

MÓDULO 4

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES

Objetivo específico:

- Al término del módulo el participante valorará la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional detectando su importancia en el liderazgo exitoso de equipos de trabajo.

Las relaciones interpersonales son, como su nombre lo indica, las que se establecen entre dos o más personas. Existen 2 tipos de relaciones interpersonales, mismas que se diferencian por la cercanía existente entre las personas que la conforman:

1. **Ocasionales:** Son aquellas relaciones que no buscamos de manera intencional y que no necesariamente permanecerán con el tiempo, ya que su finalidad no es establecer algún grado de intimidad personal. Pueden ser, por ejemplo, la relación que tenemos con otras personas en un curso de capacitación, relaciones con proveedores ocasionales, relaciones con personal de dependencias públicas a las que acudimos para realizar algún trámite, etc.
2. **Sólidas:** Son aquellas en las que compartimos intereses comunes con la otra persona, nos esforzamos por mantenerlas y enriquecerlas. En este rubro existen 2 categorías:
 - a) **Permanentes:** Son aquellas en las cuales encontramos satisfacción personal y en las que buscamos intercambiar ideas, pensamientos y sentimientos íntimos.
 - b) **Semipermanentes:** Son las relaciones que surgen de un objetivo en común aunque no necesariamente se lleven a un plano personal. Por ejemplo: cuando pertenecemos a un equipo de trabajo podemos o no intimar con nuestros compañeros, sin embargo, esto no afecta el hecho de tener un objetivo en común; un proyecto de trabajo.

4.1. CREACIÓN DE EQUIPOS DE TRABAJO MEDIANTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA MOTIVACIÓN

Un equipo de trabajo es una entidad social altamente organizada y orientada hacia la consecución de una tarea común; está compuesto por un reducido número de personas que adoptan e intercambian roles y funciones con flexibilidad, de acuerdo con un procedimiento y que disponen de habilidades para manejar su proceso socio afectivo en un clima de respeto y confianza, lo que implica un vínculo, un objetivo común y una organización.

Dentro de los equipos de trabajo, se establecen relaciones interpersonales de tipo sólidas y semipermanentes. Dado que se cuenta con un objetivo colectivo, podemos deducir que también se cuenta con una motivación en común.

Retomando algunos elementos de las teorías de la motivación de McGregor y McLelland, analizaremos cómo es que se pueden crear equipos de trabajo con un alto cociente de inteligencia emocional colectiva. Para ello, es importante recordar algunos de los puntos más relevantes:

Teoría X:

- Supone que a los empleados no les gusta trabajar, que son perezosos, les desagrada la responsabilidad y que, para que rindan, deben ser presionados.
 - Casi nadie se emociona por las cosas relacionadas con el trabajo.
 - Las cosas que nos emocionan, están fuera del trabajo.
 - A la gente sólo le importan las vacaciones, el salario y pensar en el día de la jubilación.
 - No hagas algo que no tengas que hacer; y sólo haz lo menos posible.
 - Nadie asume más responsabilidad de la necesaria.
 - Todos hacen apenas lo suficiente para no ser despedidos (de acuerdo a contrato).

ENTRE MENOS MOTIVADAS SE ENCUENTREN LAS PERSONAS, DESARROLLARÁN UN COCIENTE EMOCIONAL GRUPAL BAJO.

Teoría Y:

- Supone que a los empleados les gusta trabajar, que son creativos, que quieren responsabilidad y que pueden gobernarse solos.

ENTRE MÁS MOTIVADAS SE ENCUENTREN LAS PERSONAS, DESARROLLARÁN UN COCIENTE EMOCIONAL GRUPAL ALTO.

Cómo generar equipos de trabajo tipo Y:

1. **Las relaciones:** Deben poseer dos atributos fundamentales:
 - a) **Deben ser efectivas:** Para el logro de los objetivos propuestos en el trabajo.
 - b) **Deben ser sólidas:** Para que permanezcan en el tiempo y no dependan de los estados de ánimo negativos.

2. **La disciplina:** Se debe hacer todo lo necesario para no relajar la disciplina y caer en el paternalismo:
 - a) **Orden:** para que la gente pueda trabajar en un sistema estructurado y organizado y así poder realizar sus actividades adecuadamente.
 - b) **Definición de roles:** Determinar claramente el alcance de las funciones y responsabilidades de cada persona.
3. **El compromiso:** Debe ser promovido por los líderes, conservando la congruencia en todo momento:
 - a) **Lealtad:** El líder debe ser leal a sus colaboradores para que, a su vez, ellos lo sean con él.
 - b) **Persistencia:** En las relaciones y los objetivos tomando en cuenta que los colaboradores, en muchos casos, adoptan las actitudes que observan en los líderes.
 - c) **Energía de acción:** Es la fuerza que estimula y entusiasma a los colaboradores para que se conviertan en elementos de vida para la organización.

De acuerdo a la teoría de McLelland sobre los motivos secundarios, se ha establecido una variación a la propuesta original que incluía las necesidades de logro, poder y afiliación para adaptarla a las organizaciones, ya que en la constitución de equipos de trabajo, dichas necesidades se expresan como influencia, poder y autoridad.

- **Influencia:**

- Es la capacidad para provocar un comportamiento autodirigido, es decir, crear un clima laboral en el que el resto de los miembros del equipo se sientan con la suficiente seguridad para trabajar por ellos mismos, sin necesidad de una supervisión constante.
- Requiere que cada integrante del equipo cuente con el derecho de tomar una decisión basada en la aceptación de la misma a través de la cooperación del resto de los colaboradores.
- Butterfield (2005) señala que “el verdadero líder es aquél que está en condiciones de influir en la dirección apropiada respecto de las actitudes, creencias y comportamientos de los subordinados”.

- **Poder:**

- Es la capacidad para sancionar o recompensar las acciones de otros.

- La dimensión del poder de una persona está en función de la medida en que necesitamos de su autorización para tomar una decisión.

- **Autoridad:**

- Es el derecho formal inherente al puesto de trabajo, es decir, cuáles son los límites de actuación y hasta qué punto podemos tomar decisiones que afecten al equipo.

Dependiendo del grado de satisfacción de las necesidades motivacionales, las organizaciones se estructuran en cuatro niveles:

1. **Se tiene racionalidad, pero no jerarquía:** Se representa por aquellos que tienen el saber y el conocimiento dentro de la organización, pero no tienen la autoridad para imponer sus decisiones. Es decir, tienen voz, pero no tienen voto.
2. **Se tiene la jerarquía, pero no racionalidad:** Son aquellos que tienen voto para decidir, independientemente del sentido que tiene aquello que es materia de decisión.
3. **No se tiene la jerarquía, ni la racionalidad:** La eficiencia de la organización es nula.
4. **Se tiene la racionalidad, y la jerarquía:** La eficiencia, eficacia y productividad de la organización encuentran su más alto nivel.



Para desarrollar equipos de trabajo efectivos, Mayer y Salovey (1997) proponen desarrollar las siguientes competencias de liderazgo fundamentadas en las habilidades de la inteligencia emocional:

1. **Asimilar la emoción en el pensamiento:** es decir, llevar a cabo un proceso mediante el cual el líder promueva la expresión de las emociones de sus colaboradores, para comprender la raíz de sus pensamientos y explotarlos en beneficio del equipo.
2. **Comprender las emociones:** tomando en cuenta las diferencias individuales para crear un conocimiento emocional grupal. Este proceso se lleva a cabo a través de las siguientes estrategias:
 - a. Capacidad para discriminar entre expresiones de sentimientos precisas o inexactas, honestas o deshonestas y orientar los esfuerzos hacia una motivación y un objetivo colectivos.
 - b. Tener conciencia de que **las emociones dan prioridad al pensamiento** al dirigir la atención a informaciones importantes, recordando que cada persona interpreta de manera distinta en función de sus propias experiencias, expectativas y necesidades.
 - c. Desarrollar la capacidad para interpretar los significados que las emociones comunican respecto a las relaciones y, a partir de esto, establecer el grado de inteligencia emocional que se está desarrollando de manera individual y de manera colectiva.
 - d. Capacidad para comprender emociones complejas, mismas que por su dualidad se pueden prestar a interpretaciones erróneas.
 - e. Capacidad para reconocer las transiciones naturales que se generan entre emociones significativas (tanto individuales como grupales), como las que se manifiestan entre la cólera y la satisfacción, o de la cólera a la vergüenza.
 - f. Capacidad para discernir entre la necesidad de involucrarse o desapegarse de una emoción, dependiendo de si se juzga informativa o útil (establecimiento y mantenimiento de límites).

Siguiendo esta propuesta, y a manera de complemento Goleman (1998) recomienda cinco estrategias adicionales para el desarrollo de equipos altamente emocionales:

1. **Considerar el liderazgo como el eje rector:** ya que su objetivo primordial consiste en inspirar y dirigir a grupos y personas hacia el desarrollo de metas que satisfagan necesidades personales y profesionales.
2. **Promover acciones para la administración del cambio:** iniciando o dirigiendo las estrategias para innovar y mejorar las prácticas laborales y, en consecuencia, fortalecer la oportunidad del crecimiento individual.
3. **Establecer vínculos:** mediante la creación y mantenimiento de relaciones instrumentales, mismas que se definen como aquellas que indican que un objeto es producido por, actúa sobre, o recibe la influencia de otro. En otras palabras, aquellas relaciones que son causa y/o efecto unas sobre otras (interdependientes).
4. **Colaboración y cooperación:** trabajar con los demás, de manera activa y propositiva, mediante el establecimiento de normas claras y comunes para todos los integrantes del equipo, orientadas a la consecución de una meta común.
5. **Desarrollar habilidades de equipo:** con el objetivo de crear sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Por su parte, Orioli, Trocki y Jones (2000) establecen que los equipos con un alto cociente emocional generan un ciclo de sinergia, fundamentado en los siguientes elementos:

1. Aumento de la energía y eficacia bajo presión:

- a. Tomar en cuenta las presiones de la vida que determinan el grado de motivación de cada individuo y que, como resultado, influyen en el ánimo grupal.
- b. Considerar y exaltar las satisfacciones de la vida para generar un clima laboral, en el que tanto el individuo como el grupo puedan satisfacer sus necesidades.
- c. Fomentar la conciencia emocional de uno mismo y analizar su influencia al interior del grupo.
- d. Impulsar la expresión emocional sana y positiva para generar sinergia.
- e. Eliminar o reducir la capacidad de resistencia al cambio con la finalidad de adoptar una nueva ideología orientada al desarrollo de una organización emocionalmente inteligente.

- f. Desarrollar programas de salud general, tanto física como emocional y mental, para promover un clima de bienestar individual y colectivo.
- g. Recompensar y reconocer el rendimiento individual y grupal para alcanzar niveles óptimos.

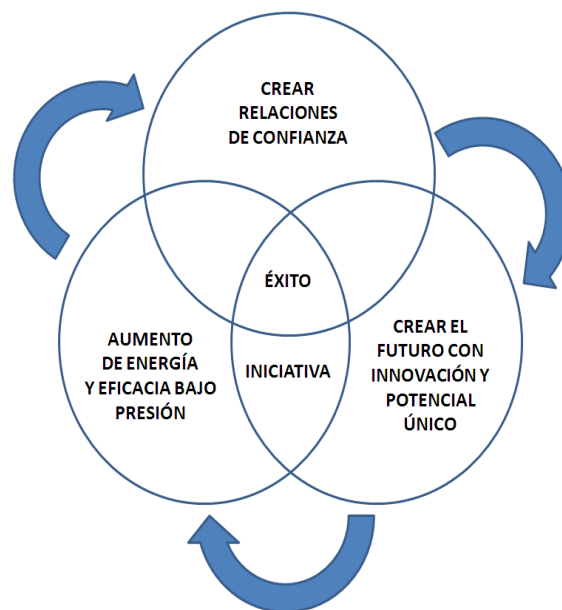
2. Crear relaciones de confianza

- a. Promover la creación de conciencia emocional de los demás, es decir, fortalecer la idea de que al interior de un grupo se deben salvaguardar las prioridades del colectivo antes que las del individuo.
- b. Fomentar la conexión interpersonal mediante la utilización de estrategias de integración del equipo, orientadas al incremento de la cohesión a nivel grupal.
- c. Establecer un radio de confianza en el que, aun a pesar de las jerarquías, todos los colaboradores de un equipo de trabajo encuentren el lugar y el momento para expresar sus emociones en beneficio del grupo.
- d. Fortalecer el concepto de un yo integrado, mismo que se define como la conciencia que tiene un individuo sobre lo que es y lo que pretende ser. La visión del yo integrado se debe contemplar desde la perspectiva individual, para trasladarlo a la grupal, considerando que un grupo es en sí mismo una unidad con una personalidad específica que también es y pretende ser.
- e. Establecer el cociente de relación, a través de la medición del grado de compenetración existente entre los miembros de un equipo en función de la eficacia y eficiencia para alcanzar los objetivos colectivos.

3. Crear el futuro

- a. Desarrollando la intencionalidad de cada uno de los miembros del equipo, para establecer estrategias de crecimiento.
- b. Promover el desarrollo de la creatividad y la innovación en todos los procesos.

- c. Poner especial atención en el descontento creativo, mismo que se explica como aquella insatisfacción que motiva a encontrar nuevos caminos y soluciones alternativas a problemas y situaciones que parecen cotidianas.
- d. Orientar al equipo a establecer una perspectiva común, eliminando las barreras que surgen de manera natural debido a las necesidades, deseos y expectativas individuales.
- e. Fomentar y reconocer el uso de la intuición como una estrategia fundamentada en la experiencia.
- f. Dar valor al poder personal y explotarlo en beneficio de las actividades, metas y objetivos del equipo.
- g. Generar situaciones que faciliten la consecución de una mejor calidad de vida, tanto a nivel individual, como a nivel organizacional.



4.2. INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL

En 1998 la Harvard Business Review 1998 define a la inteligencia emocional grupal como la forma en que los miembros de un equipo de trabajo se relacionan entre sí, toman decisiones y responden a otros grupos al interior de la organización.

En 2007 Bradberry y Greaves determinan que existen 4 habilidades básicas para el manejo de la inteligencia emocional grupal:

1. Conciencia emocional del grupo: se define como la capacidad que tiene un grupo para percibir e interpretar con exactitud las emociones que lo afectan directamente, a través del reconocimiento de la manera en que cada uno de sus integrantes responde ante situaciones o personas determinadas.
2. Manejo de las emociones de los miembros del equipo: es la habilidad para hacer conciencia de las emociones como el núcleo que genera las reacciones colectivas del grupo en función de una situación determinada, con el objetivo de orientar la conducta del equipo hacia una dirección positiva.
3. Manejo de las relaciones entre los miembros del equipo, utilizando la inteligencia emocional y formando a todos los colaboradores en las habilidades que la conforman.
4. Manejo de las relaciones que el equipo tiene con otros individuos y grupos externos.

4.2.1. DIMENSIONES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL

Las normas de la inteligencia emocional tienen como objetivo actuar como ejes de equilibrio para atender las emociones y necesidades individuales de cada miembro de un equipo de trabajo, de manera que estas se traduzcan en conductas y comportamientos positivos para el grupo.

Estas normas fueron propuestas por primera vez en 1988 por Williams y Sternberg y, aunque no son únicas, se consideran fundamentales para desarrollar las políticas de actuación de cualquier organización.

Barsade (1998) afirma que la necesidad de contar con dichas normas radica en que una emoción intensa generada por sólo un miembro del equipo de trabajo, que se muestre demasiado entusiasta o autoritario, puede influenciar al grupo hasta el punto de inhibir su desempeño de manera radical, en perjuicio de toda una organización.

En 2001, Cherniss y Goleman proponen una clasificación de normas para el desarrollo de la inteligencia emocional grupal, mismas que se agrupan en dimensiones según su orientación, tal como se describe a continuación:

1. Conciencia grupal de los miembros:

- 1.1. **Tomar perspectiva:** se traduce como la disposición a considerar con respeto y apertura los puntos de vista de otras personas.

- 1.2. **Comprensión interpersonal:** hace referencia a la manera en la que, a través de las diferencias individuales, los miembros de un equipo de trabajo desarrollan diversas alternativas para comunicarse de manera asertiva.

2. Regulación grupal de los miembros:

- 2.1. **Enfrentarse a los miembros que rompen las normas:** es decir, confrontar de manera directa a cualquier persona, mediante el uso de técnicas de comunicación asertiva, para solucionar un problema en lugar de evitarlo.

- 2.2. **Orientación afectuosa:** es la expresión honesta que se hace para reconocer el esfuerzo y el logro individual en función del bien común.

3. Autoconciencia grupal:

- 3.1. **Autoevaluación de equipo:** es la capacidad de orientar al equipo de trabajo a interpretar una situación ambigua como un reto y como una oportunidad constructiva de aprendizaje.

- 3.2. **Buscar realimentación:** es la capacidad para establecer una comunicación asertiva entre los miembros de un equipo de trabajo, con la finalidad de explorar y conocer las emociones que se generan frente a una situación en particular, misma que puede interferir en la eficiencia grupal.

4. Autorregulación grupal:

- 4.1. **Crear recursos para trabajar con la emoción:** es la habilidad de hacer uso de las técnicas de gestión de las emociones para fomentar un clima laboral sano y positivo.

- 4.2. **Crear un entorno afirmativo:** es la capacidad de encontrar el lado positivo de todas las situaciones a las que se enfrenta el equipo de trabajo, con el objetivo de facilitar el desarrollo de habilidades personales y profesionales que generen sinergia.

- 4.3. **Resolución proactiva de problemas:** es la habilidad para concentrar los esfuerzos de todos los integrantes del equipo de trabajo en la búsqueda de soluciones creativas e innovadoras para resolver situaciones que amenacen la consecución de los objetivos grupales.

5. Conciencia social del grupo:

5.1. **Conciencia organizativa:** es la capacidad de un equipo de trabajo para comprender el contexto social y político que sustenta a la organización, es decir, la aceptación y acatamiento de las regulaciones internas y externas que rigen su actividad.

5.2. **Conciencia intergrupar:** es la capacidad de un equipo de trabajo para reconocer las necesidades, expectativas y objetivos de otros grupos al interior de la organización, estableciendo las estrategias necesarias para facilitar la consecución del objetivo general.

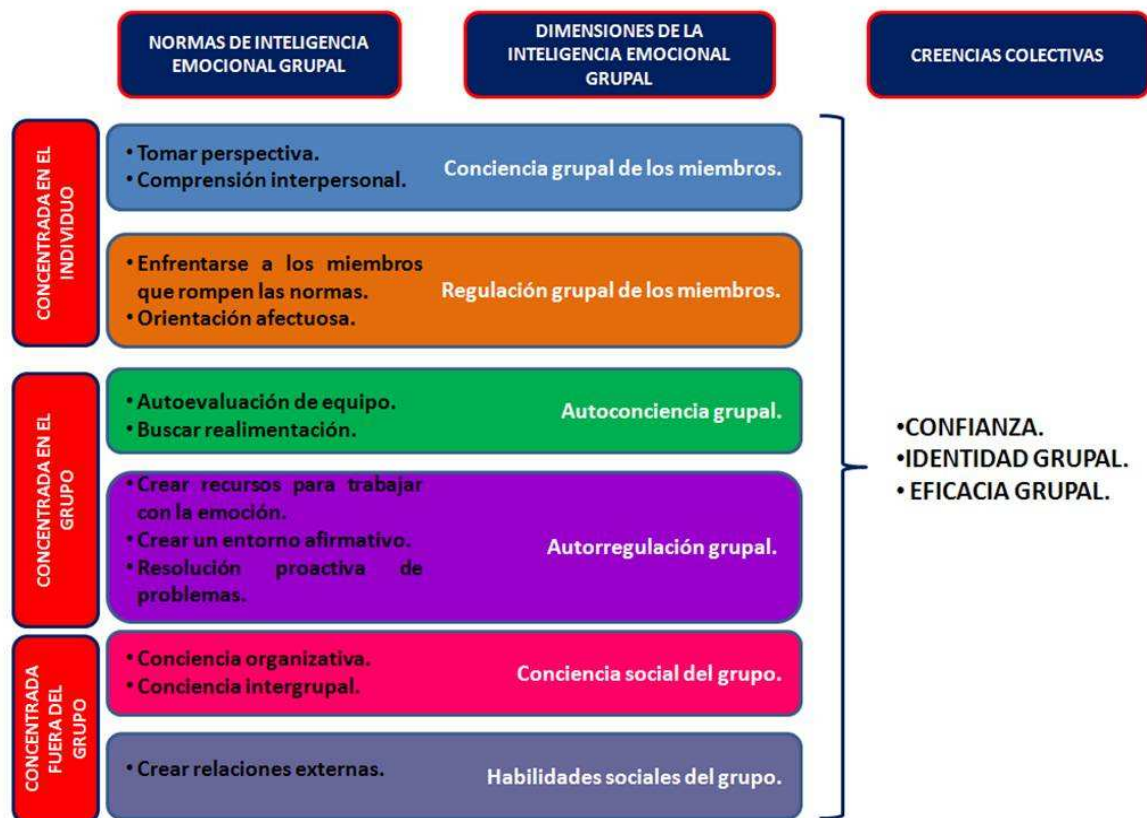
6. Habilidades sociales del grupo:

6.1. **Crear relaciones externas:** es la habilidad para persuadir a personas ajenas al equipo de trabajo para que proporcionen los elementos necesarios para la consecución de las metas internas.

El establecimiento de estas normas tiene como finalidad la creación de tres creencias colectivas indispensables para el éxito de todo equipo de trabajo:

- a) **Confianza:** como el valor máximo a través del cual se puede impulsar el crecimiento personal de todos los colaboradores, mismo que se verá reflejado en el rendimiento laboral y en la constitución de equipos de trabajo eficientes.
- b) **Identidad grupal:** como el eje rector de toda organización, ya que permite a sus colaboradores comprender la normatividad, la misión, la visión y los objetivos para los cuales orientan sus esfuerzos.
- c) **Eficacia grupal:** que se traduce en sinergia y cohesión, mismas que constituyen el elemento clave para el éxito organizacional.

El siguiente esquema tiene como finalidad facilitar la comprensión acerca de la manera en la que se estructura la inteligencia emocional grupal:



En 2006 Daft considera que “la mayoría de los estudios sobre la inteligencia emocional ha girado en torno a individuos, pero están empezando a surgir investigaciones que abordan el tema de la inteligencia emocional en relación con los equipos. Un estudio encontró que equipos sin entrenamiento, constituidos por miembros que tenían una gran inteligencia emocional, se desempeñaron igual de bien que los equipos con entrenamiento, constituidos por miembros con poca inteligencia emocional”.

De manera que concluye que los líderes construyen la inteligencia emocional de los equipos cuando crean normas que apoyan al desarrollo emocional y cuando influyen en las emociones de formas constructivas. Las normas para los equipos que tienen inteligencia emocional son aquellas que:

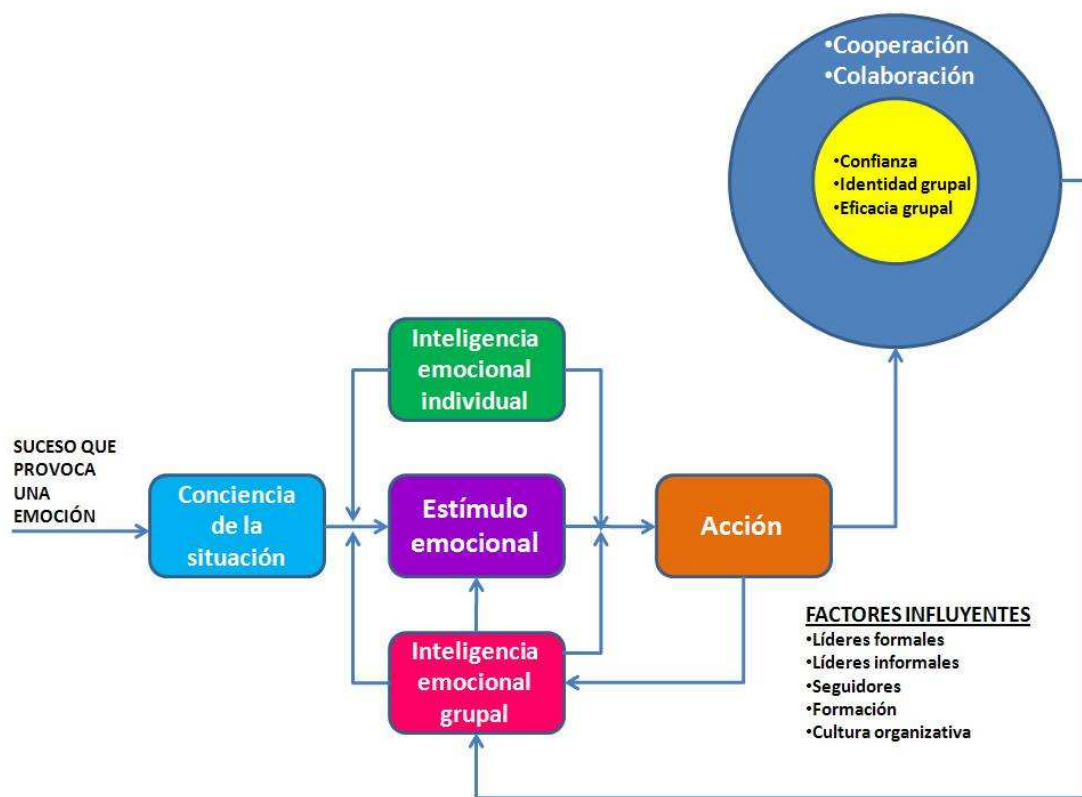
- Crean una identidad sólida en el grupo.
- Generan confianza entre los miembros.
- Inculcan a los miembros la creencia de que ellos pueden ser eficaces y tener éxito como equipo.

4.3. INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL GRUPAL EN LA COOPERACIÓN Y COLABORACIÓN

Tal como hemos analizado hasta este momento y, a manera de resumen, podemos ver en el siguiente gráfico que para que exista la inteligencia emocional en un equipo de trabajo es necesario contar con un núcleo de confianza, identidad y eficacia grupal que sustente la existencia y permanencia de actitudes de cooperación y colaboración.

Este núcleo se consigue cuando se hace conciencia de una situación que desencadena un estímulo emocional, tanto a nivel individual como grupal, y que da como consecuencia una acción, misma que depende de factores influyentes, tales como: la presencia de líderes formales e informales, seguidores, formación y el tipo de cultura organizativa.

Cuando el núcleo de cooperación y colaboración es firme, se convierte a su vez es un detonador para generar un mayor grado de inteligencia emocional.



4.4. EMOCIONES Y RAZONAMIENTO EN EL TRABAJO

Kouzes y Posner (2002) proponen cinco claves para el éxito que todo líder emocionalmente inteligente debe desarrollar:

1. **Modelar cómo quiere que los demás actúen según sus valores:** es decir, facilitar la expresión de emociones y pensamientos para gestionar al equipo de trabajo en una dirección común, en función de los valores propios de la organización y del objetivo de trabajo.

2. **Inspirar un objetivo común:** dicho objetivo debe ser claro y congruente, tanto para la organización como para cada equipo de trabajo en particular. Cuando un líder emocionalmente inteligente sabe comunicar y orientar a sus colaboradores hacia una meta, estará promoviendo una motivación colectiva que, a su vez, generará sinergia.
3. **Desafiar los métodos habituales de hacer las cosas buscando la oportunidad de innovar:** de manera que cada colaborador inicie un ciclo de motivación personal, orientado a satisfacer sus propias necesidades en beneficio del bien colectivo.
4. **Permitir que los demás actúen fomentando la colaboración y compartiendo el poder:** para que al interior del grupo todos los esfuerzos, además de estar coordinados, se integren para posibilitar el desarrollo de habilidades individuales que se traduzcan en un mayor grado de eficiencia colectiva.
5. **Levantar la moral:** lo que significa reconocer las aportaciones de los demás y crear un espíritu de comunidad que derivará en equipos emocionalmente inteligentes, formados en la autogestión y en la innovación y apertura al cambio.

Una vez que se han desarrollado estas competencias, la persona emocionalmente inteligente se puede enfrentar a seis retos como gerente y como líder:

1. **Crear equipos eficaces:** con una cultura orientada al cambio, a la autogestión y al desarrollo de habilidades propias de la inteligencia emocional grupal.
2. **Planificar y tomar decisiones con eficacia:** en función del beneficio colectivo y a través del análisis de las emociones características de cada equipo en particular.
3. **Estimular a los demás:** para que encuentren su propia motivación a partir de su participación al interior de un equipo de trabajo.
4. **Comunicar un objetivo:** mediante el cual todos los esfuerzos se orienten hacia una meta específica.
5. **Fomentar los cambios:** tanto en lo individual como en lo grupal, para que exista un grado de motivación que permita enfrentar cualquier obstáculo de manera satisfactoria.

6. **Establecer relaciones interpersonales eficaces:** tanto a nivel interno como externo, para fortalecer los esfuerzos de cada uno de los colaboradores en la consecución de sus metas.

En 2004 David Caruso y Peter Salovey, proponen un plan general para el desarrollo emocional de equipos de trabajo altamente inteligentes, mismo que consta de cuatro etapas:

1. **Identificar las emociones:** frente a una situación desconcertante:
 - a. ¿Cómo se siente el líder con esa interacción?
 - b. ¿Cómo podría sentirse el equipo con esa interacción?
2. **Usar las emociones:** gestionándolas para convertirlas en oportunidades de mejora:
 - a. ¿Cómo van a influir esas emociones en el método de trabajo del líder y qué pensará de esa interacción?
 - b. ¿Cómo afrontará el equipo esa interacción y qué pensará de ella?
3. **Comprender las emociones del equipo de trabajo:** para determinar las oportunidades en beneficio del grupo y para detectar los puntos débiles que deben ser apuntalados:
 - a. ¿Cómo reaccionará el equipo?
 - b. ¿Qué esperan de su líder?
4. **Manejar las emociones:** permitiendo y facilitando la expresión honesta, pero orientada hacia la búsqueda de alternativas de solución:
 - a. ¿Cómo manejará sus emociones hacia esa interacción?
 - b. ¿Qué hará para manejar las emociones del equipo para que puedan reconocer la gravedad del problema y se pongan a trabajar en él inmediatamente?

Para reflexionar:

Una experiencia nunca es un fracaso,
pues siempre viene a demostrar algo.

-Thomas Alva Edison, físico e inventor estadounidense-

4.5. FACTORES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL QUE DETERMINAN LA RELACIÓN INDIVIDUO ORGANIZACIÓN

Existen innumerables investigaciones alrededor de los factores de la inteligencia emocional que determinan el éxito en la relación existente entre las personas y la organización para la cual trabajan. Sin embargo, la mayoría de los autores coinciden en los siguientes puntos:

1. Se requiere de la presencia activa de líderes humildes, integradores, inspiradores y sinceros que orienten a sus colaboradores a desarrollar una motivación permanente para satisfacer sus necesidades personales y profesionales.
2. Es indispensable contar con colaboradores con una gran capacidad de adaptación, entusiasmo e inteligencia emocional, dispuestos a comprometerse con los objetivos de la organización.
3. Reparto justo y equitativo de las ganancias (materiales, financieras y de conocimiento) para todos los que contribuyen al éxito de la compañía.
4. Contar con una red de proveedores, clientes y demás interesados por la empresa, llenos de energía, ya que son ellos quienes forman la primera línea de vendedores mediante la recomendación honesta de los productos generados por el esfuerzo de todos los colaboradores de un grupo.
5. Involucrar a la participación constructiva a todos los colaboradores y agentes externos a la organización para generar oportunidades de desarrollo directo.
6. Fundamentar todos los cambios al interior de la organización sobre los puntos fuertes de cada equipo de trabajo, en función de sus habilidades y conocimientos específicos.

7. Evaluar y considerar los factores humanos para identificar las emociones, expectativas, necesidades y causas de los índices de rotación para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.
8. Involucrarse con la gente y orientarla al desarrollo de sus emociones para que estén en posibilidad de alcanzar sus metas individuales y grupales.
9. Involucrar a la gente en el desarrollo y crecimiento de la organización, contemplándola como un ser colectivo que requiere de los individuos para existir y permanecer.
10. Recompensar y dar reconocimiento en la medida justa y oportuna al esfuerzo de cada uno de los colaboradores, de manera honesta, abierta y pública.

4.5.1. EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO MEDIANTE LA APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

De acuerdo a Stephen Covey (1990) resulta más eficaz promover un entorno laboral en el que el temor al poder sea sustituido por el amor. Para ello, define al amor como el **interés genuino que un líder expresa a sus colaboradores**, tanto para efectos de crecimiento y triunfo personal como laboral.

Bajo este parámetro, el amor se desarrolla en los colaboradores a través de tres formas de expresión:

- El amor como **motivación** que se entiende como el acto de enamorarse de la vida y del trabajo.
- El amor como **sentimiento** que implica atracción hacia las relaciones interpersonales de un grupo de trabajo y hacia las tareas.
- El amor como **acción** que se traduce en comportamientos positivos cargados de un alto grado de inteligencia emocional.

Para reflexionar:

**Las personas inteligentes tienen un derecho sobre las ignorantes:
el derecho a instruir las.**

-Ralph Waldo Emerson, poeta y pensador estadounidense-

4.5.2. CARACTERÍSTICAS DE LOS GERENTES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES

Una vez que hemos analizado la manera en la que se desarrolla la inteligencia emocional al interior de un grupo, y que hemos expuesto algunas estrategias para el desarrollo de líderes hábiles en esta competencia, podremos comprender las siguientes propuestas que establecen algunas de las características más evidentes acerca de la forma en la que se expresa la inteligencia emocional a nivel gerencial y, en contraposición la incompetencia emocional de muchos líderes organizacionales:

	GERENTES CON UN COCIENTE EMOCIONAL BAJO	GERENTES CON UN COCIENTE EMOCIONAL ALTO
FÉLIX SOCORRO (2005)	Confunde la acción de gerenciar con la de gobernar.	Se involucra en la operación.
	Exige soluciones, pero no participar.	Promueve el trabajo en equipo para facilitar los procesos.
	Siempre está ocupado y no tiene tiempo.	Es capaz de administrar y organizar el tiempo, estableciendo prioridades.
	Todo le parece urgente e importante.	Identifica y respeta la curva de agotamiento físico y mental de sus colaboradores.
	Se muestra dominante ante sus colaboradores, pero sumiso ante sus superiores.	Conoce los procesos de operación de su área, por lo que es capaz de orientar a sus colaboradores, y proporcionar soluciones a sus superiores.
	No delegan funciones, por lo que restringen las posibilidades de crecimiento de sus colaboradores ya que dependen al 100% de ellos.	Conocen todas las funciones de sus colaboradores y son equitativos al momento de repartir tareas, de manera que no dependen de una persona en particular.
	Se apropia de las ideas de sus colaboradores y las presenta como suyas, esperando un reconocimiento a su esfuerzo.	Reconoce y comunica las aportaciones, logros y esfuerzos de cada uno de sus colaboradores en la medida justa y busca recompensarlos.
	Presume sus logros y es adulador con sus jefes.	Está seguro de sus capacidades, habilidades, conocimientos y experiencias y las utiliza en función del bienestar colectivo.
	Utilizan elementos amenazantes, como la posible pérdida del empleo, para coaccionar a sus	Se preocupa honestamente por el bienestar integral de sus colaboradores y, en la medida de sus

	colaboradores.	posibilidades, procura su desarrollo personal y profesional.
	Es necio, obstinado y considera que sólo su punto de vista es válido.	Utiliza sus habilidades para gestionar las emociones de sus colaboradores promoviendo así un clima de confianza y apertura.
	Genera sentimientos de frustración.	Genera sentimientos de bienestar.
	Reduce la motivación.	Incrementa la motivación.
	Produce pérdida del interés por el trabajo.	Propicia un ambiente en el que todos los colaboradores son capaces de proponer ideas y mejoras.
	Posee una personalidad implosiva, por lo que se consume en la frustración, la desmotivación, el desinterés y la mediocridad.	Posee una personalidad explosiva que le permite fortalecer sus metas y procura la participación de sus colaboradores para la consecución de una meta común.
Daniel Goleman (2006)	Sabe escuchar.	Es indiferente.
	Es alentador.	Se muestra dudoso.
	Es comunicativo.	Actúa en secreto.
	Es valiente.	Es intimidatorio.
	Posee buen sentido del humor.	Tiene mal carácter.
	Muestra empatía.	Se muestra centrado en sí mismo.
	Es decidido.	Es indeciso.
	Asume sus responsabilidades.	Culpa sin fundamento a la gente.
	Es humilde.	Es arrogante.
	Comparte la autoridad.	Es desconfiado.

Para reflexionar:

He aprendido que un hombre sólo tiene derecho a mirar a otro hacia abajo cuando ha de ayudarlo a levantarse.

-Gabriel García Márquez, escritor colombiano-

MAPA CONCEPTUAL

