

Management en el contexto Emocional

Introducción

En esta época que nos ha tocado vivir, plagada de infinidad de métodos para sentir y para no sentir, a veces llegamos a creer que las emociones son algo que está allí, que son nuestras, pero no tanto.

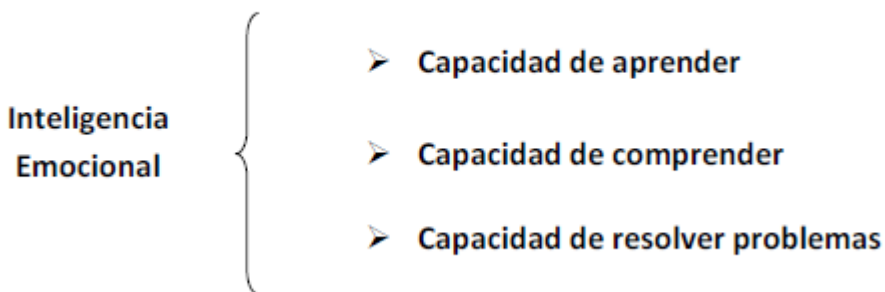
Nuestra historia personal es la historia de nuestras emociones, de cada uno de esos momentos en que nos hemos sentido, inexplicablemente, más vivos. Las emociones nos enfrentan una y otra vez a una imagen de nosotros mismos que siempre nos sorprende. Pasamos gran parte de la vida persiguiendo algunas emociones e intentando evitar otras. Pero al final, no hay emociones ni buenas ni malas, todas ellas son parte de nosotros mismos. Si pudiéramos hacer un álbum con cada uno de los momentos en que hemos sentido alguna emoción profundamente, no podríamos ver otra cosa que belleza.

La IE es la capacidad de conocer y utilizar las emociones de uno mismo, así como la de los demás. A través de esta capacidad el individuo puede desarrollar su sensibilidad y controlarla, defender sus posiciones frente a otros individuos sin necesidad de ser agresivo y mantener un nivel de actividad eficaz para los objetivos que se haya planteado uno mismo Goleman (1997), indica que la IE se puede desarrollar durante toda la vida y no va ligada a factores genéticos, en cambio, la inteligencia lógica sí.

“la inteligencia emocional está relacionada con un conjunto de habilidades que se basan en la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos para que sirvan de guía al pensamiento y a la acción”.

La mayoría de los autores que tratan de dar una definición de este concepto

Esquema capacidades de la IE.



coinciden en tres aspectos: Capacidad de aprender, capacidad de comprender capacidad de resolver problemas

La IE es una capacidad del individuo que se puede aprender durante toda la vida a través de técnicas para desarrollar ciertas habilidades, como son: conocer y saber utilizar las emociones que siente uno mismo (**capacidad de aprender**), así como identificar las de los demás (**capacidad de comprender**), saber defender la posición de cada uno sin necesidad de ser agresivo y de esta manera desarrollar una cierta sensibilidad, controlar nuestros impulsos y que los elementos negativos no nos aparten de nuestros objetivos (**capacidad de resolver problemas**), todos éstos aspectos importantes en el mundo laboral.

Influencia emocional en la percepción y acción de las personas en el ámbito organizacional: Cómo ser emocionalmente inteligente en el trabajo

Inteligencia emocional - Management del Contexto Emocional

Si bien las organizaciones no gestionan de manera explícita las emociones de las personas, de todos modos, existen algunas reglas que nunca han sido ni serán escritas respecto de las emociones. Obviamente estas reglas pertenecen al terreno de la cultura y la idiosincrasia de las organizaciones, en particular al ámbito conocido en psicología organizacional como los valores no escritos.

Estas reglas no pretenden que las personas no sientan alegría, tristeza, culpa, envidia, ira, injusticia, euforia, miedo, o lo que sea que sientan mientras realizan su trabajo, la organización no espera ni desea que las personas no sientan emociones; las organizaciones aceptan y respetan a sus empleados como individuos que tienen vida propia, personalidad, libre albedrío, emociones y sentimientos. Obviamente las personas no son robots. Sin embargo, si esas emociones afectan negativamente el comportamiento individual, o el de los demás, es deseable que no las expresen. Esta regla no establece que las personas deban manejar o reprimir sus emociones sino, simplemente, que no deben demostrarlas abiertamente.

Más allá de estos ejemplos, que podemos considerar extremos, las organizaciones necesitan que las personas no expresen sus emociones abiertamente.

El gerente que siente una profunda ira porque uno de sus colaboradores no ha hecho lo que debía hacer y arruinó los esfuerzos que todo el equipo había realizado durante meses para lograr una importante meta, no puede salir de su oficina gritando improperios y romper todo lo que encuentre en su camino hasta llegar al escritorio del culpable y golpearlo hasta librarse de su furia.

Si bien la organización espera que el gerente no tenga la fantasía de someter a su colaborador a las peores torturas psicológicas y castigos y corporales, sino que, a lo sumo, sienta culpa, frustración y responsabilidad por lo sucedido, la organización no pretende invadir el interior del gerente o someterlo a estudios y evaluaciones para saber qué sintió realmente cuando sucedió lo que sucedió.

A la organización le basta, de acuerdo con esta regla, que el gerente no exprese emociones negativas como la ira o el deseo de venganza frente a sus colaboradores.

La joven analista de riesgos, recién llegada, que está aterrada presentando las conclusiones de un complejo estudio a los principales ejecutivos de su empresa no debe expresar su miedo.

Si bien puede mostrar algunos signos de nerviosismo a través del temblor de su voz y la fuerte presión con la que aprieta el control remoto de su computador para hacer avanzar su presentación, los ejecutivos no esperan que la muchacha enmudezca, se le caigan las lágrimas y salga corriendo de la sala cuando el gerente general le formule una pregunta para la que no estaba preparada.

En la mayoría de las culturas occidentales, los clientes o potenciales clientes esperan que los vendedores de las tiendas por departamento demuestren un estado emocional positivo mientras realizan la venta. Si bien nadie espera que la sonrisa del vendedor sea genuina y que realmente se esté sintiendo alegre o feliz mientras nos vende algo, su expresión debe corresponder a esa emoción.

Esto se debe, probablemente, a que tenemos la creencia de que le hacemos un menudo favor al vendedor y a la empresa al decidir gastar nuestro dinero en esa tienda.

Sin embargo, en el trabajo siempre nos dicen que apartemos lo personal de lo profesional. Pero para poder estar al 100% profesionalmente debemos estar bien en nuestra vida personal, aunque ello no quita que no tengamos algún problema merodeando en nuestra cabeza.

Aspectos teóricos y prácticos relativos a los estados emocionales

Lo que la investigación de la IE nos está aportando, es que no se trata de que haya una fractura entre lo profesional y lo personal. El interés está en que aprendamos a gestionar las emociones que en cualquiera de los dos ámbitos se produce, de forma que no haya una interferencia negativa entre ambas, es decir, que seamos capaces de regular nuestras emociones.

Goleman (2005), afirma que el éxito depende un 20% del cociente intelectual y un 80% de la IE. Científicos han realizado varios estudios sobre si las emociones son importantes en el trabajo o no.

Todos ellos han llegado al acuerdo de que sí son importantes por ejemplo en un equipo de directivos que comparten una perspectiva emocional común positiva obtendrá entre un 4% y 6% de beneficios más que otras empresas que tienen puntos de vista emocionales diferentes.

El contagio emocional en los grupos es muy importante; si una persona muestra una negatividad en un grupo, hay una gran probabilidad de que contagie al grupo su estado de ánimo y por tanto, a la hora de tomar decisiones

haya más discusiones que, si por el contrario, hubiera mostrado una actitud positiva.

Por ello, es muy importante que un directivo emocionalmente inteligente sea consciente de la aplicación estratégica del contagio emocional las emociones siempre acaban influyendo en determinados aspectos en el trabajo, como puede ser en el rendimiento, la productividad o en el clima organizacional entre otros.

Se establece determinados aspectos para lograr un entorno saludable y una mayor productividad:

La valoración de la diversidad

Cada persona es diferente y, por tanto, cada uno tendrá una determinadas cualidades.

- Management del Contexto Emocional

Inteligencia emocional

Reconocer nuestras cualidades es importante para encontrar el entorno laboral adecuado.

Reconocer las cualidades de los demás nos es útil para establecer relaciones positivas, y en el caso de los directivos, para poder asignar el puesto adecuado a cada empleado acorde con su personalidad) es muy importante usar las emociones de forma inteligente, porque de esta manera nos ayuda a mantener al pensamiento creativo; somos capaces de cambiar nuestro estado de ánimo y ver las cosas desde diferentes perspectivas.

¿Como lo logramos?

Conocer la propia energía emocional

Conocer nuestro tipo de energía emocional es determinante para saber cuál es el entorno laboral en el que más cómodos vamos a estar. Si sabemos cómo utilizar esa energía, gozaremos de más elementos para juzgar, por ejemplo, si un cambio de trabajo resultará conveniente o no. Saber establecer redes eficaces

Las redes son un "conjunto de elementos (personas, sistemas, empresas) relacionado entre sí". En las empresas, los trabajadores forman redes informales, ya que agilizan el envío de datos de un departamento a otro. "Cuanto más inteligentes sean las personas que la conforman, más productivo será el sistema".

En las redes se trata de aprovechar las capacidades individuales de cada uno en beneficio del grupo. Las redes nos aportan cuatro beneficios:

1. Sirven como elemento motivador para los trabajadores.
2. La persona que está dentro de una red tiene un sentimiento de pertenencia al grupo.

Los trabajadores pueden comunicarse con libertad acerca de sus problemas con sus superiores. Esto provoca una reducción del estrés emocional.

4. Facilitan la resolución de problemas grupales

Capacidad de hacer críticas y quejas constructivas

La crítica es un elemento que no todas las personas saben encajar, ni todas las personas las hacen de forma adecuada. En el entorno laboral, suelen ser los superiores quienes realicen éstas; por ello, para ser un buen directivo emocionalmente inteligente es muy importante realizar críticas que sean justas, positivas y comprensibles.

Qué son las habilidades blandas y por qué son importantes

"Goleman concibe la inteligencia emocional como un conjunto de características clave para resolver con éxito los problemas vitales" y establece que todos los seres humanos tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente; ambas interactúan para crear nuestra vida mental.

Normalmente suele haber un equilibrio entre la mente emocional y la racional.

Pilares de la IE: Autoconocimiento, Motivación Autorregulación emocional, Empatía

Habilidades Sociales Comunicación no violenta.

Los componentes de la IE según Goleman:

1. Conocimiento de las propias emociones (Conciencia de uno mismo).
2. Capacidad de controlar las emociones (autorregulación).
3. Capacidad de motivarse uno mismo (motivación).
4. Reconocimiento de las emociones ajenas (empatía).
5. Control de las relaciones (habilidades sociales).

Por otro lado, la inteligencia socioemocional "es un conjunto de competencias y habilidades que determinan cuán efectivamente los individuos se entienden, comprenden a otros, expresan sus emociones y afrontan las demandas de la vida cotidiana".

El modelo ESI (Emotional Social Intelligence), **donde organiza la inteligencia socioemocional en cinco dimensiones que son:**

1. Intrapersonal

Tener conciencia de las propias emociones y de su autoexpresión. Aquí se encuentra la comprensión emocional de sí mismo, la asertividad, el autoconcepto, la autorrealización y la independencia.

2. Interpersonal

Considera la conciencia social y las relaciones interpersonales como el punto central. Dentro de ella están la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.

3. Adaptabilidad

Saber manejar el cambio. En este componente destacan la solución de problemas, la prueba de la realidad y la flexibilidad.

4. Manejo del estrés

Punto central: manejo y regulación emocional. En este apartado nos encontramos con la tolerancia al estrés y el control de los impulsos. Humor o componente del estado de ánimo

5. **Motivación** del individuo para manejarse en la vida, como son la felicidad y el optimismo.

La IE se asienta, por un lado, en el uso adaptativo de las emociones, pues ayudan a resolver conflictos y facilitan la adaptación al entorno; y por otro lado, en la aplicación de éstas a nuestro pensamiento se conceptualiza a través de cuatro habilidades básicas que, a su vez, son subdivididas

A) Percepción emocional: Sirve para identificar y reconocer los sentimientos propios y ajenos. Prestar atención y descifrar con precisión las señales emocionales de la expresión facial, del tono de voz y de los movimientos.

Las habilidades para destacar son:

1. Habilidad para identificar emociones en los estados físicos, sentimientos y pensamientos de uno mismo.
2. Habilidad para identificar emociones en otras personas.
3. Habilidad para expresar emociones con exactitud y las necesidades relacionadas con los sentimientos.
4. Habilidad para discriminar entre las expresiones de emociones exactas o inexactas u honestas contra expresiones de sentimientos deshonestos.

B) La Facilitación o asimilación emocional: Tiene en cuenta las emociones cuando tratamos de razonar o solucionar algún problema. Trata de priorizar los procesos cognitivos esenciales, centrándonos en lo importante.

1. Priorización del pensamiento al dirigir la atención a la información importante basada en los sentimientos.
2. El uso de emociones ya vividas que pueden facilitar el juicio y la memoria en relación con la sensación.
3. Cambios en los estados emocionales para permitir a la persona cambiar de perspectiva y considerar distintos puntos de vista.

4. Uso de distintos estados emocionales para facilitar formas específicas de afrontar un problema, por ejemplo, cuando un estado de felicidad facilita el razonamiento inductivo y la creatividad.

5. Comprensión emocional:

Sirve para conocer nuestras señales emocionales, etiquetar las emociones y saber dentro de qué categorías se agrupan los sentimientos.

Trata de conocer la forma en la que se pueden combinar los distintos estados emocionales, dando lugar a unas emociones secundarias y para ello se requiere:

1. Habilidad para etiquetar las emociones y reconocer las relaciones entre ellas y las palabras. Ejemplo: relación entre gustar y amar.
2. Habilidad para interpretar los significados que transmiten las emociones en función de las relaciones. Ejemplo: la tristeza siempre acompaña a una pérdida.
3. Habilidad para entender los sentimientos complejos. Ejemplo: sentimientos simultáneos de amor y odio.
4. Habilidad para reconocer posibles transformaciones entre las propias emociones. Ejemplo: paso del enfado a la satisfacción.

c) Regulación emocional: Requiere la capacidad para estar abierto a los sentimientos, tanto positivos como negativos. Habilidad que regula nuestras propias emociones y las de los demás, controlando las negativas y reforzando las positivas.

1. Habilidad para permanecer abiertos a los sentimientos, ya sean positivos o negativos.
2. Habilidad para participar reflexivamente o distanciarse de una emoción, dependiendo de su información o utilidad juzgada.

3. Habilidad para manejar reflexivamente las emociones en relación con uno mismo y los demás.
4. Habilidad de gestionar las emociones en uno mismo y los demás mediante la modernización de los sentimientos negativos y mejorando los positivos, sin reprimir o exagerar la información que puedan transmitir.

Estas cuatro habilidades son muy importantes en el mundo laboral dado que percibir las emociones que otros compañeros nos pueden enviar, asimilar los problemas que nos puedan surgir en la organización, comprender nuestras propias emociones y regularlas en el ámbito laboral, facilitaría mucho la convivencia en la empresa, pues de esta manera, si todos identificásemos las emociones, podría crearse un clima laboral más saludable, y así, entre los propios compañeros surgiría la necesidad de ayudarse mutuamente para mejorar como personas y como grupo laboral, creando así una gran familia en la empresa.

Aspectos teóricos y prácticos relativos a los estados emocionales

LAS EMOCIONES

Tras conocer algunos de los modelos más importantes de la IE, vamos a hablar de las emociones. Antes, los sentimientos y las emociones eran algo que no tenía gran importancia en la sociedad; de hecho, estaban como en un segundo plano, los guardábamos para nuestra intimidad.

Sin embargo, a partir de las distintas investigaciones que se han realizado, vemos como las emociones pueden ser desarrolladas de forma "inteligente", y están presentes en cualquiera de nuestras actividades.

Para Goleman (2005), "el término *emoción* se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan"

Todos somos conscientes de que nuestras decisiones y acciones dependen tanto de los sentimientos como de los pensamientos, incluso en ocasiones, dependen más de los primeros.

Las emociones, conforman un mecanismo de alarma que se activa en nosotros cada vez que nos encontramos ante una situación crítica o peligrosa.

Ante estas situaciones, la emoción toma el control para actuar de forma impulsiva y defensiva ante el estímulo que resulta peligroso. Por tanto, según Goleman, podemos decir que, las emociones son impulsos que nos llevan a actuar, pero cada emoción nos hace reaccionar de una forma diferente, ya que son muchas las que una persona puede experimentar, así como variaciones de éstas.

Las emociones apenas han variado con el paso del tiempo, ya que siempre suelen aparecer de la misma manera; lo que ha cambiado ha sido la forma de afrontarlas por parte de los individuos, dado que con el transcurso de los años hemos aprendido a controlarlas, a no saltarnos determinados límites. Pero a pesar de estos límites, impuestos por la sociedad, es la pasión la que en muchas veces gana a la razón.

Conocido el significado de emoción, seguidamente se procederá a saber cuáles son las emociones más destacadas que llegamos a sentir las personas,

dado que determinados autores confirman que existen unas emociones básicas.

EMOCIONES BÁSICAS

Las emociones básicas o primarias son aquellas que tienen unas características específicas que las distinguen del resto. Estas características son: respuestas fisiológicas específicas, cambios en la actividad mental y en la atención, experiencias subjetivas y algunos indicadores no verbales como gestos, expresiones, etc.

Todavía hay dudas de cuáles pueden considerarse primarias, ya que los investigadores no han llegado a un acuerdo de cuáles pueden ser, pero hablan entre dos y ocho emociones básicas; y otros muchos no coinciden en la existencia verdadera de dichas emociones.

En nuestro trabajo, vamos a optar por trabajar cinco emociones básicas, las más comunes entre todos los autores, ya que otros determinan que son éstas las emociones universales.

1. La ira: Aparece cuando tenemos la sensación de que nos encontramos bajo una amenaza, ya sea física o psicológica. (Pérsico, 2007, p.27).
2. El miedo: Nos invade en circunstancias peligrosas y nos mantiene alerta para la huida o la lucha.
3. La sorpresa: Surge ante acontecimientos que no nos esperamos y provoca en las personas una inmovilidad breve, que nos sirve para una mejor visualización y audición de la sorpresa.
4. La felicidad: La función primordial de la felicidad es reprimir los sentimientos negativos, apartando de esta forma las preocupaciones (ibid.).
5. La tristeza: La función principal de esta emoción consiste en ayudarnos a aceptar una pérdida irreparable. Nos reduce la energía y el entusiasmo.

Vistas cuales son las emociones básicas, por otra parte, emociones universales, que aparecen en todas las culturas, aunque ya observamos que no hay una gran unanimidad entre los distintos autores, daremos paso a lo importante que puede llegar a ser identificar las emociones de una manera adecuada, para poder actuar de acuerdo con esos sentimientos.

IDENTIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES

¿Cómo podemos identificar las emociones? Para poder reconocer o identificar las emociones en el momento en que aparecen es esencial tener una conciencia clara de nosotros mismos.

Para comenzar este camino, el elemento más importante es la voluntad y, para sentirnos activos en nuestro camino, debemos tener presente cuál es nuestro objetivo: una riqueza interna y una mayor autonomía para sentirnos satisfechos con nosotros mismos

Los autores Caruso y Salovey (2005), en su libro *El directivo emocionalmente inteligente* establecen un Plan General Emocional, en el que determinan cuatro aptitudes relacionadas entre sí:

Identificar las emociones es una capacidad que consiste en un conjunto de técnicas que tratan de reconocer con precisión cómo nos sentimos nosotros

Plan General Emocional.

El Plan General Emocional

1. Identificar cómo se sienten los demás.
2. Utilizar las emociones en beneficio del pensamiento.
3. Comprender las causas que provocan esas emociones.
4. Manejar las emociones en la toma de decisiones.

mismos y cómo se sienten los demás, en expresar emociones, etc. Determinar con exactitud cómo se sienten los demás es primordial para el éxito, la felicidad y la supervivencia.

Si no tenemos un conocimiento emocional no podremos saber con precisión como nos sentimos. Además, añaden que, "el conocimiento es la base de la inteligencia emocional". Por tanto, debemos ser capaces de saber cómo nos sentimos y de calificar el sentimiento de forma adecuada; de esta manera podremos comprendernos mejor a nosotros mismos y a los demás, siempre teniendo en cuenta los grados y cambios del sentimiento.

Saber identificar las emociones es igual de importante que saber expresarlas adecuadamente. Por ejemplo, si estoy apenado por la pérdida de un documento para una reunión importante y expreso todo lo contrario, es decir, tranquilidad, el jefe o el resto de los compañeros pensarán que me es indiferente. En cambio, si muestro esa pena o esa inquietud por la falta del documento, sabrán cómo me siento y podrán ayudarme a recuperarlo.

Percibir con precisión una emoción nos permite afrontar una situación con astucia. Identificar las emociones de manera exacta es muy importante, incluso en tareas rutinarias.

Reconocer las emociones negativas es fundamental para nuestro bienestar, así como identificar las positivas; ambas son necesarias, dado que unas se complementan con otras para su correcta regulación.

Por ejemplo, si en una venta el cliente se muestra positivo, podríamos usar esa situación emocional en la que se encuentra para acercarnos a él y conseguir nuestro objetivo, que, por el contrario, si percibiéramos una negatividad ni se nos ocurriría.

Por ello, es sustancial hacer caso al lenguaje no verbal (gestos, tono de voz, expresiones), porque si sólo hacemos caso a las palabras podemos cometer el error de malinterpretar el mensaje que nos están queriendo transmitir.

Tras saber cómo identificar las emociones, tanto las propias como las ajenas, es muy importante saber tomar decisiones sin que éstas perjudiquen, y más en el ámbito laboral, ya que nos pueden llevar a perder una venta de gran cantidad o todo lo contrario.

Influencia emocional en la percepción y acción de las personas en el ámbito organizacional

LAS EMOCIONES Y LA TOMA DE DECISIONES

En muchas ocasiones en las que debemos tomar decisiones importantes, como es en el trabajo, procuramos usar la razón, pero nuestras emociones y nuestros sentimientos están latentes, y no podemos evitar actuar dejándonos llevar por las emociones en determinadas situaciones por la presión de los sentimientos.

El objetivo sería conseguir que razón y emoción estén en sintonía, es decir, a la par, con el beneficio que ello puede aportar a la propia tarea en sí de la toma de decisiones.

Decidir conlleva el riesgo de equivocarse, pero es algo inevitable que debemos hacer, incluso cuando decidimos no decidir, estamos tomando una decisión. Cuanto más importante y crítica sea la determinación que debamos tomar, mayor importancia tendrán las emociones y el control que tengamos sobre éstas.

Las sensaciones que tenemos a nivel corporal cuando tenemos que tomar alguna decisión, son señales que el cerebro emocional nos envía para alertarnos de posibles peligros o, por el contrario, para anunciarnos algo.

Si contamos con una alta inteligencia emocional, las señales serán claras, precisas y nos orientarán hacia el éxito; si no tenemos conocimiento y control sobre nuestras propias emociones, las señales que nos lleguen serán

confusas, contradictorias e, incluso, a veces completamente erróneas.

Por ello, es muy importante saber reconocer las emociones que sentimos en el momento exacto y controlarlas, ya que el control de las propias emociones es decisivo de cara al éxito en todas las actividades de la vida Goleman añade: "Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente"

En

De regulación activa de la emoción	✓ Reducción de la tensión: relajación, manejo del estrés. ✓ Aumento de energía: ejercicio físico. ✓ Control mental: poner tus sentimientos en perspectiva.
Basadas en la búsqueda de actividades placenteras y distractoras	✓ Desarrollar una afición. ✓ Escuchar música. ✓ Salir a pasear.
De apoyo social, descarga emocional y gratificación	✓ Llamar por teléfono. ✓ Hablar o estar con alguien. ✓ Actividades de desahogo emocional: llorar, gritar,...

definitiva,
debemos
tener la

capacidad de autocontrol, para así poder controlar las propias emociones y que no sean éstas las que nos controlen a nosotros.

En su libro *El autocontrol emocional: claves para no perder los nervios*, Extremera y Fernández nos enseñan algunas estrategias para regular las emociones y de esta manera mejorar nuestro autocontrol. A través de la siguiente tabla mostraremos los tipos de estrategia que estos dos autores nos muestran.

Ya conocemos algunas de las emociones básicas, así como formas para identificar nuestras emociones y actuar de una manera adecuada a la hora de tomar alguna decisión, teniéndolas en cuenta y no dejándonos llevar por ellas. Seguidamente se procederá a hablar en el ámbito laboral de otros campos en los que el control de las emociones beneficiaría al capital humano de la organización laboral.

La inteligencia emocional en el ámbito laboral: cómo ser emocionalmente inteligente en el trabajo

En el trabajo siempre nos dicen que apartemos lo personal de lo profesional. Pero, para poder estar al 100% profesionalmente, debemos estar bien en nuestra vida personal, aunque ello no quita que no tengamos algún problema merodeando en nuestra cabeza.

Lo que la investigación de la IE nos está aportando, es que no se trata de que haya una fractura entre lo profesional y lo personal.

El interés está en que aprendamos a gestionar las emociones que en cualquiera de los dos ámbitos se produce, de forma que no haya una interferencia negativa entre ambas, es decir, que seamos capaces de regular nuestras emociones. Goleman (2005), afirma que el éxito depende un 20% del cociente intelectual y un 80% de la IE.

Científicos han realizado varios estudios sobre si las emociones son importantes en el trabajo o no. Todos ellos han llegado al acuerdo de que sí son importantes.

Por ejemplo, un equipo de directivos que comparten una perspectiva emocional común positiva obtendrá entre un 4% y 6% de beneficios más que otras empresas que tienen puntos de vista emocionales diferentes. El contagio emocional en los grupos es muy importante; si una persona muestra una negatividad en un grupo, hay una gran probabilidad de que contagie al grupo su estado de ánimo y, por tanto, a la hora de tomar decisiones haya más discusiones que, si, por el contrario, hubiera mostrado una actitud positiva.

Gestión Emocional dentro del mundo de las organizaciones. Manejo de frustración y estrés.

Son diversos los autores que sostienen que los líderes empresariales no solo son responsables por el crecimiento y el éxito económico de las organizaciones, sino que también son directamente responsables del desarrollo, cuidado y bienestar de los trabajadores de la empresa, por cuanto dichos trabajadores representan el capital humano del que dispone una institución con respecto a conocimientos, experticia, experiencia, creatividad y talento

1. A nivel individual: una sobrecarga de tareas y funciones puede producir estrés y severas vivencias de burnout en los trabajadores; el hecho de estar a cargo de un grupo de personas poco disciplinadas y sin la presencia de una meta común puede generar una serie de graves inconvenientes al interior de las empresas; trabajar en espacios

físicamente incómodos, con mucho ruido o en un ambiente con malos olores dificulta el desempeño laboral y el bienestar del personal; trabajar en lugares donde existe hacinamiento, con mala iluminación, suciedad o desorden genera altos niveles de insatisfacción; si en la empresa existe ambigüedad de roles y no hay claridad acerca de cuáles son las funciones que debe desempeñar cada trabajador, ello puede producir frustración, irritación y pérdida de compromiso

2. A nivel grupal: la existencia de conflictos no resueltos al interior del grupo de trabajo, la falta de confianza o de cohesión grupal, el ejercicio de un liderazgo negativo o deficiente, etc., pueden elevar los niveles de estrés y generar una serie de problemas entre los integrantes de los equipos de trabajo y entre estos y el líder

Los líderes y directivos de empresas, además de tener la misión de hacer crecer económicamente a las organizaciones, juegan un rol de máxima relevancia en el cuidado y bienestar de los trabajadores, por cuanto, dichos trabajadores representan justamente el capital humano del que dispone una institución

A nivel organizacional: el tener mal clima laboral puede producir un alto nivel de estrés en las personas, al igual que la existencia de estilos de dirección negativos por parte de la jefatura y alta gerencia; llevar a cabo la implementación de cambios organizacionales y/o la introducción de nuevas tecnologías sin la debida capacitación y preparación predispone negativamente al personal con la consecuente aparición de malestar, molestia e indignación

Los factores de una empresa psicológicamente saludable

las organizaciones deben cumplir con una serie de condiciones clave

1. Involucramiento del trabajador: implica la creación de instancias y espacios para que los trabajadores tengan la oportunidad de preguntar las razones de las decisiones que toma la compañía. La razón principal para el uso de esta estrategia organizacional busca involucrar al trabajador y generar un liderazgo de tipo participativo, por medio del cual experimenta el sentimiento de estar realizando grandes aportes a su organización.
2. Desarrollo del colaborador: las instituciones que se destacan tienden a generar nuevas alternativas y opciones laborales, apoyando a aquellos trabajadores que desean seguir formándose y perfeccionándose
3. Reconocimiento explícito de los logros de los trabajadores: significa ser capaces de apreciar el logro de las metas propuestas, valorar los avances y progresos efectuados por las personas como también por los equipos de trabajo con relación a los proyectos asignados, pero sin hacer sentir a la gente que se trata de una competencia donde habrá ganadores y perdedores como resultado final
4. El líder y la presencia de una buena comunicación: una comunicación directa y eficiente constituye el eje transversal de una institución destacada. Disponer de una buena comunicación entre directivos y trabajadores juega un rol clave en el éxito de todo programa o política laboral, por cuanto, hace de vínculo directo entre las prácticas laborales y las políticas enunciadas por la empresa.

En este contexto, la I.E. es la capacidad que puede desarrollar una persona para analizar, adaptar, comprender y asimilar las emociones que experimenta,

y canalizarlas de una manera más adecuada y conveniente en sus relaciones con el otro.

En este proceso, uno de los componentes más importantes de la I.E. es la empatía, es decir, la capacidad de advertir y comprender las emociones del otro, y su posterior aceptación.

Por cuanto, si la empatía está presente en todos los colaboradores, se asegurará de manera importante la conformación de un formidable equipo de trabajo. Otros componentes relevantes de la I.E. en el ámbito laboral son el autocontrol de impulsos y la capacidad para mantener relaciones interpersonales sanas y positivas.

El hecho de realizar con los trabajadores algún tipo de actividad o taller relacionado con la I.E. permitirá el desarrollo y formación emocional de las personas, lo cual, además de redundar en un beneficioso contacto más estrecho con las propias emociones y sentimientos, se convierte en un ítem determinante en la vida laboral y un factor relevante con relación a las posibilidades de crecimiento profesional.

El ser capaz de identificar y controlar las emociones –propias y ajenas– permite superar los efectos negativos que dichas emociones pudiesen tener sobre los trabajadores

LA MOTIVACIÓN

El siguiente ámbito al que nos vamos a dedicar es la motivación, trataremos de saber cuáles son las mejores formas de motivar a los empleados, para así tener un ambiente laboral saludable y con ello una mejor salud.

La motivación es una característica de la psicología humana que ayuda al grado de compromiso de la persona. Se trata de un proceso que activa, orienta,

dinamiza y mantiene el comportamiento de las personas hacia la realización de objetivos. Los individuos son únicos, cada uno tiene unas necesidades, ambiciones y actitudes distintas, así como unos deseos, habilidades y conocimientos diferentes.

Por ello, es

importante conocer en la organización las causas que llevan a actuar a la persona, los individuos necesitan sentirse valorados y que sus esfuerzos en la empresa sean reconocidos, ya que es una de las maneras por las que la motivación en éstos aumentará, dado que se sentirán a gusto y realizados. Hay que tener en cuenta, que no todas las personas realizan un trabajo solamente por dinero; por tanto, subir el sueldo no suele ser la única medida ni la más eficaz para incentivar la motivación en los trabajadores.

Algunas de las técnicas más eficaces para la motivación laboral son:

1. Reconocimiento Conjunto de técnicas dirigidas a garantizar la satisfacción de las personas. Algunas de éstas son:

Premiar los logros en el trabajo, y no sólo económicamente (viajes, regalos,...).

Facilitar la promoción. Si los empleados ven que hay posibilidades de mejora y

ascenso en su puesto, se esforzarán más.

Proponerse retos, ya que son una forma de demostrar la propia valía de la persona y sirve como superación de uno mismo.

Facilitar y promover la formación constante de los trabajadores, dado que de esta manera se conseguirá una mayor calidad de trabajo y la organización contará con unos empleados más formados, lo que aumentarán su autoestima y satisfacción

laboral.

2. Búsqueda de la ubicación ideal No todas las personas valen para todos los trabajos, ya que tenemos perfiles diferentes. Por ello, es muy importante que la empresa sepa ubicar a cada empleado en el sitio más acorde con sus capacidades y aptitudes.

3. Asignación de responsabilidades Es muy importante que cada trabajador conozca la función que tiene que desempeñar, así como los objetivos a conseguir y hasta donde llega su responsabilidad.

4. Promover la participación Es primordial para motivar a los empleados que éstos se sientan involucrados con la empresa; para ello se pueden realizar reuniones donde se cuenten con ellos, así como talleres o cualquier tipo de actividad participativa.

De esta manera se consigue la fidelidad del trabajador y su identificación con la empresa.

Una vez vistas algunas de las técnicas para que los empleados no pierdan la motivación en su empleo, pasaremos a la negociación, para ver cómo hay que actuar cuando en una reunión o venta intentamos conseguir nuestro objetivo y no nos lo ponen fácil.

4.3. LA NEGOCIACIÓN

La negociación es un proceso por el cual se intenta llegar a un acuerdo sobre la distribución o el intercambio de beneficios o costes. Las características de un proceso negociador dependen de las partes, de si existe una relación de poder entre ambas y de si existe la voluntad de llegar a un acuerdo que complazca los objetivos de las partes. Por tanto, el objetivo de cualquier negociación es obtener el mayor beneficio con el menor coste posible.

Las emociones tienen un papel muy importante en la negociación, ya que muchos autores establecen que los negociadores que logren una mayor comprensión de las experiencias y expresiones emocionales estarán mejor preparados para la negociación.

Así pues, los negociadores con una alta IE conseguirán información de una forma más rápida, tomarán decisiones más objetivas, mostrarán las emociones adecuadas e inducirán la emoción deseada en el oponente.

Son cuatro las estrategias que existen para llevar a cabo una negociación según establece

Suárez (2014):

1. Estrategia integrativa (ganar- ganar): De lo que se trata es de encontrar fórmulas que tengan en cuenta los intereses de las dos partes, lo ideal es que todas las partes salgan beneficiadas.
2. Estrategia competitiva (ganar- perder): El objetivo es conseguir las mayores ventajas a expensas de la otra parte. Se trata de hacer las máximas demandas, manteniéndose rígido en la postura propia. El objetivo principal es ganar como sea esa negociación.
3. Estrategia de flexibilidad (perder- ganar): En este caso lo que hacemos es reducir nuestros intereses, llegando a realizar grandes concesiones. Se trata de una estrategia a largo plazo, dado que en un principio se pierde, para que en el futuro podamos obtener mayores beneficios.
4. Estrategia de pasividad (perder- perder): Esta estrategia de lo que trata es de que nuestras pérdidas sean menores o iguales que las de la otra parte, suele surgir para cerrar con ella la negociación.

Por tanto, es muy importante saber en qué punto de la negociación nos encontramos, porque de esta manera sabremos aplicar la estrategia correcta. Sabiendo ya cómo podemos lograr una negociación idónea, proseguiremos aprendiendo a saber cómo actuar a la hora de resolver algún problema o conflicto, para que éste dure lo menos posible y no se interponga en nuestro camino.

4.4. GESTIÓN Y RESOLUCIÓN DEL CONFLICTO

El conflicto no sólo tiene consecuencias negativas sino también positivas para las empresas.

Hay conflictos que en cuanto aparecen deben desaparecer, en cambio, en determinadas circunstancias, es necesario incentivarlo para que el resultado del equipo tenga una gran calidad. Resolver un conflicto significa reducirlo o eliminarlo; pero gestionarlo implica diseñar estrategias para incrementar la efectividad de la organización.

El conflicto, se puede modular a través de tres condiciones esenciales:

1. La interdependencia "Situación en la cual los resultados de una persona se pueden ver potencialmente afectados por las acciones de otras". Existen dos tipos de interdependencia:

a. Positiva: Hace referencia a la concordancia de las metas de los individuos y la discordancia en cuanto a las actividades necesarias para conseguir esas metas.

Cuando una persona percibe este tipo de interdependencia, considera que las acciones de la otra parte ayudan a conseguir los objetivos. La interdependencia positiva permite crear espacios de trabajo comunes y la transformación de los intereses individuales en intereses grupales.

b. Negativa: Se refiere a cuando el sujeto percibe los fines perseguidos por ambas partes y las actividades necesarias para conseguirlos, pero éstas son incompatibles.

En definitiva, el conflicto es conveniente estimularlo en situaciones de interdependencia positiva.

2. El nivel de tensión El nivel de tensión crea y desarrolla el conflicto. Walton (1969) citado en Munduate y Medina (2015), establece tres niveles:

a. Bajo: Conduce a la inactividad y a la evitación del conflicto, es decir, producen un resultado negativo.

b. Moderado: Es el único nivel en el que se produce un resultado positivo, ya que las personas tratan de buscar mayor información, consideran mayores alternativas y tiene un mayor deseo de mejorar esa situación.

c. Elevado: Este nivel también produce un resultado negativo, ya que disminuye la capacidad para procesar y percibir debidamente la información.

Es importante añadir, que los niveles de tensión se pueden ver alterados por situaciones previas ya vividas entre las partes, es decir, por los éxitos y fracasos obtenidos. Por ello, los niveles de tensión iniciales deben ser de tipo bajo o moderado.

3. El tipo de conflicto En las investigaciones que se han hecho en el ámbito organizacional, se dan dos tipos de conflicto:

a. Orientado a la tarea: Cuando las partes tienen diferencias en sus puntos de vista, ideas u opiniones respecto de una decisión que hay que tomar, o una tarea concreta.

b. Orientado a las gestiones personales: Cuando las partes muestran una incompatibilidad personal en gustos, ideas o valores.

En definitiva, son positivos los conflictos orientados a la tarea cuando se producen en un clima organizacional que fomente los objetivos grupales; en cambio, los conflictos relacionales son necesarios reducirlos tan pronto como aparezcan.

Respecto a lo relacionado con la gestión del conflicto podemos decir que existen dos tipos de procesos, ambos con el objetivo de reducir, potenciar o resolver una situación de preferencias opuestas entre dos o más partes interdependientes. Por tanto, esos dos procesos según

Munduate y Medina (2015) son:

1. Gestión estructural Este tipo de intervención trata de mejorar la efectividad organizacional cambiando algunos parámetros del diseño organizacional (mecanismos

de diferenciación e integración, de jerarquía, sistema de pagas e incentivos,...).

Lo que

se pretende, es gestionar el conflicto alterando la percepción que los miembros de la

empresa tienen sobre la intensidad del mismo en los distintos niveles organizacionales

(p.51).

2. Gestión conductual Hace referencia al análisis de la forma en que los individuos

abordan una determinada situación de conflicto. Dentro de las posibilidades de

utilización de esta perspectiva a los conflictos empresariales, los gestores pueden lograr

que los empleados desarrollen las habilidades precisas para diferenciar las

características particulares de cada situación, de tal manera que puedan responder

ante las mismas a través de la conducta más adecuada (p.52).

4.5. EL ESTRÉS EN EL TRABAJO

Según Fernández-Abascal (1995), citado en Toledo y Salvador (2014), el estrés es:

Un proceso psicológico que se origina ante una exigencia al organismo, frente a la

cual éste no tiene información para darle una respuesta adecuada, activando un

mecanismo de emergencia consistente en una activación psicofisiológica que permite recoger más y mejor información, procesarla e interpretarla más rápida y

eficientemente, y así permitir al organismo dar una respuesta adecuada a la demanda. (p.11)

situaciones que superan a nuestras fuerzas físicas y psíquicas; cuando sentimos que no somos

capaces de cumplir con lo que se espera de nosotros (Pérsico, 2007, p.146).

Una de las fuentes más habituales que provoca el estrés es el lugar de trabajo. Mansilla (2012),

señalado en Toledo y Salvador (2014), establece que en el ámbito laboral pueden surgir dos

tipos de estrés (p.11):

1. Estrés laboral episódico Cuando el estrés laboral se presenta por poco tiempo y,

que una vez afrontada esa situación el estrés desaparece.

2. Estrés laboral crónico Cuando el estrés laboral se presenta durante un largo tiempo, debido a que el trabajador se encuentra en una situación estresante de una

forma continuada.

Muchas personas sufren estrés cuando han sido ascendidas en el trabajo, porque aunque se

sientan contentas por ese ascenso, temen no estar a la altura del puesto. Pero el estrés no sólo

es provocado por la baja autoestima, por ejemplo, también aparece cuando tenemos un jefe

que nos exige mucho trabajo en un tiempo límite. (Pérsico, 2007, p.147). En palabras de este

autor:

En el ambiente laboral el estrés suele estar propiciado por una mala gestión de la empresa, jefes abusivos, amenazas de cierre o despidos, ambiente laboral conflictivo, imprecisión en las tareas que se encomiendan, falta de definición en los puestos de trabajo, falta de reconocimiento al empleado, etc. No todas las personas reaccionan igual a las presiones y, por tanto, no generan el mismo estrés en una misma situación, dado que algunos son más vulnerables que otros

Algunos síntomas que el estrés puede provocar son: dolor de cabeza, jaquecas, mareos, dolores en el pecho, en la espalda o/y en el cuello, insomnio, sudores, pérdida de memoria, etc.

los efectos negativos que el estrés puede llegar a crear en una organización como son:

Absentismo: Puede ser de corta o de larga duración. Este efecto tiene causas significativas en los costes: reducción de la productividad.

Presentismo: Con este efecto negativo queremos hacer referencia a aquellas personas que acuden al lugar de trabajo con preocupaciones, ya sean personales o laborales. Acuden al puesto sin ninguna motivación

Rotación: Nos referimos a los costes que supone sustituir a un empleado, y que en ocasiones suele ser muy costoso.

Accidentes laborales: El estrés reduce la atención del trabajador y por tanto, corre más riesgo de sufrir accidentes en el trabajo si no presta la atención necesaria a la tarea.

Pero el estrés no es algo negativo si aparece en la dosis adecuada. Un poco de estrés es necesario para poder asumir y realizar determinadas tareas. Por ejemplo, sin la tensión que el estrés genera, un directivo no sería capaz de llevar a cabo una negociación difícil.

Es importante, al igual que hemos ido haciendo en el resto de ámbitos, destacar algunas de las investigaciones relacionadas con el estrés laboral.

EL LIDERAZGO

Tras haber visto distintos ámbitos en relación con la IE, no podíamos olvidarnos del liderazgo, ya que es un proceso que también está muy relacionado con la IE. Existen afirmaciones sobre que los líderes más inteligentes emocionalmente tienen grupos más cohesionados, trabajan mejor en equipo y sus trabajadores están más satisfechos. Además, el liderazgo es uno de los roles que más trabajo emocional implica, debido a que tienen que estar en un contacto directo con sus colaboradores. Por tanto, la capacidad de un líder

para llevar a un grupo a conseguir unos objetivos es un tema que tiene una gran importancia como proceso grupal en una organización.

Alonso (2002), establece que las características para ser un líder eficaz son:

Tener seguridad en sí mismo y un sistema de valores propios.

Saber elegir los objetivos con el grupo y dirigir a los colaboradores.

Tener una capacidad para resolver problemas y tomar decisiones, así como motivar a los miembros del grupo.

Adquirir competencias para la solución de conflictos grupales.

Tener talento para conseguir el desarrollo del grupo, a través de la experiencia y la crítica.

Existen distintos tipos de líderes como son: el líder autocrático que de lo que trata es de imponer su autoridad, que al contrario del anterior, no impone mucho, sino más bien deja al grupo que actúe por su cuenta. El líder democrático no es tan extremo como los anteriores, sino más bien de lo que trata en de comunicarse con el grupo y buscar la mejor solución, aceptando aportaciones del resto (Núñez y Loscertales, 1996, p.54). Pero estudios como el de Wang, Oh, Courtright y Colbert (2011), establecen que el liderazgo transformacional es el que mejor resultados da a nivel de rendimiento, satisfacción y bienestar en los grupos de trabajo. El liderazgo transformacional es un liderazgo "en el que los líderes actúan como modelo ganando confianza de los seguidores". Estos líderes ofrecen apoyo a sus seguidores y tratan de mostrar sus expectativas sobre el rendimiento

Por último, en relación con este ámbito vamos a señalar una investigación, entre otras, en relación con el liderazgo como es la de Palomo (2013).

En definitiva, podemos decir que no existe una forma exacta de ser un directivo emocionalmente inteligente, se puede tener una dirección orientada a la

cordialidad y a los demás, o bien actuar de una forma más instrumental (Caruso y Salovey, 2005, p.247). Goleman (2003), afirma que "la transparencia sobre los valores, el espíritu y los objetivos de una empresa contribuyen a crear un clima de confianza en la toma de decisiones" (p.383). El conocimiento y el buen uso de los sentimientos propios y ajenos en las relaciones profesionales, puede ser primordial para conseguir el éxito en el ámbito laboral (Saz, 2002, p.89).

Copyright 2024 Escuela Internacional de Coaching Profesional - Este es un trabajo protegido por las leyes de derechos de propiedad intelectual. No puede ser reproducido, copiado, publicado o prestado a otras personas o entidades sin el permiso explícito, por escrito, del autor.



<https://www.cocrear.com.ar>

<https://www.carreradecoaching.com>