



Inteligencia emocional en la práctica

por Daniel Goleman

RESUMEN EJECUTIVO

En su best-seller *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman explicaba que el éxito de una persona no dependía en un 100% de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de inteligencia emocional. En la continuación se describe lo que significa trasladar esta inteligencia emocional al ambiente laboral.

La inteligencia emocional, tal y como lo señala Goleman, es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean.

En este libro usted:

- Descubrirá por qué la inteligencia emocional contribuye con el éxito profesional de toda persona.
- Comprenderá por qué la inteligencia emocional causa un gran impacto a nivel gerencial y hace la diferencia entre líderes mediocres y verdaderos.
- Explorará las 25 competencias personales y sociales para tener un desempeño estrella en cualquier tipo de trabajo y negocio.
- Analizará mediante casos e investigaciones los estudios que han comprobado que en las empresas son muy importantes las “habilidades blandas”.

Más allá de la experiencia

Las reglas en el mundo laboral están cambiando, las personas ahora son juzgadas en base a un nuevo canon: no sólo cuán inteligente, entrenado o experimentado se es, sino también cuán bien pueden manejarse a sí mismos y a los demás.

Esta nueva medida está siendo aplicada con mayor frecuencia en las empresas, al escoger a quién se va a contratar o no, quién puede ser retenido y quién promovido. Las nuevas reglas predicen quién tendrá un desempeño estrella y quién no. Sin importar el campo en el que se desempeñe, lo importante es que se están evaluando las características cruciales para mercadearse en el mundo laboral.

Estas nuevas reglas no tienen mucha relación con lo aprendido

en los años escolares - habilidades académicas, etc. Se supone que la persona cuenta con esos conocimientos necesarios para llevar a cabo el trabajo. El énfasis ahora está en las cualidades personales, tales como la iniciativa, empatía, adaptabilidad y persuasión.

La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, para motivarnos y para manejar las emociones bien con nosotros mismos y en las relaciones con los otros.

Un alto nivel de inteligencia emocional es sumamente importante en los negocios porque:

- Si usted trabaja para una pequeña empresa o para usted mismo: su habilidad para desempeñarse al máximo dependerá en gran parte en poseer estas habilidades. Aunque jamás las haya aprendido en la escuela, su carrera dependerá de cuán bien usted las domine.
- Si trabaja en una gran empresa: probablemente está siendo evaluado en términos de estas capacidades, aunque usted no lo sepa. Cualquiera que sea su trabajo, entender cómo cultivar estas habilidades puede ser esencial para lograr el éxito.
- Si forma parte de un equipo gerencial: necesita considerar cuán bien su compañía nutre estas competencias para maximizar la inteligencia de sus empleados y hacer que sus negocios sean más efectivos y productivos.

Se ha comprobado que la inteligencia emocional es el factor más importante al determinar la excelencia de cualquier trabajo. Esto no sorprende cuando el trabajo en sí es ventas; pero ocurre incluso entre científicos y profesionales técnicos - el pensamiento analítico está en tercer lugar, después de la habilidad para influir y la motivación hacia el logro. Por ejemplo, un ingeniero brillante puede que tenga una idea genial en su mente, pero no sirve para nada si a más nadie le interesa o la conoce.

La inteligencia emocional incluye 5 dimensiones básicas, que a su vez son la base para las 25 competencias emocionales críticas para un excelente desempeño en el ambiente laboral.

Ninguna persona puede alcanzar la perfección en las 25 competencias. Sin embargo, un excelente desempeño requiere de fortaleza en al menos seis de las competencias, y que estas estén distribuidas equilibradamente en las cinco dimensiones.

Dimensión 1: Auto-conciencia

La autoconciencia es la primera dimensión de la inteligencia emocional. Esta dimensión es vital para lograr adquirir las tres competencias que la integran:

Conciencia emocional

Las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño y reconocen sus valores y sus metas.

En el departamento de asesoría financiera de American Express, la conciencia de las emociones propias es central para un excelente desempeño. Cuando los planificadores financieros discuten temas como dinero y mortalidad, algunos de los clientes se pueden sentir desconfiados o estresados.

Los planificadores fueron entrenados para tener más empatía y sintonizar sus emociones con la de sus clientes - lograron relaciones confiables a largo plazo que se tradujeron en ventas más altas por cliente.

La autoconciencia también sirve como barómetro interno, asegurando si el trabajo de la persona encaja con su sistema de valores. Si hay una disonancia, las personas tienden a sentirse mal. Si el trabajo que desempeñan y su sistema de valores están alineados, se sentirán con energía plena.

Auto evaluación precisa

Las personas que poseen esta competencia conocen sus fortalezas y debilidades, y están abiertas a la retroalimentación y al aprendizaje continuo.

El Centro para un Liderazgo Creativo llevó a cabo un estudio para comparar ejecutivos que eran exitosos y otros que no (renunciaban, eran despedidos, o rezagados). Ambos grupos poseían debilidades, pero los ejecutivos exitosos buscaban una retroalimentación activa para que les ayudase a incrementar su desempeño y fortalecer así sus debilidades.

Cuando las personas comprenden sus defectos pueden mejorar sus áreas débiles, sintiéndose más seguras a la hora de desempeñarse en su trabajo.

Auto-confianza

Guarda mucha relación con la destreza anterior. Las personas que la poseen son capaces de ir más allá de lo establecido y de tomar buenas decisiones, a pesar de incertidumbres y presiones. Los empleados con auto-confianza se sienten listos para asumir riesgos y dominar nuevos retos o habilidades.

El éxito en estas personas ocurre en parte por la profecía que se auto cumple: como creen en sus habilidades, trabajan más y con mayor empeño, logrando mejores resultados.

Dimensión 2: Auto-regulación

La auto-regulación es una dimensión clave en la inteligencia emocional. Está relacionada con la parte pre-frontal del cerebro, área de "la memoria que trabaja" - tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones.

Esta memoria trabaja mejor cuando la mente está en calma; pero cuando surge una emergencia, el cerebro cambia a un modo protector, poniendo alerta a todo el sistema. Durante la emergencia, el cerebro reduce la creatividad, y la planificación a largo plazo, para centrarse en la urgencia. Cuando una persona está nerviosa (al dictar una charla, por ejemplo), le ocurren bloqueos mentales temporales, ya que el cerebro percibe esto como una emergencia y congela la habilidad del orador para expresarse.

Autocontrol

Implica mantenerse al tanto de las emociones disruptivas y de la impulsividad. Las personas con esta competencia dominan sus impulsos y sentimientos de forma positiva: se mantienen en calma, y aún en momentos difíciles, pueden pensar con claridad y mantenerse enfocados bajo presión.

Las personas que trabajan para adquirir esta competencia utilizan meditación y ejercicio como herramientas para controlarse. Esto no significa que jamás se molesten, sino que el relajamiento y la meditación les sirven para mitigar tales emociones destructivas.

Fiabilidad

Las personas fiables actúan con ética, crean confianza y admiten sus errores al tiempo que confrontan las acciones no éticas en los demás. La fiabilidad en el ambiente laboral significa dejar que las personas conozcan los valores y principios de uno, y actuar en forma consistente con ello.

Las personas que jamás admiten sus errores o se presentan ante los demás sin ser auténticos, están debilitando su imagen y credibilidad frente a sus compañeros.

En el New York Times en 1997, se publicó una encuesta hecha a 1.300 empleados por la Asociación de Funcionarios Éticos - revelaba que la mitad había estado relacionada en prácticas de negocios poco éticas en algún momento de sus carreras.

La fiabilidad implica puntualidad, cuidado en el trabajo, auto-disciplina, responsabilidad, ser escrupuloso, etc.

Innovación y adaptabilidad

Puede ser muy importante para sobresalir en ciertos campos profesionales. Las personas innovadoras buscan formas de aportar ideas frescas, provenientes de una variedad de orígenes, con soluciones a problemas, nuevas formas de hacer las cosas, etc.

Los empleados adaptables manejan múltiples exigencias, cambiando sus prioridades y ajustándose a los cambios rápidamente. Ellos son los suficientemente flexibles como para cam-

biar sus respuestas y tácticas a situaciones fluidas.

Uno de los ejecutivos más adaptables e innovadores del mundo es Andrew Grove, el CEO de Intel. En 1970, la competencia japonesa comenzó a dominar el mercado de los chips de memoria para computadoras, que era el negocio principal de Intel para el momento. La gerencia de Intel cambió su estrategia hacia los microprocesadores.

Grove piensa que esos momentos son decisivos para las compañías, ya que de no adaptarse lo suficiente y repensar su estrategia a tiempo, puede desaparecer.

Dimensión 3: Motivación

Muchos de los mejores empleados con un gran desempeño no se sienten motivados por el factor monetario exclusivamente. Un estudio hecho a más de 700 profesionales y ejecutivos de negocios, encontró que la fuente de motivación más grande era el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí.

Las siguientes tres fuentes de satisfacción provenían del orgullo al hacer el trabajo, las relaciones laborales y de ayudar o enseñar a los demás en el trabajo.

Motivación al logro

Esto hace que las personas luchen por mejorar o cumplir con estándares de excelencia. Las personas que poseen esta destreza se establecen metas retadoras; buscan información para reducir la incertidumbre y encuentran formas para hacer las cosas mejor, y aprender cómo mejorar su desempeño.

Las personas que están motivadas al logro sienten que la retroalimentación es muy importante en sus trabajos. Ellos le hacen seguimiento al éxito, a través del ingreso, reportes de ventas o estándares organizacionales. Crean sus propias medidas de desempeño.

Compromiso

Las personas que tienen un alto desempeño están motivadas también por su compromiso con las metas de la empresa. Los empleados con esta competencia hacen sacrificios para alcanzar una meta organizacional mayor; utilizan los valores centrales del grupo para tomar decisiones y buscan activamente oportunidades para desarrollar la misión del grupo.

El compromiso es posible cuando las metas del individuo se reflejan en las de la empresa. Los altos niveles de compromiso se encuentran en las personas que creen en lo que hacen y en la empresa para la que trabajan.

Iniciativa y optimismo

Las personas que demuestran iniciativa persiguen metas que sobrepasan las expectativas que los otros se han hecho de ellos; buscan oportunidades, rompen las reglas de ser necesario y mueven a otros a realizar esfuerzos.

La competencia que está más relacionada con la iniciativa es el optimismo. Un optimista puede ver una oportunidad donde hay

un obstáculo, y piensa que tiene el poder de hacer algo al respecto.

El valor de un optimista ha sido probado por muchas empresas. En la asesoría financiera de American Express, una prueba piloto en entrenamiento de optimismo ayudó a incrementar las ventas 3 meses después de haberse producido - un resultado sorprendente que convenció a la empresa a repetirlo.

Dimensión 4: Empatía

De todas las competencias, la empatía es la fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son importantes en el ambiente laboral.

Comprender a los demás

Las personas que cuentan con esta competencia son atentas ante las emociones que demuestran las demás personas, son buenos escuchas, demuestran sensibilidad hacia las perspectivas y sentimientos de los otros.

Los ejecutivos pueden emplear la empatía para sentir las necesidades de sus empleados, luego basado en la comprensión pueden promover las habilidades de los empleados.

Desarrollo de los demás

Esto puede verse cuando las personas reconocen y compensan las fortalezas y logros de los demás; ofrecen una retroalimentación completa y actúan como un mentor.

Para desarrollar a su personal tome en cuenta las siguientes técnicas:

- 1.- Espera lo mejor de los empleados que tienen el mas bajo desempeño, y deles un trato de ganadores, lo cual puede surtir el efecto de la profecía que se auto cumple.
- 2.- Promueva el desempeño de sus subordinados asignándoles un reto adecuado a sus cargos, junto con un voto de plena confianza.
- 3.- Señale los problemas sin proponer soluciones; esto implica que ellos deben hallarla por si mismos, lo que mejora su confianza en la toma de decisiones.

Orientación al servicio

Las personas con esta habilidad comprenden las necesidades de los clientes y las relacionan con los servicios y productos; buscan formas para incrementar la lealtad y satisfacción del cliente; y ofrecen su asesoría de confianza a los clientes.

Para construir una relación a largo plazo con los clientes, ellos deben ser vistos como personas con sentimientos, no como compradores con dinero. Los vendedores deberían crear empatía al comienzo de la interacción, para lograr sentir las necesidades de ellos. Lo peor que puede hacer un vendedor es abordar el enfoque de "nosotros contra ellos" refiriéndose a los vendedores contra el cliente, la manipulación del cliente no permite que se cree la relación con el cliente y que el negocio

se repita en el futuro.

Apalancamiento de diversidad

Las personas que saben como apalancar la diversidad aprecian las diferencias que existen entre los distintos tipos de personas que se encuentran a su alrededor; respetan y se relacionan bien con personas de diversos orígenes; ven la diversidad como una oportunidad para la organización.

Investigaciones llevadas a cabo por la Universidad de Stanford, demostraron que los estereotipos negativos acerca del género o raza podían disminuir seriamente el desempeño laboral.

Para alcanzar el éxito, las personas necesitan sentirse apreciadas y valoradas; las minorías pueden llegarse a sentir amenazadas si no sienten esto por parte de sus compañeros de trabajo, afectando su desempeño y el de los demás,

En la Escuela de Negocios de Harvard hay una frase muy usada que dice: “triumfa a través de los otros que son diferentes a ti.” La habilidad para apalancar la diversidad es una competencia que va en franco aumento en los mercados globales.

Conciencia política

Significa reconocer las influencias políticas y sociales, y estar a tono con el clima y cultura de la organización. Esto determina lo que es aceptable y lo que no en una empresa.

Las personas que cuentan con esta habilidad reconocen fácilmente las relaciones de poder clave; detectan las conexiones sociales cruciales y entienden las fuerzas que modelan las acciones y percepciones de clientes y competidores.

Si usted mantiene relaciones en su trabajo con otros empleados o clientes, es crítico conocer quien realmente posee el poder y toma las decisiones. Toda empresa tiene su propio sistema de influencia. Algunas personas lo reconocen y otras no. Las personas que mantienen buenas conexiones personales dentro de una compañía, son las que poseen esta destreza.

Dimensión 5: Habilidades sociales

La última dimensión de la inteligencia emocional implica dominar las habilidades sociales.

Influencia

Las personas que poseen esta competencia saben ganarse a la gente; saben cómo hacer presentaciones que atraigan a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo.

Las investigaciones han demostrado que las emociones son contagiosas, es decir que nos contagiamos de las emociones de quienes nos rodean.

Comunicación

Las personas que poseen esta destreza saben lidiar directamente con asuntos difíciles; saben escuchar; y aceptan las malas noticias al igual que las buenas. Crear una atmósfera de

apertura no es una tarea fácil.

Según la revista Newsweek, la queja más frecuente de los trabajadores norteamericanos es la mala comunicación con la gerencia. 2/3 de los empleados insisten que esto los frena en su desempeño.

Los ejecutivos exitosos siempre ofrecen formas a sus subordinados de acceder a ellos con buenas ideas. Por ejemplo, a través del correo electrónico, buzón de sugerencias, etc.

Manejo de conflictos

Las personas que cuentan con esta destreza saben manejar las dificultades entre personas o situaciones tensas con diplomacia y tacto - hallan formas de eliminar los desacuerdos, desescalándolos; y trabajan hacia soluciones ganar-ganar.

Para resolver conflictos es importante tener un proceso en mente antes que el problema surja. Algunas formas para evitar un conflicto:

- 1.- Cállese, póngase en sintonía con sus sentimientos y expréselos acordemente.
- 2.- Demuestre disponibilidad para solucionar las cosas, conversando el asunto, no añadiéndole más agresión.
- 3.- Expresé su punto de vista con un lenguaje neutral, en vez de en un tono argumentativo.
- 4.- Trate de hallar formas para resolver la disputa, trabajando juntos para encontrar una solución mutuamente atractiva.

Liderazgo

El liderazgo requiere de la destreza anterior. Las personas que lo poseen suscitan entusiasmo por una visión y misión compartida; apartan sus intereses particulares en aras del objetivo común: guían el desempeño de los demás, al tiempo que se hacen responsables si algo sucede.

Catalizador de cambios

Las personas con esta destreza reconocen la necesidad para el cambio; retan el status quo; premian el cambio; y animan a los demás a emprenderlo.

Johan Patrick, un estratega de la empresa IBM, notó en 1993 que la empresa aún se estaba enfocando en el negocio del hardware de computadoras, mientras que el futuro yacía en las compañías de Internet. IBM no tenía productos o planes para la red. Sugirió que IBM debía crearles una cuenta de correo electrónico a todos sus ejecutivos y empleados, crear una página web de la empresa, etc. Hoy en día todavía esas ideas son práctica estándar, pero en aquel momento eran ideas radicales. Patrick es un ejemplo de catalizador de cambios.

Creación de lazos

Esta competencia es expresada cuando las personas cultivan redes extensas informales; buscan crear relaciones mutuamente beneficiosas; crean “rapport”, mantienen a los demás al tanto

de lo que ocurre, y mantienen relaciones amistosas entre sus asociados y compañeros de trabajo.

Este tipo de conexiones son particularmente valiosas cuando una persona pierde su empleo. Las personas que crean lazos ayudan a los otros tanto dentro como fuera de su organización. Cuando necesitan asistencia en momentos difíciles, pueden pedir favores de otros a quienes han ayudado durante sus buenas épocas.

Colaboración y cooperación

Esta competencia está ligada a la anterior. Implica balancear el enfoque en las tareas al tiempo que se presta atención a las relaciones; compartir planes, información y recursos; promover un clima amigable y cooperador; y buscar oportunidades para la colaboración.

Cuando las personas no logran colaborar ni cooperar, su relación es más difícil de mantener. Muchos de los problemas que las personas afrontan en sus trabajos son debido a las malas relaciones laborales, no por el trabajo en sí.

Capacidades de equipo

Esta cualidad hace que todos los miembros de un equipo participen de forma activa y entusiasta en las actividades: construye

identidad y compromiso en el equipo; y comparte los créditos cuando llega el éxito. Las habilidades para trabajar en equipo son importantes porque las tareas están creciendo y son tan complejas que ninguna persona posee todas las habilidades necesarias para llevarlas a cabo por sí solo. Trabajar en equipos puede hacer que el trabajo sea más agradable y satisfactorio para los miembros del equipo, reduciendo la rotación y el ausentismo del personal.

Conclusión

Las dimensiones y competencias de la inteligencia emocional pueden parecer difíciles de dominar y adquirir - la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. Los individuos pueden identificar las habilidades que necesitan para actualizar y luego trabajar para mejorar tales competencias.

Los líderes de los negocios deben hacer de la inteligencia emocional una prioridad al contratar, entrenar, evaluar desempeño y promover a las personas.

Mientras que la inteligencia emocional no ofrece garantía alguna de una mayor participación en el mercado o de lograr un equipo más saludable, las empresas y personas que lo apliquen seguramente lograrán buenos resultados y serán competitivos en el futuro.

Este Resumen ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios
en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Estadísticas e Investigación de Mercado Digital
en Latinoamérica

¿Le gustó el Resumen? Compre el libro en: <http://www.resumido.com/es/libro.php?cod=230>