

EJEMPLOS Y CASOS DE APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Cualquier persona de negocios conoce la historia de algún ejecutivo dotado de grandes habilidades e inteligencia que alguna vez fue promovido a una posición de liderazgo para luego fracasar en ella. Seguramente, también ha oído la historia de alguien que tiene la inteligencia y sólidas habilidades técnicas, pero no extraordinarias, que fue promocionado a un cargo similar y luego se desempeñó con pleno éxito.

Estas anécdotas reafirman la creencia, ampliamente difundida, de que identificar aquellos individuos que tienen lo esencial para ser líderes es más un arte que una ciencia. Después de todo, los estilos de los grandes líderes varían: algunos son tímidos y analíticos, mientras que otros proclaman a gritos sus ideas desde la cima. Más importante aún, diferentes situaciones reclaman distintos tipos de liderazgo.

Sin embargo, los líderes más efectivos se parecen en un punto crucial: todos tienen un alto grado de lo que se llama 'inteligencia emocional'. No significa esto que el cociente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes. Son importantes, pero como puntos de partida; constituyen requisitos de entrada a las altas posiciones ejecutivas. Pero las investigaciones que he llevado a cabo, junto con otros estudios recientes, demuestran claramente que la inteligencia emocional es el *sine qua non* del liderazgo. Una persona que carezca de ésta puede tener el mejor entrenamiento del mundo, una mente analítica e incisiva y un sinnúmero de ideas pero, no será un gran líder.

EVALUAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La mayoría de las grandes empresas utilizó psicólogos entrenados para desarrollar lo que se conoce como "modelos de competencias", para ayudar en la identificación, entrenamiento y promoción de personas que sean posibles "estrellas" debido a su liderazgo. Asimismo, los psicólogos también desarrollaron estos mismos modelos para posiciones de menor nivel. En años recientes, analicé modelos de competencia para 188 empresas. Al llevar a cabo este trabajo, el principal objetivo era determinar qué capacidades personales generaban un desempeño sobresaliente dentro de estas organizaciones y hasta qué grado lo hacían.

Se agrupó las capacidades en tres categorías: destrezas puramente técnicas - como contabilidad y planeamiento de negocios - habilidades cognoscitivas - como razonamiento analítico - y competencias que demostraban inteligencia emocional, como la habilidad de trabajar en equipo y la efectividad para liderar el cambio. En otro tipo de modelos, los psicólogos utilizaron criterios objetivos, como la rentabilidad de cada división, para diferenciar dentro de las organizaciones a los actores sobresalientes de los del promedio. Los gerentes fueron entrevistados y sometidos a pruebas, y se compararon sus capacidades. El proceso arrojó como resultado listas de "ingredientes" para líderes altamente efectivos.

Al analizar estos datos, la inteligencia emocional resultó tener el doble de importancia que los demás para trabajos en todos los niveles.

AUTOCONCIENCIA

La autoconciencia significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismas y con los demás.

Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y al desempeño en el trabajo. Así, una persona auto-consciente que sabe que las fechas límite despiertan lo peor de sí misma, planea su

tiempo cuidadosamente y realiza su trabajo con anterioridad. Una persona con un alto nivel de autoconciencia será capaz de trabajar junto con un cliente exigente. Entenderá el impacto de éste en su temperamento y las razones profundas de sus frustraciones. Una persona así entenderá que "las exigencias triviales del cliente nos apartan del verdadero trabajo que debe llevarse a cabo". Irá un paso más adelante y desplazará su furia hacia algo más constructivo.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente auto-consciente sabe hacia dónde se dirige y por qué, y por ello es capaz de ser firme a la hora de declinar una oferta de trabajo tentadora en el aspecto financiero que no es acorde con sus principios y metas de largo plazo.

¿Cómo puede uno reconocer la autoconciencia? En primer lugar, ésta se presenta como desprevenimiento y habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconciencia son capaces de hablar en forma abierta y precisa, aunque no necesariamente de forma efusiva, acerca de sus emociones y del impacto que éstas tienen en su trabajo.

AUTORREGULACIÓN

Los impulsos biológicos de la autorregulación manejan nuestras emociones. No los podemos dejar de lado, pero sí podemos hacer mucho para manejarlos. La autorregulación, que es como una conversación interna continuada, es el componente de la inteligencia emocional que nos libera de ser prisioneros de nuestros sentimientos. Quienes están comprometidos con esta conversación sienten - como cualquiera - mal humor e impulsos emocionales, pero encuentran la manera de controlarlos y canalizarlos en forma útil.

Imaginemos a un ejecutivo que acaba de observar a un grupo de sus empleados exponiendo un análisis mediocre a la junta directiva de la empresa. Después del fracaso, el ejecutivo puede estar tentado a golpear la mesa con furia o hasta patear una silla. Podría dar un salto y gritarle a todo el grupo. O podría también mantener un silencio sepulcral, mirando a cada uno antes de emprender su salida.

Si él tuviera el don de la autorregulación, tomaría otro camino. Escogería cuidadosamente sus palabras, reconociendo el pésimo desempeño del grupo, pero sin adelantarse a hacer juicios precipitados. Después se haría a un lado para reflexionar sobre las razones del fracaso. ¿Serían razones personales o faltas de esfuerzo? ¿Existe algún factor atenuante? ¿Cuál fue el papel que el ejecutivo cumplió en esta debacle? Después de hacerse estas preguntas, llamaría a todo el equipo, expondría las consecuencias del incidente y presentaría sus sentimientos frente al hecho. Después presentará un análisis del problema y una solución conveniente. ¿Por qué es tan importante la autorregulación para los líderes? En primer lugar, las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos, son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En este tipo de ambientes, la politiquería y las peleas internas se reducen drásticamente y la productividad aumenta. Las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a dejarla. La autorregulación tiene un efecto multiplicador hacia abajo. Nadie quiere ser reconocido como alguien exaltado y de mal genio cuando el jefe es conocido por su serenidad. Menos mal humor en los altos niveles significa aún menos mal humor en toda la organización.

Segundo, la autorregulación es muy importante por razones competitivas. Todos sabemos que en la actualidad los negocios están llenos de ambigüedad y cambio. Las empresas se fusionan y se separan regularmente. La tecnología transforma el trabajo a un ritmo vertiginoso. Quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios. Cuando se anuncia un nuevo programa de cambio no entran en pánico. Por el

contrario, son capaces de suspender los juicios y empezar a buscar información y escuchar a los ejecutivos que explican el nuevo programa. A medida que las iniciativas avanzan, son capaces de moverse junto con ellas.

MOTIVACIÓN

Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto o el status resultante de tener una posición con un título llamativo, o formar parte de una empresa prestigiosa. En contraste, quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por un deseo profundamente enraizado de tener logros, por el hecho mismo de alcanzarlos. Si está buscando líderes, ¿cómo puede distinguir aquellos que están motivados por el impulso del logro y los que están movidos por recompensas externas? La primera señal es una pasión por el trabajo mismo: estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se enorgullecen del trabajo bien hecho. También despliegan una incansable energía para hacer mejor las cosas. Personas con este tipo de energía a menudo parecen impacientes con el statu quo. Son muy persistentes con cuestionamientos acerca de por qué las cosas se hacen de una forma y no de la otra; y están ansiosas por explorar nuevos enfoques en su trabajo.

Esta historia ilustra otras dos cualidades comunes de las personas que están orientadas al logro. Siempre quieren incrementar su nivel de desempeño y siempre quieren tener registros de ese nivel. Durante las evaluaciones de desempeño, las personas con alta motivación suelen pedir a sus superiores que les exijan más. Claro está, un empleado que combine la autoconciencia con la motivación interna reconocerá sus límites, pero no por ello se transará por objetivos que son demasiado fáciles de cumplir.

EMPATÍA

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Todos sienten la empatía de un profesor o un amigo sensible y se ha golpeado su ausencia cuando estamos con un jefe o entrenador insensible. Pero cuando se trata de negocios, raramente se oye que las personas son elogiadas o recompensadas por su empatía. La palabra misma parece alejada de la vida de los negocios y fuera de lugar entre las duras realidades del mercado.

Pero la empatía no tiene que ver con aquel sentimentalismo del estilo de "yo estoy bien, tú estás bien". Para un líder, la empatía no significa adoptar las emociones de otros como propias y tratar de complacer a todos. Esto sería una pesadilla y haría la acción imposible. Por el contrario, empatía significa considerar los sentimientos de los empleados, junto con otros factores, en el proceso de tomar decisiones inteligentes.

HABILIDADES SOCIALES

Los tres primeros componentes de la inteligencia emocional son habilidades de auto-manejo. Las dos últimas - empatía y habilidades sociales - tiene que ver con la capacidad de las personas para manejar las relaciones con los demás. Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como parecen. No es sólo una cuestión de ser amistoso, a pesar de que las personas con altos niveles de habilidades sociales rara vez no lo sean. Por el contrario, la habilidad social es amistad con un propósito: conducir a las personas hacia la dirección que se desee, ya sea un acuerdo para una nueva estrategia de marketing o entusiasmo frente a un nuevo producto. Las personas con habilidades sociales tienden a tener un amplio círculo de conocidos y tienen un don para encontrar cosas en común con personas de todo tipo. En otras palabras, un don para despertar simpatía. Esto no quiere decir que socialicen continuamente. Significa que trabajan conforme a la suposición de que nada importante

se puede hacer solo. Estas personas tienen una red de conocidos lista para ser activada cuando es necesario. Las habilidades sociales son la culminación de las otras dimensiones de la inteligencia emocional. Las personas tienden a ser muy afectivas al manejar relaciones en las cuales puedan entender y controlar sus propias emociones y puedan tener empatía con los sentimientos de los otros. Incluso la motivación contribuye a las habilidades sociales. Recordemos que las personas que están orientadas al logro tienden a ser optimistas, a pesar de los fracasos y retrocesos. Cuando las personas están muy bien, su "brillo" se ve reflejado en las conversaciones y encuentros sociales. Son populares, y con razón.

Al ser resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, las habilidades sociales son reconocibles en el trabajo en muchas formas que sonarán familiares. Por ejemplo, las personas con habilidades sociales son adeptas al manejo de equipos de trabajo: ésta es la empatía en pleno funcionamiento.

Pero algunas veces, la habilidad social se manifiesta en formas diferentes a como lo hacen los otros componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, algunas veces puede pensarse que las personas con habilidades sociales no hacen nada en su trabajo. Parecen más bien estar charlando en los pasillos con los colegas, en lugar de estar conectadas con sus verdaderos trabajos. Estas personas piensan que no tiene sentido limitar arbitrariamente el alcance de sus relaciones. Tejen amplios lazos, pues saben que en estos tiempos pueden necesitar la ayuda de personas que empiezan a conocer.

CASOS REALES DE APLICACIÓN

- La Fuerza Aérea de los Estados Unidos utilizó la prueba para medir habilidades emocionales EQ-I con el objeto de seleccionar a su personal. Los más exitosos reclutas lograron una alta calificación en áreas como: afirmación, empatía, felicidad, control de las emociones. Durante ese año (1998) ahorraron \$3 millones de dólares en su proceso de reclutamiento. Esos resultados hicieron que el Departamento de Defensa impusiera esa técnica de selección a todas las fuerzas armadas.
- Un análisis entre más de 300 ejecutivos de quince compañías globales mostró que seis habilidades distinguían a los más exitosos: influencia, liderazgo, conciencia organizacional, confianza en sí mismos y consecución de metas.
- En la compañía de cosméticos L'Oreal los vendedores seleccionados de acuerdo con sus habilidades emocionales vendieron en un año US\$ 91.370 dólares más que los vendedores seleccionados con procedimientos regulares. Además, tuvieron un nivel de deserción 63% menor durante el primer año.
- Una firma de bebidas internacional concluyó que la selección tradicional de personal arrojaba una deserción de 50% durante los primeros dos años debido, en gran medida, al bajo rendimiento. Cuando reclutaron gente basándose en sus habilidades emocionales, el porcentaje se redujo a 6 por ciento.
- Después de que un grupo de supervisores de una planta manufacturera recibiera un curso sobre cómo desarrollar ciertas habilidades emocionales (escuchar mejor a sus subordinados y enseñarlos a resolver eventualidades) se redujeron los accidentes en más de un 50% y la productividad superó las metas fijadas por la cantidad de \$250.000 dólares anuales. Los supervisores que no tomaron el curso no registraron ningún beneficio.
- Otro estudio mostró que la habilidad de controlar el estrés está estrechamente vinculada al buen rendimiento de los gerentes en tiendas minoristas. El estudio

tomó en cuenta factores como ganancias netas, ventas por metro cuadrado, ventas por empleado e inversión por inventarios.

- Los nuevos vendedores de la compañía Met Life que tuvieron una alta calificación en optimismo vendieron durante los primeros dos años 37% más que los calificados como pesimistas.
- Un análisis, realizado por la firma de consultoría Egon Zehnder International, entre cientos de ejecutivos de primer nivel de Alemania, Japón y América latina halló que aquellos con mejores resultados en las pruebas de IE eran más susceptibles a triunfar que aquellos con altos resultados en pruebas de inteligencia (IQ) o con experiencia previa. El estudio concluye que la IE es un mejor instrumento de predicción de éxito que la inteligencia cognitiva o la experiencia laboral.