece una estrecha relación entre el rendimiento y la

cohesión del mismo. La competencia profesional, la creatividad, los conocimientos técnicos de cada uno de los componentes sólo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima armónico. El aporte de cada miembro del grupo al éxito del equipo depende, de forma decisiva, de sus cualidades emocionales.

Este tema tiene muchos elementos que no pueden ser cubiertos en su totalidad en este artículo, en próximas entregas se desarrollarán otros elementos que contribuyen al desarrollo y puesta en práctica de la inteligencia emocional en las organizaciones.

Mary Fernández (mary.fernandez@forja.com)
FORJA Consultores (<http://www.forja.com/>)