

Capítulo II

Inteligencia Emocional y cambio organizacional

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional. Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos (Goleman, 1998).

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la Inteligencia Emocional cobran una importancia crucial. A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión. Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse (Robbins, 1996).

Para las organizaciones, conseguir al más brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho más complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e Inteligencia Emocional. Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de alto rendimiento. Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera más eficaz posible,

es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo (Goleman, 1998; Gibson, 1998).

2.1 La empatía

"El hombre que comprende a los demás es un sabio, pero el hombre que se comprende así mismo es un iluminado"

Proverbio Taoista

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediablemente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son (Goleman, 1995).

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente (Goleman, 1998).

2.1.1 Empatía, esperanza y desempeño en ventas

En otro fascinante estudio destinado a medir el efecto del optimismo en el desempeño, el psicólogo Martin Seligman dio a algunos vendedores de seguros un cuestionario para medir su optimismo. Cuando comparó los resultados de las pruebas con sus registros reales de ventas, halló que los vendedores que tenían gran optimismo habían vendido un 37 por ciento más que los pesimistas. Los vendedores que estaban entre los 10 con mayor porcentaje de optimismo habían vendido un 88 por ciento más seguros que los que estaban entre los 10 con mayor pesimismo.

Los vendedores optimistas tenían una forma mucho más empática de relacionarse con los potenciales clientes. Cuando un cliente en perspectiva decía que no, los pesimistas se veían a sí mismos como fracasados, y usaban como: *“No sirvo para esto”* o *“No puedo hacer ni siquiera una venta”*. Por el contrario, los vendedores optimistas, adoptaban la perspectiva del otro, y decían frases como: *“Estaba demasiado ocupada cuando la llamé”* o *“La familia ya tiene un seguro”*. El rechazo no era tomado personalmente y, como consecuencia, los agentes optimistas siguieron esperanzados en su futuro.

La empatía crea una actitud esperanzada en las relaciones porque nos ayuda a desarrollar una perspectiva más amplia, en la cual las cosas malas que suceden y las decepciones se ven como algo momentáneo, específico de la situación, y finalmente superable. Si imaginamos que la causa es permanente (*“Soy un imbécil”, “El es insensible”, “Ella no piensa”*), preparamos el escenario para el desánimo y la depresión. Si pensamos en la situación como algo circunstancial, circunscrito al momento (*“Dije algo realmente tonto”, “Generalmente él es comprensivo, pero hoy no está respondiendo bien”*), limitamos nuestra decepción a esa interacción específica y evitamos la generalización del pasado y del futuro.

La empatía nos tranquiliza, fortalece nuestras relaciones con los demás y nos ayuda a crear una actitud que nos permite doblarnos más que quebrarnos. La empatía entibia el frío del miedo y calma la ansiedad que dice: *“¡No puedo*

creerlo". Trabajando juntos, recordando que nadie es perfecto, deteniéndonos a pensar, hallamos también la esperanza en nuestras relaciones.

2.1.2 La comunicación empática

"Hay pocos animales más terribles que un hombre comunicativo que no tiene nada que comunicar"

Charles Augustin Sainte-Beuve

La comunicación es el acto central de la vida humana.

La comunicación es posible, entre los hombres, porque todas las cosas, externas o internas, son representables.

Pero el hecho de representar, para otros, las cosas externas o internas, no es un proceso simple. *"Una de las cosas más difíciles del mundo"*, escribió Lewis Carroll en su libro *"ALICIA EN EL PAIS DE LAS MARAVILLAS"*, *"es transmitir las ideas con exactitud de una mente a otra"*.

Llamamos genéricamente proceso de comunicación a los fenómenos de intercambio de información. Estos fenómenos se dan en dos pasos:

1. Hay que comprender y transmitir una situación o hecho.
2. Hay que escoger y transmitir bien los diferentes signos que pueden expresarla.

En la comunicación humana, el mensaje sólo puede transmitirse a través de una codificación. Una letra, una palabra van "codificadas" en un texto, con una determinada entonación o escrito en determinada forma. Si la palabra "alma", por ejemplo, va en la frase *"te quiero con toda el alma"*, tiene diverso sentido de si va en esta otra : *"el hombre consta de alma y cuerpo"*.

El mensaje humano tiene, pues, una codificación por parte del emisor y una decodificación por parte del receptor. Este sólo podrá descodificar la frase y por tanto entenderla, si está al tanto del código empleado. De ahí la importancia de

que toda persona que intenta influir en otra en cualquier campo (religioso, político, comercial...) conozca el lenguaje que es capaz de comprender su receptor y se acomode a él. El código que domina el receptor es la regla a que debe ajustarse el emisor y no viceversa.

Pero la comunicación no es solamente un intercambio de información a través de códigos, sino una comunión de significados. En el contacto entre dos o más personas, también se intercambian o crean impresiones y actitudes.

La comunicación es, además, una concordancia emotiva. Es el hilo invisible que une o desune a los seres humanos.

Por otro lado, hay circunstancias en las que aun la información más objetiva presenta una carga emocional muy alta. Pensemos, por ejemplo, en el momento en que un Gerente General comunique los datos referentes al rendimiento de la empresa. Es inevitable que esta situación desencadene ciertas emociones; entre otras miedo, ansiedad o vergüenza.

Si las personas involucradas no logran superar el nivel de comunicación objetiva, se levantará entre ambas una barrera que impedirá llegar a un entendimiento. Si, por el contrario, el Gerente General enfrenta el aspecto emocional al aceptar el enojo de un subordinado por recibir una valoración tan negativa, ambos tienen más posibilidades de aplicar su experiencia en beneficio de la relación. Al hablar de la preocupación del empleado sobre los hechos, éste los aceptará con más facilidad.

Por eso es tan importante escuchar empáticamente (sin juzgar y poniéndose en el lugar del otro), porque es el primer paso hacia comunicación saludable y eficiente.

Las relaciones de comunicación requieren un desarrollo, implican confianza y comodidad, y ambas se alimentan con el transcurso del tiempo y con el ejercicio de la empatía. Una buena relación de comunicación nos permite saber que si

nuestro proveedor se retrasa no es debido a una falta de respeto o a negligencia, sino a una sobrecarga de trabajo. La relación se da en un clima de confianza mutua y es tan cómoda para ambas partes que intercambiamos información sobre nuestras respectivas empresas, lo cual nos ayuda a realizar el trabajo mejor y a entendernos como personas.

2.1.3 El poder de la comunicación

“La falta de comunicación destruye cualquier relación, hasta la familiar”

Manuel Demetrio

Derek Wanless, jefe del *NatWest Group*, uno de los “cuatro grandes” de la banca británica, con activos totales de \$ 250,000.00 millones de dólares, dedica un 30% de su tiempo a conversar con los empleados cara a cara. Insiste en acercarse a ellos para oír su voz emocionalmente honesta. Sólo así, dice, puede uno ver y sentir lo que está pasando realmente.

Esto es algo a lo que muchos ejecutivos están prestando mayor atención. Por ejemplo, Colin Marshall, presidente de *British Airways*, una de las compañías más grandes del mundo, con \$ 9,000 millones de dólares en ventas, cree que la apertura y la honradez emocional son elementos vitales para obtener el mejor rendimiento de su organización.

No creemos que donde estamos hoy sea donde estaremos o esperamos estar mañana, dice. En los últimos cinco años *British Airways* ha realizado 110 seminarios, cada uno con 25 directivos, y en cada uno de ellos Marshall dice que ha pasado dos o tres horas conversando abierta y honradamente con los gerentes sobre varios aspectos del negocio. Dice que después de años de estricto control, los directivos al principio vacilaban en hablar con franqueza, pero ahora ya saben que no se les va a sancionar si critican a la compañía. Para probar este punto, Marshall ha despedido a directivos que no escucharon abiertamente a las críticas o ideas y ha promovido a los que tienen honestidad emocional y se han enfrentado al sistema.

Compañías como *Hewlett-Packard (HP)* son prueba de que las empresas pueden mantener un alto nivel de conexión emocional a medida que están creciendo. La clave, según **Lewis E. Platt**,² su presidente y director ejecutivo, es usar todas las formas posibles de mantener vivo el sentido de conexión.

En una entrevista dijo:

“Yo viajo mucho, cerca de dos terceras partes de mi tiempo, y paso mucho tiempo frente al personal de HP. Esto lo hago de una manera informal, por ejemplo andando de un lugar a otro para hablar con la gente. Otras veces tenemos lo que aquí llamamos charlas de café. Estas son famosas en HP. Reunimos a todo el personal de una dependencia y durante media hora hablamos de lo que está ocurriendo en la compañía, qué es importante, qué nos espera, y luego contestamos preguntas. Yo por lo general agrego media hora o una hora más para mezclarme con la gente. Estas cosas son muy importantes”.

Las charlas de café de Platt estaban saturadas de franqueza, intuición y empatía y crean un sentido de conexión que se extiende por la compañía. Cada una es un diálogo basado en escuchar cuidadosamente a la gente y luego tratar de incorporar sus ideas en la continua innovación y operaciones de *HP*.

De cualquier manera que las veamos, las relaciones emocionales son la savia de cualquier negocio.

Robert Peterson, profesor de marketing en la Universidad de Texas, descubrió que la conexión determinante entre satisfacción del cliente y negocio de repetición es un vínculo emocional que tiene que desarrollarse entre el consumidor y el producto o servicio. Esa clave íntima no es la calidad, precio competitivo y un departamento de servicio (todos estos son requisitos elementales para sólo permanecer en el mercado), sino el vínculo emocional, el sentido de conexión.

² Lewis (Lew) E. Platt (1941- Sept. 8, 2005), también fue director y asesor de *BOEING AIR LINES*.

Más o menos lo mismo sucede cuando se trata de las relaciones de un gerente con sus trabajadores. Dice Phil Quigley, director ejecutivo de Pacific Bell: “Yo no pienso en el liderazgo como una posición ni como una destreza, sino como una relación”.

“Uno no se interesa en una persona por lo que ella sea sino por lo que le haga sentir a uno” -observa Irwin Federman, antiguo presidente de Monolithic Memories-. Sostengo que en igualdad de circunstancias, trabajamos más y más eficientemente para una persona que nos gusta. Y nos gusta en proporción directa a cómo nos haga sentir. Viendo la otra cara de la moneda, Will Schultz, profesor de Harvard, dice: Mis relaciones con otros dependen en gran parte de cómo me sienta yo acerca de mí mismo.

Investigadores han descubierto que la **“insensibilidad hacia los demás”** es la razón que más se cita para explicar el fracaso de ejecutivos y líderes. Los estudios mostraron que la capacidad de extender empatía -de entender el punto de vista ajeno- era la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan.

Veamos unos ejemplos de los beneficios de responsabilizarse por las conexiones emocionales. Probablemente escuchar y respetar los sentimientos no es una cualidad de liderazgo que acuda a la mente del lector cuando piensa en los “Tres Grandes” fabricantes de automóviles de Detroit. Durante muchos años, *Chrysler* y su antiguo presidente Lee Iacocca (quien superficialmente parecía tener alto CE (Cociente Emocional), pero en realidad tenía su estilo administrativo autocrático) ciertamente no se veían como ejemplos de lo que pudiera llamarse una cultura corporativa de alto CE. Pero los tiempos han cambiado. Iacocca ya no está y *Chrysler* se ha transformado en lo que muchos consideran la empresa de automóviles más activa de los U.S.A. y ha llegado recientemente a ganar más aún que General Motors y Ford.

Para reemplazar a Iacocca, Chrysler contrató a Robert Eaton, un hombre que apenas pasa de los 50 años y había manejado GM Europa desde 1988 hasta

1992. En enero de 1993 se encargó de *Chrysler* e inmediatamente los empleados comprendieron que tenían un líder distinto. Eaton está considerado como continuamente accesible, intuitivo, un entrenador que sabe escuchar con empatía. A menudo él mismo contesta teléfono y periódicamente entra a visitar a los gerentes y empleados para charlar con ellos.

Yo no creo -dice- que yo tenga menos impacto sobre Chrysler que Lee Iacocca. Sólo que será muy distinto porque mi punto de vista es interno, de trabajo en equipo, distinto del que él tenía. Las primeras veces que un líder pide a su gente que le hable con honradez sobre cómo se siente, los empleados pueden vacilar. Pero si el líder sigue preguntando y demostrando su propia voluntad de expresión emocional, al fin llegan a creer que el líder realmente quiere entender sus sentimientos, no sólo sus pensamientos, y se franquearán.

Una de las primeras iniciativas de *Eaton* fue establecer un equipo para el comportamiento de la alta administración, destinado a enseñarles a los altos funcionarios a ser más accesibles, a estimular a los subalternos para que hablen, escucharlos y hacer contacto visual. Todo esto ocurrió a tiempo que se formaban equipos interfuncionales, que reunían en un mismo lugar a todos los que toman parte en la producción de un vehículo. Esta medida inmediatamente facilitó la comunicación y el desarrollo, redujo costos y aceleró la producción.

Esto llevó, entre otras cosas, al *Neon* de *Chrysler*. En sus primeras etapas de desarrollo, los líderes obtuvieron la ayuda y consejo de aliados y proveedores no tradicionales, como el *Sindicato de Trabajadores del Automóvil*. Los trabajadores de línea contribuyeron con más de 4,000 inquietudes y propuestas para modificar el proyecto.

Los resultados sacudieron la industria automovilística y *Neon* se enfrentó con éxito a los fabricantes japoneses en el mercado norteamericano de autos pequeños. *Toyota* recientemente anunció uno de los más rigurosos exámenes que haya hecho jamás sobre el automóvil de un competidor. En su informe

observa que el *Neón Chrysler* lleva *“incorporado en su diseño economías de costos sin precedentes en un automóvil americano”*.

Chrysler aspira, naturalmente, a mantener este impulso y ampliarlo para que tomen parte activa todos sus trabajadores, directivos, proveedores y demás interesados, creando uno de los esfuerzos de equipo más inteligentes y más intuitiva y emocionalmente genuinos de la industria. Que los empleados de una compañía en cualquier nivel puedan preguntarse unos a otros: *“¿Qué le preocupa a usted realmente sobre tal cosa?”*, o bien *“¿Qué le dice su intuición sobre la solución de este problema?”*, y que puedan hacer tales preguntas sin temor al ridículo o las represalias, ha venido a ser una señal distintiva de las empresas prósperas como *Chrysler*, que fue elegida como la compañía del año en enero de 1997 por la revista *FORBES* por ser *“inteligente, disciplinada e intuitiva”*

2.2 La influencia

“Dar ejemplo no es la principal manera de influir sobre los demás; es la única manera”

Albert Einstein

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino mas bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización (Goleman, 1998).

2.2.1 La influencia en el trabajo

Por lo tanto la **“influencia”** es el poder de una persona para determinar o alterar la forma de pensar o actuar de alguien³, lo cual es una forma de comunicación recíproca entre las personas que se comunican. En el proceso de comunicación una persona pregunta, la otra responde, una ofrece una información y solicita de la otra su punto de vista, una pide una aclaración y la otra resuelve las dudas. Pues, para que haya comunicación, las dos personas deben estar en disposición activa de ofrecer sus puntos de vista respecto al tema objeto de la comunicación.

Comunicar no es llegar y decir simplemente “haz esto” así nomás por que si y regresar por donde llegaste, Eso es **“mandar”**.

Comunicar es llegar, **decir “debes hacer esta tarea antes de...”**, añadir **“¿podrás hacerlo?”**, y esperar la respuesta.

Estudios sobre problemas en el trabajo demuestran que cuatro de cada cinco problemas son causados por una mala o deficiente comunicación.

La experiencia nos demuestra que muchas personas, incluso excelentes profesionales técnicos, personal con una enorme valía en su oficio son pésimos comunicadores. En muchos casos no son conscientes de la importancia de la comunicación en su trabajo, por lo tanto no saben influir sobre las personas. Les interesa el tornillo, el proyecto, el producto, el dato, pero no demasiado las personas que deben apretar el tornillo, realizar el proyecto, acabar el producto, anotar el dato.

Si esas personas, que pueden ser jefes, o trabajar en un ámbito donde se maneja mucha información necesaria para otras personas, no tienen conciencia de que la comunicación es una forma parte de su trabajo, estarán en una posición privilegiada para generar múltiples problemas.

³ Definición de Influencia, <http://www.diccionarios.com>

¿Por qué razón en bastantes casos esa falta de conciencia del papel de la comunicación genera conflictos y problemas? Sucede que hay personas que informan pero que no escuchan, personas que mandan pero no dirigen, personas que creen que lo importante “es lo suyo” y lo de los demás es secundario y puede esperar.

Ignorar el papel de la influencia en la comunicación produce errores, fallos, retrasos, esperas, disculpas, pretextos, mala o nula atención al cliente, problemas o conflictos con compañeros del grupo de trabajo, con jefes o subordinados, con personal de otros departamentos.

Si somos conscientes del papel de la comunicación, es decir, que trabajamos hablando, pidiendo información, preguntando, respondiendo, pidiendo opiniones y valoraciones, recibiendo y analizando demandas y necesidades para otras personas, será posible neutralizar una parte importante de dificultades y mejorando la comunicación, mejorar el ambiente y los resultados del trabajo. ¿Cómo mejorar nuestra comunicación para poder influir sobre los demás?

Para desarrollarla

Escuche para comprender, no para responder. No interrumpa salvo en un caso límite (le toman por otra persona, por ejemplo).

Identifique las sensaciones y emociones de la persona con la que se comunica. Algo básico: confirme que le dice todo aquello que le quiere decir. Para ello debe dar confianza. Sonría. Sea afable.

Tome interés por la personas, no nada mas por su propio interés.

Trate de evitar

Confundir comunicación con “ser buen orador”. La oratoria es “hablar bien”. Comunicar es, también, “escuchar mejor”, dejar hablar y saber callar.

2.2.2 El arte de la influencia

La fusión de *Salomon Brothers* y *Smith Barney* creó una de las firmas financieras más grandes del mundo.

A las pocas semanas del anuncio se realizaron una serie de reuniones en ambas firmas, para resolver cómo harían esos dos peso-pesados para convertirse en un solo gigante. Como suele suceder en esos casos, centenares de trabajadores perderían sus empleos, pues había muchas funciones repetidas en ambas compañías.

Pero, ¿cómo se puede dar esa noticia sin empeorar una realidad ya preocupante?

Un jefe departamental lo hizo de la peor manera posible. Pronunció un discurso lúgubre, casi amenazante, en el que esencialmente dijo: “No sé qué voy a hacer, pero no esperen que sea amable con ustedes. Tengo que despedir a la mitad de la gente y no estoy muy seguro de cómo tomar esa decisión. Me gustaría que cada uno me dijera sus antecedentes y su preparación, a fin de comenzar”.

Su colega de la otra compañía lo hizo mucho mejor. Su mensaje fue animoso: “Creemos que esta nueva empresa será una estimulante plataforma para nuestro trabajo, y tenemos la bendición de contar con personas talentosas en ambas organizaciones. Tomaremos las decisiones tan de prisa como se pueda, pero no sin asegurarnos de haber reunido información suficiente para ser justos. Los mantendremos informados acerca de la marcha de las cosas. Y para decidir tomaremos en cuenta los datos de desempeño objetivo, las aptitudes cualitativas y el trabajo en equipo”.

Los del segundo grupo, según dijo Mark Loehr, director gerente de *Salomon Smith Barney*, “produjeron más, pues estaban entusiasmados por las posibilidades. Y sabían que, aun si terminaban despedidos, la decisión sería justa”.

Pero en el primer grupo todos carecían de motivación. Oyeron decir: “No se me ha tratado con justicia”, y eso provocó un ataque colectivo de amígdala. Estaban amargados, desmoralizados. La gente decía: “Ni siquiera sé si quiero seguir trabajando para este idiota, mucho menos para la empresa”. Los buscadores de talentos se pusieron en contacto con la gente y se llevaron a algunos de los mejores de ese grupo, pero a ninguno del otro.

El arte de la influencia requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Ambos jefes departamentales eran influyentes en este sentido, pero de maneras opuestas.

Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

2.3 El contagio de las emociones

Las emociones tienen características muy especiales, en primer lugar son el motor que nos mueve a actuar, junto con la motivación, son los motores que tenemos los seres humanos, otra característica especial que tienen las emociones es que se contagian con mucha facilidad. En este sentido las emociones son además un sistema muy eficiente de comunicación, que se capta de modo no verbal. Por pequeñas expresiones faciales, el tono de voz, la calidad de los movimientos, y otras señales, podemos saber cuál es el estado emocional de alguien; y es probable que al poco rato, estemos con la misma emoción que tenía la otra persona. El ejemplo más claro de contagio emocional podría ser el pánico. En un grupo, cuando sucede algún acontecimiento de cierta magnitud, por ejemplo un fuerte temblor, si una persona entra en pánico, es muy posible que todo el grupo caiga en pánico, con consecuencias desastrosas.

El enojo también se contagia. Ver a alguien enojado nos produce siempre algún tipo de emoción; puede darnos rabia, o también cierto temor a sus reacciones. Si estamos en un grupo, y una persona inicia una pelea, es muy probable que todo el

grupo se vea involucrado. En los estadios el contagio emocional es muy fuerte; la masa actúa movida por las puras emociones, sin ningún control racional.

Otra emoción que se transmite con mucha facilidad es la pena, especialmente cuando ésta se acompaña de llanto. El llanto no es una emoción, sino la expresión de una emoción; pero ver a alguien llorar es algo que a casi nadie deja indiferente. Produce fuertes emociones internas, desde contagiar la pena, hasta provocar ansiedad.

Una vez que nos damos cuenta de que las emociones se transmiten, y aplicando esto a la vida diaria, es muy importante considerar esto en algunos ambientes. Por ejemplo, en un grupo social, cuando una persona siempre se queja y transmite emociones negativas, termina por contagiar su negatividad o al menos exasperar a los demás. En el trabajo esto puede ser más grave todavía. Las personas negativas siempre están mostrando una emoción negativa, que tarde o temprano puede contagiarse. Se ha estudiado el caso de jefaturas con problemas emocionales, que terminan contagiando a todo un departamento.

Hay que aprender a estar consciente del contagio emocional propio y de los demás, porque afectan a quienes nos rodean. Y como norma de salud mental, es preferible evitar a aquellas personas que en todo tiempo y lugar están transmitiendo emociones negativas. (*Horst Bussenius C., Director Psicología Unap, 20 agosto 2005*)

2.3.1 El cuidado de las relaciones interpersonales en el trabajo

La mayoría de los trabajos (especialmente en una sociedad tan compleja e interdependiente como la nuestra) implica un sutil juego de interrelaciones cooperativas y competitivas. Una buena conducción implica regular esas relaciones para lograr que cada individuo aporte lo mejor de sí mismo. Si la gente trabaja con objetivos opuestos, si se establecen barreras a los niveles de autoridad, si la comunicación se derrumba para convertirse en rumores o en

silencio, es señal de que, en algún punto, está fallando el pensamiento constructivo y la inteligencia emocional.

La persona que piensa en forma constructiva, no etiqueta a la gente como buena o mala, sino que trata de determinar cómo utilizar la capacidad de cada individuo de la manera más efectiva posible, y procura que todos se sientan bien consigo mismos y con quienes tienen que interactuar. La persona que piensa en forma constructiva se preocupa por reforzar la autoestima de la gente a su cargo en lugar de destruirla con humillaciones y falta de respeto. Cuando alguien no trabaja bien, se debiera llamarle la atención con el objetivo de mejorar su desempeño, no de minimizar su persona.

Imagínese un supervisor que tiene una actitud negativa hacia sí mismo y hacia los demás. Es una persona insatisfecha, fácilmente irritable, iracunda de modo que nadie se le acercará para pedirle consejo o ayuda. Por el contrario, todo el mundo lo evitará. En lugar de crear una atmósfera que haga sentir bien a la gente consigo misma, con los demás y con su trabajo, siempre busca a alguien a quien culpar cuando las cosas salen mal. En consecuencia, el estrés será elevado, la motivación reducida, el ausentismo y los accidentes altos, y la productividad baja. Por más inteligente que sea ese supervisor, por más diplomas en administración de empresas que tenga, y por más que domine todos los aspectos técnicos de su tarea, será más una carga que una ayuda para su empresa. Y su estilo de conducción será una carga para él mismo, ya que generará niveles de estrés que podrán llegar a tener efectos desastrosos sobre su bienestar físico y mental. No cabe duda de que la forma de pensar de esa persona es en verdad destructiva.

Ya que ese tipo de conducta produce una reacción ante los demás, son emociones provocadoras y contagiosas ya que muchos reaccionamos a ellas, algunos psicólogos le llaman **enojo o ira reactiva**⁴: nos enojamos por que otra persona esté enojada. Luego se enoja aún más y nosotros aumentamos el enojo

⁴ Crecimiento a partir de la crisis, Elvia González Valdés, p171

por que ella hizo lo mismo. Pronto, todo mundo esta enojado y nadie sabe bien por qué; Melody Beattie decía **“no confío en las personas que nunca se enojan; las personas se enojan o se enojan”** el detalle esta en saber manejar el enojo.

2.4 El Manejo de las emociones

“Siente el pensamiento; piensa el sentimiento”

Miguel Unamuno

Las emociones son guías que nos hacen falta para comprender todas las reacciones humanas.

Sin ellas, uno sólo puede especular acerca de la calidad de una relación o una interacción; con ellas, hay mayor certeza de percibir a los demás de manera precisa y correcta, en cuanto a donde están parados y cómo se sienten.

Mientras las habilidades de percibir y escuchar son ingredientes claves, la habilidad de manejar los sentimientos es de igual importancia para la eficacia en el manejo de las relaciones laborales. Aunque algunos gerentes tradicionales creen que no hay lugar para las emociones en el trabajo, el hecho es que todos tienen sentimientos, los reconozcan o no.

A diferencia de los pensamientos, por lo general los sentimientos se pueden expresar en términos sencillos: nos sentimos mal, felices o tristes, temerosos o valientes. Cuando se trata de sentimientos, sólo se requieren algunas palabras descriptivas. Sin embargo, para muchos hombres y menos mujeres, reconocer sus sentimientos es una de las tareas más difíciles.

Aunque cada uno tiene tal necesidad, solemos confundir lo que sentimos con lo que pensamos. Desde temprano, en la niñez, nos enseñan a valorar el pensamiento racional y adjudicar nuestras reacciones emocionales a la situación. Con el tiempo, aprendemos a esconderlos de los demás e ignorarlos nosotros mismos. Esto es lo que hace la socialización, en distinto grado, de acuerdo a la persona, pero especialmente con los varones.

Al alentar a los niños a ignorar sus propias emociones, la sociedad tiende a disminuir su responsabilidad de responder a las de los demás. Más tarde, como adultos, muchos hombres pueden racionalizar sus reacciones sin examinar siquiera cómo se sienten. Con el tiempo, después de años de negligencia cuidadosa, pierden contacto con su vida emocional interna. Inclusive en casos en los que quieren sentir y expresar sus sentimientos a los demás, ya no pueden.

2.4.1 Manejar las emociones ajenas

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización. Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible. Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos (Goleman, 1995).

2.4.2 La Importancia de las habilidades sociales

“Si pudiera manipular a placer mis emociones, tal vez tendría más tiempo para el espacio social de mis ideas”

Manuel Demetrio

La empatía es la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas, por lo tanto, es la raíz de la interacción eficaz con otras personas.

La competencia social, en cambio, está más relacionada con la convivencia externa de las personas, el desenvolvimiento social exento de fricciones y el control de las reglas de juego social.

Por ejemplo, para poder percibir el miedo de una hija a la escuela, es necesaria la empatía. Comunicar a la maestra este problema y ganar su complicidad implica competencia social. Esto requiere, por ejemplo, crear un ambiente agradable para la conversación, saber convencer y motivar a otros, moderar los conflictos, contemplar los problemas desde distintas perspectivas, reconocer los sistemas de relación e interacción de los grupos.

En su mayor medida, tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones y empresas son “redes de participación”. Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento (de cualquier trabajador, en realidad), la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden crear, pero no imponer.

En ese sentido, las facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas; los trabajadores excelentes poseen las dos. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la Inteligencia Emocional (en especial la destreza en las relaciones sociales), aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

En un estudio que se publicó en un número de 1993 de la revista *HARVARD BUSINESS REVIEW*, Robert Kelley y Janet Caplan estudiaron una división de los *Laboratorios Bell* que se ocupa de diseñar y crear conmutadores telefónicos electrónicos. Esta división está compuesta por equipos de 5 a 150 miembros. Su trabajo es muy duro y difícil y obtienen unos resultados bastante apreciables. Kelley y Caplan pidieron a aquellos científicos e ingenieros tan trabajadores que designasen un grupo de entre el 10 y el 15% de sus compañeros que destacaban entre ellos.

Cuando se comparó a aquellas superestrellas del trabajo con sus compañeros menos rutilantes, se descubrió que se diferenciaban muy poco de los demás y que habían obtenido resultados muy semejantes en los tests de inteligencia y de personalidad, como también eran semejantes sus resultados académicos. Kelley

y Caplan se quedaron confusos. Estaban decididos a encontrar en qué estribaba la diferencia, de modo que entrevistaron a sus sujetos con mayor profundidad.

Lo que descubrieron fue sorprendente. Lo que establecía la diferencia entre las estrellas y los demás era su capacidad para establecer una compenetración con las personas clave dentro del organigrama general de la división, con las personas que conocían las soluciones técnicas y que se las ofrecían con facilidad y con rapidez gracias a la compenetración que habían forjado con ellas en el tiempo (o sea, la destreza para relacionarse). La estrella podía volver a su grupo con la solución necesaria, evitando retrasos ulteriores en el raudo camino del grupo hacia su objetivo. La '*Inteligencia Social*', como la llamó el psicólogo pionero E. L. Thorndike, era lo que establecía la diferencia, y no el Coeficiente Intelectual, ni alguna otra cualidad de la personalidad.

En el mismo número de la *HARVARD BUSINESS REVIEW* en que se publicó el estudio de Kelley y Caplan, David Krackhardt y Jeffrey Hanson describen tres redes informales que operan entre bastidores en la mayoría de las compañías:

1. Redes de comunicación de carácter social.
2. Redes de conocimientos para el asesoramiento técnico.
3. Redes de confianza, cuyos miembros pueden poner en común algunos de sus sentimientos más privados y menos aceptables socialmente.

Las estrellas de Kelley y Caplan eran populares dentro de las redes informales, además de en las redes formales más visibles. Dentro de su Inteligencia Emocional figuraban estas seis destrezas, de las cuales 5 son habilidades sociales:

1. La capacidad de ver las cosas desde el punto de vista de los demás.
2. La capacidad de convencer a los demás.
3. La capacidad de establecer consenso en el desorden aparente.
4. El don de evitar los conflictos.

5. La capacidad de coordinar los trabajos de los demás, cuya consecuencia es un trabajo de equipo efectivo.
6. El deseo de llegar más allá de las obligaciones de su puesto de trabajo y la capacidad de estructurar su tiempo para conseguir realizar las tareas adicionales que han asumido voluntariamente.

Capítulo III

Inteligencia Emocional en las relaciones laborales

¿Cómo influyen las emociones en mi trabajo?. Las tensiones de la vida moderna, la hipercompetencia en el terreno individual y empresarial, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, etc., son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales, llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el desequilibrio emocional.

Este desequilibrio no sólo afecta la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestra conducta y nuestros pensamientos en pos de mejores resultados.

Por otro lado, cada uno de nosotros influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, “contagiándonos” las emociones como si fueran el más poderoso virus social.

Por eso se verifica hoy una tendencia mundial en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica.