

# INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA PRÁCTICA

Por Prof. José A. Gallo – Febrero de 2009

## 1. Inteligencia Emocional en el ámbito laboral:

**Diferentes situaciones laborales en las que las personas deben lidiar con sus emociones al tiempo que estas le impiden pensar con claridad.**

Habiendo trabajado por muchos años en organizaciones de gran envergadura, veo que las personas deben lidiar con sus emociones constantemente durante las relaciones laborales. A modo de ejemplo se enumeran las siguientes situaciones:

- Subutilización de las capacidades personales: Una de las cosas que más desmotivan a la gente es el hecho de no reconocérsele la posibilidad de realizar un trabajo que esté a la altura de sus cualidades y conocimientos. Por más bien paga que esté una persona, realizar un trabajo que le “quede chico” provoca un profundo sentimiento de frustración. Cuando esto se mantiene en el tiempo los buenos empleados buscan otras oportunidades.

- Tolerancia del bajo desempeño: Cuando existe gente que no cumple con los estándares mínimos de desempeño y el jefe lo permite, se establece en el resto del personal un sentimiento de injusticia. Es aún más desmotivante que percibir un bajo sueldo, el hecho que un compañero con un desempeño inferior al nuestro, gane lo mismo que nosotros. Esta inequidad es una de las principales causas de la apatía laboral y sus consecuencias sobre la productividad.

- Doble mensaje: Toda falta a la verdad –y el doble mensaje es una de sus formas más frecuentes- provoca sentimientos muy negativos en el personal. Cuando lo que se dice no está en armonía con lo que se hace, el sentimiento general es de escepticismo y desconfianza a la conducción. Esta forma de mentira tiene efectos directos sobre la motivación provocando una retracción inmediata en la iniciativa y la lealtad de la gente.

- Crítica negativa: Cuando la crítica tiene como objetivo dar un feedback positivo para corregir conductas, no sólo es bienvenida sino necesaria. El problema es cuando no tiene este fin sino el de “hacer notar” algo mal hecho como una forma de reprimenda. Esto no ayuda a cambiar conductas sino que provoca resentimiento e impotencia. Generalmente es llevada a cabo por jefes que sólo ven lo negativo en los demás sin comprender el valor del reconocimiento por lo bien hecho.

- Escasa visibilidad: Es característico de algunos jefes interactuar solo con un reducido grupo de colaboradores. Esto provoca en la gente la sensación de que para él, el resto del equipo no es importante. Por otro lado, el jefe interpreta lo que pasa con su gente sólo a través de sus colaboradores inmediatos. La “campana de cristal”, la “torre de marfil”, etc. son expresiones diarias que utilizan los empleados para referirse a esta situación. Para el personal es muy importante tener un contacto directo y frecuente con sus jefes para poder conocerlos y hacerse conocer, para poder dar sus opiniones sin intermediarios, para poder escuchar directamente de sus jefes los principales temas de la organización.

- Exceso de control: Cuando hacemos un trabajo en el cual se nos ha delegado la responsabilidad es muy desmotivante que su resultado sea controlado más de la cuenta. Hay jefes que necesitan ver todo lo que sale de sus empleados como si sólo a partir de allí el trabajo pueda ser considerado bien hecho. Este exceso de control no sólo denota una inseguridad personal del jefe sino que acostumbra al empleado a trabajar “en borrador”, no permitiéndole hacerse responsable de su trabajo. Las consecuencias más comunes en los empleados son la ausencia de toma de decisiones, la aversión al riesgo y una baja calidad en sus tareas.

- Reuniones improductivas: Las reuniones pueden tener esta característica por varias razones: no respetar los horarios de inicio y finalización, desconocimiento sobre el tema a tratar, discusiones interminables, falta de decisiones, etc. La gente siente que su tiempo está siendo despilfarrado y que los resultados de las mismas nunca son concretos y estimulantes. El

sentimiento generalizado es que el jefe no valora el tiempo ni las responsabilidades de su gente.

- “Confidencialitis”: El hecho de no compartir cierta información por razones excepcionales es entendible por cualquier persona criteriosa. Lo que no lo es, es la retención de la información que esconde la falta de confianza al empleado. Esta actitud de la conducción es percibida claramente y atenta contra el sentimiento de lealtad que todo empleado debiera tener hacia su empresa.

- Falta de atención: La gente es más que un simple engranaje de la producción. Somos ante todo seres humanos y pretendemos ser tratados como tales. A través de simples detalles los jefes demuestran sus convicciones al respecto. Cuando la gente se siente tratada como un “elemento” su respuesta será meramente mercantilista y entregará sólo “lo justo”, pero nunca lo mejor de sí misma.

- La falta de reconocimiento, muchas personas viven para los demás por cuanto es necesario la apreciación, aprobación de otras personas, justificando sus actos.

- El temor a no cumplir con los objetivos planteados, a veces he observado que las personas no se plantean objetivos simplemente por el temor a no cumplirlos. Es común que las personas puedan mentir a otras pero es muy difícil mentirse a sí mismas, por tal motivo a efectos de no fallarse a sí mismas no se fijan objetivos a cumplir. Siempre es más grato lograr algo que tal vez uno nunca se lo propuso en lugar de fallar.

- El temor a equivocarse: en algunos casos en los que se ha reconocido cierto mérito a las personas, éstas tienen miedo de perder ese “prestigio ganado” por cuanto sin darse cuenta van cambiando sus hábitos de conducta, pasando a actuar únicamente cuando están seguras de aquello que van a decir ó hacer, perdiendo en muchas oportunidades posibilidades de seguir innovando y mejorando.

Las emociones envueltas en cada una de las situaciones deben ser analizadas puntualmente, por ejemplo:

- a. Sobrecargar a un empleado con exceso de tareas, exceso en la asignación de responsabilidad, generando estrés, ansiedad, irritación y angustia.

Las personas que experimentan situaciones como estas empiezan con inseguridades, indecisiones y a postergar los asuntos mostrándose especialmente irritables. Más adelante empeoran las relaciones interpersonales con su equipo de trabajo, y frecuentemente, e incluso, pueden llegar a perder toda motivación e interés por el trabajo.

En un comienzo se suele tener mayores conflictos, reaccionar mal frente a los propios compañeros de trabajo. También se comienza a tener un menor rendimiento laboral.

La persona se siente saturada, que no puede lidiar con tantas cosas, pero tampoco encuentra las fuerzas ni soluciones que la ayuden a terminar con esos problemas. Si esto persiste se puede transformar en una angustia o incluso en depresión, desde el momento en que la persona ya no tiene ganas de ir a trabajar, empieza a resignarse, etc.

- b. Situaciones condicionantes a la concreción de un objetivo, (por ejemplo solicitar una presentación a un empleado y hacerle creer que de ella depende su futuro en el puesto y/o ascenso).

En un comienzo la persona experimenta una sensación de preocupación, pero se siente motivada y con ganas de dar lo mejor de sí, para que sea una buena presentación. A medida que se aproxima el gran momento la persona comienza a estar irritable, y comienza a estar ansiosa, comienzan los temores, el miedo a fracasar, a dar una mala presentación y en que eso derive en su despido.

La persona suele pensar que no es lo suficientemente capaz como para dar bien la presentación. Que lo va a hacer mal y por lo tanto perderá el empleo, cosa que la angustia y le genera mayor miedo. Miedo no solo a ser despedida, sino miedo también al ridículo, al fracaso.

En el momento de la presentación, pueden pasar dos cosas. O bien, la tensión le sirvió de empuje para poner más voluntad y más esfuerzo, o por el otro lado la termina de paralizar en el gran momento.

- c. Las injusticias que se producen por desigualdades, por amiguismo, parentesco, imagen, entre otras razones, y darle por ejemplo un puesto de trabajo o ascenso a una persona que no se lo merece en lugar de darle el puesto a aquella que tanto luchó y trabajó por ese lugar, pueden traer frustración, decepción, impotencia, resignación. La persona al enterarse de la novedad, siente una profunda tristeza, se siente frustrada. Con el paso del tiempo, se resigna a la nueva situación. Muchas veces algo así hace que esta persona baje su rendimiento laboral o sus motivaciones, por sentir que de todas formas no va a lograr nada. La persona suele pensar que ha fracasado, que no sirve para nada, que de nada sirvió el esfuerzo de tanto tiempo. Se suele enojar consigo misma. Suele bajar los brazos y resignarse a la nueva situación que le toca vivir, en vez de seguir esforzándose para en un futuro conseguir otro puesto que más le convenga.

### **La falta del desarrollo de la Inteligencia Emocional afecta a nuestra sociedad y nuestras organizaciones:**

Se han verificado cambios organizacionales muy importantes y el ser humano tiene que adaptarse para sobrevivir a organizaciones cada día más complejas. Las ciudades y las grandes urbes han crecido, solo como ejemplo en Capital Federal y Gran Buenos Aires ya somos más de doce millones de habitantes. Nos enfrentamos a crisis mundiales, a conceptos tales como globalización, a empresas multinacionales, Tecnología informática, a aceleración en los cambios, etc.

Los cambios tecnológicos afectaron el trabajo, ejemplo, el teletrabajo, internet, comunicaciones, equilibrio entre trabajo y vida privada.

Existe paralelamente mayor énfasis en la ética, redefinición de valores; cultivar la confianza; mayor responsabilidad social, etc.

Cada día existe mayor competencia, las empresas se pelean por dar un mejor servicio al cliente; innovación; eficacia, eficiencia y productividad.

Se escucha hablar constantemente sobre la importancia de los clientes: Administrar el servicio al cliente. Cliente externos e internos (satisfacerlos, capacitarlos para que brinden un servicio adecuado).

Importancia de la innovación: hacer las cosas de otra manera, explorar nuevos territorios y correr riesgos; crear un ambiente creativo, etc.

Estos cambios en los negocios, en las empresas multinacionales en las Pymes, en la familia, etc. requieren de un conjunto de habilidades distintas. Ya no solo técnicas: conocimientos y habilidades en un campo específico, sino también de habilidades personales: capacidad de trabajar bien con otras personas. Saber comunicar, motivar, dirigir, infundir entusiasmo y confianza, inteligencia emocional de saber encontrar el equilibrio entre el individuo y la organización. La habilidad de no crear un falso centro del laberinto existencial. También se requieren habilidades conceptuales: capacidad de pensar y reflexionar sobre situaciones abstractas; esenciales para la toma de decisiones.

Para pensar y conceptualizar situaciones abstractas y complicadas.

Observar el comportamiento de una persona es una cosa, entenderlos es otra e influir es aún otra.

Cada persona es una historia de vida, aunque todos nos parecemos físicamente (todos tenemos una cabeza, dos brazos, dos piernas, más ó menos nos vestimos de acuerdo a las costumbres del lugar y del momento), desde el punto de vista psicológico somos totalmente distintos. A veces el alcance que les damos a las palabras son distintos. Generalmente nos proyectamos en el otro y pensamos que nos entiende.

Para entender a las personas se requiere entender las necesidades de los seres humanos. Así como reconocemos que las organizaciones son complejas, el ser humano también lo es.

Sobrevivirán aquellas personas que se adapten al medio cuidando su integridad psicológica. Es decir evitando que el entorno erosione la parte intangible del individuo. Cada día se escucha más hablar de ataques de pánico, stress, depresión ello tal vez porque todavía nos queda por aprender sobre cómo conducir proteger nuestros sentimientos.

### **Ideas claves**

Idea clave 1: existen 4 emociones básicas y a grandes rasgos 1 sola positiva. Lo que es interesante rescatar para la vida es que tanto el miedo, el enojo y la tristeza, tienen su lado positivo y que este sería el lado que deberíamos tener cuenta en el momento de padecer alguna de estas emociones.

Por ejemplo, el miedo, facilita el aprendizaje de nuevas respuestas que apartan a la persona del peligro. Ya que el miedo activa por la percepción de un daño o peligro.

El enojo, también tiene su lado positivo ya que energiza los instintos de recuperar el control que la persona había perdido sobre el ambiente. Además moviliza la energía hacia la auto-defensa.

Y en último lugar, la angustia motiva a la persona a realizar cualquier conducta necesaria para aliviar las circunstancias que la han provocado. Facilita la cohesión de los grupos sociales.

Considero que es importante esto, para que cuando uno se encuentra en una situación así, experimentando dichas emociones, pueda ver el lado positivo y no angustiarse o desesperarse aún mas. Sino todo el contrario, poder actuar de la mejor manera y lo más rápido posible para salir de esa situación que lo paraliza. Poder ver el “vaso medio lleno”.

Idea clave 2: en contraposición con la idea clave número 1, considero que la segunda es ver lo negativo de dichas emociones (el miedo, el enojo y la angustia).

En primer lugar el miedo genera un malestar no sólo psicológico sino también físico. Produce una hiper ventilación, transpiración, dolores de distinta índole. Además si no se lo logra controlar, la persona queda completamente paralizada frente a esta sensación de peligro.

El enojo es una emoción potencialmente peligrosa ya que su propósito funciona es el de destruir las barreras en el ambiente, provocando daños que en algunos casos son irreparables. Por último la angustia en caso de ser persistente, conduce a la persona a un depresivo.

El motivo por el cual considero una idea clave es porque es necesario ver a qué conduce este tipo de emociones para poder evitar estas consecuencias negativas.

Es necesario tener control de nuestras emociones para poder tener control sobre nuestra vida. Para esto es necesario poder identificar y conocer a las distintas emociones que experimentamos.

Lo considero importante ya que una vez realizado esto (haberlas identificado), podemos trabajar sobre ellas y lograr el propósito deseado.