

Inteligencia emocional ¿nueva gerencia del cambio?

Emotional intelligence ¿new change management?

IGNACIO BURGOS*

*Uno tiene que aprender a aprender
para después aprender a emprender...*

RESUMEN

Desde los años 80 comenzó mundialmente a pensarse en la importancia de la Inteligencia emocional como un nuevo concepto empresarial. Esto no significa que los modelos en uso hoy puedan ser reemplazados totalmente, pero sí complementados por el nuevo concepto, pues por muchos años y ante el cambio, la gerencia ha sido exitosa, aunque esto no quiere decir que no puede mejorar con nuevas filosofías que, conjuntamente con las actuales, mejoren el rendimiento gerencial ante las constantes variables que hoy se presentan.

Palabras clave: Inteligencia emocional.

SUMMARY

During the 80s the importance of Emotional Intelligence gained attention worldwide as an important management concept. This does not mean that the models in use today can be totally replaced, but it means that they can be complemented by this new concept. For many years and facing the changes in the environment management has been successful. This does not imply that it cannot improve with new philosophies that, together with the existing ones, improve managerial performance in face of today's constant appearance of variables.

Key words: Emotional intelligence.

Introducción

En la historia de la humanidad ha habido cambios constantes en la forma de dirigir los negocios. Antes de los años 1700 los comercios eran de manejo manual e individual, pues en la mentalidad de ese entonces los clientes no eran importantes ya que el importante era el producto que la persona producía. Pero entre 1750-1870, en Inglaterra, comienza el primer proceso de industrialización con la invención de la máquina de vapor con el consiguiente aumento de la producción, el comercio y el desarrollo económico. Sin embargo, los deseos de los consumidores no fueron satisfechos, pues no todo lo que se fabricaba respondía a sus necesidades, lo que indicaba que al fabricante no le importaban los deseos y necesidades de la población.

Se cuenta la anécdota que al señor Henry Ford primer fabricante de automóviles en Estados Unidos, le preguntaron el por qué todos sus carros los pintaba de negro cuando había un número importante de usuarios que les gustaría contar con otros colores. Ante esta pregunta el Sr. Ford contestó: "yo puedo pintarlos de cualquier color siempre y cuando sea negro".

Como se puede apreciar en ese tiempo (1915) el cliente no era importante pero como veremos más adelante esta mentalidad fue cambiando de manera constante a medida que aparecían nuevas filosofías gerenciales en la cuales cada vez que se hacía algo nuevo iba orientado a cómo ofrecer mayor satisfacción al consumidor de forma permanente.

No cabe duda que ese tipo de gerencia ha pasado y está pasando por una serie de fases que han

* Facultad de Farmacia, Universidad Central de Venezuela.

ido mejorando la dirección empresarial y que se presentan de seguidas bajo el nombre de Etapas de Gestión.

Etapas de Gestión

Las etapas de la gestión empresarial pueden resumirse en las siguientes:

- 1900 – Orden y control
- 1920 – Importancia del todo
- 1940-1980 – Recursos humanos, calidad, productividad, justo a tiempo y gerencia por objetivos
- 1950 – Círculos de calidad
- 1970 – Gerencia participativa
- 1980 – Gerencia por proyectos
- 1980 – Inteligencia emocional
- 1980 – Capital intelectual
- 1985 – Gerencia estratégica
- 2002 – 2003 Six Sigma
- 2004 – Liderazgo
- 2008 – Administración estratégica

No cabe duda que existen otras filosofías gerenciales y que aparecerán otras nuevas. Pero la Inteligencia Emocional, podrá mejorar la calidad gerencial de nuestros ejecutivos.

Conceptos básicos gerenciales

Cuando se presentan conflictos o problemas, el gerente tiene que afrontarlos no para buscar culpables, sino para resolverlos reconociendo errores propios y ajenos para aprender a mejorar.

Toda empresa tiene que tener la habilidad de adaptarse al cambio y por ello la gerencia debe ser creativa sumándose al mismo entrenando a su personal a visualizarlo.

Los diez pasos del proceso de cambio son:

1. Establecer sentido de urgencia ante la necesidad del cambio analizando las tendencias del mercado a través de la visión estratégica y compartida con el personal.
2. Crear equipos de trabajo de alto desempeño y entrenarlos.
3. Preparar indicadores para el cambio.
4. Desarrollar una visión compartida para ayudar a colaborar positivamente ante el cambio.
5. Comunicar las estrategias operativas e implantar la economía del conocimiento.

6. Entrenar al personal para que siga desarrollando su capital intelectual tácito y explícito.
7. Conseguir éxitos tempranos.
8. Consolidar las mejoras y seguir profundizando los cambios con pasión.
9. Delegar la autoridad necesaria.
10. Saber escuchar y comunicarse apropiadamente.

La gerencia transformacional se implantó para enfrentar la globalización y la correspondiente hipercompetencia, lo cual es originado por el cambio ya que todo ello genera una fuerte competitividad. La comunicación positiva es fundamental para lograr y/o adaptarse al cambio, pues así se puede compartir la visión de la gerencia con su personal a través del aprendizaje (Romero, 2007).

La competitividad organizacional e inteligencia emocional reducen los riesgos a través del esfuerzo del personal hacia aquellas actividades que incrementan el valor agregado de la empresa pues, de lo contrario, las cambiantes acciones de los competidores pueden afectar y de hecho afectan los resultados. Todo esto requiere un cambio en la estructura y pensamiento organizacional, un mayor liderazgo, una visión compartida y una colaboración permanente del personal a todo nivel.

No se debe olvidar que la razón de ser una empresa es la de generar valor permanente para el cliente y para ella misma, por lo cual existen los gerentes para dirigir la organización en relación a las estrategias operacionales y de futuro.

Ha habido y existe una gran variedad de modelos gerenciales que hoy se utilizan con buenos resultados, pero que cada vez que aparece uno nuevo es, generalmente, rechazado pues la pregunta que se hacen es ¿Por qué tengo que cambiar si así me va bien?

Hoy en día, además de la gerencia de calidad de Deming (1982), están en uso *la Economía del conocimiento o Gerencia del saber* (Vilaseca y col., 2002), que trata del desarrollo práctico del capital intelectual del personal y que hoy está aplicándose en varios países, incluyendo a Venezuela, para mejorar la productividad de la empresa haciendo uso de la *Gerencia de la calidad total* y posteriormente, de la *Inteligencia emocional* la cual está aún en desarrollo pues ciertos conocimientos deben ser mejorados y se puede llegar con estos tres modelos antes mencionados a mejorar los resultados operacionales y estratégicos.

Los grandes líderes están comprometidos con la empresa y por ello tienen que, sistemáticamente,

analizar lo que está sucediendo y lo que debería suceder trabajando con estrategias de mejora continua, previo análisis para después ejecutar.

Por otro lado la *inteligencia ejecutiva* es la suma del conocimiento, la práctica y la habilidad de procesar mentalmente la información y es lo que se conoce como *Inteligencia emocional*, según Goleman (1995).

El líder debe tener visión para preguntarse qué ocurriría si llegara a tomar una decisión equivocada, lo cual es posible. La respuesta es que la inteligencia ejecutiva no sólo debe generar ideas sino traducirlas en resultados, después de un serio análisis de las posibles contingencias (Goleman, 1995).

La creatividad y el incentivo son el combustible del que dependen las empresas para avanzar y los motores fundamentales para el éxito son las consecuencias de la inteligencia emocional, la cual se basa en la ejecución de las tareas, el trabajo a través de otras personas y la evaluación de uno mismo (Menkes, 2006), pues la solución de los problemas requiere de inteligencia en cada etapa del proceso que es una serie de habilidades permanentes que constituyen la base de la conducta ejecutiva permanente. Del uso eficaz de los recursos depende la capacidad del personal para tomar decisiones en toda la empresa, para lo cual es necesario comprender la información disponible y traducirla en acción. Esto se conoce, también, como inteligencia ejecutiva.

Las habilidades requeridas para el desempeño de un ejecutivo pueden resumirse en cómo reunir, procesar y aplicar hábilmente la información para poder conducir una situación compleja, sabiendo equilibrar la rapidez del pensamiento profundo con el ambiente competitivo.

Las aptitudes fundamentales para ser líder según Goleman (1995) son la inteligencia emocional que se caracteriza por conductas que incluyen una alta motivación, un firme control de impulsos, empatía con las otras personas y un punto de vista optimista.

Goleman y col. (2003) indican que debe considerarse al intelecto y al pensamiento claro como las características que conducen a alguien a las puertas del liderazgo, pues sin estas capacidades fundamentales no se puede pasar la puerta del éxito. Así, el éxito de un gerente es tener un pensamiento disciplinado y una acción disciplinada, al igual que motivación y claridad de pensamiento pues las habilidades de un líder exitoso son: experiencia, conocimiento y habilidades sociales y humanas aplicadas siempre y todo unido a la inteligencia y capacidad competitiva (Burgos, 2012).

Inteligencia emocional

Salovey y Meyer en 1990 definieron a la inteligencia emocional como "la habilidad del individuo para conocer las emociones de uno mismo y de otros, diferenciarlas y usar esa información para guiar su pensamiento y actuación". Es decir, la inteligencia emocional consiste en: conocimiento de las propias necesidades, capacidad de controlar las emociones y de auto motivarse, reconocimiento de las emociones ajenas y capacidad para controlar las relaciones con otros.

Por otra parte, Walls (1997) definió que la inteligencia emocional es el uso inteligente de las ambiciones, pues estimula, favorece y mejora las funciones gerenciales y el liderazgo empresarial; mientras que Weill (2000) sugirió que la inteligencia emocional es la capacidad de una persona para pensar, analizar y procesar la información.

La inteligencia emocional facilita, define y redefine las Competencias gerenciales que debe poseer un ejecutivo de alto nivel, indicadas a continuación:

- Organizacionales (1950-1980): Saber crear estructuras organizativas y de división más eficaz del trabajo.

- Comerciales (1970 al presente): Antes era convencer al cliente de un producto dado y hoy en día lo que se busca es entender las necesidades del producto/servicio que él desea y al precio más aceptable pues hay que tener en cuenta la competencia.

- De comunicación (1975 al presente): La introducción del computador (1975) junto con el software en los negocios mejora la comunicación interpersonal e intraempresarial.

- De gestión del tiempo: Es conveniente que la gerencia no use todo su tiempo en la solución de problemas sino en la planificación, la gestión de personas y otras funciones directivas importantes, sin querer decir con esto que no dedique tiempo a la solución de imprevistos.

- De negociación: Negociación es el proceso por el que varias partes buscan la forma de resolver sus diferencias, de manera que se consiga un acuerdo mutuo durante el diálogo. No incluye sólo precio, sino nivel de servicio, coordinación, términos financieros, intereses sobre sistemas de información y la creación de alianzas estratégicas tales como inflación y globalización (Watkins, 2003).

- Técnicas: Tienen componentes del conocimiento habilidad, actitud, y rasgos personales tales como temperamento, coeficiente intelectual, automotivación y autoimagen.

– **Estratégicas:** Visión del negocio, solución de problemas, gestión de recursos, orientación al cliente, relaciones efectivas, organizacionales, empatía, delegación, coaching, trabajo en equipos de alto desempeño, etc.

– **Eficacia personal:** Proactividad, iniciativa, creatividad, autonomía, gestión personal (tiempo, estrés y riesgo), desarrollo personal (autoestima, autocrítica y autoconocimiento).

– **Emocionales:** Goleman (2005) definió estas competencias como “aquella habilidad aprendida basada en el intelecto que genera un rendimiento excepcional y estilo emocional”. Adicionalmente la competencia emocional consiste en saber identificar, descifrar y valorar las emociones y sentimientos de los demás. Es una capacidad de percepción de las emociones ajenas, flexibilidad y optimismo y estilo emocional.

También, puede considerarse como un proceso empático mediante el cual un ser inteligente tiene la capacidad de ponerse en el lugar de otro(s) comprendiendo sus actos, sentimientos y emociones (Preston y De Wall, 2002).

– **Distintivas:** Las siguientes competencias ayudan a la competitividad de la empresa (Vargas, 2000a,b):

1. El liderazgo es visionario y dinámico con apoyo del máximo nivel directivo de la empresa.
2. Existe una intencionalidad por asumir riesgos cuando sea el momento, confiando en las competencias del personal de la empresa.
3. Hay un marco general en la organización que orienta el proceso de cambio.
4. Se dispone del conocimiento necesario para desarrollar el cambio.

Vistos los conceptos básicos de esta nueva filosofía empresarial, Inteligencia emocional, se enfatizan ciertas experiencias personales para mejorar el rendimiento gerencial ante el cambio, que es la única variable constante:

- Los valores fundamentales para el éxito son la consecuencia de la inteligencia emocional, la cual se basa en la ejecución de las tareas, el trabajo en equipo, la gerencia compartida y la evaluación de uno mismo.
- La solución de los problemas requiere de inteligencia en todas las etapas del proceso. Esta inteligencia ejecutiva, haciendo uso de las competencias gerenciales, consiste en una serie de habilidades que constituyen la gerencia inteligente.

- El uso eficiente de los recursos depende de la capacidad personal para tomar decisiones en toda la empresa para lo cual es necesario que el líder haga comprender la información disponible y traducirla en acción.

Se insiste en las habilidades requeridas para el desempeño de un ejecutivo exitoso tales como reunir, procesar y aplicar habilidades de información para poder conducir una situación compleja sabiendo equilibrar la rapidez del pensamiento profundo con el ambiente competitivo.

La inteligencia emocional se concreta a hacernos comprender cómo, para ser exitoso, un gerente puede aprender a utilizar las habilidades y competencias gerenciales si aún no ha aprendido a utilizar las mismas pues no basta decir que tiene que ser buen negociador si no sabe cómo hacerlo.

Se indica a continuación el “Mapa Conceptual de Competencias Técnicas y Emocionales” de Belzunce y col. (2011) del libro *Guía de Competencias Emocionales para Directivos*.

Líder y liderazgo

Para liderar una organización el líder debe desarrollar una visión de futuro y un propósito y crear proyecciones operacionales y estratégicas a largo plazo, lo cual requiere de una visión compartida. El nuevo paradigma del liderazgo requiere hacer uso de competencias que se sumen a las ya conocidas como trabajo en equipo, innovación, saber escuchar, gestionar el cambio, etc.

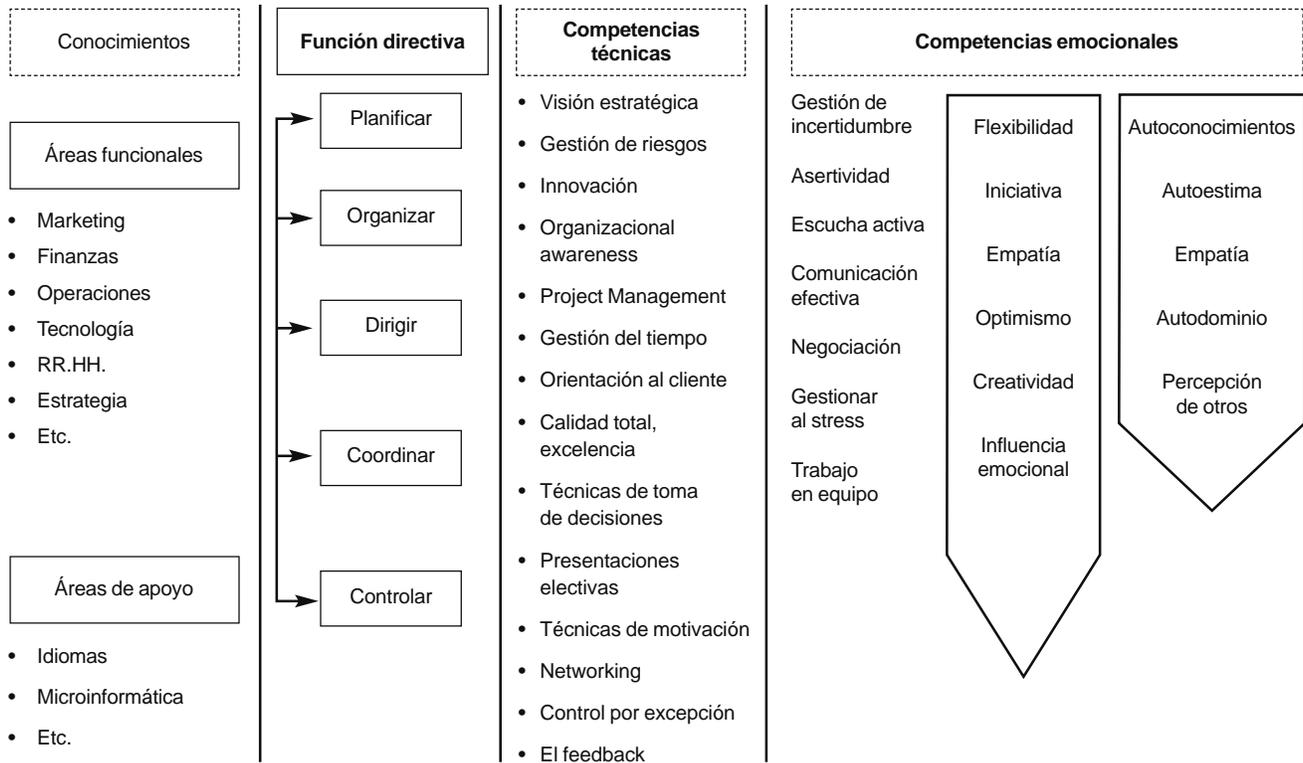
Un resumen de estas competencias emocionales aparecen a continuación (Belzunce y col., 2011):

Competencias Personales	Competencias Sociales
<p><i>Conciencia de sí mismo:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Autoconciencia emocional – Valoración adecuada de uno mismo – Autoconfianza 	<p><i>Conciencia social:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Empatía – Conciencia organizacional – Orientación de servicio
<p><i>Autogestión:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Orientación al logro – Iniciativa – Autocontrol – Transparencia – Adaptabilidad 	<p><i>Gestión de las relaciones:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Desarrollar a los demás – Liderazgo inspirador – Catalizador del cambio – Influencia – Gestión de los conflictos – Establecimientos de vínculos – Trabajo en equipo

Así pues, las competencias del líder serían las siguientes:

Mapa conceptual de competencias técnicas y emocionales

El directivo – líder: conocimientos, valores, habilidades y competencias



Liderazgo: ejercicio combinado de competencias directivas orientado a los valores de la dignidad de la persona

Valores: Confiabilidad, integridad, compromiso, excelencia, desarrollo de otros, superación, colaboración.

Tomado de Benzulce y col., (2011)

- **Conocimiento:** Áreas funcionales, tales como, mercadeo, finanzas, operaciones, tecnología, RRHH, estrategia, etc... y áreas de apoyo como, idiomas, microinformática, etc...
- **Función directiva:** Planificar, organizar, dirigir, coordinar y controlar.
- **Competencias técnicas:** Visión estratégica, gestión de riesgos, innovación, organización, gerenciar proyectos, orientación al cliente, calidad total, técnicas de toma de decisiones, presentaciones efectivas, técnicas de motivación, control por excepción y retroalimentación.
- **Competencias emocionales:**
 - Ejecutivas: Gestionar la incertidumbre, asertividad, escucha activa, comunicación efectiva, negociación, manejar el estrés, trabajo en equipo, catalizador del cambio y delegación.
 - Básicas: Flexibilidad, iniciativa, empatía, optimismo, creatividad e influencia emocional.
 - Subyacentes: Autoreconocimiento, autoestima y percepción de otros.

El éxito del cambio es la combinación entre el empuje del líder y el seguimiento del personal. El problema de las estrategias empresariales no reside sólo en decidir qué es lo que hay que hacer, sino cómo llevarlo a cabo. La gestión del cambio dependerá de la calidad del liderazgo y de las competencias directivas y en especial de las emocionales. Los grandes líderes están comprometidos con la empresa y por ello tienen que sistemáticamente analizar lo que está sucediendo y lo que debería suceder y trabajar con estrategias de desarrollo, análisis y ejecución. El líder tiene que tener una tendencia emocional/ejecutiva importante pues es la suma del conocimiento, la práctica y la habilidad de procesar mentalmente la información y, además, tener visión para preguntarse qué ocurriría si llegara a tomar una decisión equivocada.

La inteligencia ejecutiva no sólo debe generar ideas sino traducirlas en resultados. El líder debe tener creatividad y capacidad de invención pues son el combustible del que dependen las empresas para visualizar aptitudes fundamentales y avanzar.

Las aptitudes fundamentales para ser líder son: Inteligencia emocional, que es una habilidad singular que se caracteriza por conductas que incluyen una alta motivación, un firme control de los impulsos, empatía con las otras personas y un punto de vista optimista (Goleman, 1995). Al respecto, Goleman y col. (2003) piensan que “el intelecto y el pensamiento claro como las características que conducen a algunos a las puertas del liderazgo pues sin estas capacidades fundamentales no pueden hacerlo”.

Nuestra experiencia de vida gerencial indica que el éxito de un gerente es tener un pensamiento disciplinado, una acción también disciplinada y una motivación y claridad del razonamiento, pues el verdadero líder es el que hace todo lo posible para resolver lo imposible. Efectivamente, el gerente-líder tiene que tener su misión en la tierra y su visión en el futuro.

Referencias bibliográficas

- Belzunce MJ, Danvila Del Valle I, Martínez-López FS. 2011. Guía de Competencias Emocionales para Directivos. Libros Profesionales de Empresas. Bussines & Marketing School. ESIC Editorial, Madrid.
- Burgos I. 2012. Líder y Liderazgo. Curso de Gerencia en Postgrado en la Facultad de Farmacia. U.C.V. Caracas, Venezuela.
- Deming WE. 1982. Quality, Productivity and Competitive Position. M.I.T. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA.
- Goleman D. 1995. Emotional Intelligence. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Goleman D, Boyartis R, McKee A. 2003. Primal Leadership. Harvard University Press. U.S.A.
- Menkes J. 2006. Inteligencia Ejecutiva. En nuevos paradigmas. Empresa Activa Eds. Urano. Barcelona. España.
- Preston SD, de Wall FB. 2002. Empathy: Its ultimate and proximate bases. Behav Brain Sci 25(1): 1-20.
- Romero, N. 2007. Gerencia para Transformar las Universidades públicas y autónomas de Venezuela. Revista Venezolana de Gerencia. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela. 12(40): 599-621.
- Salovey P, Meyer J. 1990. Emotional Intelligence, Imagination Cognition and Personality. 9:185-211.
- Vargas Zuñiga F. 2000a. De las Virtudes Laborales a las Competencias Clave: Un Nuevo Concepto para Antiguas Demandas. Boletín Cinterfor 149: 9-24.
- Vargas Hernández JG. 2000b. Las reglas cambiantes de la competitividad global en el nuevo milenio. Revista Iberoamericana de Educación [http:// www.oei.es](http://www.oei.es)
- Vilaseca J, Torrent J, Díaz A. 2002. La economía del conocimiento: paradigma tecnológico y cambio estructural. Un análisis empírico e internacional para la economía española. <http://www.uoc.edu/in3/dt/20007/index.htm>.
- Walls A. 1997. Inteligencia Emocional en la Empresa. Gestión 2000. Barcelona. España.
- Weill S. 2000. Escritos Esenciales. Editorial Saltemac. Santander. España.
- Watkins M. 2003. Harvard Business Essentials Guide to Negotiations. HBR. U.S.A.