



Libro Capacidad emocional en el trabajo

6 pasos estratégicos para el éxito mediante el poder de las emociones

Barton Goldsmith
Career Press, 2009
También disponible en: Inglés

Reseña

¿Cuál es el papel que tienen las emociones en el lugar de trabajo, especialmente durante tiempos económicos difíciles? El psicoterapeuta Barton Goldsmith plantea esta provocativa y relevante pregunta al principio de su libro. Su libro es una recopilación de asesoría para los negocios en 62 capítulos cortos, ordenados en seis categorías, con cierta coincidencia en algunas partes, aparentemente para cubrir más detalles. Aunque su corrector de pruebas no le haya cumplido debidamente, Goldsmith trata varios temas de administración de manera breve e interesante, tales como aceptar el fracaso, fomentar la innovación, divertirse en el lugar de trabajo, planear para las crisis, resolver conflictos y otorgar reconocimiento. Aunque dedica sólo unas cuantas páginas a cada tema, *BooksInShort* recomienda este libro como una visión general de consejos para alcanzar el éxito con inquietudes emocionales en el mundo de los negocios.

Ideas fundamentales

- Las emociones afectan su desempeño en el trabajo y pueden propiciar u obstruir el éxito de su equipo.
- El miedo y otras emociones destructivas hacen más lenta la productividad, inhiben la comunicación y atrofian la creatividad.
- Fomente un ambiente de trabajo en el que la gente pueda hablar abiertamente de sus inquietudes.
- Para tener buenas relaciones y progresar en el trabajo, llegue a acuerdos mutuos, trate bien a los demás y sea abierto.
- Reaccionar con enojo o agresividad, por lo general agrava una situación potencialmente volátil.
- La resolución de conflictos es una habilidad esencial para que un lugar de trabajo funcione con tranquilidad.
- Los problemas no son necesariamente obstáculos. Son oportunidades para desarrollar y mejorar.
- Prepárese para una crisis. Genere un plan que abarque varios escenarios.
- Los programas de asesoría crean una cultura de estímulo, y a la vez producen futuros líderes.
- Los grandes gerentes se conectan emocionalmente con sus empleados.

Resumen

Cómo administrar durante la crisis

La actual caída financiera ha generado un torrente de preocupaciones, ansiedad y enojo entre los trabajadores estadounidenses. La gente está preocupada por la economía y su seguridad laboral, y lleva estas emociones a la oficina. Las personas emotivas e infelices pueden volverse impredecibles o negarse a cooperar, ya sea retirándose o actuando agresivamente. Pueden olvidar fechas límite, ofender a los clientes y colegas, y no cooperar. La continua crisis probablemente los ha hecho cautelosos y adversos al riesgo. El temor puede disminuir su productividad, inhibir su comunicación y reducir su creatividad.

“Las emociones son una constante en el universo de los negocios y, para soslayarlas con éxito, es necesario entender y aprovechar su energía”.

Como gerente, no intente manejar estos problemas presionando a los empleados para que supriman sus emociones. Mejor invítelos a reconocer sus sentimientos y a hablar de ellos de manera abierta y sana. Aunque algunas personas piensan que los profesionales de los negocios no deben ser expresivos, no se puede ser apasionado por el trabajo sin ser emotivo. Las emociones proporcionan la energía que alimenta el desarrollo de su compañía.

Los secretos del éxito

Los grandes triunfadores tienen muchas características en común. Confían en sus habilidades y en sus instintos. Son estudiantes permanentes y lectores voraces que procuran tener un buen conocimiento en diversas áreas. Antes de ofrecer una solución a un problema, los más exitosos por lo general hacen muchas preguntas. Aunque logran hacer muchas tareas a la vez, también saben delegar. Se rodean de colegas brillantes, energéticos y talentosos, y viven su vida de acuerdo con su compás moral interior.

“La gente emotiva y apasionada hace que las cosas sucedan, pero no participan en contextos de negocios en los que las habilidades de toma de decisiones desinteresadas, frías y objetivas se consideran fortalezas”.

Alcanzar el éxito también implica definir metas realistas. Los empleados tienen menos probabilidad de alcanzar metas creadas sólo para apaciguar a sus gerentes o colaboradores. Si usted dirige gente, oriéntela para que se adhiera a las metas de la compañía, apelando a sus emociones. Escuche lo que es importante para sus empleados y déles la libertad y el apoyo necesarios para alcanzar sus objetivos.

“Cuando la gente une sus emociones con una meta, la alcanza”.

No castigue a otros ni se castigue usted por los errores. Aprenda de los malos pasos y siga adelante. Ayude a fomentar un ambiente de trabajo tolerante e indulgente, en el que la gente se sienta cómoda abordando y comunicando sus errores.

Cómo atravesar los intercambios emocionales

Las buenas interacciones contribuyen a un ambiente laboral productivo. Para comunicarse claramente y promover la cooperación, considere estas 10 directrices:

1. Escuche tanto como habla.
2. Mejore sus habilidades de comunicación mediante la práctica y la observación.
3. Desarrolle un estilo de conversación profesional que se adapte a su personalidad y que sea adecuado a su lugar de trabajo.
4. Reconozca que los mensajes no verbales son tan importantes como los verbales.
5. Lea las emociones detrás de las palabras de un interlocutor.
6. Propicie una atmósfera libre de amenazas, en la que sus colaboradores o empleados se sientan cómodos hablando de sus sentimientos.
7. Prepárese para las crisis de comunicación. Tenga un plan para manejarlas.
8. Atienda los problemas rápidamente.
9. Ofrezca sólo crítica constructiva. Concéntrese en el problema, no en la persona.
10. Haga preguntas exhaustivas y que inviten a la reflexión.

“Podemos resolverlo”

Los conflictos en el lugar de trabajo son inevitables, por lo que es esencial aprender a resolverlos. Trate de no reaccionar inmediatamente ante una situación tensa. Si es posible, piense en ella por un momento, tal vez durante la noche. Procesar sus emociones antes de iniciar una conversación difícil lo ayudará a comunicarse con claridad y efectividad. Distinga entre tratar de resolver un problema o simplemente quejarse. Busque una perspectiva objetiva de alguien que no sea parte del conflicto. Cuando hable con el colega en cuestión, dirija el mensaje directamente a sus circunstancias personales. Sea específico, respetuoso y cortés.

“A la mayoría de la gente no le agrada la idea del fracaso, pero si lo piensa bien, la única manera de no fallar es no intentar nada”.

Reaccionar con enojo o agresividad ante una situación, por lo general la empeora. Si está molesto, considere cuál es la emoción subyacente que le está provocando la irritación. Los ataques verbales son dañinos para las relaciones, y tener razón, cueste lo que cueste, no lo ayudará a obtener lo que desea. Si le responde a alguien de manera inadecuada, discúlpese rápidamente. Y si es usted quien recibe el comportamiento agresivo, escuche con atención y no responda de la misma manera. Utilice un lenguaje conciso y neutral. Concéntrese en encontrar una solución más que en discutir sus puntos.

“La presión puede ser positiva. Ayuda a la gente a sentirse viva y productiva, y hace que la vida sea interesante”.

Cuando surgen conflictos entre dos de sus empleados, animelos a hablar entre ellos directamente. Si no funciona, pida a dos de sus colegas que ayuden a encontrar una solución o considere traer a alguien externo al equipo. Haga “preguntas orientadas a la solución”, como por ejemplo: “¿Contribuí yo de alguna manera a este problema?” “¿Está tratando alguno de nosotros de esquivar responsabilidades?” “¿En realidad estoy molesto por esto o por otra cosa?” o “¿Es necesario llevar esto a recursos humanos o traer a un tercero?” Explicar nuestras emociones es lo más importante en el método “*carefrontation*” (confrontación cuidadosa). Se refiere a hablar de un problema de manera directa, pero empática. Este método saca los problemas a la luz para hablar de ellos con honestidad, sin amenazas y con franqueza.

“Trabaje bien con otros”

Para tener buenas relaciones y progresar en el trabajo, esté dispuesto a llegar a acuerdos mutuos, a tratar a otros con respeto y a ser abierto. Las relaciones profesionales sólidas con sus colegas se basan en la confianza. Cumpla sus promesas. Comprométase a cosas que sabe que puede lograr. Cuando no pueda hacer algo, explíquelo por qué.

“A veces parece que nuestra vida de negocios podría describirse como aprender cómo ir de un problema a otro de la mejor manera posible”.

“Culpar, avergonzar y quejarse” enajena a las personas y las pone a la defensiva. Culpar es un intento encubierto de eludir responsabilidades. Analice su participación en un problema antes de señalar con el dedo a un colega. No recurra a las burlas o insultos, ni menosprecie o humille a la gente. Si tiene que dar una retroalimentación crítica, hágalo “sin enojo ni pose”. Muchos factores pueden hacer que la comunicación se rompa entre los miembros de un equipo. Por ejemplo, puede que no esté de acuerdo con un colega sobre un asunto y decide guardarse su opinión. En lugar de eso, exprese sus ideas y hable sobre el desacuerdo. Después de todo, usted puede

tener razón. Utilice un lenguaje neutral y amable que no ponga a otros a la defensiva. Conozca el tema a fondo antes de hablar. No se precipite a sacar conclusiones ni asuma que sabe lo que otros están pensando. En cambio, haga preguntas para desenterrar sentimientos y motivos.

Cómo manejar una crisis

No piense en los problemas como obstáculos. Véalos como oportunidades de desarrollo y mejora. Con este enfoque, las dificultades se convierten en retos y las crisis en oportunidades. Aunque cada crisis es única, puede tomar medidas para estar preparado hasta para el peor escenario. Considere estos 10 principios cuando conciba su estrategia:

1. **“La experiencia es la mejor maestra”** – El aprendizaje continuo es crucial. Si su equipo de administración carece de la información o las habilidades necesarias para lidiar con una crisis, consulte a un experto.
2. **“Conserve la calma”** – Los líderes tienen que ser un buen ejemplo en tiempos difíciles.
3. **“Propicie las ideas”** – Utilice una crisis como la oportunidad para pensar a fondo soluciones creativas.
4. **“Aprenda a comunicar”** – Ahora más que nunca, tiene que transmitir sus mensajes con claridad y cautela.
5. **“Entienda el proceso de duelo”** – Dé tiempo a sus empleados para que procesen sus sentimientos frente a una situación difícil y se adapten a su nueva realidad.
6. **“Encuentre y demuestre pasión”** – Su personal sacará fuerzas de su entusiasmo.
7. **“Practique la visualización”** – Visualice a su empresa en el éxito después de la crisis. Invite a su personal a hacer lo mismo.
8. **“Libere su estrés”** – Aligere las presiones haciendo ejercicio o hablando abiertamente de sus sentimientos.
9. **“Elabore un plan estratégico sólido”** – Aborde varios escenarios posibles e incluya una “cláusula de contingencia”.
10. **“Hable de lo que funciona y de lo que no funciona”** – Comparta sus inquietudes y opiniones con un amigo, colega, asesor, capacitador profesional o terapeuta.

“Se ha dicho que aprendemos mejor enseñando y enseñamos mejor lo que más necesitamos aprender”.

Los líderes tienen que estar accesibles para sus empleados durante una crisis. Entienda la presión que éstos sienten. Algunos responderán bien ante el estrés; otros sucumbirán a la desesperación. Ayude a su personal a lidiar con la ansiedad, aceptándola y después haciendo algo al respecto.

Cómo motivar y asesorar a su gente

¿Cómo puede motivar a sus empleados para que den lo mejor de sí día tras día? Deje que vean su pasión y entusiasmo. Explique su visión y repítala con frecuencia. Celebre los éxitos, grandes y pequeños, y reconozca sus esfuerzos. Incluya a los trabajadores en el proceso, pídales su opinión y agradezca sus contribuciones.

“Asumir la responsabilidad de los malos entendidos y hacer lo necesario para corregir la situación es señal de un gran líder”.

Los programas de asesoría crean una cultura de estímulo y a la vez crean equipos y producen futuros líderes. Los *company mentoring programs* (CMP, por sus siglas en inglés), hacen una relación entre profesionales expertos y nuevos talentos. El papel del asesor es guiar a los nuevos empleados para que aprovechen su potencial. Los grandes asesores enseñan con el ejemplo, se convierten en eco de asuntos e ideas y desafían a sus seguidores a maximizar sus habilidades. Para desarrollar un CMP en su organización, tome estas medidas:

- Considere si un CMP es adecuado para su compañía.
- Consiga una lista de apoyo de su equipo y conviértase usted mismo en asesor.
- Analice qué habilidades deben enseñarse en el programa de asesoría.
- Empezar con un grupo pequeño de participantes y crezca a partir de ahí.
- Trabaje con su propio asesor y comparta su experiencia.
- Obtenga retroalimentación de las experiencias de asesoría de otras personas.
- Compártala con todos en su organización, por ejemplo, en el boletín informativo.
- Cuando la gente empiece a pedir asesoría, extienda el programa a toda la empresa.

Habilidades de liderazgo

Los grandes líderes reconocen el esfuerzo, hacen sólidas elecciones de contratación y saben delegar. Los mejores líderes ponen en práctica muchas de estas tácticas:

- Motive a sus empleados reconociendo su esfuerzo con notas de agradecimiento.
- Reconozca el papel crucial que desempeñan las emociones en el lugar de trabajo.
- Muestre entusiasmo y pasión por lo que usted hace.
- Continúe afinando sus habilidades de comunicación.
- Trate bien a sus clientes. Por ejemplo, ofrezca una garantía de devolución de su dinero.
- Incluya a sus empleados en la definición de metas, para que estén involucrados en los resultados de la compañía.
- Fomente un ambiente de trabajo en el que la gente pueda hablar abiertamente de sus temores.
- “Persiga el fracaso”. Con cada contratiempo, usted gana valiosa experiencia y conocimiento.
- No subestime el poder de la diversión. Puede mejorar sus resultados.
- Mantenga la calma en situaciones estresantes.
- Haga preguntas relevantes y oportunas para facilitar la resolución de problemas.
- Busque u organice un “grupo de mentes brillantes” con colegas talentosos y experimentados.
- Desarrolle habilidades para tratar con gente difícil.

Sobre el autor

Barton Goldsmith, Ph.D., es psicoterapeuta, columnista, autor y presentador en radio. Sus artículos se han publicado en editoriales muy respetadas, incluyendo *Chicago Sun-Times*, *Atlanta Journal Constitution* y *Los Angeles Business Journal*.
