



UNIVERSIDAD DEL CEMA

MASTER EN DIRECCION DE EMPRESAS

TESINA

**“La Inteligencia Emocional y su importancia para un
liderazgo efectivo en la Gestión de Servicios”**

Alumnas:

**María del C. Madariaga
Marcela B. Méndez
Clarisa M. Santana**

Tutor:

Prof. Gerardo Heckmann

Buenos Aires, Octubre de 2003

INDICE

INTRODUCCIÓN	2
CAPITULO I- MODELO TEORICO: “THE SERVICE PROFIT CHAIN”.....	3
CAPITULO II- EL VALOR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DE ENTORNOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	9
1. EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL LIDERAZGO.....	10
2. LIDERAZGO PARA LA CREACIÓN DE ENTORNOS DE ALTO RENDIMIENTO.....	14
3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	19
4. EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	25
CAPITULO III- LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LLEVADA A LA PRACTICA.....	35
1. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	35
2. ANALISIS DE EXPERIENCIAS EXITOSAS.....	48
CAPITULO IV- CONCLUSIONES.....	54
ANEXO- COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	
BIBLIOGRAFÍA-	

INTRODUCCION

En nuestra última reunión de la materia Gestión de Servicios, tuvimos la oportunidad de entrevistar a un auténtico “Héroe del Servicio”.

Cuando hablamos de héroe del servicio, generalmente pensamos en una persona que brinda un gran servicio al cliente, que genera confianza y respeto, que sabe comunicar e inspira a sus colaboradores y pares, logrando a través de esta interacción una lealtad que genera rentabilidad para la organización donde se desempeña.

Tuvimos la fortuna de conocer a un hombre que comenzó como cadete en una de las empresas más importantes del país y actualmente es el Responsable de Operaciones de todo el grupo, además de ser admirado por sus empleados y colegas.

No llegó a su posición actual a través de brillantes estudios universitarios o MBAs en prestigiosas instituciones, lo logró a través de invertir en el desarrollo de vínculos con sus empleados y clientes.

Este valioso ejemplo nos hizo reflexionar sobre la importancia del liderazgo para la creación de entornos de alto rendimiento en la gestión de servicios. A medida que avanzamos con la lectura y análisis de la bibliografía sobre el tema, se nos plantearon los siguientes interrogantes: ¿por qué es importante el liderazgo en la Gestión de Servicios?, ¿cuáles son las características comunes de los líderes que alcanzan la excelencia en el contexto mencionado?, y esas competencias ¿son innatas o pueden adquirirse?.

A partir de estas preguntas comienza el desarrollo de esta tesina. Para ello partiremos del análisis del Modelo Service Profit Chain, luego nos centraremos en uno de los eslabones de la cadena “Liderazgo como base del éxito en entornos de alto rendimiento”, para terminar con un profundo estudio de las últimas corrientes del comportamiento humano y la Inteligencia Emocional.

Para concluir presentaremos herramientas y metodologías que contribuyen a adquirir las habilidades necesarias para poner en marcha la cadena de servicios y beneficios que asegurará el éxito de la gestión.

CAPITULO I

MODELO TEÓRICO: “THE SERVICE PROFIT CHAIN”

“Cuando la mente del hombre se ensancha para dar cabida a una idea nueva, nunca recupera su dimensión original”, Oliver Wendell Holmes

Dos décadas atrás, hacia principios de los años ochenta, los mercados de las economías occidentales ingresaban, en su gran mayoría, en la etapa de madurez de los productos y servicios que se comercializaban. Paralelamente se iniciaba un proceso de aceleración de los cambios y desarrollos tecnológicos que derivó en la revolución de la informática y las comunicaciones de los años noventa. El constante crecimiento de la competitividad permitió poner al alcance del consumidor productos y servicios cada vez mejores, aumentando así sus exigencias y expectativas. En respuesta a estos cambios de preferencias del consumidor las empresas comenzaron a diversificarse y especializarse mientras que se alzaban voces cuestionando el modelo de gestión centralizado sólo en la venta e ignorando al cliente. Dicho modelo entró así en decadencia dando paso a nuevas formas de pensar los negocios, teniendo ahora como centro focal el vínculo que la empresa establece con sus clientes.

Los clientes ya no compran productos ni servicios, exigen y adquieren resultados que le agreguen valor. La calidad en el proceso de brindar esos resultados, incluyendo la aptitud de aquellos en contacto directo con los clientes, es fundamental.

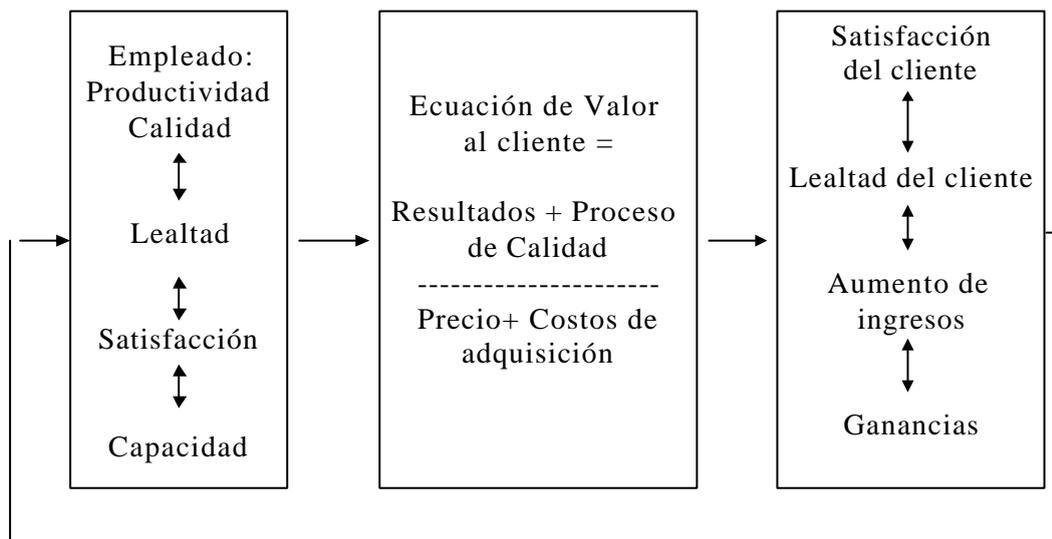
Las organizaciones sobresalientes son aquellas gerenciadas hacia resultados. Los ejecutivos *top* de estas organizaciones han entendido que bajo el nuevo paradigma de servicio, los trabajadores de primera línea y los clientes necesitan ser el centro de atención: invertir en los empleados y en la tecnología que les sirve de soporte, optimizar los métodos de reclutamiento y capacitación y diseñar esquemas de compensación relacionados a la performance de los empleados, son el foco principal de su gestión.

La nueva **economía del servicio** requiere técnicas de medición innovadoras que calibren el impacto de la satisfacción de los empleados, su lealtad y productividad en el valor de los productos y servicios brindados para construir satisfacción y lealtad en los clientes que, a su vez, se traduzca en rentabilidad y crecimiento de la organización.

El modelo de gestión de empresas de servicio desarrollado a mediados de los años ochenta por James Heskett, denominado **“The Service Profit Chain”** (en adelante referido como SPC), es el resultado de numerosas observaciones y mediciones realizadas en empresas de servicios exitosas. El modelo ayuda a la gerencia a desarrollar nuevos negocios exitosos en el área de servicios a través del logro de niveles de satisfacción tendientes a maximizar el impacto competitivo, ampliando la brecha entre los líderes del servicio y los meramente buenos competidores¹.

El modelo se sustenta en las fuertes relaciones existentes entre rentabilidad, crecimiento, lealtad del cliente, satisfacción del consumidor, valor de productos y servicios entregados a clientes y capacidad, lealtad, satisfacción y productividad de los empleados. Mostramos estos vínculos de relación en la Figura 1.

Figura 1. Elementos del modelo The Service Profit Chain



Fuente: J. L. Heskett, W. E. Sasser, Jr. and L. A. Schlessinger, “The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value”

La Lealtad de los Clientes genera rentabilidad y crecimiento.

Hasta mediados de la década de los años setenta, todos los modelos de gestión existentes asociaban rentabilidad de la compañía con *market share*, esta creencia estaba basada principalmente en un estudio denominado “Profit Impact of Market Share”² que produjo un aluvión de compras y *mergers* de empresas para lograr el objetivo

¹ J. L. Heskett, *Putting the Service Profit Chain to Work*, Harvard Business Review, 1994

promovido por dichas teorías. Sin embargo, esto no ocurría en algunas organizaciones como la línea aérea regional *Southwest Airlines*, las cuales demostraban tener altas rentabilidades con baja participación de mercado. Estas excepciones fueron observadas por Earl Sasser y Fred Reichheld³, quienes llegaron a la conclusión de que la lealtad del cliente es mucho más importante que el *market share* en la determinación de la rentabilidad de una empresa, situación verificada para un rango amplio de industrias. Sasser y Reichheld determinaron que la elasticidad de las ganancias con respecto a la lealtad de los clientes es extremadamente elevada ya que un incremento de un 5 por ciento en la lealtad del cliente puede producir de un 25 por ciento a un 85 por ciento de incremento en las ganancias de una empresa.

La satisfacción de los clientes genera lealtad para con la empresa.

Si bien de todas las relaciones del modelo SPC, ésta es la que menos correlación ofrece ya que clientes con un alto nivel de satisfacción pueden no ser leales a la empresa ante una propuesta de la competencia ofreciéndole un menor precio⁴, la verdadera lealtad está basada en brindar continuamente servicios de valor superior para el cliente. La lealtad del cliente es la mayor contribución al crecimiento sostenido de la empresa y para ganar la lealtad del consumidor, primero hay que satisfacerlo repetidamente. De acuerdo al principio 80/20, el 20 por ciento de los clientes leales conforman el 80 por ciento de las ventas y utilidades de una compañía.

Es por eso que las empresas líderes siempre tratan de cuantificar la satisfacción del cliente, por ejemplo, Xerox a través de su sistema de medición de satisfacción encontró que la tasa de recompra de equipos de sus clientes altamente satisfechos era seis veces mayor que la de los clientes meramente satisfechos.

La satisfacción del cliente está relacionada con el valor del servicio.

En la actualidad los clientes están fuertemente orientados al valor agregado por un servicio determinado, buscan resultados tanto tangibles como intangibles que superen el

² Robert D. Buzzel and Bradley T. Gates, *The PIMS Principles: Linking Strategy to Performance*, New York Free Press, 1987.

³ Frederic F. Reichheld and W. Earl Sasser, Jr., *Zero Defection: Quality comes to Services*, Harvard Business Review, 1990.

⁴ J. L. Heskett, W. E. Sasser Jr., L. A. Schlesinger, *The Service Profit Chain: How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value*, 1997.

precio y los costos de adquisición que deben desembolsar por la adquisición de dicho servicio.

Los clientes toman sus decisiones en función de la relación entre el valor que les proporciona una empresa a través de la adquisición de un producto o servicio y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor⁵, por eso muchas veces la forma en que se brinda el servicio es más importante que el servicio en sí mismo.

La relación entre precio y costo de adquisición tiene implicancias importantes para las empresas ya que se pueden encontrar maneras de bajar los costos de adquisición y aumentar los precios si se convence al cliente del valor de ese esfuerzo.

El valor del servicio se relaciona con la productividad del empleado.

Un servicio de excelencia es el resultado directo de tener empleados productivos en contacto con el cliente. Es necesario invertir tiempo y energía en diseñar trabajos, definir tareas, entrenar al personal y generar los incentivos adecuados para aumentar la productividad y reducir los costos para el cliente.

Las firmas que han logrado altos niveles de calidad de servicio y productividad creen que para desarrollar y mantener una posición como proveedores de un servicio diferencial deben simultáneamente transformarse en empleadores preferenciales⁶.

La productividad del empleado se relaciona con la lealtad.

Las mediciones tradicionales de las pérdidas que se producen para una empresa por la rotación del personal, sólo toman en cuenta los costos de búsqueda, de incorporación y entrenamiento del personal a reemplazar, pero en la mayoría de las empresas de servicios, el costo más alto es el de la pérdida de productividad y calidad del servicio que se presta y la disminución en la satisfacción del cliente.

El desafío es ganar comportamiento espontáneo, sentido de misión y ejemplaridad ya que el mejor programa de formación sigue siendo el buen ejemplo.

Algunos estudios revelan que la rotación supone el 50 por ciento del costo salarial anual del empleado que deja la empresa⁷. Por eso es importante seleccionar en base a las actitudes y entrenar en habilidades.

⁵ Luis M. Huete, *Servicios & Beneficios*, 1998.

⁶ L. A. Schlesinger, J. L. Heskett, *Breaking the Cycle of Failure in Services*, Harvard Business Review, 1991.

La lealtad del empleado se relaciona con su satisfacción.

Se han realizado muchos estudios que demuestran la relación directa entre satisfacción y lealtad del empleado, por ejemplo, tomemos el caso de una compañía de seguros en la cual se reveló que el 30 por ciento de los empleados no satisfechos tenían intenciones de dejar la compañía, lo que provocaba una tasa potencial de rotación tres veces más alta que la de los empleados satisfechos, en cambio en *Southwest Airlines*, los niveles de satisfacción son tan altos que la tasa de rotación es menor al 5 por ciento por año.

Para tener empleados satisfechos es necesario que se sientan bien en su trabajo, que se sientan recompensados por su esfuerzo, no sólo monetariamente sino también a través del denominado salario emocional⁸.

La satisfacción del empleado se relaciona con la calidad del ambiente de trabajo

La calidad interna de la vida laboral puede medirse a través de los sentimientos de los empleados hacia sus trabajos y de la relación con sus colegas y demás personas de la organización a la que pertenecen. Dentro de los empleados de primera línea, el factor más valorado por la mayoría, de acuerdo a los datos recolectados por diversos estudios, es la habilidad y autoridad para lograr resultados para los clientes.

El liderazgo es la base del éxito de la Cadena.

Los líderes que entienden la Cadena de Servicios y Beneficios desarrollan y mantienen una cultura corporativa centrada en el servicio a los clientes y empleados. Son capaces de inspirar a gran número de personas a gerenciar de acuerdo a los lineamientos provistos por la Cadena de Servicios y Beneficios y lo hacen enfatizando sólo algunos temas, usando un sistema de lenguaje en forma repetitiva y demostrando a través del ejemplo que el modelo efectivamente funciona.

Primero se aseguran que los clientes sean bien asistidos por sus organizaciones, para lograrlo saben que tienen que interesarse por los empleados que influyen la satisfacción y lealtad de los clientes, por lo tanto ponen énfasis en la creación y preservación de valores que promuevan una cultura dirigida hacia clientes y empleados.

Estos líderes saben que: los clientes compran resultados, empleados con la correcta actitud y los incentivos adecuados van a escuchar a los clientes y son, por lo tanto, la clave para diseñar y proveer servicios que generen los resultados buscados, las

⁷ L. M. Huete, op.cit.

mediciones y los incentivos deben concentrarse en futuros desempeños, satisfacción y lealtad de empleados y clientes, y son plenamente conscientes de la necesidad de mantener una cultura organizacional que asegure la excelencia.

Su comportamiento dentro de la organización se refleja en las siguientes acciones que los caracterizan:

Los empleados son primero: para ello se requiere que los gerentes pasen una gran cantidad de tiempo escuchando y trabajando junto a los empleados de primera línea, les provean de entrenamiento, de libertad de decisión y de mecanismos de soporte para que sean más exitosos en lo que hacen.

Invertir en clientes: creer en la cadena de servicios y beneficios lleva a invertir en esfuerzos para identificar clientes potenciales, entender sus necesidades y retenerlos.

Mantener mediciones e incentivos que influyeran el comportamiento: hay una transformación de las mediciones tradicionales de performance como crecimiento de ventas y rentabilidad hacia medidas más relevantes como satisfacción y lealtad de clientes y empleados que se aplican a toda la organización.

Comunicar el mensaje: el líder tiene que comunicar los valores de la empresa, no podemos dejar de mencionar el caso de Sam Walton que proclamaba en *Wal-Mart* la importancia del gerente de ser un “líder-sirviente”⁸ o el de *Southwest Airlines*, donde los gerentes buscan lograr lo que Herb Kelleher llama una “pátina de espiritualidad” no sólo en seleccionar nuevos empleados para su “familia” sino en las decisiones sobre ciudades a atender.

Como hemos analizado en este capítulo, el modelo The Service Profit Chain está caracterizado por una clase especial de liderazgo. Los CEOs de compañías ejemplares en la aplicación del modelo centran su gerenciamiento en dos ideas importantes: hacer lo que sea necesario para detectar las necesidades de los clientes, asegurar su satisfacción y lealtad y lograr esto dándole a los empleados el soporte necesario para brindar un servicio de alto valor. El estilo de liderazgo debe ser capaz de transformar a los empleados proporcionándoles la ocasión y el entorno para que todo su potencial sea efectivamente aprovechado por la organización.

En el capítulo siguiente nos focalizaremos en el liderazgo y en la Inteligencia Emocional como aptitud clave del mismo.

⁸ L. M. Huete, op.cit.

CAPITULO II

EL VALOR DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO DE ENTORNOS DE ALTO RENDIMIENTO

“Lograr que los empleados sostengan normas de alto desempeño es tan importante para el nuevo administrador como cerciorarse de que aquéllos se sientan satisfechos”, Geoffrey Brewer¹⁰

En la actualidad nos encontramos con una gran cantidad de bibliografía disponible sobre el tema del liderazgo. Los enfoques de los distintos autores e investigadores son muy variados y, en general, intentan, con mayor o menor éxito al momento de llevarlos a la práctica, desarrollar un proceso de planeamiento estratégico efectivo orientado principalmente al marketing y a las operaciones. La tendencia es promover una visión del tema orientada hacia un sentido de cohesión en la organización, sustentando la teoría con múltiples ejemplos de comportamientos deseables observados en líderes exitosos provenientes de los más diversos ámbitos.

En gestión de servicios no es suficiente que un líder asimile las teorías que pregonan los manuales tradicionales de liderazgo, se necesita “algo más”. Este *plus* de aptitudes debe sustentar una fuerte convicción en la gestión orientada a resultados y en los procesos de medición de performance y recompensa. Además, los líderes de servicios deben ser capaces de inspirar a un gran número de colaboradores y pares los principios del modelo *Service Profit Chain*, a través de una comunicación altamente efectiva y de su propio ejemplo.

En este capítulo analizaremos, en primer lugar, las corrientes tradicionales del liderazgo desde el punto de vista de la gestión de los recursos humanos en una organización, luego abordaremos el tema de las competencias particulares que son requeridas para el liderazgo de servicios y su estrecha vinculación con el modelo SPC. Por último desarrollaremos extensamente el tema de la Inteligencia Emocional y analizaremos su aplicación al liderazgo en la gestión de servicios.

⁹ J. Heskett, W. Sasser, L. Schlesinger, op.cit., pg. 248.

1. EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL LIDERAZGO

La definición tradicional de **liderazgo** establece que es el proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de objetivos predeterminados¹¹. A partir de esta definición se alcanza a comprender el motivo por el cual el liderazgo es considerado el factor decisivo para que individuos o grupos identifiquen claramente sus metas y estén motivados hacia su cumplimiento. Sin liderazgo una organización sólo sería una confusión de personas y máquinas (pensemos un instante en una orquesta sin director...). La importancia del liderazgo es tal que ciertos autores lo han definido como “el catalizador que transforma la potencia en realidad”, caracterizándolo como el proceso de identificación, desarrollo, canalización y enriquecimiento del potencial ya presente en la organización y en sus miembros.

El dilema que aparece reiteradamente planteado en los textos de liderazgo es si la naturaleza del mismo es propia de la persona o si, careciendo de esta aptitud ella puede ser adquirida. Los autores, en su gran mayoría, coinciden en esta última interpretación afirmando que la capacidad de liderazgo puede ser adquirida mediante la observación de modelos a seguir, la capacitación en ciertas áreas del conocimiento de la administración y el aprendizaje a partir de las propias experiencias de trabajo.

Nosotras coincidimos con esta visión general pero pensamos en base a nuestra propia experiencia que si determinadas características propias de la personalidad no están presentes, los resultados de un eventual proceso de aprendizaje como el indicado en el párrafo anterior no serán los óptimos esperados, o su efectividad se diluirá con el tiempo.

Ciertas investigaciones realizadas sobre los rasgos que diferencian a los líderes de los no líderes han identificado que el impulso personal (automotivación), la seguridad en uno mismo (autoestima), el deseo de dirigir, la integridad personal, el carisma, la flexibilidad y la calidez personal constituyen las características sobresalientes de los líderes exitosos. Creemos que muchos de estos rasgos son difíciles de adquirir aún en el largo plazo.

Otras corrientes adoptan otra perspectiva para definir el liderazgo exitoso. Los seguidores de ellas establecen que la eficacia del liderazgo depende más de conductas,

¹⁰ G. Brewer, *The New Managers*, 1995.

¹¹ B. Keys, T. Case, *How to become an influential Manager*, 1990.

habilidades y acciones apropiadas que de los rasgos personales. Identifican así tres grandes tipos de habilidades: las técnicas, las de conceptualización y las humanas.

Las habilidades técnicas tienen que ver con las cosas, las de conceptualización con las ideas y las humanas con las personas. Esta última es esencial en el liderazgo ya que ningún líder de ningún nivel organizacional escapa al requisito de la posesión de una habilidad humana eficaz. La relevancia de la habilidad humana en el liderazgo refuerza aún más nuestro escepticismo sobre la posibilidad de que esta habilidad pueda ser adquirida al grado tal de transformar a la persona que no la posee, en un líder exitoso. Volveremos sobre este tema en la sección 3.

1.1 Los estilos de liderazgo

Al patrón general de acciones explícitas e implícitas que proyectan los líderes se lo conoce como estilo de liderazgo.

Existen dos enfoques tradicionales sobre estilos de liderazgo: los conductuales y los de contingencias. A continuación comentaremos brevemente cada uno de ellos.

- Enfoques conductuales del estilo de liderazgo:

Este enfoque sostiene que el liderazgo en realidad reside en los ojos de quienes lo presencian. Los estilos que detallaremos responden a lo que los empleados perciben sobre el estilo de liderazgo de sus líderes y se basan en la motivación, el poder o la orientación a las tareas o a los empleados.

- a) Líderes positivos o negativos: existen diferencias en la forma en que los líderes abordan a las personas para motivarlas. Si enfatizan las compensaciones (económicas o de otra naturaleza) el líder aplica un *liderazgo positivo*. Si, por el contrario, el énfasis se coloca en las sanciones el líder aplica un *liderazgo negativo*. El liderazgo positivo resulta en mayor satisfacción laboral y en un mejor desempeño de los empleados.
- b) Líderes autocráticos, participativos y permisivos: el modo en que un líder utiliza el poder también establece un tipo de estilo. Los *líderes autocráticos* centralizan el poder y la toma de decisiones, esperan que los empleados hagan lo que les dicen y asumen plena autoridad y responsabilidad. Los *líderes participativos* descentralizan la autoridad actuando con el grupo constituyendo una unidad social y alentando a los empleados a expresar sus ideas. Los *líderes permisivos* evitan el poder y la responsabilidad, los miembros del grupo deben aportar su

propia motivación y capacitación. La tendencia general en las organizaciones es a la aplicación de prácticas participativas, por lo que el liderazgo participativo es el estilo más adecuado y requerido.

- c) Líderes de consideración o de estructura: dos estilos diferentes usados con los empleados son la consideración u orientación a los empleados y la estructura u orientación a las tareas. A los *líderes considerados* les interesan las necesidades humanas de sus empleados, se esfuerzan por generar trabajo en equipo y los ayudan a resolver sus problemas. Los *líderes estructurados* creen por el contrario que la mejor manera de obtener resultados consiste en mantener a su personal ocupado, ignorar sus asuntos y emociones individuales y apresurarlos a producir.

Relacionando este enfoque con la gestión de servicios, el estilo de liderazgo adecuado a ella es, sin duda, el del líder positivo, participativo y considerado. En el punto 2 de esta sección explicaremos en qué se sustenta esta afirmación y veremos en el punto 3 que las características de estos estilos de liderazgo son propias de personas con una elevada Inteligencia Emocional.

• Enfoque de contingencias del estilo de liderazgo:

Los enfoques de contingencias responden a la premisa de que es necesidad básica de los líderes identificar en qué momento usar un estilo diferente. Los distintos modelos desarrollados bajo este enfoque postulan que el estilo de liderazgo más apropiado depende de un análisis de la naturaleza de la situación que enfrenta el líder. A continuación analizaremos brevemente los modelos más difundidos que aplican este enfoque.

- a) Modelo de contingencias de Fiedler¹²: Fred Fiedler desarrolló un modelo en el que demuestra que la efectividad de un líder está determinada por la interacción de la orientación a los empleados con tres variables relacionadas con los colaboradores, la tarea y la organización. Las relaciones líder – colaboradores están determinadas por la manera en que el líder es aceptado por el grupo. La estructura de las tareas refleja el grado en que un modo particular de realización de las mismas es requerido por el líder. El poder del puesto del líder describe el poder organizacional asociado con dicho puesto. La relación entre estas tres dimensiones llevó a Fiedler a las siguientes conclusiones: en situaciones

¹² Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, 1967.

altamente complejas, la estructura y control del líder eliminan la angustia de los empleados y es probable que bajo ciertas circunstancias prefieran un líder con enfoque estructurado, en cambio en situaciones relativamente estables en las que la tarea es rutinaria el líder considerado orientado a los empleados será más efectivo.

- b) Modelo de liderazgo situacional de Hersey y Blanchard¹³: este modelo lo retomaremos en el punto 2.1 para ampliarlo detalladamente ya que resulta apropiado para describir el estilo de liderazgo que mejor se adapta al modelo SPC. Hersey y Blanchard establecen en su modelo como el factor más importante entre los que influyen en la elección del estilo de un líder, al nivel de desarrollo o madurez de sus colaboradores, entendiéndose por dicho nivel a la combinación, para una tarea específica, de *aptitud o competencia* y la *motivación para su desempeño o compromiso* de los empleados. El modelo ha adquirido gran aceptación en el ámbito de las organizaciones por su simplicidad y por ser de interpretación intuitiva ya que sugiere que a medida que la persona progresa en su nivel de desarrollo, el estilo del líder debe adecuarse para facilitar la correcta evolución y paso de una etapa a la otra.
- c) Modelo ruta – meta de liderazgo: el liderazgo de ruta – meta sostiene que las funciones principales del líder son la creación de una orientación a las metas y el mejoramiento de la ruta hacia esas metas a fin de asegurar que las mismas sean alcanzadas. El *establecimiento de metas* es la fijación de objetivos de desempeño exitoso y la premisa básica en que se apoya es que la conducta humana se dirige a metas. Los colaboradores necesitan saber que cuentan con una meta valiosa posible de alcanzar con los recursos y liderazgo disponibles. El *mejoramiento de la ruta* consiste en brindar dos tipos de apoyo a los empleados por parte del líder: *apoyo a las tareas* y *apoyo psicológico*. El primero se refiere a facilitar los recursos y elementos esenciales para la realización de las labores y el segundo consiste en los estímulos que todo individuo necesita que se le provean para mantener su motivación en la tarea.

Hasta acá hemos sintetizado y comentado las diferentes visiones sobre el liderazgo centradas en rasgos, conductas y factores de contingencias. Como hemos visto, cada modelo se ocupa de algo diferente llegando a conclusiones aparentemente diferentes

¹³ P. Hersey, K. Blanchard, *Management of Organizational Behavior*, 1988.

pero que, en ciertos aspectos, son notablemente consistentes. El énfasis común de todos los modelos está puesto en la orientación a la persona y a las relaciones. Nuevamente cabe cuestionarnos en este marco qué aptitud o capacidad fundamental subyace en la persona que ejerce un liderazgo de alta efectividad. Como ya hemos manifestado creemos que la clave es la Inteligencia Emocional.

2. LIDERAZGO PARA LA CREACIÓN DE ENTORNOS DE ALTO RENDIMIENTO

Las empresas que pretendan incorporar el modelo de gestión *The Service Profit Chain* deberán ineludiblemente prestar especial atención al estilo de liderazgo que deberán tener los líderes de la organización para garantizar el éxito del mismo.

Estos líderes deberán ser capaces de crear entornos laborales de alto rendimiento asegurando que los clientes estén siendo bien atendidos por los miembros de su organización. Para lograrlo tendrán que tomar conciencia de que su principal atención deberá centrarse en los empleados, quienes, en última instancia, influyen directamente sobre la satisfacción y lealtad del cliente.

Huete explica que el directivo debe procurar la construcción de entornos de trabajo donde la eficacia sea compatible con un enriquecimiento del autoconcepto del empleado, es decir, con la capitalización personal de dichas personas. Son *líderes capaces de transformar* a sus empleados de manera tal que terminan sintiéndose a gusto con su trabajo, con los clientes y con sus compañeros.

El líder necesario para llevar a cabo una exitosa gestión en el área de servicios es aquel que, consciente del rol del empleado como ineludible vía de acceso al corazón del cliente, sin dudar pone en el primer lugar de su lista de preocupaciones a los empleados. A ellos les dedica gran parte de su tiempo ya sea compartiendo el trabajo, preocupándose por su desarrollo profesional, facilitándoles recursos y soporte para la realización de las tareas y apoyando la asignación de incrementos en las compensaciones basados en reducciones de costos, producto de un desempeño más eficiente.

En aquellas organizaciones gerenciadas bajo el concepto de SPC, los esfuerzos para hacer que los empleados sean exitosos por lo que hacen y para aumentar su permanencia

en la empresa, son considerados los elementos principales para asegurar la buena atención al cliente.

Según investigaciones de Goleman, Boyartis y McKee¹⁴ existe una relación matemática para cuantificar la relación entre la satisfacción de los empleados en el lugar de trabajo y la rentabilidad del negocio, ella establece que una mejora del 1 por ciento en el clima laboral de una empresa de servicios va acompañada de un aumento del 2 por ciento en los ingresos de la empresa.

Para analizar qué factores intervienen en el rendimiento de una persona en su ámbito de trabajo nos basaremos en Huete. Él vincula el nivel de rendimiento de una persona a dos variables: la *autoestima* y la *conectividad*. La primera depende del autoideal y de la autoimagen, por lo que obviamente decae cuando ambos son bajos o presentan un gap excesivamente grande. Las personas que no se sientan bien consigo mismas autolimitarán su energía y capacidades por lo que resulta lógico entender el motivo por el cual la productividad y la calidad del servicio en una empresa se verán seriamente afectadas si en ella el personal se siente insatisfecho con su trabajo, con la empresa o consigo mismos.

La conectividad es la variable que describe cómo se relaciona una persona con los estímulos externos, es decir con aquellas personas con las que tiene que interactuar en su ámbito laboral. Una persona puede ser dependiente de los otros, independiente o mantener una interdependencia positiva que la estimule a la constante superación.

Teniendo en cuenta ambas variables, autoestima y conectividad, Huete sitúa a la persona en condiciones de obtener el **máximo rendimiento** cuando tanto la autoestima como el nivel de integración con el entorno son elevados. Es decir que en la medida en que el entorno laboral, la organización, genere un clima que estimule adecuadamente la autoestima de los empleados y promueva su integración aseguraremos su satisfacción y evitaremos elevadas tasas de rotación.

La conectividad a la que nos referimos anteriormente está cimentada en la confianza y la cooperación que tienen lugar en el trabajo. Covey¹⁵ conceptualiza la confianza como una “cuenta corriente” cuyas entradas son las experiencias positivas que diluyen el riesgo de una relación y las salidas las experiencias negativas que por el contrario tienden a aumentarlo. Existen seis actitudes básicas que todo líder que pretenda ganar la confianza de su personal a cargo no puede desconocer, ellas son: escuchar y entender,

¹⁴ D. Goleman, R. Boyartis, A. McKee, *El Líder Resonante Crea Más*, Plaza y Janés, 2003.

cuidar los detalles, cumplir las promesas, clarificar las expectativas sobre el rol que el otro ha de desempeñar y sobre los objetivos que ha de cumplir, actuar con integridad y pedir disculpas cuando se hayan producido equivocaciones.

La cooperación se basa en la forma en que los estímulos que se reciben del exterior son procesados por una persona. Es decir, cuando una persona se siente bien consigo misma y con los demás actuará con una mentalidad proclive a relaciones del tipo ganar / ganar o sea, absolutamente cooperativas. En el caso contrario, cuando una persona se siente mal consigo misma y / o con los demás puede actuar competitivamente con el estilo ganar / perder, o peor aún, perjudicándose tanto a sí misma como al otro adoptando la postura perder / perder.

El líder de una organización que pretenda llevar adelante el modelo SPC deberá promover acciones tendientes a generar una cultura empresaria y un clima laboral con los cuales los empleados sientan satisfacción por la tarea que realizan y que, además de sentirse bien en el plano individual, la interacción con sus pares y superiores esté enmarcada por la coincidencia de intereses y objetivos.

En la gestión de servicios el estilo de liderazgo tiene la particularidad de tener poco que ver con una gestión eficaz sobre las cosas, es decir con las habilidades técnicas que definimos en el punto 1, y mucho que ver con la creación de relaciones eficientes entre las personas, o sea con las habilidades humanas. En servicios las personas son lo primero y las cosas lo segundo y, como señala Huete, el criterio es superior a la norma, el propósito se antepone a la estructura y la visión al método. Por lo tanto en servicios la misión fundamental del líder puede resumirse en los siguientes puntos:

- lograr que los miembros de la organización compartan una visión común previamente elaborada
- contribuir a la unidad de la organización, desarrollando niveles superiores de confianza y espíritu de servicio
- clarificar las expectativas y objetivos de los colaboradores
- crear sentido de pertenencia en los clientes que ya están vinculados con la empresa

Como veremos más adelante, esta misión sólo podrá ser cumplida por aquellos líderes que posean una elevada Inteligencia Emocional, si el líder carece de ella puede producir

¹⁵ S. Covey, *The 7 habits of highly effective people*, 1991.

terribles destrozos en el negocio y en los recursos humanos de la organización a la que pertenece.

En la misma línea argumental Goleman, Boyartis y McKee¹⁶ concluyen que cuanto más emocionalmente comprometido sea un determinado trabajo, como son los servicios, más empático y comprensivo debe ser el líder, aptitudes que, como veremos son características de las personas emocionalmente inteligentes. Se ha determinado que el modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 50 y un 70 por ciento de las acciones del líder, quien, como ya hemos señalado, más que ninguna otra persona, pone las condiciones que determinarán la capacidad de las personas para responder positivamente a las exigencias del trabajo.

La clave del liderazgo en la gestión de servicios radica en las competencias de la Inteligencia Emocional que posean los líderes, es decir, en el modo en que ellos gestionan la relación consigo mismos y con los demás y en la capacidad de encauzar positivamente las emociones de sus colaboradores. Más adelante profundizaremos sobre los mecanismos neurológicos en los que se asienta la Inteligencia Emocional.

2.1 El liderazgo situacional en la gestión de servicios:

Hemos visto que dentro de los estilos de liderazgo el que es recomendado por los distintos autores para el abordaje del modelo SPC es el liderazgo situacional. El modelo desarrollado por Hersey y Blanchard¹⁷ provee una respuesta al cuestionamiento sobre qué condiciones deben darse para que una persona alcance su máximo rendimiento laboral, estableciendo que deben conjugarse adecuadamente la competencia y el compromiso a fin de generar el campo propicio para ello. A continuación describiremos el proceso por el cual es posible alcanzar este estado tan deseado por todas las organizaciones y el rol que en él debe desempeñar un líder.

Hersey y Blanchard describen el proceso tradicional de aprendizaje en cuatro etapas:

- Primera: contacto inicial con la tarea

Esta primer etapa está caracterizada por un alto compromiso y una baja competencia. El estado de ánimo natural es el entusiasmo propio de cualquier principiante.

- Segunda: la crisis

¹⁶ D. Goleman, R. Boyartis, A. McKee, op.cit.

¹⁷ P. Hersey, K. Blanchard, op.cit.

Sobreviene el desánimo al verificar que el proceso es más duro de lo que se pensaba y el aprendizaje más lento, en consecuencia decrece el compromiso siendo aún baja la competencia. En esta etapa el peligro es la descapitalización emocional de la persona.

- Tercera: aprendizaje básico

Esta tercer etapa se sitúa en el estadio de bajo compromiso y alta competencia. La persona que logra llegar a ella atravesando la crisis de la segunda etapa llega al punto de adquirir el oficio pero aún condicionado emocionalmente, lo que le impide dar lo mejor de sí.

- Cuarta: asimilación

En la última etapa se suma a la alta competencia el alto compromiso. Ahora se hacen las cosas más a gusto, producto del nivel experto alcanzado y se está en condiciones de lograr un alto rendimiento sin desgaste emocional. Es la etapa de la creatividad.

El conocimiento de estas cuatro etapas permite a la persona que decide iniciar un proceso de aprendizaje y a aquél que debe liderarlo, conocer las necesidades que deberán ser satisfechas para atravesar exitosamente y de la manera menos traumática cada etapa.

El líder deberá ser consciente que durante la primer etapa la persona necesita información lo más amplia posible sobre cómo realizar la tarea. Es fundamental en este momento dedicarle todo el tiempo que sea necesario además de proveerle libros, material de apoyo, capacitación específica, etc. Es la etapa de la docencia o del *líder director*.

Durante la segunda etapa las necesidades son más complejas, ya que al suministro de información se suma el apoyo emocional para que el aprendiz supere la crisis característica de este estadio. Es la etapa del *líder director motivador*.

Llegada la tercer etapa la clave para superarla consiste en seguir proveyendo el apoyo de tipo motivacional que permita eliminar los miedos y complejos que puedan estar actuando como barrera para completar el proceso de aprendizaje y desplegar todo el potencial subyacente en la persona por los conocimientos que ha adquirido. Es la etapa del *líder motivador* por excelencia.

Por último, en la cuarta etapa el líder debe reconocer que la persona está en condiciones de asumir la responsabilidad por la tarea aprendida, por lo que deberá actuar como *líder que delega*.

Las dificultades emocionales de las etapas dos y tres son las que requieren de un liderazgo fuertemente motivador y contenedor de la persona. Son las etapas del *coaching*, perfil característico del entrenador deportivo.

Luego de analizar este proceso podemos afirmar que un buen líder es aquél que adapta el estilo de conducción a la situación de la personas que dependen de él, de allí la denominación de liderazgo situacional. Si un directivo aplica la misma metodología de conducción para todas las personas seguramente cometerá graves errores.

¿Cuál es entonces la aptitud con la que debe contar una persona para ejercer eficazmente un estilo de liderazgo situacional?. Nuevamente la respuesta la encontramos en la Inteligencia Emocional. En los capítulos siguientes desarrollaremos este concepto, y lo analizaremos desde la perspectiva del liderazgo.

3. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Daniel Goleman¹⁸ es un distinguido psicólogo quien en los últimos años se ha dedicado a la investigación de un campo relativamente nuevo de la psicología: el estudio de las emociones. Su aporte más difundido ha sido en relación con la **Inteligencia Emocional** del ser humano. Para Goleman la Inteligencia Emocional es la fuerza o energía afectiva que hace feliz y exitoso al ser humano a partir de la empatía, la capacidad de autocrítica, la confianza en sí mismo, el autocontrol, la motivación proveniente de metas trascendentes, la honestidad e integridad, la capacidad para trabajar en equipo y el sentido social y comunitario.

Es la Inteligencia Emocional la que nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, incrementar nuestra capacidad de empatía y nuestras habilidades sociales, y aumentar nuestras posibilidades de desarrollo social.

En esta sección relataremos los fundamentos de este nuevo concepto, para algunos revolucionario, denominado Inteligencia Emocional.

¹⁸ D. Goleman, *La inteligencia emocional*, Vergara, 2000.

3.1 Las emociones y la arquitectura cerebral:

Las emociones en el ser humano son impulsos instantáneos arraigados que nos llevan a actuar frente a determinados estímulos provenientes de nuestros sentidos. Cada emoción prepara al organismo para una clase distinta de respuesta, es así como las reacciones varían de acuerdo a lo que sentimos, ya sea esto miedo, ira, felicidad, amor, sorpresa, disgusto o tristeza, entre otras emociones que experimentamos a diario.

Nuestra actividad mental está construida por dos formas de conocimiento que interactúan entre sí: la mente racional y la mente emocional. La primera es la forma de comprensión consciente, reflexiva, capaz de analizar y meditar. En cambio la mente emocional es otro sistema de conocimiento más impulsivo y autónomo. Esto nos lleva a la dicotomía emocional / racional, o lo que comúnmente identificamos como “pensando con el corazón” / “pensando con la cabeza”.

Normalmente las dos mentes operan en armonía entrelazando las distintas formas de conocimiento en un equilibrio en el que la emoción alimenta las operaciones de la mente racional y ésta a su turno depura y, a veces, regula la intensidad de las respuestas emocionales.

Sin embargo veremos que cada mente responde a un circuito distinto del cerebro pero interconectados uno con el otro. En el curso de millones de años de evolución el cerebro ha crecido de abajo hacia arriba, sus centros más elevados se desarrollaron como prolongaciones de las partes inferiores y más antiguas. La zona más primitiva del cerebro es el tronco cerebral que rodea la parte superior de la médula espinal, es la que regula las funciones vitales básicas como la respiración, además de controlar las reacciones y movimientos reflejos.

A partir del tronco cerebral surgieron los centros emocionales y millones de años más tarde de esas áreas evolucionó el cerebro pensante o “neocorteza” situado en las capas superiores. El hecho de que el cerebro pensante surgiera como prolongación del emocional es indicativo de la relación que existe entre pensamiento y sentimiento; observemos que el cerebro emocional existió mucho tiempo antes que el racional.

La raíz más primitiva de nuestra vida emocional es el sentido del olfato, lo que explica que en esos tiempos primitivos de nuestra historia el olor fuera el sentido clave para la supervivencia. A partir del lóbulo olfativo evolucionaron los centros de la emoción hasta que rodearon la parte superior del tronco cerebral.

Con la llegada de los primeros mamíferos aparecieron nuevas capas claves del cerebro emocional dando lugar al sistema “límbico”. A medida que evolucionaba, el cerebro límbico incorporó el aprendizaje y la memoria, permitiendo elecciones más inteligentes respecto de la supervivencia.

Aproximadamente cien millones de años atrás el cerebro de los mamíferos se desarrolló repentinamente. Sobre la parte superior de la corteza formada por sólo dos capas se añadieron varias capas más de células cerebrales nuevas que conformaron la neocorteza.

La neocorteza del Homo Sapiens, más grande que la de otras especies de mamíferos, incorporó al cerebro todo lo que distingue al ser humano. Es el asiento del pensamiento y contiene los centros que comparan y comprenden lo que perciben los sentidos. Añade a un sentimiento lo que pensamos de él y nos permite tener sentimientos sobre las ideas, el arte, los símbolos y la imaginación. La neocorteza permite trazar estrategias y planificar a largo plazo. El arte, la civilización y la cultura son frutos de la existencia de la neocorteza en el cerebro humano.

Las estructuras límbicas primitivas generan sentimientos de placer y deseo sexual, pero es el agregado de la neocorteza lo que permitió que surgiera el vínculo madre – hijo, haciendo posible el desarrollo humano por el compromiso a largo plazo hacia la crianza de los hijos.

A medida que avanzamos en la escala filogenética la masa de la neocorteza aumenta y simultáneamente se produce un crecimiento geométrico de las interconexiones del circuito cerebral, siendo el ser humano capaz de desplegar una variedad mucho más amplia de reacciones a las emociones y con muchos más matices que ninguna otra especie. Cuanto más complejo es el sistema social (y no existe sociedad más compleja que la humana) más esencial resulta esa flexibilidad de respuesta.

Pero estos centros neocorticales no gobiernan toda la vida emocional ya que los asuntos llamados del corazón se remiten directamente al sistema límbico. Debido a que los centros elevados del cerebro crecieron a partir de la zona límbica, el cerebro emocional juega un papel fundamental en la arquitectura nerviosa. Existe un entrelazamiento a través de innumerables circuitos que comunican las zonas emocionales con la neocorteza, se explica así cómo ellas influyen en el funcionamiento del resto del cerebro, incluidos los centros del pensamiento.

El centro de las emociones del ser humano es la zona del cerebro denominada *amígdala*. La amígdala es un racimo en forma de almendra que se asienta en el tronco cerebral

cerca de la base del anillo límbico. Existen dos amígdalas, una a cada lado del cerebro apoyadas hacia ambos costados de la cabeza. Si la amígdala fuera extirpada el resultado sería una total incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos. También dependen de ella las pasiones; las lágrimas, por ejemplo, son desencadenadas por la amígdala.

El neurólogo Joseph Le Doux¹⁹ fue el primero en descubrir el papel clave que juega la amígdala en el cerebro emocional. Veremos a continuación que el funcionamiento de la amígdala y su interacción con la neocorteza juegan un rol clave en la Inteligencia Emocional.

Cuando un sentimiento impulsivo supera lo racional quiere decir que la amígdala ha actuado como una alarma enviando mensajes urgentes a cada parte importante del cerebro. Le Doux demostró que la arquitectura del cerebro concede a la amígdala una posición privilegiada como centro de alerta emocional capaz de asaltar el cerebro a través de vías nerviosas especiales que evitan la neocorteza. Los sentimientos que toman el camino directo a través de la amígdala son los más primitivos y potentes del ser humano, lo cual explica el poder de la emoción para superar frecuentemente la racionalidad.

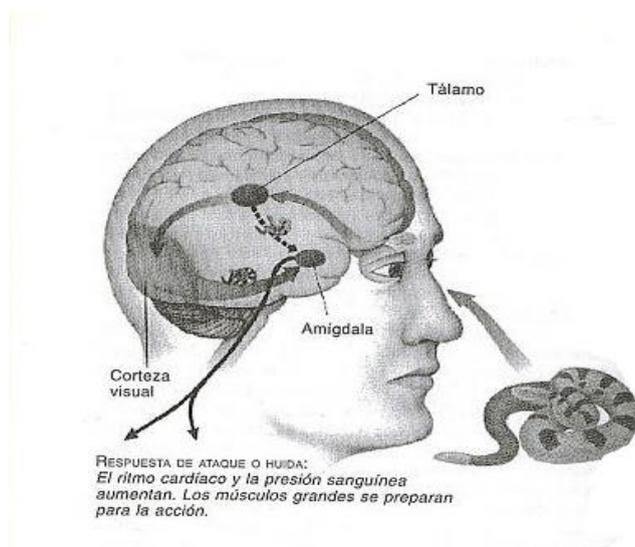
Así es como a partir de que la amígdala recibe ciertos estímulos por algunas entradas directas desde los centros sensoriales comienza una respuesta antes de que dichos estímulos sean registrados por la neocorteza. La amígdala puede desencadenar una respuesta emocional a través de esta ruta de emergencia incluso mientras entre la amígdala y la neocorteza se inicia un circuito paralelo que despliega una reacción más racional.

En la Figura 2 podemos ver un ejemplo del funcionamiento del doble circuito que se dispara frente a estímulos externos relacionados con emociones intensas. La señal visual que muestra la figura va desde la retina al tálamo ubicado en la neocorteza, desde donde se direcciona de manera tal que la mayor parte de la misma es analizada en busca de respuesta y significado en la zona posterior del cerebro relacionada con la visión, la corteza visual. Si la respuesta adecuada es del tipo emocional, una señal parte de la corteza visual hacia la amígdala activando los centros emocionales. Pero una porción más pequeña de la señal original va directamente desde el tálamo a la amígdala en una transmisión más rápida, que activa una respuesta también más rápida al mismo estímulo

¹⁹ J. Le Doux, *Sensory Systems and Emotion*, 1986.

pero menos precisa. Esta es la forma en que la amígdala, a través de este segundo circuito nervioso puede desencadenar una respuesta emocional antes de que los centros corticales hayan comprendido perfectamente lo que está ocurriendo.

Otra investigación ha demostrado que existe un “inconsciente cognitivo” que lleva a nuestra conciencia no sólo la identidad de lo que perciben nuestros sentidos casi en forma instantánea, sino una opinión sobre ello. Nuestras emociones tienen, por lo tanto, mente propia independiente de la mente racional.



Queda demostrado que el cerebro tiene entonces dos sistemas de memoria, uno para los datos corrientes y otro para la información que posee carga emocional. El mecanismo que utiliza el cerebro para registrar los recuerdos emocionales es a través de los mismos sistemas nerviosos de alerta que preparan al organismo para reaccionar ante

Figura 2 – Funcionamiento de la amígdala ²⁰ estímulos de alta emoción o peligro los cuales también graban el momento en la memoria con particular intensidad. Es por esto que tenemos más probabilidades de recordar hechos tales como qué hicimos o dónde estábamos durante la mañana del 11 de septiembre de 2001. Cuanto más intenso es el despertar de la amígdala, más fuerte es la huella que el cerebro imprime en nuestra memoria.

Desde el punto de vista evolutivo, la existencia de un cerebro emocional tiene mucho sentido ya que este sistema especial para los recuerdos emocionales asegura que los animales tengan muchos recuerdos especialmente fuertes de lo que representa una amenaza. Sin embargo un inconveniente de estas alarmas nerviosas es que el mensaje urgente que envía la amígdala es poco preciso porque actúa antes de la confirmación plena de la situación, ya que utiliza un método de comparación asociativo que asimila una situación presente con el pasado. Así es como ordena que reaccionemos en el

²⁰ Fuente: D. Goleman, op.cit.

presente de una forma que hemos grabado en respuesta a acontecimientos pasados sólo levemente similares pero suficientemente parecidos como para alarmar a la amígdala.

Es importante para el propósito de este trabajo comentar que la imprecisión del cerebro emocional en esos momentos se ve aumentada por el hecho de que muchos poderosos recuerdos emocionales se remontan a los primeros años de vida en la relación del niño con las personas que se ocupan de él. Durante esta primera etapa de la vida la estructura cerebral conocida como hipocampo, donde se asientan los recuerdos narrativos, aún no está del todo desarrollada. En la memoria, la amígdala y el hipocampo trabajan de común acuerdo pero la amígdala, que madura muy rápidamente en el cerebro del niño, está formada ya en el momento del nacimiento.

Es así que las experiencias emocionales de los primeros años de vida están almacenadas en la amígdala y cuando esos recuerdos se ponen en funcionamiento en la vida adulta no existe un conjunto de pensamientos articulados racionalmente para emitir una respuesta. Esta es la razón por la que solemos quedar desorientados por nuestros estallidos emocionales, ya que la mayoría de ellos datan de una época temprana de nuestra vida cuando aún no teníamos palabras para comprender los acontecimientos.

Siendo éste el funcionamiento del cerebro ¿podríamos ser capaces de regrabar esas respuestas a través de un proceso de concientización racional?...

Según las últimas investigaciones en el campo de la neurología el regulador del cerebro para los arranques de la amígdala parece encontrarse en los lóbulos prefrontales que se hallan detrás de la frente. Esta corteza prefrontal se activa cuando alguien siente miedo o rabia, pero controla y contiene la respuesta para ocuparse más eficazmente de la situación inmediata, o cuando una nueva evaluación provoque una respuesta totalmente diferente. Esta zona de la neocorteza origina una respuesta más analítica o apropiada a nuestros impulsos emocionales, adaptando la amígdala y otras zonas límbicas.

El funcionamiento aparente de los lóbulos prefrontales es el siguiente: el lóbulo prefrontal izquierdo es parte de un circuito nervioso que puede desconectar, o al menos mitigar, todos los arranques emocionales negativos disparados por la amígdala salvo aquellos sumamente intensos.

Este circuito amígdala – neocorteza explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitir a una persona pensar con claridad durante una situación de emoción intensa (ira, ansiedad, miedo, etc.).

El Dr. Antonio Damasio²¹ ha realizado investigaciones a partir de las cuales se descubrió que un daño en el circuito zona prefrontal – amígdala limitaría la capacidad para tomar decisiones sin que estén alteradas las capacidades cognitivas representadas por el cociente intelectual. Ocurre que las reflexiones de la neocorteza, separadas de la memoria emocional de la amígdala, no desencadenarían reacciones emocionales que han sido asociadas en el pasado y todo adoptaría una neutralidad que impediría a un individuo tomar una decisión relacionada con dicha reflexión.

Estos descubrimientos llevaron al Dr. Damasio a postular, en contra de lo que pareciera indicar la intuición, que los sentimientos son típicamente **indispensables** para las decisiones racionales ya que son ellos los que nos señalan la dirección correcta. El aprendizaje emocional que la vida nos ha dado envía señales que simplifican la decisión momentánea, eliminando algunas posibilidades y resaltando otras desde el primer momento. Así, a las emociones les importa la racionalidad.

Luego de este recorrido por los últimos avances de la neurología llegamos a la conclusión de Goleman²² de que el ser humano tiene, en cierta forma, dos cerebros, dos mentes y dos clases de inteligencia: la racional y la emocional. Ambas determinan la forma en que nos desempeñamos en la vida. Más adelante veremos que no sólo importa el cociente intelectual sino también el emocional ya que el intelecto no puede operar de manera óptima sin la inteligencia emocional. Cuando el sistema límbico y la neocorteza interactúan positivamente, la inteligencia emocional aumenta, lo mismo que la capacidad intelectual.

El antiguo paradigma sostenía un ideal de razón sin emoción, pero el nuevo paradigma nos lleva a armonizar cabeza y corazón.

4. EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

De entre las diversas aportaciones surgidas de las investigaciones de Daniel Goleman, la referente a la Inteligencia Emocional del ser humano es que la que más éxito ha tenido y la que más ha influido en otros investigadores durante los últimos 5 años. Sus conclusiones han inspirado y abierto las puertas a un sinnúmero de aplicaciones para tan novedoso y atractivo concepto. Muchos autores han partido de los postulados de su teoría y han hecho aplicaciones interesantes a los casos de familia, los niños, los

²¹ A. Damasio, *Descartes' Error: Emotion, Reason and the Human Brain*, New York, 1994

jóvenes, las empresas y el liderazgo mismo. En este apartado nos concentraremos en analizar cómo se aplican los conceptos de la Inteligencia Emocional en el entorno laboral, donde las emociones suelen ser muy intensas, fugaces, y, en ocasiones, hasta perturbadoras.

Tal como alerta Goleman²³, la inteligencia emocional no significa simplemente “ser simpático”, ni dar rienda suelta a los sentimientos, y se sabe que puede ser aprendida en gran parte y que continúa desarrollándose a lo largo de la vida. Es por ello que muchas empresas entienden que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es fundamental para la filosofía de gerenciamiento.

Una organización emocionalmente inteligente es aquella donde personas emocionalmente inteligentes actúan y encuentran respuestas emocionalmente inteligentes a los problemas y desafíos que se les plantean.

Esto es particularmente importante en ambientes laborales como los actuales en nuestro país, inmersos en una profunda crisis, y caracterizados por la existencia de empresas reducidas al mínimo, donde los miembros de las organizaciones deben ser capaces de adaptarse a los cambios que se suceden en forma permanente, soportar constantes presiones, aceptar la realidad de que ya nadie tiene el empleo asegurado.

En este escenario, se entiende que ya no basta la excelencia intelectual ni la capacidad técnica; comienzan a ser fundamentales habilidades nuevas, tales como el control de las emociones, el manejar bien los enfrentamientos, el trabajo en equipo, el liderazgo, la flexibilidad, la iniciativa, el optimismo, la adaptabilidad... Un déficit de inteligencia emocional suele implicar un fracaso seguro.

De una encuesta realizada en Estados Unidos, sobre lo que buscan los empleadores en los empleados, surge que los conocimientos técnicos específicos son actualmente menos importantes que la capacidad subyacente de aprender en el puesto. Después siguen:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pos de un objetivo, deseo de desarrollar la carrera y enorgullecerse de lo alcanzado
- Efectividad grupal e interpersonal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar desacuerdos

²² D. Goleman, op.cit.

²³ D. Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa*, 1998

➤ Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo²⁴

Es decir, aparecen una serie de aptitudes basadas en la inteligencia emocional: **aptitudes emocionales**, que originan un desempeño laboral sobresaliente, y que pueden agruparse teniendo en cuenta la facultad de inteligencia emocional subyacente, de acuerdo al siguiente esquema:

➤ **Competencia personal** (determinan el dominio en uno mismo)

- Conciencia de uno mismo
 - Conciencia emocional de uno mismo
 - Valoración adecuada de uno mismo
 - Confianza en uno mismo
- Autogestión
 - Autocontrol emocional
 - Transparencia
 - Logro
 - Adaptabilidad
 - Iniciativa
 - Optimismo

➤ **Competencia social** (determinan el manejo de las relaciones)

- Conciencia social
 - Empatía
 - Conciencia de la organización
 - Orientación hacia el servicio
- Gestión de las relaciones
 - Liderazgo inspirado
 - Influencia
 - Desarrollo de los demás
 - Catalizar el cambio
 - Gestión de los conflictos
 - Establecer vínculos
 - Trabajo en equipo y colaboración

Esta lista propuesta por Goleman es una buena herramienta para inventariar puntos fuertes e identificar las aptitudes que conviene fomentar en cada caso, dado que en

²⁴ D. Goleman, op.cit.

trabajos diferentes se requieren aptitudes diferentes. También es muy importante tener en cuenta que las competencias que se necesitan para el éxito pueden cambiar a medida que se asciende de rango en rango, y que ciertos puestos requieren aptitudes específicas. En este sentido se ha demostrado empíricamente que la importancia de la inteligencia emocional aumenta cuanto más se asciende en la organización.

Dado que la tarea fundamental del líder es despertar los sentimientos positivos de sus subordinados y generar el clima positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano, se deduce que dicha tarea es básicamente emocional. Este es el motivo por el cual la inteligencia emocional (entendiendo como tal el adecuado conocimiento y gestión de las emociones), desempeña un papel tan importante en la eficacia del liderazgo.

En este apartado nos concentraremos en analizar las competencias emocionales que deben desarrollar los líderes.

4.1 La inteligencia emocional de los líderes

Concordantemente con lo expresado por Goleman, Boyatzis y McKee²⁵, cabe señalar que el clima emocional en sí mismo no es el único determinante del rendimiento y que las variables que determinan el éxito de una empresa son mucho más complejas. El análisis que presentan señala que el clima emocional (entendiendo como tal el modo en que las personas se sienten trabajando en una determinada empresa) da cuenta de entre el 20 y el 30% del rendimiento. Y el modo en que los trabajadores experimentan el clima de su empresa depende entre un 50 y un 70% de las acciones del líder. Es decir, que el estado emocional y las acciones de los líderes influyen muy directamente en el modo en que se sienten los empleados y, por tanto, determinan su rendimiento.

Cuando hablamos de líderes, nuestro pensamiento se remonta a personas que movilizan, que despiertan entusiasmo y alientan lo mejor que hay en los demás. ¿Por qué son capaces de generar esto? Por sobre todas las cosas, porque se trata de personas que saben manejar sus emociones, encauzándolas adecuadamente.

En el mundo de las empresas, el rasgo distintivo de los mejores líderes es su comprensión del papel fundamental que cumplen las emociones en el entorno laboral, no sólo en cuestiones obvias como el rendimiento o saber conservar a los empleados

²⁵ D. Goleman, R. Boyartis, A. McKee, op.cit.

más sobresalientes, sino también en variables más intangibles como la motivación o el compromiso.

Aguilar, Angulo Belloc y Fernández complementan el modelo propuesto por Goleman con un nuevo concepto que es resultado del trabajo en investigación y consultoría que han realizado por más de 25 años. Este concepto es el de *capital emocional*, al cual definen como “la energía afectiva generadora de comportamientos sanos y productivos, que refuerzan y dan sentido a la misión, los valores y a los objetivos de una organización”²⁶.

Tradicionalmente se habla del capital intelectual de una organización como la suma de conocimientos, información, experiencias, habilidades, hechos que constituyen su valor y patrimonio. Dentro de esta idea se le da más importancia y jerarquía al conocimiento humano en términos de capacidad, es decir, el *know how* o “saber cómo”; por supuesto que en este contexto la inteligencia racional goza de un protagonismo indiscutible. Pero además del “saber cómo” es necesario el “querer” y el “sentir”, que se refieren precisamente a la fuerza emocional y motivacional que poseen las personas. Es por ello que Aguilar, Angulo Belloc y Fernández introducen el anglicismo *feel how* o “sentir cómo”, como complemento del conocido *know how*.

Está demostrado que las grandes contribuciones de la vida empresarial están basadas en los procesos de motivación, lealtad y reconocimiento, así como en los sentimientos y conductas que son propias del capital emocional con que cuenta toda la organización, siempre y cuando sus líderes sean emocionalmente inteligentes, es decir, hayan sido capaces de despertar estas actitudes, fomentarlas, cultivarlas y reforzarlas de manera permanente. Los autores presentan 10 sentimientos y conductas principales que integran la energía o capital emocional en las organizaciones, a saber:

1. Seguridad y confianza
2. Lealtad y fidelidad
3. Pertenencia y arraigo
4. Honestidad e integridad
5. Compromiso y responsabilidad
6. Gratitud y entrega
7. Motivación y deseo
8. Valoración y orgullo

²⁶ A. Aguilar, B. Angulo Belloc, F. Fernández, *Liderazgo: el don del servicio*, Mc Graw Hill, 2001

9. Reconocimiento y recompensa

10. Amor y sacrificio

De lo anterior se desprende que la inteligencia emocional del líder tiene como razón y objetivo fundamental, generar y mantener un capital emocional en los grupos y organizaciones, como la verdadera causa de la productividad humano - organizacional.

John Kotter, experto en liderazgo de Harvard Business School, establece una diferencia entre gerencia y liderazgo. “Gerencia” se refiere a los medios para que una empresa compleja se mantenga ordenada y productiva. En cambio “liderazgo” se refiere al efectivo manejo de los cambios que hayan provocado la competitividad y la volatilidad de la época, y que, entre otras cosas, implica “satisfacer en los demás la necesidad de logro, el sentido de la pertenencia a un grupo, la sensación de que uno controla su vida y la capacidad de vivir según los propios ideales”. Este tipo de liderazgo es un arte emocional.

Es decir que la excelencia intelectual o técnica no es determinante del éxito de un líder, como sí lo es, sin duda alguna, su inteligencia emocional.

Los líderes son pilotos de la organización, fijando su curso y su dirección, a través de la transmisión de su energía emocional, y son quienes mejor saben encauzar las emociones de sus grupos de influencia. El tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva, es lo que Goleman, Boyatzis y McKee²⁷ denominan liderazgo *resonante*, en contraposición con el liderazgo *disonante*. Los líderes emocionalmente inteligentes y resonantes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo se contagia al grupo. Contrariamente, los líderes disonantes no sólo adolecen de empatía (fomentando la desconexión del grupo) sino que transmiten mensajes emocionales que suelen despertar reacciones negativas.

En los líderes se amplifica la facultad de transmitir emociones, puesto que es a quien más miran los otros, y su estado anímico impacta en el grupo. Además hay una tendencia a imitarlo, por lo cual el tono emocional establecido por cualquier líder se extiende hacia abajo con notable precisión. Esto tiene sus ventajas, porque por ejemplo el entusiasmo que emana de un líder puede impulsar a todo un grupo en su misma dirección, pero también tiene sus peligros porque puede suceder que se filtren emociones destructivas hacia abajo. Esto no hace más que ratificar la enorme

²⁷ D. Goleman, R. Boyartis, A. McKee, op.cit.

importancia de la inteligencia emocional de los líderes, dado que el líder de un grupo es la persona más capaz de influir en las emociones de los demás.

4.2 Las competencias emocionales de los líderes

Hay que tener en cuenta que para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos competencias de las enumeradas al comienzo de este apartado, sino dominar una combinación de ellas. Cada competencia emocional interactúa con las otras y esto se aplica sobre todo a la aptitud para el liderazgo, ya que la tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales.

En una primera dimensión se ubica la *autoconciencia* y *autocrítica*, que supone honestidad e integridad, y conocimiento de las propias fuerzas, debilidades, emociones, necesidades, deseos e impulsos

Por otro lado, difícilmente podrá el líder gestionar eficazmente las emociones de los demás si antes no hace lo mismo con las suyas propias. En este sentido, y como derivación de la autoconciencia, aparece una segunda dimensión que es la *autogestión* (conciencia de uno mismo, comprensión de las propias emociones), que se refiere a la capacidad del líder para optar por suspender o controlar sus emociones y comportamientos. Los líderes que saben actuar positivamente, aún en condiciones de extrema presión, irradian sentimientos positivos que despiertan la resonancia de los demás.

Además de la conciencia de uno mismo y de la autogestión, los líderes emocionalmente inteligentes requieren de la *empatía*, es decir, de una adecuada conciencia social, como elemento esencial para poder llevar a cabo su tarea. Empatía significa básicamente “escuchar” los sentimientos de los demás y asumir decisiones que les tengan en cuenta, es la habilidad de entender el entorno psicológico y emocional del ser humano y de tratarlo de acuerdo con su personalidad y sus reacciones emocionales. Por ello los líderes empáticos saben reconocer y satisfacer las necesidades de sus clientes y subordinados.

La última de las dimensiones de la inteligencia emocional es la *gestión de las relaciones*, que incluye las herramientas más típicamente relacionadas con el liderazgo,

como son la persuasión, la gestión de los conflictos y la colaboración, entre otras. Se trata de movilizar a las personas en una dirección adecuada, manteniendo el interés de los colaboradores en torno a una misión común.

En cada estilo de liderazgo (visionario, coaching, afiliativo, democrático, timonel, autoritario) se desarrollará en mayor medida algunas de las competencias en particular, pero en términos generales, las competencias que con más frecuencia conducen al éxito del líder son:

- Empatía (captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos), seguridad y desarrollo de otros. La empatía es una de las aptitudes básicas para el líder, ya que la gente rara vez dice con palabras lo que siente; más bien, lo revela por el tono de voz, la expresión de la cara y otras maneras no verbales. Empatía significa también comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.
- Iniciativa para aprovechar las oportunidades, y adaptabilidad para manejar los cambios. Es decir, estar abierto a ideas y enfoques novedosos, y ser flexible para reaccionar ante los cambios. Estas aptitudes son fundamentales en escenarios como el que actualmente vivimos en nuestro país, ya que permanentemente nos enfrentamos a momentos decisivos, donde la habilidad emocional de los líderes representa una diferencia crucial. La adaptabilidad se caracteriza por la disposición al cambio, y al mismo tiempo se vincula con otra aptitud cada vez más apreciada en tiempos turbulentos: la innovación.
- Afán de éxito. Los líderes exitosos discuten y aceptan más riesgos calculados; fomentan y apoyan las innovaciones emprendedoras y fijan objetivos desafiantes para sus empleados; brindan apoyo a las ideas emprendedoras ajenas.
- Influencia, liderazgo de equipos. Los líderes con estas aptitudes desarrolladas son capaces de percibir y hasta prever la reacción que sus mensajes y/o actitudes causarán en su grupo de influencia, tienen la habilidad de articular y despertar el entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, pueden orientar el desempeño de los otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, y por sobre todo, guían mediante el ejemplo. Los mejores líderes de equipo logran que todos compartan un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo y moldean el tono emocional del equipo.
- Conciencia política para interpretar las corrientes emocionales de un grupo y sus relaciones de poder. Esta habilidad para interpretar la realidad política es vital para

el líder, dado que lo ayudará a equilibrar intereses encontrados y luchas de poder que se generen en los distintos grupos con los que interactúa (colegas, jefes, subordinados, clientes, competidores). También le facilitará construir “alianzas” que le permitirán ejercer influencia.

4.3 Líder formal vs. Líder virtual

Dentro del liderazgo, existen líderes impuestos y líderes elegidos. Como su nombre lo indica, los líderes impuestos no son elegidos por sus seguidores, sino que, en un contexto empresarial, son designados por las estructuras de mando. Sin duda hay personas cuyo liderazgo se fundamenta en un doble fenómeno, es decir, detentan un cargo y tiene las competencias emocional del líder, pero lo que queremos destacar es que el puesto no hace al líder, habrá que ver si los frutos de su trabajo avalan la función que desempeña.

También se verifica que cuando por algún motivo el líder formal carece de credibilidad, el grupo busca la orientación emocional de las personas en las que más confían y a las que más respetan. Es por ello que hay personas que asumen un papel de liderazgo por un tiempo, al surgir alguna necesidad, y luego vuelven a perderse en el grupo. Por esta razón se habla de liderazgo emocional, que no siempre se halla en manos del líder “oficial” del grupo.

4.4 El líder nace o se hace?

De acuerdo a Goleman, Boyatzis y McKee²⁸, aunque a primera vista pudiera parecer que los líderes nacen con las habilidades del liderazgo (porque las adquieren de un modo inconsciente e inadvertido), afirman que nadie nace sabiendo el modo de desarrollar las fortalezas de los demás o dirigir un equipo, sino que eso es algo que va aprendiéndose con el paso del tiempo. Manifiestan que investigaciones realizadas en este sentido confirman que los grandes líderes van *haciéndose* a lo largo de su vida y de su carrera laboral en la medida en que van adquiriendo las competencias que les tornan tan eficaces. Por lo tanto, estas son competencias que cualquier persona puede aprender

²⁸ D. Goleman, R. Boyatzis, A. McKee, op.cit.

en cualquier momento. En el curso de su carrera, las personas tienden a desarrollar de modo natural más competencias de la inteligencia emocional y que éstas suelen mejorar con la edad.

También Aguilar, Angulo Belloc y Fernández²⁹ dan cuenta de su experiencia como consultores y educadores, en la cual han podido comprobar que la inteligencia emocional es algo que se puede enseñar con un alto nivel de eficacia en los resultados. No obstante ello, advierten que para que haya un aprendizaje significativo debe haber una gran apertura, motivación, capacidad de respuesta y de vivencia directa en el individuo, y que será necesario un modelo personalizado a través del cual se confronte al candidato con sus propias debilidades y se le ayude a adquirir las facultades adecuadas para el desarrollo de su inteligencia emocional. Concordantemente con esto, el director ejecutivo de Mercedes Benz en Estados Unidos, Andreas Renschler, señala que el modelo de la inteligencia emocional *saca a relucir los mejores talentos* de los directivos y ejecutivos.

Este último concepto viene a reforzar lo que advirtiéramos anteriormente, en el sentido de considerar en base a nuestra propia experiencia que existen determinadas características propias de la personalidad que necesariamente deben estar presentes, y que serán las que mejorarán en el proceso de aprendizaje al que se refiere Goleman. Pero careciendo de ellas, los resultados de un eventual proceso de aprendizaje no serán los óptimos esperados, o su efectividad se diluirá con el tiempo.

Hasta aquí hemos planteado la importancia de la Inteligencia Emocional para el liderazgo en la Gestión de Servicios. En el próximo capítulo expondremos los resultados de nuestra investigación en relación a las últimas herramientas y metodologías orientadas a desarrollar y/o mejorar las aptitudes emocionales de los líderes. Asimismo comentaremos algunas experiencias exitosas en este campo.

²⁹ A. Aguilar, B. Angulo Belloc, F. Fernández, op.cit.

CAPITULO III

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL LLEVADA A LA PRACTICA

*“He tomado sobre mis espaldas el desafío de mejorar solo a una persona. Esa persona soy yo mismo y sé cuan difícil es conseguirlo”,
Mahatma Ghandi*

1. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍAS PARA MEJORAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Todos los autores a los que hemos tenido acceso coinciden en que, al contrario de lo que ocurre con el coeficiente intelectual, el cual posee un gran componente genético, las habilidades en inteligencia emocional pueden ser mejoradas a lo largo de toda la vida. Sin embargo, también todos aclaran que el proceso no es fácil, requiere mucha práctica y compromiso.

Es importante enfatizar que será imposible construir inteligencia emocional si no hay un deseo sincero y un esfuerzo acorde. Un simple seminario no es suficiente para aprender empatía, es necesario que las organizaciones ayuden a los ejecutivos a romper con los viejos hábitos de conducta a través de la práctica y el feedback de otros colegas o de un coach. Se puede considerar que las aptitudes son un manojito de hábitos coordinados: lo que pensamos, sentimos y hacemos para ejecutar una tarea. Cuando ese hábito es disfuncional, para reemplazarlo con otro más efectivo se requiere la suficiente práctica de este último, a fin de que el circuito neural de la conducta anterior acabe por extinguirse y se fortalezca el de la conducta más apta. Con el correr del tiempo, el hábito mejor reemplazará al antiguo como respuesta automática en situaciones clave.

El aprendizaje emocional requiere un cambio más profundo en el plano neurológico: debilitar la costumbre existente y reemplazarla por otra mejor³⁰.

Entre las metodologías que los distintos autores han desarrollado hemos seleccionado dos para este trabajo en base a su efectividad y facilidad de ser puestas en práctica.

³⁰ D. Goleman, op.cit.

1.1 Modelo de Robert K. Cooper y Aiman Sawaf³¹

Cooper y Sawaf proponen un conjunto de herramientas para poner la Inteligencia Emocional “en acción” partiendo de un análisis de la persona en el contexto laboral.

➤ Cómo aumentar el conocimiento emocional

Hay pruebas de que cómo se sienta uno en su trabajo y cuán abierto esté a tomar parte en el diálogo, a valorar a los demás, compartir ideas y aprovechar al máximo la colaboración informal creativa, depende de cuán eficazmente maneje la energía y la tensión. Sobre esto influye el ambiente de trabajo; la mala iluminación, el ruido, corredores estrechos, deprimen y promueven el aislamiento, la fatiga y la desconfianza.

Para mejorar el espacio de trabajo y fomentar la colaboración creativa es recomendable crear un ambiente que estimule a crear relaciones, por ejemplo crear “puntos magnéticos” diseñados para reunir a la gente, como centros de café o gaseosas con buena iluminación y si es posible vistas naturales, con un espacio cómodo para estar de pie o con asientos para fomentar interacciones informales. El liderazgo se debe manifestar no sólo estimulando a los demás a utilizar estos centros sino dando personalmente el ejemplo, de modo que directivos y empleados lo sientan como parte de su trabajo.

Para aumentar el poder intuitivo y contribuir a hacer más claras las conexiones emocionales, podemos poner en práctica las siguientes consideraciones:

“**Momentos de Silencio**”. En muchos casos el ruidoso ambiente de alta tecnología nos bombardea con estímulos y nos es difícil oír la voz interior de la intuición, todos queremos tener calma, pero la verdad es que no sabemos hacer uso de ella, nos llenamos de ansiedad, planeamos, nos ponemos nerviosos. Por eso es que se hace necesario experimentar con una pausa en la conversación, unos pocos momentos extras de silencio después de hablar. Es una herramienta notable de comunicación, proyecta un fuerte sentido de confianza y sirve para lograr más información y franqueza de los demás.

Desarrollar percepciones. Dado que la intuición se ve a veces como lo contrario del pensamiento analítico, muchas personas suponen erróneamente que usarla significa rechazar el sentido común y la lógica, pero primero tenemos una iluminación intuitiva y después razonamos y analizamos. Para eso hay que respetar el lenguaje de la intuición

³¹ R. K. Cooper, A. Sawaf, *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, 1998

que se nos presenta como imágenes, símbolos, impresiones y sensaciones a las que hay que habituarse a reconocer y prestar atención.

La intuición agrega al buen juicio, no lo reemplaza, por eso no hay que cerrar los oídos a esos mensajes, conviene anotar todas las impresiones para una futura consideración.

Sentir los inevitables momentos de miedo y seguir adelante. En muchas compañías donde la política es la norma y el statu quo se defiende vigorosamente, la única manera de progresar es tener el valor de discutir en forma constructiva las cuestiones difíciles, y eso puede infundir temor. Pero para un líder es su deber demostrar que para el futuro de la organización es vital que haya debate abierto y franco para que todos puedan expresarse sin temor a represalias.

Ampliar la empatía. En muchas situaciones las personas no le dicen a uno cómo se sienten en el fondo, pero por lo general lo dejan traslucir por el tono de voz, la mirada, la expresión del rostro y la postura. Por lo tanto, especialmente en situaciones de negocios, hay que hacer un esfuerzo por entender esos sentimientos. Lo mejor es hacer preguntas directas y claras como “no entiendo lo que está pasando y me da la impresión que Ud. está muy molesto, ¿es así?”

Hacer claras conexiones emocionales. Es alarmante cómo un solo individuo puede socavar toda una empresa por la sola falta de intuición y empatía, una de las razones más comunes del fracaso es que la persona no expresa claramente lo que siente ni lo que piensa. Los investigadores llaman a esto “conducta ambigua no intencional” que causa mayor tensión para los directivos y empleados que las conductas agresivas. Estas conductas ambiguas se reflejan en toma de decisiones en secreto, falta de respuesta a sugerencias y falta de comunicación.

Aquí se puede empezar con una acción sencilla que es insistir en mirar a la cara a las personas con las que nos cruzamos en el trabajo, esto es sencilla cortesía, pero todos tienen necesidad de ver en los ojos de los demás que se les aprecia.

Otro ejercicio es escribir los nombres de las cuatro personas que son más importantes para el éxito laboral y al lado de cada nombre escribir dos maneras específicas en que se las estima, puede ser por la mirada, las palabras de apoyo o interés, después tenemos que preguntarnos ¿los trato de esta manera día tras día?. Es una forma de compenetrarse con cada persona como individuo y forjar relaciones de confianza en base de inteligencia emocional.

➤ Cómo aumentar la aptitud emocional

Desarrollar presencia auténtica empieza donde uno esté, en casa, en los negocios, en cualquier proyecto y reunión de trabajo, es más fácil ser sincero, ahorra tiempo y ayuda a progresar.

Cuando se inicie una discusión o reunión, es necesario escuchar atentamente y aclarar el propósito, un oído atento y un corazón abierto son una fuerza poderosa en las relaciones de negocios.

Hay varias frases útiles en la escucha y el diálogo como: “Por favor, ayúdeme a entender, cuénteme mas”, “¿Qué es lo que más le interesa de este asunto?”, “Cómo manejaría Ud. esta situación?”.

No tengamos miedo a pedir que se repita algo que dijo otro participante, fingir haber entendido por salvar las apariencias sólo crea nuevos problemas.

Si queremos extender nuestro radio de confianza podemos empezar por mostrar más confianza en la oficina cuando delegamos tareas básicas, si vemos que la persona está alerta y atenta no hay que tratar de super-organizar la tarea, no hay que estar controlando todo.

Además de practicar hábitos de buena escucha, es importante sentarse cuando se habla con otra persona y no hacer movimientos de urgencia, como mirar al reloj, que indican impaciencia por el tiempo transcurrido, pocas cosas perjudican más rápidamente la confianza que ver a una persona parada a la puerta como lista para huir, si realmente contamos con poco tiempo podemos decir “Tengo diez minutos para hablar con Ud., si necesita más tiempo, avíseme y celebraremos otra reunión”. En general la gente no se aprovecha de la oferta sino que es más eficiente en los minutos que se le conceden, además queda con la impresión de que nos destacamos del grupo y ofrecemos tiempo suficiente para la comunicación. Esta percepción emocional es crucial para los buenos líderes.

Para sostener la confianza es preciso que en los diálogos haya intercambio de significado. Como cada uno tiene su propio instinto lingüístico, su estilo preferido de percibir nuevas ideas, sería conveniente que ante una presentación a un grupo se suministre un resumen escrito, un resumen oral, un diagrama, una demostración práctica y tiempo para preguntas y contacto personal. En circunstancias corrientes las personas pueden pasar sin dificultad de un modo sensorio a otro, pero cuando están tensas o cansadas, tienden a aferrarse a su modo favorito. Por tanto, corresponde a cada uno usar

su intuición y conocimiento para llegar a los demás en la forma en que ellos prefieran aprender y hablar de las cosas importantes.

Aprovechar el descontento productivo requiere práctica, pero es una dimensión de la aptitud emocional que crece con el uso. Una de las sugerencias fundamentales es conservar la calma cuando los ánimos se enardecen, hablar lenta y tranquilamente, lo cual arrastra a los demás a una mayor conciencia del proceso de diálogo. Los líderes que hacen esto demuestran enorme presencia al permitir que el desacuerdo continúe pero desarmándolo, invitándolo como un catalizador para estimular el diálogo. A veces, un solo comentario tranquilo basta para apaciguar una reacción emotiva exagerada y promover una solución creativa, por lo tanto no hay que apresurarse a contestar.

Otra manera de tender puentes de confianza en medio de una acalorada discusión es no ponerse a la defensiva ni sermonear a los demás, sino hablar por la propia experiencia.

En lugar de andarse con rodeos por temor al que dirán, hay que decir que no, si es eso lo que realmente pensamos, ya que tenemos que tener claridad sobre los compromisos que adquirimos durante el diálogo y luego cumplirlos.

De acuerdo con varios estudios, sacar a la luz las quejas habituales de la gente puede ser una de las mejores maneras de aumentar la productividad, pocos directivos hacen caso de ellas pero son la causa más importante de pérdida de iniciativas en las compañías. Cuando la gente ve que sí se atiende a sus quejas e inquietudes, la energía represada en el descontento se libera para ser usada con fines constructivos.

Las investigaciones indican que en cualquier oficio hay una determinada intensidad cuando se trabaja, un ritmo que se puede sentir y es muy distinto que el que se experimenta cuando se está tranquilo. Es indispensable que líderes y gerentes encuentren nuevas maneras de descansar en el trabajo y saborear unos pocos minutos de alivio de las presiones de la rutina diaria.

Una de las maneras más sencillas y útiles es destinar los últimos minutos del día de trabajo a algunas tareas de menor tensión, entre las cuales podrían incluirse devolver una llamada telefónica a un amigo, despejar el espacio de trabajo u organizar proyectos futuros.

También es un buen momento de reponer nutrientes. Un alimento bajo en grasas y proteínas pero alto en carbohidratos como cereales o frutas, promueve una sana respuesta de relajación. Si lo que necesitamos es promover un aumento de energía conviene algo rico en proteínas como yogur o un sándwich de pollo.

➤ Cómo aumentar la profundidad emocional

Es conveniente hacer una lista de los principales proyectos y metas que consideramos importantes en el curso de los próximos meses y hacer varias copias, dejar una en la agenda, otra en la carpeta que se lleva a las reuniones, otra en el bolsillo, etc., y cada vez que se nos aparece alguna idea creativa o una inquietud anotarla, de manera de permanecer en contacto con nuestros propósitos y prioridades todo el día.

En virtud del principio de resonancia, las emociones de una persona no sólo son sentidas sino también captadas por otras, es decir, existe un contagio emocional. No se puede negar que todos podemos tener nuestros días malos, y lo más realista que se puede hacer en esos casos es reconocer y respetar la distancia emocional. Cuando se percibe desánimo en un colega, jefe o empleado lo mejor es no apropiárselo, sino dar a la otra persona campo para ensayar maneras de salir adelante. Es importante conservar la energía y presencia sin dejarse abatir, y ponerse en posición de dar ánimo a los demás con su presencia emocional y resonancia.

Otra sugerencia es no sermonear ni aconsejar, si se sale a asistir a otra persona en una circunstancia difícil hay que actuar con empatía y compartir algo significativo de la experiencia propia expresándolo como algo que se debe considerar y que se ofrece amistosamente.

Hay ocasiones en que decir lo que realmente se siente puede ser contraproducente. Cuando sea apropiado se puede tratar de aliviar las tensiones con un poco de humorismo, que es una de las maneras más rápidas de activar la creatividad y sacar a la gente del abatimiento.

En cualquier organización surgen de tiempo en tiempo cuestiones de equidad, que si no se reconocen y resuelven disipan la energía del grupo.

Un principio básico en las relaciones de trabajo es que el individuo da para recibir. Cuando la persona cree que está dando más a una relación de lo que recibe a cambio, siente angustia y reduce su contribución a la relación: llegar tarde al trabajo, faltar a las reuniones, trabajar menos, fingirse enfermo, etc.

Una de las maneras más eficaces de restaurar la equidad en las relaciones es enterarse de qué es lo que la otra persona necesita y aprecia y procurárselo. Se pueden discutir opciones sin atacar la posición de la otra persona o pedirle consejo, que probablemente es lo que menos espera. Hay que comenzar por suponer que la otra persona es buena y es un aliado potencial, después determinar los talentos, intereses, prioridades

necesidades y deseos para poder identificar si contamos con los recursos y capacidades que le pueden ser de valor a esa persona, finalmente dar el primer paso y comprometerse a una acción que demuestre aprecio por la otra persona y sugerir un intercambio.

El deber del líder es infundir ánimo a sus seguidores para seguir adelante, guiar de acuerdo con las hondas corrientes de propósito y visión, y esto no sucede sin ejemplo. Los que han tenido éxito recuerdan a los que les sirvieron de modelo y les ayudaron a entender su potencial y entrar por la vía del éxito, por eso tenemos que aprovechar al máximo lo que tales personas nos ofrecen y luego, a su tiempo, decidimos a servir nosotros mismos como modelos.

Los mentores no “resuelven” problemas, cuando se les solicita proveen recursos y ayuda, según un artículo de Harvard Business Review “todo el que triunfa tiene un mentor”, por eso preguntémonos quiénes han sido nuestros mentores y qué estamos dispuestos a hacer específicamente para atender la llamada a ayudar a otro.

➤ Cómo aumentar la alquimia emocional

En la mayoría de los casos uno no necesita más intuición, sino mejor intuición, por lo tanto, hay que cultivarla y observarla, cuestionarla, extenderla y respetarla.

Alguna de las maneras de facilitar la entrada al flujo intuitivo son las siguientes:

Sumergirse en la experiencia. Dirigir toda la atención a la tarea que se tiene entre manos, pues un estado mental y emocional muy atento es indispensable para el flujo intuitivo.

Estirar nuestras capacidades. La entrada en estado de flujo ocurre cuando uno se dedica a tareas que está aprendiendo a dominar y luego aumenta el reto de manera de exigirnos más.

Permanecer abierto a todas las posibilidades y no tener miedo. No se puede ser intuitivo si uno se esfuerza por tener la razón. No hay que preocuparse porque nuestras impresiones sean correctas o no.

Identificar el obstáculo y eliminarlo. Evitar las interrupciones durante algunos minutos del día, cerrar la puerta de la oficina, dejar el contestador telefónico o salir a ratos de la oficina para cambiar de ambiente.

Extender los sentidos más allá de los negocios. El flujo intuitivo en cualquier área de la vida puede reforzar también otras áreas.

Prestar especial atención a nuestra primera reacción. Con frecuencia el flujo intuitivo se pone en movimiento con una buena pregunta, y a veces se pierde cuando uno deja de ser emocionalmente honesto con uno mismo y responde en una forma con que trata de impresionar a los demás.

Apuntes matinales y diario de CE. A veces es preciso tomar medidas concretas para eliminar las frustraciones que uno tiene en la cabeza y que no le dejan ejercer su poder creativo. Una manera de hacer esto es escribirlo en un papel.

Para estirar nuestras capacidades y desplazamiento reflexivo en el tiempo, hay un ejercicio que es muy eficaz: “vistazo al futuro y retorno”. Nos sentamos en una silla cómoda e imaginando que todas las limitaciones se han suprimido, incluso las financieras, lógicas, científicas, de comunicaciones, trasladamos al futuro nuestra imaginación. Elegimos alguna o varias de las siguientes experiencias y anotamos todo lo que se nos ocurra:

- modelo de cuidado de la salud familiar para el año 2050
- características extraordinarias para la cupé BMW del 2025
- diseño ideal de una reunión corporativa en el año 2040
- productos novedosos para el año 2015
- otras corrientes de ideas en cualquier campo o mercado

Una vez en el presente, reflexionamos sobre nuestras notas y las dejamos en algún lugar visible, ¿tendrán aplicación en nuestro trabajo próximamente?, tal vez nos den un nuevo sentido al ritmo de trabajo y con certeza nos permitirán ser más creativos y adaptables.

Para aumentar la capacidad de percibir oportunidades, tengamos en cuenta lo siguiente:

Dejarse sorprender todos los días por algo nuevo. Si nos ajustamos a la rutina, nunca percibiremos la riqueza de posibilidades que nos rodean. Prestemos atención a lo que cuenta un extraño, caminemos entre grupos distintos o por un parque distinto, percibamos lo que es único en ellos y busquemos las posibilidades ocultas.

Propiciar disconformidad creativa. Muchos descubrimientos vitales se han hecho por métodos totalmente heterodoxos. Experimentemos guiados por la intuición, saliendo de las reglas.

Llevar un diario de posibilidades. Se puede empezar anotando todas las noches la experiencia más sorprendente o emotiva del día y la reacción que tuvimos ante ella. Después de una semana, volver a leer esas notas y observar patrones de interés que puedan señalar nuevas ideas para el futuro.

Suprimir los “candados mentales” que inhiben el proceso creativo. Hay que suprimir los obstáculos que nos dicen: todo está bien, hay que seguir las reglas, eso no me incumbe a mí y yo no soy creativo.

Aprovechar la conexión ejercicio-CE-innovación. El ejercicio puede aumentar la percepción de oportunidades y generar creatividad.

Codearse con gente muy creativa. Hay que evaluar el propio ambiente: ¿Nos permite aprovechar al máximo nuestros talentos? ¿Qué cambios significativos, aunque sean pequeños, podrían hacerse en el ambiente de trabajo?

1.1.1 Qué debemos tener en cuenta al implementar un programa de IE

Desafíos iniciales:

- Razones inapropiadas para implementarlo: por ejemplo que algún directivo lo quiera implementar porque está de moda o piense que se solucionarían problemas sistemáticos de la organización.
- Impaciencia: los cambios de comportamiento no se ven de un día para el otro, toma tiempo ver los resultados. La organización debe estar preparada para sostener la iniciativa el tiempo que sea necesario para lograr los resultados deseados.
- Recursos inadecuados: si la organización está seriamente comprometida con el programa debe contar con los recursos necesarios (financieros, de tiempo, materiales, gente) que pueden provenir de los presupuestos de los distintos departamentos, de los mismos participantes o de otras organizaciones externas. Si no los tiene, mejor dejarlo para otro momento.
- Respeto insuficiente al tema: como IE trata sobre el comportamiento de la gente, en las manos equivocadas hasta podría ser perjudicial, hay que tener mucho cuidado en quién estará a cargo del programa, quiénes serán los participantes y cómo se respetará la confidencialidad.

Análisis previos a la implementación:

- Análisis de la situación del negocio: las emociones son parte del valor de un servicio, los análisis de mercado demuestran que las decisiones de compra están basadas en emociones, por lo tanto hay que conocer cuáles son los factores que inciden en nuestro producto o servicio. Por ejemplo, los factores que inciden en

llevar un auto a reparar a un taller pueden ser confianza en la integridad del dueño y en las habilidades técnicas del mecánico.

- Mayor valor emocional del negocio: dónde queremos focalizar el programa, por ejemplo: incrementar la atracción hacia el producto o servicio, hacer a la organización más atractiva para los más altos empleados calificados, aumentar la relación con los clientes, etc.
- Motivos para implementarlo: la organización debe tener claro cuál es el propósito para implementar un programa de IE y su compromiso con el resultado, y cuando se establecen los resultados, hay que pensar si la intervención en IE es la mejor manera de lograrlos. Por ejemplo: el entrenamiento en IE no es un sustituto de buenas prácticas de reclutamiento de empleados.
- Análisis de todos los participantes: analizar cuáles son las necesidades de los accionistas para saber si serán una fuente de soporte o de conflicto para asegurar el éxito del programa. Por ejemplo: una cultura que se focaliza en los resultados pero a la que no le preocupa cómo se logran puede ser una barrera potencial a la intervención.
- Establecer una visión: ¿qué esperamos de diferente como resultado de la intervención en IE?. Hay que establecerla muy claramente, debe ser específica y tangible.
- Análisis de los defensores del entrenamiento: analizar si los defensores tienen las habilidades técnicas y la motivación que se necesita dentro de la organización, cuáles son sus propias intenciones y prestar atención a cuál es la inteligencia emocional de esas personas.
- Establecer cómo se observarán y medirán los resultados: las mismas técnicas que se usan para evaluar programas de entrenamiento son apropiadas para IE, como medir los resultados del negocio antes y después del entrenamiento. También hay instrumentos que miden el CE para identificar las mejoras individuales y grupales.
- Quiénes participarán del entrenamiento: hay que analizar qué saben los participantes del entrenamiento sobre IE, cuán motivados están a concurrir y en qué momento y lugar se llevará a cabo el mismo.
- Coaching: algunas veces es más apropiado trabajar con coaches, especialmente con ejecutivos senior para corregir una IE baja a fin de evitar una mala performance en

su carrera. En estos casos hay que analizar la capacidad del coach y cómo se hará el seguimiento.

1.2 Modelo del Hay Group³²

La reconocida consultora Hay ha creado un modelo para el desarrollo de habilidades de Inteligencia Emocional denominado Modelo Conductual de Excelencia. Según la misma consultora, estudios realizados en 15 compañías multinacionales atribuyen del 85% al 90% del liderazgo exitoso al grado de alineación con el modelo mencionado. En los niveles más altos de liderazgo, esta alineación es responsable virtualmente por toda ventaja en este aspecto. Además, estudios de 44 empresas Fortune 500 muestran que las áreas de ventas y servicios con alto grado de alineación con el modelo producen el doble de revenues que áreas similares con bajo grado de alineación.

En el siguiente gráfico sintetizamos los fundamentos del Modelo Conductual de Excelencia:

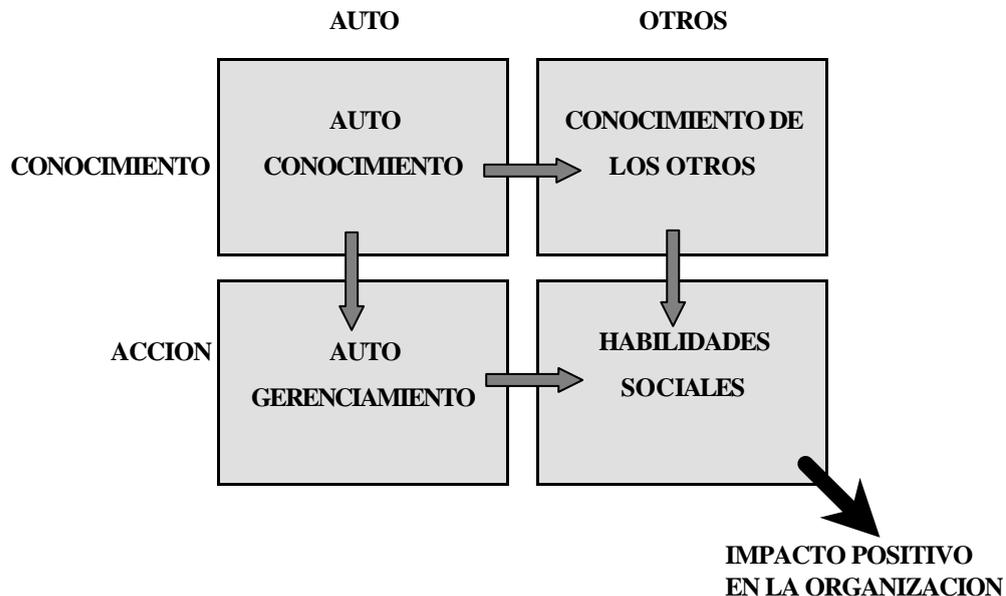


Fig. 3 – Modelo Conductual de Excelencia - Fuente: Hay Group

1-Autoconocimiento:

Tener conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. El programa del Hay Group se inicia en este cuadrante proponiendo un cuestionario de levantamiento de Estilos de Aprendizaje a fin de evaluar cómo la persona aprende y

lidia con ideas y situaciones cotidianas en su vida. De esta forma la persona inmersa en el programa entenderá mejor cómo enfrenta nuevas situaciones, cómo resuelve problemas, cómo gerencia a otros, cómo establece metas, etc.

Entender el estilo propio de aprendizaje, sus fortalezas y debilidades, es un paso fundamental tanto para aumentar el poder de aprendizaje y obtener lo máximo de nuestras experiencias como para adquirir la capacidad de orientar el desarrollo de otras personas.

Esta primer etapa termina con el análisis de las competencias que caracterizan un elevado nivel de autoconocimiento. En el Anexo transcribimos estas competencias.

2- Conocimiento de los otros. Entendimiento de las relaciones:

La segunda etapa del programa apunta a desarrollar la comprensión que la persona tiene de aquellos con los que interactúa. Si no nos sintonizamos con las otras personas será difícil influenciarlas y liderarlas.

La habilidad de entender a los otros se denomina Radar Social. Las personas con Radar Social observan y escuchan a los demás y procuran entender por qué ellos actúan en la forma en que lo hacen. Hay tres barreras que se nos suelen presentar para alcanzar la comprensión de los otros:

- Ignorancia de las diferencias: no todos hacen o valorizan las cosas de la misma forma.
- Estereotipos: generalizar a partir de impresiones específicas nos lleva a describir la realidad con limitaciones.
- Expectativas: nuestras expectativas sobre los otros pueden moldear sus comportamientos lo cual puede generar resultados negativos autoinducidos.

El programa propone herramientas específicas para la eliminación de estas barreras y presenta el listado de competencias que transcribimos en el Anexo para relevar el grado de entendimiento de un individuo en relación a quienes lo rodean.

3- Autogerenciamiento:

En esta etapa se orienta en una metodología para autogerenciar lo que Goleman denomina “secuestro de la amígdala”, es decir situaciones indeseables a las que llegamos a partir de una reacción emocional. En el Capítulo II hemos descrito el

³² Hay Management Consultants, 1999.

mecanismo neurológico de esta reacción. En la figura de la página siguiente observamos gráficamente la secuencia del secuestro de la amígdala.

Para evitar los secuestros de la amígdala hay que aprender a reprogramar nuestro cerebro para poder responder en forma diferente a esos estímulos que “nos sacan de las casillas” y nos hacen actuar de modo que nos arrepintamos después. Los pasos a seguir para lograr esto son:

➤ Conocer los gatillos: ser conscientes de aquellas cosas que actúan como disparadores de reacciones indeseadas. Los gatillos involucran necesidades o motivos, valores y/o memorias de situaciones desagradables. Es importante conocer el propio patrón de respuesta para familiarizarnos con nuestra forma de reaccionar.

Estadios de un secuestro de la amígdala

1. Un gatillo, detonante: un evento que, correctamente el simbólicamente, es percibido como una amenaza.
2. Una reacción instantánea.
3. Una fuerte emoción.
4. Una reacción automática: algo de lo que usted se arrepiente más tarde, después que los sentimientos pasan. Esta reacción usualmetne es inadecuada para la situación, y generalmente tiene un efecto negativo sobre las otras personas.

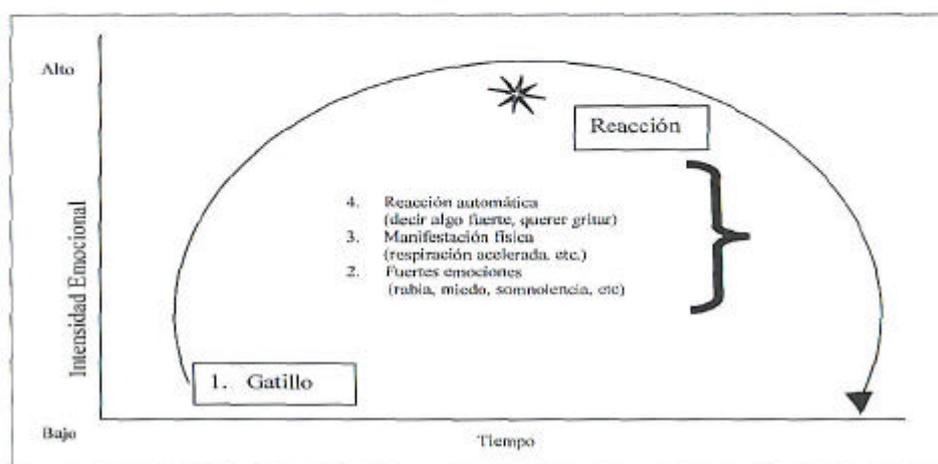


Fig. 4 – Estadios del secuestro de la amígdala

Fuente: Material didáctico Hay Group Argentina

➤ Procurar mantenerse equilibrado: cuanto antes capturemos la ocurrencia, tendremos mayores chances de evitar el ataque completo. Cuando nuestro radar nos señale que estamos en peligro debemos respirar hondo, contar hasta diez y preguntarnos a nosotros mismos “¿qué me está poniendo molesto?”, “¿qué pasará si respondo emocionalmente?”.

➤ Sintonizarse con los otros: intentar entender las emociones de los otros para evitar un ataque de la amígdala en las otras personas. Aumentar nuestra capacidad de empatía.

➤ Actuar para crear resultados positivos: cuando estamos con las emociones bajo control y sintonizamos con las otras personas estamos en la mejor situación para seleccionar los comportamientos que traerán resultados positivos para nosotros y para esas otras personas.

En el Anexo transcribimos los comportamientos observables que reflejan la capacidad de autogestión de una persona.

4- Habilidades sociales:

La última etapa del programa termina con un análisis de las competencias que permiten a la persona interactuar con los demás en las organizaciones, de modo que puedan producir los resultados buscados. Estas habilidades sociales son las capacidades que se ven con mayor facilidad y están más cercanas al nivel comportamental que las competencias de los otros tres bloques.

En el caso de las personas que lideran equipos de trabajo estas habilidades son fundamentales, por lo que las competencias que listamos en el Anexo deben estar indefectiblemente presentes.

El programa de desarrollo de habilidades de Inteligencia Emocional del Hay Group culmina con la Integración de un Plan de Desarrollo Individual. La persona comprometida con el proceso de mejora debe elegir metas importantes y delinear el plan de cambio detallando los pasos a adoptar para el logro de los objetivos. Además se solicita que se expliciten las competencias críticas para el éxito, los obstáculos para alcanzarlo y las fuentes de ayuda con que la persona podrá contar.

2. ANÁLISIS DE EXPERIENCIAS EXITOSAS

Los siguientes casos demuestran cómo la inteligencia emocional contribuye al resultado final de cualquier tipo de organización y consideramos representan una herramienta muy útil tanto para el departamento de RRHH como para gerentes que necesiten aplicarlos en su propia área o empresa.

Nos basamos en datos extraídos del *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*.

2.1 Programa de entrenamiento en competencias emocionales en AMEX

Este programa fue desarrollado en los '90 por un pequeño grupo perteneciente a la división de seguros de vida de American Express, como resultado de un esfuerzo por descubrir por qué clientes que necesitaban seguros de vida no los estaban comprando.

Las investigaciones develaron que la mayor barrera era la reacción emocional de sus asesores financieros. La interacción entre planificador y cliente es delicada, no se trata sólo de difíciles asuntos de dinero, sino también, de algo tan delicado como la mortalidad, y en la prisa por efectuar una venta, se pasaban por alto las inquietudes, desasosiego y desconfianza de los clientes.

Por lo tanto, la compañía desarrolló y testeó un programa diseñado a ayudar a los asesores a lidiar en forma más efectiva con los conflictos emocionales de sus clientes, y orientado particularmente hacia las competencias de autocontrol, autoconocimiento, empatía, comunicación y manejo de los conflictos.

Desde 1994, se convirtió en una parte standard de los programas de entrenamiento que se dan tanto a asesores como a gerentes nuevos y consisten en cuatro o cinco días de entrenamiento divididos en dos segmentos separados por un mes.

El programa comienza con una lectura breve sobre la naturaleza de la inteligencia emocional, después hay una actividad diseñada a ayudar a los participantes a tomar conciencia de sus sentimientos en cualquier momento y lugar. Esta actividad se repite varias veces durante el programa para aumentar el autoconocimiento. Más adelante los participantes se dividen en pequeños grupos y discuten entre ellos cómo las emociones son importantes para su trabajo. Esta actividad ayuda a construir motivación y compromiso con el entrenamiento.

En otro segmento del programa, los participantes aprenden cuál es el rol de las emociones en el comportamiento y el entrenador los ayuda a explorar los patrones de respuesta emocionales que encuentren problemáticos y quieran cambiar y les muestra cómo pueden usar la visualización para modificarlos, si lo desean.

La siguiente parte se focaliza en las relaciones con los otros. Los participantes aprenden a percibir los sentimientos del otro, pasan una buena cantidad de tiempo practicando esta habilidad y los sentimientos asociados a tener que dar una respuesta “dura” a la otra persona.

En el paso siguiente, el entrenador ayuda a los participantes a analizar incidentes en sus propias vidas en momentos en que violaron los límites interpersonales. El objetivo es hacer que se den cuenta que las relaciones eficaces dependen de la sensibilidad en respetar los límites de la gente.

Finalmente, los participantes establecen una performance óptima y cuáles serían las barreras que encuentran en el camino a lograrla, incluido stress, nutrición y ejercicio.

Con este motivo, se les enseña técnicas de manejo de stress como respiración, relajación muscular y control mental.

El programa concluye con un plan de acción personal que cada participante diseña para aplicar lo que ha aprendido.

Los estudios posteriores demostraron que los grupos entrenados tuvieron un 20% de aumento en las ventas de seguros de vida comparado con el resto de la compañía en su conjunto.

2.2 Programa JOBS

El programa está dirigido a personas que han perdido sus empleos y el objetivo es ayudarlas a cultivar los recursos interiores útiles para conseguir otro. Los objetivos de corto plazo incluyen confianza en uno mismo y autodominio, fortificar la habilidad a resistir una desmoralización y saber enfrentar las barreras que se presenten y a largo plazo es maximizar su bienestar económico, social y psicológico en su nuevo trabajo, es decir, tomar decisiones en cuanto al manejo de la carrera: no siempre el primer ofrecimiento es el que se debe aceptar.

JOBS inculca dos tipos de capacidad: las habilidades prácticas (como la de identificar los talentos que el mercado pueda aprovechar y formar redes para enterarse de las oportunidades disponibles) y la adaptabilidad interior que les permita capitalizar esta empleabilidad.

Este programa fue desarrollado por un grupo de la Universidad de Michigan tras una oleada de reducciones de personal en la industria automotriz del estado y es aplicable para todos, tanto para un vicepresidente como para el cadete.

En un sencillo formato de cinco sesiones, dos capacitadores trabajan con grupos de 15 a 20 participantes, la mayoría de ellos llegan a través de los programas organizados por las empresas para colocar a quienes despiden. Las sesiones se concentran en el

aprendizaje de la acción, empleando herramientas tales como ensayos mentales, dramatizaciones y representación de facultades clave.

Una de estas es el optimismo. Dadas las incertidumbres y los contratiempos a los que se enfrentan, quienes buscan empleo necesitan una vacuna contra el derrotismo frente al fracaso. Los rechazos son parte inevitable de cualquier búsqueda de trabajo. El desaliento puede convertirse en desesperación. Y la desesperación no es una actitud comercializable.

Durante la primera parte del programa, los entrenadores establecen su credibilidad discutiendo sus propias experiencias, luego enseñan a los participantes a pensar como un empleador e identificar sus propias habilidades traducidas a un empleo viable y una opción de carrera de manera de aprender a presentar en forma efectiva esas habilidades.

En la siguiente fase los entrenadores preguntan a los participantes sobre las posibles caídas tanto externas como internas que podrían enfrentar y después se buscan soluciones alternativas para lidiar con esas dificultades.

En la última etapa cada participante hace una representación de una entrevista laboral y posteriormente recibe feedback y sugerencias para mejorar tanto del entrenador como de los otros participantes.

El programa tuvo mucho éxito, las personas que lo cursaron redujeron en un 20% el tiempo necesario para conseguir otro empleo, que además era de mejor calidad, comparados con quienes no lo cursaron.

Por otra parte como todas estas aptitudes de inteligencia emocional son útiles también después de conseguir empleo, al promediar el segundo año de trabajo, los graduados del programa estaban ganando más que otros despedidos que no lo cursaron.

2.3 Competencia emocional y excelencia en liderazgo en Johnson & Johnson

En 1998 se llevó a cabo un estudio sobre 358 gerentes de Johnson & Johnson globalmente para establecer si existían competencias de liderazgo específicas que distinguían a los trabajadores de desempeño estelar del promedio.

Los participantes fueron seleccionados al azar, y codificados de acuerdo a un ranking de desempeño y potencial (extraídos de su desempeño en los dos últimos años en la empresa), género, área funcional y regional.

Más de 1400 empleados tomaron parte en un cuestionario de 183 preguntas que medían una variedad de competencias asociadas con liderazgo, incluidas las de inteligencia emocional basadas en el trabajo de D. Goleman.

Los resultados demostraron que los gerentes estelares tenían una competencia emocional significativamente superior que los otros.

Hubo un acuerdo muy fuerte entre supervisores, pares y subordinados sobre las competencias de confianza en uno mismo, iniciativa, liderazgo, influencia y catalizador del cambio, que diferenciaba a los gerentes de desempeño superior.

También se encontraron algunas diferencias en géneros, las mujeres obtuvieron un resultado superior en conciencia emocional, adaptabilidad, orientación hacia el servicio y ayudar a los demás a desarrollarse, y los hombres se destacaron en catalizadores del cambio.

Como resultado del estudio, Johnson & Johnson mejoró sus prácticas de reclutamiento y evaluación de los gerentes de la siguiente manera:

- El modelo de liderazgo que usaba la compañía, tanto para seleccionar como para evaluar al personal, fue modificado para incluir las competencias emocionales encontradas en el estudio que le estaban faltando.
- Se desarrolló un nuevo método de evaluación a 360° para todos los empleados.
- Programas de educación y desarrollo en inteligencia emocional fueron desarrollados y lanzados globalmente junto con la comunicación de los resultados del estudio de liderazgo.
- Continúan los esfuerzos para construir habilidades en IE a través de toda la compañía.

2.4 Otros casos

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. La Fuerza Aérea encontró que usando la inteligencia emocional para reclutar personal, incrementaba su habilidad para predecir quiénes serían exitosos por cerca del triple, lo que produjo un ahorro de \$3 millones de dólares. Esos resultados

hicieron que el Departamento de Defensa impusiera esa técnica de selección a todas las Fuerzas Armadas (1998).

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 como confianza, liderazgo e iniciativa, el porcentaje se redujo al 6 %.

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. Los más exitosos eran aquellos que mejor manejaban el estrés. 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 250 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.

La debilidad fatal estaba en la inteligencia emocional: arrogancia, demasiada fe en el poder del cerebro, incapacidad de adaptarse a los cambios económicos y desdén por la colaboración o el trabajo en equipo. Particularmente en América Latina, un déficit de inteligencia emocional parece implicar un fracaso casi seguro ya que las cosas cambian

radicalmente, de un día para el otro, por lo tanto la experiencia no es tan crucial como la adaptabilidad.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES

*“Somos inteligencias emocionales. Sistemas biológicos cargados de información. Nada nos interesa más que los sentimientos, porque en ellos consiste la felicidad o la desdicha”,
José Antonio Marina*

En la introducción de esta tesina nos planteábamos ciertos interrogantes que, luego del desarrollo de la misma, estamos en condiciones de responder. En primer lugar hemos explicado las razones por las cuales, en el caso particular de la Gestión de Servicios, el estilo de liderazgo requiere aptitudes fuertemente centradas en las habilidades humanas. Esto se fundamenta en la importancia que las relaciones eficientes entre personas tienen en la creación de ambientes de trabajo que motiven a los empleados para que éstos se sientan satisfechos y sean leales y así, a través de su buena performance, se logre la lealtad de los clientes hacia la organización.

El liderazgo efectivo es el factor esencial para la construcción de equipos de alto rendimiento. Con gente comprometida, además de capaz, las organizaciones de servicios pueden lograr el plus que haga la diferencia en un entorno altamente competitivo. El trabajo del líder debe abarcar tres aspectos fundamentales: (1) la comunicación de un escenario exitoso que entusiasme y movilice al equipo, contando con la decisión y capacidad necesarias para ponerlo en práctica, (2) la elección de las personas con las capacidades adecuadas para hacer frente a la situación que el negocio demande, su formación y desarrollo y (3) asentar el liderazgo en valores personales: integridad, coherencia y honestidad son atributos sobre los que se construye la confianza, sin la que ningún equipo puede funcionar.

En segundo lugar, hemos visto la relación directa que la Inteligencia Emocional tiene con las aptitudes relacionales y conductuales de las personas que la poseen. Por lo tanto siendo las aptitudes mencionadas las características de personalidad necesarias del líder de servicios, podemos concluir que la Inteligencia Emocional será el factor crítico determinante del éxito de su gestión. Estas aptitudes serán las que permitirán a los directivos crear una nueva lógica en los negocios, cuyo foco estará puesto en lograr la satisfacción de clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y pares, eliminando la oposición “ellos y nosotros” para pensar en “nosotros”.

Entendemos que en la Gestión de Servicios, el contar con líderes que posean las aptitudes relacionales que hemos analizado a lo largo de este trabajo, tiene una importancia tan decisiva que su carencia puede llegar a significar incluso el fracaso del negocio. La magnitud del perjuicio derivado de la inexistencia de estos líderes dentro de la organización dependerá, entre otros factores, del tipo de servicio de que se trate, ya que en algunos ámbitos, por ejemplo, en hotelería o restaurantes será un factor más determinante que en otros, como un servicio de compras on-line. Pero más allá de estas diferencias, podemos afirmar que toda organización que pretenda aplicar el modelo The Service Profit Chain, deberá asegurarse de contar con los líderes adecuados que garanticen el éxito del mismo y en el proceso de selección de dichos líderes será fundamental privilegiar su Coeficiente Emocional por sobre el Coeficiente Intelectual.

Dado que en base a los recientes descubrimientos sobre el funcionamiento del cerebro humano, hoy se puede explicar el origen de las emociones y que las mismas condicionan y definen el grado de Inteligencia Emocional que una persona puede tener, entendemos que ésta resulta una condición innata de todo ser humano. Todos los autores a los que hemos tenido acceso afirman que la Inteligencia Emocional puede ser adquirida a través de distintas metodologías, algunas de las cuales hemos comentado en el Capítulo III de esta tesina. Sin embargo, nuestra opinión personal sustentada en el origen neurofisiológico que explica la Inteligencia Emocional, es que las aptitudes relacionadas con la misma, si bien son susceptibles de ser mejoradas con la práctica y un constante compromiso de largo plazo, nunca llegarán a alcanzar el nivel de espontaneidad, oportunidad y pertinencia que se evidencia en aquellas personas que las poseen de manera innata. Dado que es factible gestionar estas competencias, consideramos de fundamental importancia que cada miembro de la organización, sobre todo sus directivos, posean una adecuada conciencia de sí mismos, de manera tal que puedan, por un lado, reconocer sus propias limitaciones, y por otro lado, trabajar sobre sus aptitudes personales para obtener mejoras en sus desempeños y lograr crear ámbitos de trabajo más eficientes. Es decir, que el autoconocimiento y la autogestión son los puntos de partida desde los cuales los líderes podrán comenzar a gestionar eficientemente sus entornos laborales.

La dificultad principal con la que nos encontramos durante el desarrollo de la tesina fue la falta de ejemplos de organizaciones de servicios exitosas de nuestro país que hubiesen llevado a la práctica algún programa de desarrollo de líderes basado en las

aptitudes de la Inteligencia Emocional. Hemos tenido acceso a consultores en temas de recursos humanos quienes coinciden en que el adjetivo “emocional”, como característica fundamental de la competencia personal, aún no es comprendido positivamente en nuestro medio. Creemos que lo que falta en el ámbito organizacional es un programa formal de desarrollo de competencias emocionales, pero seguramente las organizaciones de servicios exitosas cuentan entre sus integrantes a líderes que, por lo menos de manera intuitiva, gestionan muy eficazmente sus emociones y las de su entorno, como en el caso que mencionábamos en la introducción de esta tesina. Sobre todo en contextos particularmente difíciles como el que nos rodea actualmente en nuestro país, para lograr el éxito en la gestión se hace indispensable contar con líderes que sean capaces de influir en el ánimo de los empleados hacia el trabajo, logrando su satisfacción y fidelización, que a su vez se traduce en fidelización de clientes y en mayor rentabilidad para la compañía.

Con el fin de cerrar esta tesina y transmitir una reflexión final, expresamos nuestro convencimiento sobre que todas las aptitudes emocionales analizadas durante el desarrollo de este trabajo para el logro de un liderazgo de excelencia, son factibles de aplicar a todo el personal dentro de una organización que trabaje tanto en contacto directo con el cliente externo, como mesas de ayuda, call centers, servicios post-venta, atención de quejas, ventas, etc., como con clientes internos. A partir de aquí quedaría abierto a investigar cuáles son las competencias específicas para estas áreas, para poder hacer una selección y capacitación eficientes que le permita a la organización aplicar todos los eslabones del modelo The Service Profit Chain.

ANEXO

COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El símbolo “♦” indica el mínimo aceptable de competencias para considerar a la persona con un nivel aceptable de Inteligencia Emocional.

1)Autoconocimiento

Auto-conocimiento Emocional:

- 1.Tiene conciencia de los propios sentimientos
- 2.Sabe por qué los sentimientos ocurren
- 3.Entiende las implicaciones de sus propias emociones ♦

Auto-evaluación Acertada:

- 1.Tiene conciencia de las propias fortalezas y limitaciones
- 2.Está abierto al feedback
- 3.Impulsa / Estimula el auto-conocimiento ♦
- 4.Hace planes de auto-desarrollo a largo plazo

Auto-confianza:

- 1.Actúa independientemente
- 2.Confía en sus propias habilidades
- 3.Es decidido
- 4.Tiene “presencia” ♦
- 5.Asume desafíos prontamente

2)Entendimiento de las Relaciones:

Empatía:

- 1.Oye
- 2.Oye activamente
- 3.Lee manifestaciones no verbales
- 4.Abierto a la diversidad
- 5.Ve las perspectivas de los otros ♦
- 6.Entiende a los demás

Entendimiento Organizacional:

- 1.Entiende la estructura informal
- 2.Entiende clima y cultura
- 3.Entiende políticas organizacionales ♦

4. Entiende aspectos subyacentes

Orientación para Prestación de Servicio:

1. Mantiene comunicación clara
2. Monitorea satisfacción
3. Asume responsabilidad personal
4. Entiende necesidades subyacentes ♦
5. Actúa como un consejero de confianza

3) Auto-gerenciamiento:

Auto-control:

1. Demuestra contención
2. Responde calmadamente ♦
3. Calma a otras personas

Adaptabilidad:

1. Es abierto a nuevas ideas
2. Se adapta a las situaciones
3. Tolera ambigüedades ♦
4. Se adapta o cambia la estrategia

Orientación hacia el logro:

1. Crea sus propias medidas de excelencia
2. Mejora el desempeño
3. Establece metas desafiantes
4. Hace análisis costo-beneficio ♦
5. Anticipa obstáculos
6. Asume riesgos calculados

Integridad:

1. Actúa consistentemente con sus valores
2. Admite errores públicamente ♦
3. Actúa de acuerdo con valores a pesar de la presión para actuar de otra forma

Responsabilidad:

1. Es atento y cuidadoso
2. Asegura la concreción de sus compromisos
3. Asume responsabilidad personal ♦

Iniciativa:

1. Aprovecha oportunidades presentes
2. Está listo para actuar
3. Hace esfuerzos adicionales ♦
4. Inicia acciones para el futuro

4) Habilidades Sociales:

Desarrollo de personas:

1. Expresa expectativas positivas
2. Da soporte
3. Da feedback puntual ♦
4. Actúa como un mentor

Liderazgo:

1. Usa autoridad formal
2. Estimula entusiasmo
3. Se posiciona como líder ♦
4. Comunica una visión envolvente

Influencia:

1. Se preocupa por la imagen propia y de la organización
2. Persuade basado en hechos y datos
3. Anticipa el impacto de las palabras y acciones ♦
4. Usa influencia directa
5. Usa estrategias complejas de influencia

Comunicación:

1. Gana audiencia
2. Clarifica o enfatiza el mensaje
3. Es eficaz en las interacciones con la audiencia ♦
4. Adapta su estilo de presentación

Catalizador de cambios:

1. Define la necesidad genérica de cambio
2. Expresa visión de cambio
3. Actúa para apoyar cambios
4. Lidera cambios personalmente ♦

5. Es reconocido por los cambios

Gerenciamiento de conflictos:

1. Señaliza conflictos potenciales
2. Mantiene objetividad
3. Elimina conflictos ♦
4. Construye situaciones de win-win

Construcción de relaciones:

1. Establece rapport
2. Establece relaciones
3. Cultiva y mantiene redes de relaciones ♦
4. Usa relaciones mutuamente fuertes

Trabajo en equipo y cooperación:

1. Cooperar
2. Expresa expectativas positivas
3. Solicita información
4. Alienta a otros ♦
5. Crea espíritu de equipo

BIBLIOGRAFIA

- *The 7 habits of highly effective people*, Stephen Covey, Fireside Books, 1991
- *Servicio al Cliente Interno*, Karl Albrecht, Paidós, 1992.
- *La inteligencia emocional*, Daniel Goleman, Javier Vergara Editor, 1996
- *The Service Profit Chain: How leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfacion and Value*, James L. Heskett, W. Earl Sasser Jr., Leonard A. Schlesinger, The Free Press, 1997.
- *Servicios y Beneficios: La fidelización de clientes y empleados, la inteligencia emocional en los negocios*, Luis Maria Huete, Deusto SA Ediciones, 1998
- *La inteligencia emocional en la empresa*, Daniel Goleman, Javier Vergara Editor, 1998
- *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*, Robert K. Cooper, Ayman Sawaf, Grupo Editorial Norma, 1998
- *Liderazgo: el don del servicio*, Alfonso Siliceo Aguilar, Bernardo Angulo Belloc, Fernando Siliceo Fernández, Mc Graw Hill, 2001
- *El Líder Resonante Crea Más*, Daniel Goleman, Richard Boyartis, Annie McKee, Plaza & Janés Editores, 2003
- *El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional*, Keith Davis, Mc Graw Hill, 1999

Artículos:

- *Putting the Service Profit Chain to Work*, James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. And Leoanrd A. Schlesinger, Harvard Business Review, 1994
- *What Makes a Leader ?*, Daniel Goleman, Harvard Business Review, 1998

Pagina de Internet: www.eiconsortium.org

www.sht.com.ar

www.capitalemocional.com

Material de clases: Curso “Fundamentos de la Inteligencia Emocional para Líderes y Personas Clave”, Hay Group, 2001.