



# Libro Inteligencia emocional para manejar resultados en un mundo diverso

## La dura verdad sobre las relaciones interpersonales en el lugar de trabajo

Lee Gardenswartz, Jorge Cherbosque y Anita Rowe

Davies-Black, 2008

También disponible en: Inglés

## Reseña

Los sentimientos y las emociones afectan la manera en la que la gente realiza su trabajo, por supuesto, y determinan el tenor de su lugar de trabajo. El impacto y la aplicabilidad de la inteligencia emocional (IE) en el trabajo están bien definidos. Si está listo para un tratamiento más enfocado, Lee Gardenswartz, Jorge Cherbosque y Anita Rowe ofrecen este manual sobre el uso de la IE en el trabajo con, y dirigiendo a, todo tipo de personas. Ellos sostienen que tratar con diferencias humanas dispara una gran variedad de emociones, muchas de las cuales son contraproducentes. Ofrecen un “modelo de inteligencia emocional y diversidad” de cuatro partes para ayudar a los gerentes a manejar sus emociones – y a sus diversos empleados – de manera efectiva. *BooksInShort* encuentra esta guía específica muy útil para los gerentes, particularmente para los menos experimentados, cuyos lugares de trabajo presentan retos de diversidad.

## Ideas fundamentales

- Necesita inteligencia emocional para alcanzar el éxito en los lugares diversos de trabajo de hoy en día.
- Si no las maneja adecuadamente, sus emociones le causarán problemas en el trabajo y en casa.
- Sus emociones dictan la manera en que usted reacciona ante las personas que son diferentes.
- El “modelo de inteligencia emocional y diversidad” le puede ayudar a dirigir a empleados diversos y a gobernar sus emociones. Tiene cuatro partes:
- La primera parte, “introspección afirmativa”, es el proceso de conocer, entender y aceptar su identidad.
- Sus principales creencias definen quién es usted y guían su comportamiento.
- La segunda parte, “auto-gobernanza”, es la manera en la que maneja sus emociones sintiéndose a gusto con la ambigüedad y el cambio.
- La tercera parte, “conocimiento intercultural”, apela al conocimiento de otras culturas.
- La cuarta parte, “arquitectura social”, es construir las habilidades que necesita para establecer relaciones.
- Un gerente que actúa como arquitecto social, crea un sólido sistema de comunicación y establece un método para resolver conflictos.

## Resumen

### “Sentimientos, nada más que sentimientos ...”

Sus sentimientos son parte esencial de usted mismo. De hecho, sus emociones suministran el combustible que genera su energía, entusiasmo e inspiración. Sin embargo, las emociones también pueden ser fuente de enojo y frustración. Si no se manejan adecuadamente, pueden causar problemas en su lugar de trabajo. Aquellos que afrontan mejor sus emociones, tienen una inteligencia emocional (IE) bien desarrollada, “la capacidad de entender y manejar sentimientos, tanto los propios como los de otros, de manera sana y constructiva”.

“Durante la década pasada, la inteligencia emocional ha llegado a ser vista cada vez más como la base fundamental para el éxito dentro y fuera del trabajo”.

Los sentimientos son la manera en la que su cuerpo le dice que algo significativo está ocurriendo. Reprimirlos tiene consecuencias negativas. Los sentimientos no expresados pueden ocasionar comportamiento disfuncional, como la ansiedad, depresión o abuso de sustancias. Desafortunadamente, las expectativas de la sociedad condicionan a mucha gente desde temprana edad a ignorar sus sentimientos. Piense en frases comunes como “tranquilízate”, “los niños grandes no lloran” o “mantente fuerte”. Las emociones que no se reconocen, también pueden influir en el comportamiento; para ser capaz de manejar sus sentimientos, primero tiene que reconocerlos.

## Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional es una habilidad que puede desarrollar, que le permite acceder a sus sentimientos y utilizar su energía. Los cinco pasos para alcanzar la inteligencia emocional son:

1. “Identificar los sentimientos que está experimentando”.
2. “Entender la respuesta de su sentimiento”.
3. “Controlar su respuesta emocional”.
4. “Comunicar sus sentimientos y necesidades a otras personas”.
5. “Aplicar el poder de las emociones a sus relaciones”.

“La inteligencia emocional que necesita para manejar la diversidad incluye perspectiva y acción, conocer y hacer”.

El ambiente laboral actual es cada vez más diverso. Esto presenta un reto emocional generalmente no reconocido. Lidar con una gran cantidad de culturas, estilos de vida y expectativas sociales, puede derivar en confusión emocional. Sus sentimientos definen la manera en que usted reacciona ante las personas, especialmente aquellas que son diferentes. Una vez que entienda sus reacciones, podrá responder de manera apropiada y constructiva. Si usted es gerente, este conocimiento afecta sus acciones y la orientación que puede brindar a sus empleados.

“Los sentimientos están ahí, le guste o no. Si no los reconoce y los controla, ellos lo controlarán a usted, sus relaciones y su ambiente laboral”.

Para fomentar una sensación de seguridad, las personas luchan por obtener control y ganarse la aprobación de otros. Cuando una persona es confrontada por las diferencias de otra, puede sentirse amenazada y perder el control. Si se siente amenazado, conservar una actitud abierta aliviará su temor.

## “Cuatro capas de diversidad”

Los valores, la educación, tendencias, estilos y características forman la personalidad, el núcleo de un modelo sociológico que identifica cuatro capas de diversidad. La capa uno es la química natural, que juega un papel no objetivo en las relaciones. Algunas personas le agradarán inmediatamente, pero otras le parecerán desagradables. La segunda capa de diversidad abarca las características básicas, las que no cambian como, “edad, género, capacidad física, etnia y raza”. La tercera capa está hecha de características líquidas que pueden cambiar, como los ingresos, pasatiempos, educación, apariencia, estado civil y paternidad. La cuarta capa y la más externa, tiene que ver con la ubicación de su lugar de trabajo, estructura, tamaño y tareas.

“Como el viento o el agua, las emociones son una fuente de energía no aprovechada que opera, influenciando situaciones y dirigiendo su comportamiento”.

El mundo laboral ha cambiado y continúa cambiando. La población está en un estado de cambio constante y la globalización afecta la vida profesional por completo. Los empleados tienen que aprender a afrontar las diferencias de otros. En los lugares de trabajo actuales, se necesita un nuevo tipo de inteligencia emocional que le dé la agudeza y el sentido de propósito para manejar bien la diversidad. El “modelo de inteligencia emocional y diversidad” le ofrece cuatro áreas a explorar para crear su inteligencia emocional en relación con la diversidad:

## 1. “Introspección afirmativa”

Antes de poder dirigir a otras personas, tiene que manejar sus propias emociones. La introspección afirmativa “se trata de reconocer, apropiarse y aceptar quién es usted – lo bueno, lo malo, lo bonito y lo feo”. Usted puede influir en otras personas, pero no puede obligarlos a cambiar. Los únicos cambios que verdaderamente controla están dentro de usted. Empiece por examinar sus sentimientos, comportamiento y valores. Considere cómo reacciona ante aquellos que son diferentes a usted. Para que la introspección afirmativa funcione, asuma una actitud de curiosidad objetiva y siga estos seis pasos:

1. “Identifique un comportamiento, sentimiento o situación” en la cual le gustaría haber tenido mejor auto control.
2. “Evite juzgar sus sentimientos, sus pensamientos y sus descubrimientos”.
3. Determine “la importancia de la situación o comportamiento que está tratando de entender”.
4. Examine los buenos y malos efectos que dichas acciones o circunstancias tienen en usted.
5. Reconozca las emociones que le provocan.
6. Considere lo que esto le enseñó y cómo lo puede aplicar para volverse más objetivo.

“Las conversaciones, relaciones e interacciones interpersonales son como hojas de partitura, con la letra y la melodía”.

Mirar al interior supone “saber qué es lo que le motiva, qué le hace sentirse bien en su propia piel y estar consciente de sus propios prejuicios y puntos débiles”. Para crear conciencia de las emociones que le motivan, examine los mensajes que recibió en la infancia. Algunas de estas creencias son positivas y constructivas, otras no lo son; sin embargo, todas afectan su comportamiento. Identificar estos conceptos le puede ayudar a elegir un lugar de trabajo que lo inspire y motive y que saque lo mejor de usted. Comunique sus historias y valores a su personal. Conozca sus creencias, valores y experiencias. Compartir este conocimiento le ayudará a diseñar un ambiente de trabajo que aumentará la armonía y productividad.

“Lo importante: el camino para amar, respetar y aceptar a otros es amarse, respetarse y aceptarse a uno mismo primero”.

Sus puntos débiles son áreas sensibles que disparan sus emociones negativas y pueden llevar a reacciones volátiles de las que más tarde pueda arrepentirse. No sea como Yvette, una directora de recursos humanos que envió un correo electrónico enojada, para darse cuenta más tarde – para su disgusto – que había malinterpretado la situación. Para atenuar sus reacciones, primero identifique sus puntos débiles. Después podrá reconocer y controlar sus respuestas sin sentirse amenazado y sin perder el control. Cuando algo suyo no le gusta, tiende a criticarlo en otros. Pero cuando está a gusto consigo mismo, las diferencias de las otras personas no lo amenazarán ni desafiarán. Aceptarse como es le ayudará a crear un ambiente laboral positivo.

## 2. “Auto gobernanza”

La auto gobernanza es el vehículo mediante el cual maneja sus emociones constructivamente. Está basada en las necesidades dobles de cada ser humano de “control y aprobación”. Para gobernarse a usted mismo se requiere “hacer de la ambigüedad un aliado, convertirse en el maestro del cambio y hacerse responsable de su diálogo interno”. Puede usar las “tres A’s” para convertirse en un maestro del cambio:

1. “Altere la situación para que el cambio sea más favorable”.
2. “Altere su comportamiento para manejar el cambio de manera efectiva”.
3. “Acepte el nuevo cambio, desarrollando una perspectiva positiva del mismo”.

“Lo que usted no conoce lo puede lastimar, cuando se trata de sus reacciones emocionales y las de sus subordinados o colegas”.

La mayoría de los dilemas ofrecen una gama de opciones, en vez de respuestas claras correctas o erróneas. Para muchos, dicha ambigüedad es inquietante. Para aprender a manejar esta intranquilidad, primero identifique sus opciones y conflictos. Trate de estar a gusto con el hecho de que probablemente no tenga soluciones rápidas. Todo lo que puede hacer es sopesar sus opciones, usar su mejor juicio y tomar la decisión más adecuada. Si su respuesta al cambio es negativa, manéjela aceptando que se siente amenazado. Reconozca el impacto emocional del cambio y trate de obtener una perspectiva nueva viéndolo como una oportunidad.

“Con frecuencia, la sensación de estar fuera de control e incapaz de obtener la aprobación de otros, es lo que hace que la gente reaccione emocionalmente”.

Su diálogo interno tenderá al auto cumplimiento. Si piensa para sí mismo que es torpe, tonto o que seguro fracasará, le será muy difícil alcanzar el éxito. El diálogo interno afirmativo y sano, le infunde más confianza para alcanzar sus metas. Tome el control de sus mensajes internos, estando consciente de lo que se dice a sí mismo.

## 3. “Conocimiento intercultural”

Su cultura proporciona reglas, costumbres y estándares de conducta y un sentido de cómo interpretar el comportamiento de otros. El conocimiento intercultural, la capacidad de comprender las acciones de personas de diferentes culturas y antecedentes, se apoya en tres “mapas”: 1) “conozca los por qué culturales detrás del comportamiento”, 2) “busque lo bueno y lo malo de todas las normas culturales” y 3) “desafíese a usted mismo a trascender su propia perspectiva y mostrar empatía”.

“El manejo de sus propias emociones puede evitar que la gente se destruya entre sí y puede resultar en la redirección de la energía para construir un mundo – o al menos un lugar de trabajo – en donde reine el respeto, la sinergia y la compasión”.

Las normas culturales varían, no sólo entre países, sino entre comunidades. Como gerente, usted es responsable de desarrollar conciencia y conocimiento de la cultura de sus empleados. No permita que sus empleados caigan en la trampa de asumir que sólo porque la gente es diferente, ellos son inferiores. Los gerentes que pueden ver lo bueno y lo malo de varias culturas, están mejor equipados para preparar a los miembros de su equipo a tratar las emociones que provoca la diversidad.

“Es normal, natural y a menudo lo más cómodo, acercarse a las diferencias culturales desde una perspectiva etnocéntrica, viendo su propia manera como correcta o superior”.

La capacidad de sentir y expresar empatía es esencial para la buena dirección. Evoque experiencias de su pasado que le ayuden a relacionarse con las preocupaciones de otras personas. Reconozca sus percepciones. Abandone sus conclusiones sobre una situación y véala desde el punto de vista de alguien más. La empatía hace que usted no sea el centro de atención y le permite ver a otra persona con compasión.

## 4. “Arquitectura social”

La arquitectura social es la capacidad de construir relaciones dentro de los equipos, y entre individuos y grupos. Esto implica la ingeniería de un proceso para resolver desacuerdos, desarrollando una sólida red de comunicación y promoviendo un ambiente laboral seguro e innovador. La arquitectura social requiere cuatro habilidades gerenciales:

1. “Servir como un intérprete cultural”.
2. “Comunicarse con efectividad”.
3. “Resolver conflictos en diversas situaciones”.
4. “Estructurar un ambiente sinérgico y atractivo”.

“En el complejo y globalizado mundo de hoy, siempre existe la necesidad de crear un puente entre las diferencias y construir conocimiento”.

Un intérprete cultural es un constructor de puentes que puede traducir y decodificar las normas de comportamiento de una cultura en términos relevantes. Para comunicar a través de diferentes culturas, adapte su estilo a la edad, género, educación, lenguaje y antecedentes de cada persona. Para resolver desacuerdos, utilice el proceso conversacional de cuatro pasos que va al “punto clave del asunto”, que incluye:

1. “**Conversación sensorial**” – Trate de describir la situación con precisión.
2. “**Conversación cerebral**” – Discuta su interpretación de la situación.

3. **“Conversación sentimental”** – Reconozca cómo lo hace sentir la situación.
4. **“Conversación del alma”** – Hable sobre cómo le gustaría resolver la situación.

“En la mayoría de los dilemas de la vida, no existen respuestas correctas o erróneas, sólo diferentes caminos”.

Su meta es crear un ambiente en donde la gente quiera estar porque se siente apreciada, creativa, productiva y conectada con sus colegas, independientemente de su diversidad.

## Sobre los autores

**Lee Gardenswartz**, Ph.D., es capacitadora en diversidad y dirige una empresa de consultoría en administración. **Anita Rowe**, Ph.D., es consultora en diversidad y socia del Instituto de Inteligencia Emocional y Diversidad. Ella y Gardenswartz también publicaron *Managing Diversity* y *Global Diversity Desk Reference*. **Jorge Cherbosque**, Ph.D., enseña en el Anderson School of Management en UCLA y es co-director del personal del Centro de Asesoría y Consultoría.

---

---