

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

AUTORES: Cillereuelo, Augusto, Grafigna, Oscar, Rodriguez, Gerardo, Martínez, Rubén, Tichauer, Gonzalo, Rodríguez Lupo, Nahuel

DOCENTES: Héctor Fainstein y Ricardo Pasik. Cátedra Dr. Héctor Fainstein. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires

OBJETIVO

El objetivo del presente trabajo es presentar el concepto novedoso de inteligencia emocional y relacionarlo con las características principales de las variables más importantes de los equipos de trabajo.

También consideramos importante tratar de entender y explicar porque este nuevo enfoque es tan importante en la vida de las personas, ya sea a nivel personal u organizacional, dado los tiempos actuales de cambio y globalización donde el factor humano es cada vez mas escasos por sobre el tecnológico.

INTRODUCCIÓN

La Inteligencia Emocional en la Empresa viene precedida del libro del mismo autor David Goleman "Inteligencia Emocional" que cambió el concepto anterior de inteligencia. Con Inteligencia Emocional en la Empresa Goleman nos da pautas para comprender nuestro comportamiento en la empresa, como líderes, y por extensión como integrantes de equipos de trabajo.

Es muy importante actualmente considerar que para desarrollarnos en las empresas, obtener una posición satisfactoria y permanecer en las mismas, debemos comprender que es fundamental para obtener esos logros.

Goleman en su obra considera que la obsesión sobre el coeficiente intelectual, con el que hasta ahora se han manejado ejecutivos y gerente de grandes empresas para ser considerados, y no quedar fuera del sistema ante los grandes cambios y reestructuraciones producidas por la tecnología y la economía global, ha sido equivocada.

El factor a considerar no es el cociente intelectual, títulos y grados universitarios, sino la inteligencia emocional.

Goleman predica aptitudes tales como el autoconocimiento, la seguridad en uno mismo y el autocontrol, el compromiso, la integridad, la comunicación eficaz. Estas son características que intentamos desgranar en el presente trabajo.

A medida en que nos internamos en el concepto de liderazgo se hace evidente la importancia de encauzar la Inteligencia Emocional si queremos salir airosos en nuestra carrera profesional.

El desarrollo de este trabajo se encuentra dividido en dos partes:

La primera está referida, exclusivamente al desarrollo de qué es la inteligencia emocional y cómo está compuesta, para que el que no conozca del tema pueda entender a grandes rasgos, de que se trata.

Y en la segunda parte nuestro objetivo será poder relacionar este concepto con equipo de trabajo.

PRIMERA PARTE

Antes de comenzar a explicar sobre " inteligencia emocional", tenemos que aclarar que existen otros dos dominios para alcanzar la excelencia laboral, los cuales explicaremos brevemente a continuación:

1. El coeficiente intelectual: es la potencia que posee el intelecto, son las aptitudes intelectuales puramente cognitivas, tales como el razonamiento analítico o razonamiento técnico-metódico. También se define como lo que se mide en los test de inteligencia o como el procesamiento de contenidos abstractos.

2. La pericia: es nuestro cuerpo total de información especializada y habilidades prácticas. Esta es una combinación del sentido común con el conocimiento especializado y la habilidad que adquirimos con la práctica de cualquier trabajo. En pocas palabras podemos decir que la pericia es la que nos torna bastante buenos para ejecutar un trabajo especial.

3. la inteligencia emocional: el término 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. También podríamos definirla como la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos y de utilizarlos para guiar el pensamiento y la acción, determinando nuestro potencial para

aprender habilidades prácticas

¿Cuándo se desarrolla la inteligencia emocional?

La inteligencia emocional a diferencia del coeficiente intelectual (el cual se desarrolla sólo en la infancia y después de la adolescencia cambia muy poco) se aprende e incrementa durante toda la vida. Se desarrolla a partir de las experiencias, por lo cual nuestras habilidades en este sentido podrán continuar creciendo en el transcurso de la madurez.

¿Cómo está compuesta nuestra inteligencia emocional?

Ella está basada en 5 aptitudes básicas, divididas en personales y sociales.

Pero antes deberemos explicar qué es una aptitud: llamamos aptitud a una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que llevan a un desempeño superior o más efectivo. En otras palabras es una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo.

Como dijimos anteriormente, la inteligencia emocional está basada en 5 aptitudes:

1. Autoconocimiento

2. Autoregulación

3. Motivación

4. Empatía

5. Habilidades sociales

Divididas las tres primeras en aptitudes personales y las dos últimas en aptitudes sociales.

A. Aptitudes personales: Estas aptitudes determinan el dominio de uno mismo.

1. Autoconocimiento: Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una sólida confianza basada en uno mismo.

Dentro del autoconocimiento se encuentran tres subaptitudes:

- Conciencia emocional : reconocer las propias emociones y sus efectos.
- Autoevaluación precisa: conocer las propias fuerzas y sus límites.
- Confianza en uno mismo: la certeza sobre el propio valor y facultades

2. Autoregulación: Manejar las emociones de modo que faciliten las tareas entre manos, en vez de estorbarla; ser cuidadosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales .

Dentro de la autoregulación existen 5 subaptitudes:

- Autocontrol: manejo de las emociones y los impulsos perjudiciales.
- Confiabilidad: mantenimiento de 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.

3. Motivación: utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.

Dentro de la motivación existen 4 subaptitudes:

- 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 los reveses.

A. Aptitudes sociales: Estas aptitudes determinan el manejo de las relaciones.

4. Empatía: percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas.

Dentro de empatía existen 5 subaptitudes:

- Comprender a los demás: percibir los sentimientos y perspectivas ajenas e interesarse activamente en su preocupación.
- Ayudar a los demás a desarrollarse: es percibir las necesidades de desarrollo ajenas y fomentar sus aptitudes.
- Orientación hacia el servicio: es 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.

5. Habilidades sociales: Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultar, utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para cooperación y el trabajo de equipo.

Dentro de las habilidades sociales existen 8 subaptitudes:

- Influencia: aplicar tácticas efectivas para la persuasión.
- Comunicación: ser capaz de escuchar abiertamente y transmitir mensajes claros y convincentes.
- Manejo de conflictos: negociar y resolver los desacuerdos.
- Liderazgo: inspirar y guiar a grupo e individuos.
- Catalizador 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.

ALGUNOS CONCEPTOS ERRONEOS

1. La inteligencia emocional no significa simplemente " ser simpático ". En momentos estratégicos pueden requerir por el contrario enfrentar sin rodeos a alguien para hacerle ver una verdad importante, aunque molesta, que se haya estado evitando.

2. 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 juntas sin roces en busca de un objetivo común.

Más datos:

Cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque la deficiencia en estas facultades puede dificultar la aplicación de la pericia técnica y el intelecto que se tenga.

En pocas palabras, las emociones descontroladas pueden hacer convertir al inteligente en estúpido.

Una elevada inteligencia emocional, por sí sola, no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa sólo que tiene un excelente potencial para adquirirlas. Una persona puede ser sumamente empática, por ejemplo, pero no haber adquirido las habilidades basadas en la empatía, que se traducen en la posibilidad de brindar un excelente servicio al cliente, ser un

docente de primer nivel o lograr que un grupo caracterizado por la diversidad, trabaje en equipo. Sería como si alguien tuviera un registro perfecto y tomara lecciones de canto, para convertirse en un magnífico cantante de ópera. Sin las lecciones no habría carrera en la música, a pesar del potencial: un Pavarotti que no hubiera tenido posibilidades de florecer.

Para lograr un desempeño laboral excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de subaptitudes de cada aptitud (poseer puntos fuertes en todas las aptitudes que constituyen la inteligencia emocional).

Es propicio resaltar que el ascenso dentro de la organización debe estar acompañado de un aumento de la inteligencia emocional:

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

En los peldaños inferiores de la complejidad laboral existe una proporción mas o menos directa entre las facultades cognitivas de una persona y su desempeño, en sentido que empleados u operadores sagaces se desempeñaran mejor que quienes tengan menos inteligencia.

Para concluir la primera parte del desarrollo decimos que la inteligencia emocional determina nuestro potencial para aprender las habilidades prácticas y la aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial hemos traducido a las facultades que aplicamos en el trabajo, y por que no a la vida.

SEGUNDA PARTE

A medida que pasan los años, se producen cambios culturales que repercuten en todos los ámbitos de la vida, entre ellos el organizacional. Dentro de las empresas, los rasgos necesarios para destacarse van modificándose según la situación en la que se vive. Dos habilidades que influían relativamente poco en los años setenta, en los noventa han alcanzado una importancia crucial. La formación de equipos y la adaptación al cambio.

Con los grupos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es clave para la excelencia.

Obviamente que la inteligencia y la pericia tienen su importancia pero es el factor emocional el que destaca a los grupos estelares del resto.

EL AUTOCONTROL

Ahora nos abocaremos al tema del autocontrol y qué elementos nos movilizan. Para encarar el tema del autocontrol es necesario traer a consideración algunos elementos que hacen al funcionamiento cerebral en función de las últimas investigaciones sobre el área, simple y abreviadamente es preciso conocer que en nuestro cerebro hay un sistema de alarma que se localiza en el primitivo cerebro emocional, el cual se ubica en una serie de estructuras que circundan el tronco cerebral, esto es lo que se conoce como sistema límbico. Esta estructura, que es la que inicia las alarmas emocionales se conoce como amígdala.

La amígdala es el banco de memoria emocional del cerebro y alberga sentimientos tales como triunfo, fracaso, esperanza, miedo, indignación, frustración, etc., Todo lo que nos pasa, es ingresado y analizado, evaluando la posibilidad de amenazas y oportunidades (¿análisis FODA?), al tiempo que compara que pasa con la info almacenada.

Este mecanismo de autodefensa se dispara "automáticamente", y mientras potencia la agudeza de los sentidos activando respuestas reflejas "aprendidas" en nuestra evolución, desconecta el pensamiento complejo, originándonos contratiempos en nuestra vida de relación, ya sea en el hogar, en la empresa o en los grupos.

Se comprenderá que las respuestas "automáticas" anteriormente referidas no solo se dan cuando sufrimos una agresión puntual y violenta, - no - en este fin de siglo sufrimos de algo llamado estrés, el cual se potencia por la sumatoria de tensiones sean

ellas grandes o pequeñas. Hay momentos en que cualquier situación no querida, por insignificante que ella sea nos resulta abrumadora. Hay que tener en cuenta que el cerebro no particiona nuestros problemas en tensiones del hogar, tensiones del trabajo, tensiones afectivas, etc., el cerebro no divide, suma una tensión a las anteriores, sin importarle de que "sector" provienen; en estos momentos cuando nos encontramos sobreexigidos, cualquier situación nos hará estallar. Cada situación en la que nos sintamos agredidos va a producir cortisol, de tal manera el mismo se irá acumulando en el flujo sanguíneo, esto hará que el cerebro reaccione primitivamente haciendo lo que mejor le resulte, agredir, huir, etc.

En pocas palabras si el sistema de autorregulación funciona nos encontraremos con un elevado autodominio en situaciones de estrés y adaptación a los cambios, condiciones estas que nos permitirán mantener la claridad y calma para enfrentar las exigencias a las que diariamente somos sometidos.

En este punto debemos precisar que el autodominio emocional no debe ser paralizante, dado que el autodominio emocional no significa negar o reprimir los verdaderos sentimientos.

En el control de los impulsos y la superación de las inquietudes se encuentran según D. Goleman cinco aptitudes emocionales, ellas son:

- Autodominio
- Confiabilidad
- Responsabilidad
- Adaptabilidad
- Creatividad

El autodominio o autocontrol está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, nos permite mantener bajo control emociones e impulsos negativos. En un grupo las personas que cuenten con esta cualidad, evitara n producir situaciones conflictivas, mantendrán la calma en momentos difíciles y ante situaciones de presión seguirán actuando con claridad sin dispersarse, contribuyendo con sus actitudes a un crecimiento positivo del grupo o equipo. El autodominio se relaciona íntimamente con los roles individuales, básicamente aquellos que describen actitudes que obstaculizan la cohesión o el progreso del grupo. Alguno de esos roles son los que caracterizan al agresor, al obstructor, al dominador, etc. . La detección temprana de las características señaladas y su corrección permitirá a los componentes del grupo y al grupo mismo progresar en sus fines. Héctor Fainstein (1) plantea que "solo en la medida en que uno pueda reflexionar, analizar y conocer (con otro, con otros, consigo mismo) que le sucede ante un fracaso, o el éxito exagerado, es posible pensar en instancias diferentes en el desarrollo personal" Posteriormente presenta tres niveles para definir el estado de autoconocimiento, ellos son:

- 1) el nivel de lo que uno puede hacer,
- 2) el nivel de lo que uno sabe o entiende y por último,
- 3) el nivel de saber quienes somos y deseamos ser

Concluyendo al decir que "el autoconocimiento se incrementa por la propia imagen del nivel de conocimiento de la persona, como también por el espejo de los demás, por la interacción con los otros, por la forma por la cual los demás nos devuelven su imagen de nuestra competencia y forma de ser".

La confiabilidad y la responsabilidad permiten que los componentes del grupo no reciban sorpresas por el comportamiento de alguno de sus integrantes; contando las personas con esas aptitudes, no generaran sorpresas desagradables, sino por el contrario inspiraran autenticidad, admitirán y corregirán sus errores, cumplirán sus compromisos y serán responsables para satisfacer los objetivos del equipo. Fainstein (1) manifiesta "la confiabilidad es la esencia del equipo operando", paralelamente considera que "la confiabilidad se construye en un proceso continuo...", en otro

momento de su obra, en este caso refiriéndose a las funciones del conductor de equipos de trabajo dice "sin confiabilidad es difícil pensar en un equipo que pueda alcanzar sus propósitos. La confiabilidad se da entre los integrantes del equipo y su conductor".

Adaptabilidad, creatividad e innovación son aquellos dones de los seres humanos que les permiten producir o aceptar ideas novedosas además de la cualidad de tener una personalidad flexible a los continuos cambios en esta era de la globalización. En grupo o equipo, los componentes buscaran, producirán y aceptarán ideas nuevas del exterior y de sus integrantes, aceptando riesgos, soportaran sin dificultades la presión interna y externa, adaptando sus tácticas a las exigencias del entorno, mientras mantienen una visión amplia y abierta ante los hechos. Un filósofo invitado al curso del Dr. Fainstein en el primer cuatrimestre de 1999, enfatizó que la libertad –interior y exterior- es condición fundamental para la creatividad, Fainstein ¹ al tratar el tema de la creatividad básicamente en los grupos, se refiere a ella bajo el aspecto de la co-creación como método, al entender que "en un mundo globalizado, las interrelaciones son cada vez más rápidas, ágiles y eficaces."

En muchos momentos hemos mencionado el concepto de flexibilidad. Esta cualidad va de la mano con la creatividad al permitir que esa virtud florezca; una forma de estrangular a la creatividad en el grupo o equipo es someter a este por parte del líder o de algunos integrantes a una sofocante vigilancia, a evaluaciones castrantes de lo creado, a un control riguroso del desarrollo de ideas y en fin sostener fechas inflexibles que impidan tener tiempo para crear individual y colectivamente.

¹ Héctor Fainstein "La Gestión de equipos eficaces"

Goleman usa la palabra flujo para referirse al estado de ánimo que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo ante cualquier desafío, es la situación donde al surgir todas nuestras habilidades naturalmente, todo parece fácil, los desafíos son motivantes, aquí la tarea personal o del grupo o equipo, no está fundada necesariamente en una recompensa económica, las motivaciones son internas no externas.

Parecería ser entonces que el motivador sea el desafío creativo, el estímulo del trabajo en sí y la posibilidad de continuar aprendiendo personalmente y en equipo. Una buena tarea que comienza con una extraordinaria sensación de bienestar sin duda terminara de una manera exitosa.

El flujo hace fácil lo difícil, si estamos felizmente concentrados y conectados en algo exigente, el gasto de energía cerebral es mínimo, paradójicamente es en los momentos de dispersión y aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro esta super activado pero mal direccionado. En los momentos de flujo nos encontramos con una disminución cortical aunque los asuntos que nos ocupen sean difíciles.

Hay actitudes naturales en los individuos que ayudan grandemente a las personas o grupos, una de ellas es la presencia psicológica. En verdad esta actitud es una cálida ayuda hacia los demás a fin de que ellos mismos, en momentos de bloqueo encuentren elementos que tenían pero no detectaban por su propia confusión. Esta "colaboración" es un ejemplo de la presencia emocional en las relaciones, sean ellas grupales o no. Para ejercerlo es imprescindible no estar discapacitado por la ansiedad para poder brindarse a los demás.

El estado llamado flujo es el que nos lleva naturalmente al perfeccionamiento dado que la libertad emocional que disfrutamos nos hace aprender permanentemente, permitiéndonos paralelamente iniciar nuevos proyectos o encarar acciones desafiantes. Sucede que en las situaciones productivas felices se produce un estrés bueno, Goleman lo llama "eustrés" que produce un "baño" de catecolaminas, substancia que es activada por las glándulas suprarrenales, este "baño" incita al cerebro a la atención

e interés, y lo mantienen listo para un esfuerzo sostenido lográndose así un estado de motivación "regado" por adrenalina.

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrute del prójimo, cosa que se da normalmente en las profesiones relacionadas con los servicios, como son la enfermería, medicina, enseñanza, etc.. Esta motivación que es un objetivo en si mismo, llevada a campos mas generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales. Fainstein 2 le da a afiliación un sentido diferente al de Goleman 3 , entendiendo como tal a "aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo" asociándola para este caso al concepto de pertenencia "sin pasar a momentos distintos de integración".

Hemos visto hasta aquí en forma dispersa varias y diferentes aptitudes motivacionales, Goleman las resume así:

- Deseo de Triunfar
- Compromiso
- Optimismo e Iniciativa

Las personas con afán de triunfo llevan consigo la esperanza de mejorar o destacarse, se orientan hacia los resultados con auto metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor a la vez que aprenden sobre la marcha logrando así una excelente realimentación; Fainstein al referirse a la percepción del logro de metas considera: "los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos".

2 op.cit. 3 Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional en la empresa".

Lapassade hablando del juramento y con palabras de Sartre dice "es el comienzo de la humanidad" es el momento en que "somos hermanos", luego afirma "el juramento es el poder de cada uno sobre todos y de todos sobre cada uno".

La aptitud llamada compromiso es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo.

El autor arriba mencionado nos dice que en los grupos, en estos momentos de globalización donde se está ya trabajando en distintos lugares y en otros tiempos "el compromiso no desaparece por la falta de contacto cara a cara" aunque en estos casos no aparezca la "mutua representación interna". La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo. Su optimismo las hacen ser persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales.

Muchas de las aptitudes que se describen mas arriba, pueden dar en muchos casos en conductas egoístas, de lo que se desprende la necesidad de un equilibrio permanente para manejar la propia carrera con el compromiso de llevar adelante los objetivos del grupo o equipo al que le debe lealtad. Esa lealtad en fin es hacia los colegas, el equipo, el proyecto laboral y consigo mismo como persona.

LA EMPATIA

Un radar humano:

Cuando se entrevista a posibles empleados se evalúa en ellos cuatro dimensiones importantes. La primera es puramente cognitiva: la capacidad de resolver problemas,

el razonamiento lógico y la habilidad analítica. Pero las otras tres reflejan inteligencia emocional. Estas incluyen:

- Establecer relaciones laborales. Ser un jugador de equipo, tener confianza en uno mismo, presencia y estilo, ser empático y saber escuchar, saber convencer con una idea, madurez e integridad.
- Llevar las cosas adelante. Tener iniciativa, empuje, energía y una sensación de urgencia que obtenga resultados; mostrar un buen criterio y sentido común; ser independiente, emprendedor e imaginativo; tener potencial de liderazgo.
- Concordancia personal. Tener cualidades de amigo, colega y socio; ser sincero y respetar los propios valores; estar motivado; ser sociable, con chispa y sentido del humor, modestia; tener una vida personal plena y actividades fuera de la firma; entender a la firma y sus valores.

Como primera idea, podríamos asimilar este concepto, como la capacidad de reconocer en el otro, sus motivaciones, conflictos, estados de ánimo, necesidades y personalidad, todo esto visto en la forma que modifica su trabajo diario.

Como se verá las motivaciones personales y sentimientos, podrán intentar ocultarse, pero siempre, por algún canal se exteriorizan. FREUD observa "Los mortales no pueden guardar ningún secreto, si sus labios callan, chismean con la punta de los dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros". Así el jugueteo nervioso del negociador desmiente su expresión impávida, el estudiado desinterés del cliente que discute el precio de un auto se contradice con las miradas entusiastas que hecha al convertible codiciado. Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios.

En este sentido se puede decir que la empatía es nuestro verdadero radar social, el hecho de ponernos en el lugar y situación del otro nos hace captar esa sensibilidad necesaria para no quedar desconectados con el otro. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social.

De las aptitudes sociales con importancia para la labor en equipo que tienen sus bases en la empatía encontramos:

1. Comprender a los demás integrantes. Percibiendo sus sentimientos y perspectivas, interesándose activamente por sus preocupaciones; en esto es fundamental una buena comunicación en el grupo, la claridad de conceptos, un buen feedback; la comunicación clara resulta fundamental, facilita la captación por parte de los demás integrantes del grupo.
2. Ayudar a los demás a desarrollarse. Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad.
3. Aprovechar la diversidad. Cultivar las oportunidades a través de personas distintas. Se observa una oportunidad de crear un medio donde las personas de orígenes diversos puedan prosperar, enfrentando los prejuicios y la intolerancia. El enriquecimiento que produce una buena comunicación con personas de diversas culturas u orígenes, beneficia en definitiva al grupo.
4. Conciencia política. Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

Héctor FAINSTEIN al hacer referencia a las funciones del conductor de un equipo de trabajo, hace una referencia sutil, tácita, a la empatía, dado que manifiesta como funciones del conductor de un equipo de trabajo: el conocer a los integrantes del equipo, haciendo referencia a su historia personal, sus experiencias, sus expectativas, sus fortalezas y debilidades, sus relaciones con otros integrantes, actitudes, formas de enfocar problemas, sus reacciones afectivas y para afrontar nuevas experiencias, su capacidad para la productividad del equipo. También se hace referencia a la

importancia de un lenguaje común, es decir a una comunicación fluida, un buen dialogo entre los integrantes del equipo.

Destaca el alejarse del estilo mecanicista, haciendo referencia al buen ambiente que se crea rescatando el buen humor y la alegría en el equipo.

La empatía o el radar social, será mas útil, en el caso que lo aplique, en especial, el líder del equipo, dado que es el iniciador, el conductor, del mismo, quien deberá captar las diferencias, conflictos o problemas personales que se producen en cualquier grupo humano. Todos los integrantes, individualmente traen al equipo sus propios problemas, que en alguna manera surgen en la relación laboral, quizás no directamente, pero si afectando en definitiva su labor. Es necesario el buen dialogo, la capacidad del conductor de tomar distintos roles en la medida que los mismos sean necesarios para afrontar las distintas situaciones que se van produciendo entre los integrantes del equipo.

El líder del grupo, tendrá la responsabilidad de saber matizar sus roles, con humor, severidad, comprensión, etc., esto resultara fundamental para la interpretación de los integrantes del equipo, eso es lo que son, un equipo, formado por distintas personas, cada una con sus distintos bagajes de conocimientos, experiencias personales, miedos, etc..

El tomar conocimiento de estos, por parte del líder, saber manejarlos, de manera tal que enriquezcan al grupo y mejore su rendimiento y capacidades y aptitudes personales, es el desafío para el líder.

A su vez, el líder del grupo debe trasladar estos roles, adaptativos o correctivos de conductas o sentimientos contrarios a los intereses del equipo, a los propios integrantes del mismo, debiendo con esto prever, que del equipo deben surgir nuevos líderes, procurando con esto no crear una dependencia del líder. Todos los integrantes deberán intentar exteriorizar su inteligencia emocional, para así transmitir esto a los equipos en los que ellos serán líderes.

El no comprender a los integrantes del equipo, traerá aparejado al líder, el no interés de los mismos en el trabajo, los cuales realizaran la tarea sólo porque deben hacerlo, por el salario, extinguiendo de esta manera el interés personal, y la satisfacción propia por una tarea bien realizada. Esta actitud se convertirá con el tiempo en una forma de apatía o desinterés por el grupo y su labor, ya no será algo placentero, redundando todo esto en el logro de los objetivos del equipo.

LA COMUNICACIÓN.

Uno de los tantos estudios realizados en EE.UU sobre Inteligencia Emocional detecto que las tres aptitudes mas buscadas en los administradores de empresas son la habilidad para comunicación, para las relaciones interpersonales y la iniciativa. Nuestras emociones nos indican en que concentrar la atención, cuando actuar. Son captadores de atención que actúan como advertencia ante situaciones potencialmente conflictivas. Se trata de mensajes que transmiten información crucial sin poner necesariamente los datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

La economía emocional es la suma de intercambios de sentimientos entre nosotros y cada encuentro se puede evaluar en una escala (de lo emocionalmente tóxico a lo nutritivo). Aunque esta operación es esencialmente invisible puede traer enormes beneficios al nivel de vida de un equipo.

La aptitud de la influencia es muy importante en la comunicación. Las personas que no consiguen conectarse emocionalmente con su equipo no logran transmitir mensajes claros. La verdadera influencia, como aptitud positiva, es muy diferente al afán de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye esta aptitud se socializa y entra en armonía con las metas colectivas del equipo, en vez de limitarse a la conveniencia personal.

La comunicación es una de las aptitudes que conforman la inteligencia emocional en si misma.

Para algunos gerentes es un e-mail, para otros un teléfono directo al despacho pero la importancia es enorme y simplifica el dilema de todo jefe: ¿Me están diciendo lo que necesito saber o solo lo que quieren que sepa?

Las personas que poseen esta aptitud saben escuchar a los miembros del equipo y comparten información, fomentando el intercambio de ideas y captando los tonos emocionales del grupo. Esta característica permite saber comunicar no solo con palabras sino con toda la expresión corporal, teniendo en cuenta que las propias emociones del emisor van a influir (y por ende hay que saber dominarlas) en el receptor.

Cuando uno mantiene abierta la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor del equipo: su energía y su creatividad.

EL LIDERAZGO.

"Liderar es dar energía". El modo en que influye el líder en las emociones del grupo es clave para la energía del mismo.

El arte del liderazgo no consiste en el cambio por si solo sino en la manera de implementarlo. Un leve cambio en la *expresión facial o el tono de voz* del líder puede tener muchísimo impacto en el equipo.

En contraste con el poder y la autoridad formal brindada por la empresa, el líder *debe* poseer la aptitud de la *influencia* para ser tal.

Las personas con esta capacidad, saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada.

Los líderes deben poseer la aptitud del *manejo de conflictos*. Saber manejar con tacto situaciones tensas y personas difíciles o detectarlas antes que se generen es una de las aptitudes emocionales más importantes requeridas para liderar en los equipos de trabajo exitosos. Las personas dotadas de esta característica saben cambiar de roles según las necesidades que surgen de la negociación, desde iniciadores y coordinadores hasta dinamizadores, conciliadores o estimuladores. Esta aptitud es vital porque *toda negociación lleva una carga emocional* y el que sea más "inteligente emocionalmente" poseerá una ventaja clave sobre la otra parte.

El *liderazgo* es uno de los elementos componentes de la inteligencia emocional. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la vanguardia.

Pero no todo son rosas en la vida, también existen desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero vale aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar.

Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cuando el líder expresa su idea demasiado pronto puede llegar a producir un efecto "tiene razón, no opinemos" en sus miembros por lo que es conveniente que no opine de entrada. En este sentido, los jefes de equipo lideran mejor cuanto menos lideran.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras. Estas pueden constituir aprox. el 60% de los ingredientes para un desempeño estelar de un individuo, pero en el caso de un líder las empresas consideran que prácticamente del 80 -100%.

El liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

LA COOPERACION Y COLABORACION.

En el mundo moderno sobran tecnologías, capital y empresarios pero faltan buenos equipos. Es crucial para la existencia de equipos que además de existir inteligencia y pericia exista inteligencia emocional.

La colaboración se relaciona con la inteligencia social, saber aprender entre todos y de todos. Para esto se requiere inteligencia emocional. Un experimento realizado en la universidad de Cambridge clarifica el tema. De un análisis de 120 equipos gerenciales simulados que debían tomar decisiones en nombre de una empresa, se demostró que las mejores decisiones no las tomaban los equipos formados por personas dotadas de alto coeficiente intelectual sino los menos brillantes "individualmente". Esto se debió a que los más inteligentes perdían tiempo en el debate competitivo demostrando sus facultades académicas y ninguno se preocupaba por ejercer las demás funciones necesarias para la coordinación del equipo: planificación, recolección de información, elaborar un plan de acción, etc.

La inteligencia grupal es abrumadoramente mayor que la suma de las individuales si los integrantes poseen inteligencia emocional y pueden relacionarse de manera fluida. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada uno de nosotros tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional (colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc.) favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo. Si uno pregunta a los triunfadores como aprendieron lo que saben, seguramente dirán: "Casi todo lo que sabemos lo aprendimos los unos de los otros". Eso requiere además de inteligencia cognitiva, inteligencia social. Muchos son los elementos que tienen importancia para la efectividad de los equipos de trabajo pero sin duda que el elemento "humano" es el más importante. Así como el factor técnico se relaciona con el coeficiente intelectual, el factor humano lo hace con la "inteligencia emocional".

Las personas dotadas con la aptitud de *colaboración* promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando, comparte y bromea, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. La construcción de relaciones colaboradoras y fructíferas se debe iniciar en el nivel más básico de la empresa: con las parejas de las que formamos parte en el trabajo.

Una aptitud muy importante que tiene que ver con los equipos de trabajo: *las capacidades de equipo*.

La ventaja principal de utilizar equipos es quizás su potencial económico. El aumento de la productividad es enorme.

Pero las ventajas siguen al plano personal: la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos autodirigidos.

La inteligencia emocional permite que se fomente el debate abierto y riguroso y que los integrantes realicen un examen crítico de las *suposiciones* de ellos mismos. Ese nivel de apertura es una cuestión de fuerte contenido emocional que divide la fina línea entre llegar a una solución o terminar todos peleados en una reunión de acalorada discusión.

La conclusión: si las discusiones se sobrecargan de emociones se perjudica la calidad de las decisiones.

La clave: las aptitudes emocionales tales como conocimiento de uno mismo, empatía y comunicación, o sea, lo bien que discuta es equipo.

Hablábamos al iniciar esta segunda parte, de los cambios ocurridos en los últimos años y uno de ellos era la necesidad de adaptación al cambio.

Una aptitud emocional que se relaciona con esta situación es la de *catalizador del cambio*.

Los líderes del cambio no son necesariamente innovadores pero saben reconocer el valor de una idea novedosa. No ordenan ni dirigen sino que inspiran (en lo intelectual y

en lo emocional). Movilizan a la gente despertando emociones con respecto a su trabajo.

EL CONSENSO.

Aunque la búsqueda de consenso es crucial, se la ignora en grado sorprendente. Esto se corrobora en un estudio sobre decisiones estratégicas en empresas estratégicas de Estados Unidos, donde más de la mitad no fueron aplicadas. Esto se debe a que al no haber consenso le falta sustento a la decisión para que todos depositen su fuerza interna en ella y crean en implementarla. Los jefes que quieren imponer este tipo de decisiones tienen todas las de perder. Aptitudes como influencia, empatía, colaboración o comunicación son necesarias para lograr el consenso en un grupo y que luego el mismo implemente la decisión tomándola como una meta compartida o una misión o dirección.

Muchas veces los que manejan una marca no se hablan con los encargados de otra y ni hablar de probar juntos productos novedosos. El poseer inteligencia emocional no solo beneficia al equipo conformado explícitamente por objetivos específicos sino que dinamiza la relación entre distintos integrantes de la organización los cuales forman un equipo mucho mayor (o "EL equipo") y logra que la empresa avance en sus metas finales o que encuentre alternativas originales a problemáticas generales como un estancamiento del mercado.

PROGRAMAS DE DESARROLLO DE IE

A veces se siente la necesidad de mejorar algunas condiciones o procesos básicos que están interfiriendo en el logro de las metas organizacionales. Esto es debido a que existe en la organización un conjunto de síntomas que inducen al gerente a creer que la eficacia del personal no es normal como consecuencia de:

- una pérdida de producción
- una baja en los resultados,
- apatía y falta de interés general,
- confusión acerca de las organizaciones y,
- quejas por parte de los usuarios o clientes de la calidad del servicio.

Mucho tiene que ver en esto la aptitud emocional de las personas intervinientes.

Esta aptitud emocional es el ingrediente oculto en el éxito o fracaso de las relaciones, por lo tanto, a veces es necesario un programa que permita fortalecer la aptitud emocional de las personas integrantes de la organización, antes de iniciar un programa de desarrollo de equipos de trabajo.

Una persona emocionalmente apta conserva la confianza, es dúctil en la adversidad y actúa a partir de sus principios y valores básicos. Por ello si ponen corazón en el trabajo serían más convincentes.

Por lo tanto, a veces resulta necesario un programa que permita fortalecer la aptitud emocional de las personas, concentrado básicamente en el autoconocimiento, en el comportamiento interpersonal y en la capacidad de tolerancia; ya que se demostró que si se los ayuda a vérselas con sus emociones, tendrán más éxito profesional sin comprometer los valores personales.

Si bien la inteligencia emocional se desarrolla con la edad y la experiencia, la aptitud emocional se puede aprender a cualquier altura de la existencia humana.

Las aptitudes son un manejo de hábitos coordinados; lo que pensamos, sentimos y hacemos para ejecutar una tarea. Para reemplazarlos con otros más efectivos se requiere la suficiente práctica de estos últimos y la inhalación del malo, a fin de que el circuito neutral de la conducta anterior acabe por extinguirse, y se fortalezca la conducta más apta.

El error que comúnmente cometen las organizaciones es tratar de inculcar una aptitud emocional utilizando las mismas técnicas que sirven para enseñar a trazar un plan comercial. Alterar un hábito basado en la inteligencia emocional requiere una estrategia totalmente nueva.

Generalmente, se piensa en un programa de desarrollo de equipos como un proceso de revitalizar la estructura total, dejando de lado las aptitudes emocionales de los miembros. Sin embargo, el conocimiento personal de cada uno resulta ser fundamental.

Ante la falta de normas y medidas disponibles para la preparación de habilidades emocionales, se estudió un programa de capacitación ejemplar a fin de enseñar aptitudes basadas en la inteligencia emocional.

Este programa fortalecería:

- la toma de perspectivas, para aprender a pensar como el empleador,
- la confianza en uno mismo, la crucial convicción de que es posible triunfar, sin la cual no se puede siquiera hacer el esfuerzo,
- el trabajar en redes, puesto que la mayoría de los empleos se consiguen mediante contactos personales,
- la toma de decisiones en cuanto al manejo de la carrera: no siempre el primer ofrecimiento es el que debemos aceptar: es necesario evaluar cualquier posible empleo según nuestros valores y nuestros objetivos laborales,
- el autodomínio emocional, para no dejarse abrumar y paralizar por sentimientos perturbadores, lo cual dificultaría el duro esfuerzo necesario.

Los puntos sobresalientes en todo programa de capacitación de aptitudes emocionales deben resaltar:

- la evaluación del trabajo: la capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en un empleo o trabajo dado,
- la evaluación del individuo: se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es necesario mejorar,
- medir la disposición: si alguien no tiene disposición lo más probable resulte que la capacitación resulte inútil,
- la motivación: la gente aprende en la medida que está motivada, sino deja de ser efectiva;
- hacer que cada uno dirija su cambio: ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, ya que los programas de talla única no sientan bien a nadie;
- concentrarse en objetivos claros y factibles: la gente necesita saber con claridad en que consiste la aptitud y que pasos son necesarios para mejorarla;
- brindar crítica constructiva sobre el desempeño: la crítica positiva fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo;
- alentar la práctica: un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él;
- 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;
- apuntalar el cambio: la gente necesita reconocimiento, sentir que sus esfuerzos por cambiar tienen importancia;
- la evaluación: establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos.

Cada elemento es necesario para un aprendizaje efectivo, aumenta en la medida en que forme parte de un proceso que incluya a los otros.

Y EN LAS ORGANIZACIONES. QUE PASA?

La declaración de objetivos de una organización cumple una función emocional: articular cierto sentido de bondad que, compartido, nos permite pensar que estamos haciendo juntos algo valioso. Para saber cuáles son esos valores compartidos se requiere conocimiento de uno mismo elevado al plano corporativo. Así como cada persona conoce su perfil de virtudes y debilidades en diferentes áreas de competencia, así también ocurre con las organizaciones. Muchas organizaciones están convencidas de que hacen estas evaluaciones mediante encuestas internas sobre satisfacción laboral, compromiso y cosas parecidas. Pero lo cierto es que estas herramientas

comunes suelen fallar. Imaginemos la ventaja que llevan las compañías donde se cultivan estas aptitudes y los problemas para las que no lo hacen. Pueden crear tres tipos de aptitudes: el autoconocimiento, el buen manejo de las emociones y el afán de triunfo.

Toda organización tiene una zona característica de experiencia colectiva (de sentimientos comunes e informaciones compartidas) que permanece inexpresada (o de la que se habla sólo en privado); por lo tanto, cae en el abismo de lo que equivale a un punto ciego de la organización.

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, que no es irrazonable, nos ata al silencio. Cualquiera puede ver el destino que corren los que, dentro de una organización, revelan públicamente sus malos actos. La mayoría cae víctima de la organización: en vez de recibir gratitud, se los despide y son víctimas de persecuciones y pleitos. Ellos cometen el peor de los pecados: decir lo indecible. Y su expulsión envía un tácito mensaje a los demás: "Respetar la complicidad, si no quieren, perder el puesto".

Para contrarrestar esto hay que formar una organización más honrada y abierta en sus comunicaciones internas. Esto requiere una atmósfera donde se aprecie la verdad y que se ocupe de escuchar todas las facetas de una cuestión. Pero ese debate sólo es posible si la gente se siente en libertad de expresar su opinión sin miedo al castigo, la venganza o el ridículo.

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.

En la actualidad hay muchas organizaciones que logran que su gente se esfuerce tanto porque ofrece grandes recompensas: paga más que ninguna otra. Esto hace que los empleados lleven una vida vertiginosa y un ritmo frenético, lo cual perjudica su vida, su moral y su salud.

Pocas organizaciones reconocen la medida en que ellas mismas generan el estrés. Lo habitual es culpar a la víctima.

Uno de los síntomas del agotamiento es la caída de la eficiencia y de la capacidad de realizar hasta las tareas rutinarias.

Si eso se produce es inevitable que el desempeño de la organización se perjudique.

Es mucho lo que una empresa puede hacer para protegerse (y proteger a sus empleados) de los costos del agotamiento.

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

- *Sobrecarga laboral.* Demasiado trabajo que hacer, en muy poco tiempo y con escaso apoyo. El aumento de trabajo reduce el tiempo libre que la gente podría dedicar a recuperarse. El cansancio se acumula y el trabajo se perjudica.
- *Falta de autonomía.* Ser responsable de la tarea, pero con escaso poder de decisión sobre cómo realizarla. El mensaje emocional que reciben los trabajadores es que la compañía no respeta su criterio ni su habilidad innata.
- *Recompensas magras.* Recibir muy poca paga por más trabajo. Otra pérdida de recompensa es emocional: la sobrecarga de tareas, sumada a la escasez de control y a la inseguridad laboral, despojan al trabajo de su placer intrínseco.
- *Pérdida de vínculos.* Creciente aislamiento en el trabajo. Las relaciones personales son el aglutinante humano que torna excelente a un equipo. Las asignaciones de tareas hechas al azar disminuyen la sensación de compromiso con el grupo laboral.
- *Injusticia.* Falta de equidad en el trato a la gente. La falta de justicia crea resentimiento, ya sea por desigualdades en la retribución o en la carga de trabajo, por la falta de atención a las quejas o por políticas autoritarias. El resultado es cinismo y alienación, junto con la falta de entusiasmo por los objetivos de la empresa.

- *Conflicto de valores.* Contradicción entre los principios de una persona y las exigencias de su trabajo. Ya sea que el trabajador se vea obligado a mentir para efectuar una venta, a eliminar un control de seguridad para terminar a tiempo o, simplemente, a utilizar tácticas maquiavélicas para sobrevivir en un medio cruelmente competitivo, el costo lo sufre su sentido de la moral.

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

Aprender a expresar lo que pensamos y sentimos sin decirlo en voz alta, nos permite comprender los sentimientos y supuestos ocultos, que pueden crear resentimientos inexplicables y desconcertantes bloqueos. Además de requerir autoconocimiento para rescatar esos pensamientos ocultos, la tarea depende de otras aptitudes emocionales: la empatía y habilidades sociales.

La falta de diálogo, confianza y franqueza en una organización puede darse por:

- El miedo a equivocarse hace que la gente retenga información.
- La necesidad de control de los jefes impide que la gente del equipo aproveche sus habilidades.
- El recelo está muy extendido; cada uno piensa que los otros no ayudan y no son dignos de confianza.

Aquí se torna esencial la inteligencia emocional. Para lograr que un grupo de trabajo supere el miedo, las luchas de poder y el recelo se requiere un reservorio de confianza y afinidad.

La organización como un todo tiene una especie de "inteligencia", al igual que los grupos y los equipos que la componen. *Inteligencia* es la capacidad de resolver problemas, enfrentar desafíos o crear productos apreciados.

La teoría de sistemas nos dice que, en un ambiente de cambio turbulento y competencia, la entidad más adaptable será la que absorba más información, la aproveche más plenamente para aprender y responda con más agilidad, creatividad y flexibilidad.

Tanto el trabajo como el aprendizaje son sociales. Las organizaciones son "redes de participación". Para lograr un desempeño efectivo en los trabajadores del conocimiento, la clave está en inyectar entusiasmo y compromiso, dos cualidades que las organizaciones pueden ganar, pero no imponer.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional. El nivel colectivo de 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.

Cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no utilicen ese término. Esta aptitud colectiva no es una mera evaluación blanda: tiene duras consecuencias.

El argumento más potente a favor de la ventaja económica de la inteligencia emocional en las organizaciones es el manejo de su gente:

- Equilibrio entre los aspectos humanos y financieros 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.

Tal como sucede con los individuos, se puede considerar que las aptitudes orgánicas responden a tres categorías:

- capacidades cognitivas, en el sentido de manejar bien el conocimiento,
- pericia técnica y
- manejo de activos humanos, lo cual requiere aptitudes sociales y emocionales.

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

Es probable que las aptas sobrevivan. Desde luego, hay numerosos agentes patógenos que pueden resultar fatales para una compañía: convulsiones sísmicas en los mercados, una visión estratégica miope, absorciones hostiles, tecnologías competitivas no previstas y cosas similares. Pero una falla de inteligencia emocional puede ser crucial para hacer que una compañía sea vulnerable a lo otro; es el equivalente corporativo de un sistema inmunológico debilitado.

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 más adaptable a lo que el futuro traiga. El incremento de las presiones competitivas otorga nuevo valor a las personas automotivadas, que tienen iniciativa, deseos de esmerarse y optimismo suficiente para tomar con calma los contratiempos y los obstáculos.

Además, está el desafío de proporcionar liderazgo: las capacidades que los líderes necesitarán en el próximo siglo diferirán radicalmente de las que se aprecian en la actualidad. Hace una década no figuraba en el radar aptitudes tales como la activación de cambios, la adaptabilidad, el aprovechamiento de la diversidad y la capacidad de trabajar en equipo. Ahora cada día interesan más.

La inteligencia emocional es ahora tan crucial para el futuro de las próximas generaciones como la preparación académica.

Las empresas más visionarias empiezan a comprender que también a ellas las afecta la educación que las escuelas estén brindando a sus futuros trabajadores.

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 creciente popularidad de las telecomunicaciones está acelerando esta tendencia. La autonomía sólo funciona si va de la mano con el autodominio, la confiabilidad y la escrupulosidad. Y según la gente trabaje menos "para la empresa" y más para sí misma, se requerirá inteligencia emocional para mantener las relaciones vitales para la supervivencia de los trabajadores.

En el mundo empresarial pueden surgir esos grupos, cada uno con una mezcla especializada de talento y experiencia, dentro de la organización y más allá de ella, según lo requiera la necesidad, y dejar de existir una vez cumplida la tarea.

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. En muchas organizaciones proliferan ya los grupos *ad hoc* para un proyecto y las fuerzas de tareas; otras empresas, para crear capacidad latente para esos grupos, hacen que la gente se reúna a charlar y a compartir información e ideas.

La buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender. En el plano individual, es posible identificar, evaluar y aumentar los elementos de inteligencia emocional. En el plano grupal, significa afinar la dinámica interpersonal que torna más inteligentes a los grupos. En el plano empresarial, revisar la jerarquía de valores para dar prioridad a la inteligencia emocional, en los términos concretos de contratación, capacitación y desarrollo, evaluación de desempeño y ascensos.

Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; no garantiza una mayor participación en el mercado ni un rendimiento más saludable.

En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será más vital.

Y según el mundo cambie, estas aptitudes humanas pueden ayudarnos, no sólo a competir, sino también a alimentar la capacidad de encontrar placer y gozo en el trabajo.

CONCLUSIÓN DEL EQUIPO

Si bien la inteligencia emocional es un concepto que sabemos, existe en la vida cotidiana, relacionada puntualmente en el orden laboral, en la relación con nuestros jefes y subalternos, este trabajo nos ha permitido considerar en estas líneas los elementos tácitos necesarios para lograr el éxito en la carrera profesional.

Consideramos que tener presentes estos conceptos puede ser fundamental en nuestra carrera profesional, especialmente si nos toca liderar equipos de trabajo.

La cultura organizacional actual y la globalización obligan a las personas a relacionarse con gente de diversas personalidades para lograr resultados conjuntos.

Aquí es donde tener conciencia de lo que es la Inteligencia Emocional puede brindar ventajas ante una eventual competencia por un puesto de trabajo.

En una época en la cual la comunicación persona a persona es escasa, en el sentido de las emociones personales, se dejan atrás las angustias, temores o cosas que simplemente les pasan a los miembros del equipo, perjudicando con ello el rendimiento del grupo. Socialmente en la Argentina, esto se ve reflejado en el incremento en el número de personas que viven solas.

CONCLUSIONES PERSONALES

Gonzalo Tichauer Reg. 173.915

Para empezar quiero comentar que esta me pareció una experiencia muy fructífera en lo personal. Ya sea por los conocimientos adquiridos sobre la base del trabajo realizado y por la mi participación en el proceso de elaboración del trabajo.

Dado que no era un tema "conocido", desde el primer momento dude de poder alcanzar los resultados mas que satisfactorios que creo logramos. El equipo supo sobrellevar obstáculos, como problemas personales de los integrantes, de horarios o sobrecarga laboral. No tuvimos grandes problemas en el funcionamiento del equipo ya que nos entendimos desde el primer momento y supimos lograr siempre el consenso mediante la libre propuesta de ideas sobre como encarar el trabajo.

Nos dividimos las tareas, coordinamos las funciones de cada uno y supimos lograr el objetivo principal.

Aprendí un montón sobre la inteligencia emocional, tema que me parece muy interesante tener en cuenta a esta altura de mi carrera para poder aplicarlo a medida que me desarrolle en lo profesional. También me sirvió participar de un proceso de equipo para analizar a posteriori como fue su funcionamiento, cuales fueron los pro y los contra para mejorarlos o repetirlos según corresponda en el futuro.

Rodriguez Lupo, Nahuel. Reg: 179.125

Mi conclusión personal acerca del proceso como equipo, es que este ha sido un equipo bastante practico y diligente, dado a que hemos podido rescatar e implementar las ideas fijadas antes de comenzar cada reunión sin el típico divague que suele ocurrir cuando se juntan varias personas para poder ponerse de acuerdo sobre temas variados.

También es importante rescatar que el clima en el cual se trabajo durante las clases y en los encuentros fuera de la facultad fue sumamente agradable y ameno, dando la posibilidad a que todos expresaran sus ideas con libertad y a que también se pueda objetar sin que se cree por ese motivo un mal clima, creo fundamentalmente que todo esto se a dado debido a que desde un principio el equipo de forma explícita adopto como forma de trabajo una total democracia a la hora de

fijar normas para si, posibilitando esto que aunque existieran ideas opuestas o dispares se pudiera salir airoosamente de la mayoría de los inconvenientes aparecidos. Hablando exclusivamente de mí, estoy totalmente seguro que este tipo de experiencias grupales me aporta experiencia en cuanto a desenvolvimiento (roce, concordancia, aceptación, acuerdos etc.) y como poder llegar a cumplir objetivos personales, a la par de los del equipo, debido a que no para todos "todo" tiene la misma importancia y se hace de la misma forma.

Por ultimo refiriéndome a los resultados alcanzados, voy a hacer muy subjetivo. No es por ponerme a llorar pero creo que con lo difícil que resulta disponer de tiempo(en la actual realidad), el trabajo que realizamos es optimo, claro que si viviéramos en cualquiera de los países en los cuales trabajar 9hs diarias y luego cursar muchas veces hasta las 23hs les parece una locura (que de hecho lo es), y pudiéramos dedicarnos exclusivamente al estudio (como en muchos de esos países pasa), pudiendo leer mas bibliografía, recopilar datos, entrevistar gente, en definitiva hacer una buena investigación para disponer de diferentes puntos de vista el resultado hubiese sido otro.

Pero como dice la sabiduría popular": a llorar a la iglesia", pero ojo no se agarren solo de esta frase, porque la misma sabiduría dice: "al que hace todo lo que puede no se le puede exigir más".

Rubén Martínez Reg. 148.455

Creo que sobre el trabajo precedido he aprendido muchas cosas. Primero el tema de referencia, el cual no tenía un conocimiento exacto de lo que se trataba. Y segundo, la experiencia personal de trabajar junto a un grupo de personas, los que pese a una gran diferencia de edad, supimos llevarnos bastante bien desde un primer momento, donde pese a tener distintas opiniones, siempre trabajamos por consenso entre todos y no por lo que opinaba la mayoría. Si bien me pareció bastante tedioso el tener que juntarnos varias veces fuera del horario de clases y por lo general en los fines de semana, la experiencia vivida me resultó muy fructífera.

Estoy muy cerca de recibirme de Contador Público y el tema tratado en este trabajo al igual que la relación con los demás integrantes del equipo, me aportan elementos importantes en mi futuro profesional.

Oscar Grafigna. Reg. 128.649

A mi humilde juicio, este trabajo ejercitó la capacidad de cada uno de los integrantes para actuar y desempeñarse en equipo.

En referencia al trabajo, en lo personal, no me apporto un "tema" nuevo, he tenido jefes que practican la inteligencia emocional y otros que no lo hacen, hacia sus grupos de trabajo, solo que quizás ni ellos ni yo sabíamos que se trataba de esto, siendo hasta ese momento, habilidad para conducir al personal.

Del trabajo he extractado puntos o guías para poner en practica la IE, se de los beneficios que resultan en la practica y he aprendido de los potenciales, con el presente, la importancia de la comunicación y sobre todo la empatía, concepto poco utilizado en la practica en nuestra sociedad en general.

Augusto Cilleruelo. Reg. 35.688

Ante el requerimiento de emitir una conclusión a la finalización de la primera etapa del trabajo sobre Inteligencia Emocional, me parece oportuno comentar que además del placer de interactuar con la muy buena gente que forma nuestro equipo, he podido vivenciar durante el proceso del trabajo realizado los conceptos de H. Faintein tales como que el equipo existe en el momento de la acción y como se puede dar la misma en sus diversas posibilidades referidas al tiempo y espacio; también en carácter de observador y a la vez parte, he visto como se han ido rotando el liderazgo en el grupo de acuerdo a las circunstancias, y la asunción de nuestra parte de muchos de los roles vistos en el cuatrimestre.

En fin debo manifestar la satisfacción de experimentar lo aprendido en el curso dentro de las actividades del curso mismo, hecho este muy raro en nuestra Facultad.

Gerardo Rodríguez. Reg. 164.268

A lo largo del cuatrimestre he aprendido muchos conceptos que podré aplicar en un futuro no muy lejano (eso espero).

He compartido vivencias, con todo el curso, que me dejan mucha enseñanza para el desarrollo de mis actividades, ya sean laborales o personales.

En cuanto al equipo de trabajo del que me tocó formar parte, me siento orgulloso de haberlo integrado, a pesar de lo heterogéneo de las personalidades pudimos trabajar con comodidad y realizar el trabajo de campo exigido por la cátedra. En cuanto a la participación y aporte personal al equipo pienso que puse mi granito de arena.

Para terminar, me pareció bárbara la metodología utilizada por la cátedra para el desarrollo del curso, por el hecho desestructurado, innovar e introducir el debate y la participación como actividad cotidiana.

Bibliografía.

1. Héctor N. Fainstein "La Gestión de Equipos Eficaces", Organizaciones del Siglo XXI – Ediciones Macchi 1997 – Buenos Aires - Argentina
2. William Dyer "Formación de equipos – Problemas y alternativas" – Addison/ Weiley Iberoamericana 1988 Wilmington, Delaware, EEUU.
3. Daniel Goleman "La Inteligencia Emocional en la Empresa" – Javier Vergara Editor 1999 – España.
4. Lapassade "Análisis Institucional" - 1962.