



# Libro Mejore su lugar de trabajo

## Las 7 claves para tener una organización emocionalmente inteligente

Steven J. Stein  
Jossey-Bass, 2007  
También disponible en: Inglés

---

### Reseña

Los trabajadores felices hacen compañías exitosas. Tal es la conclusión de la investigación de Steven J. Stein. Gran parte de la información de su libro se basa en los resultados de sus propias encuestas. Stein ayudó a elaborar la “Evaluación de la Inteligencia Emocional Organizativa” (EIEO), que examina la inteligencia emocional global de una compañía y sus divisiones. Stein sugiere medirla frecuentemente y lista siete pasos para mejorarla. Stein tiene extensa experiencia en el campo y ofrece su pericia empresarial en un tono informal. *BooksInShort* recomienda esta guía a gerentes de recursos humanos y líderes empresariales que deseen enfatizar la inteligencia emocional en sus empresas.

### Ideas fundamentales

- La inteligencia emocional de una organización afecta su éxito.
- Un sondeo de toda la compañía es una manera efectiva de evaluar la inteligencia emocional general.
- La gente desea un medio ambiente de trabajo agradable, ascensos y horarios flexibles.
- La satisfacción de los empleados, sus sentimientos sobre la paga y la seguridad en el trabajo afectan al desempeño de su empresa.
- Sea justo. Sus empleados van a comparar sus salarios con los de otras empresas.
- No haga trabajar en exceso a su equipo; asígnele tareas estimulantes.
- Ayude a todos a comprender cómo contribuyen a los objetivos del equipo y a éste a entender su función para alcanzar las metas de la organización.
- Los empleados responden bien al “estilo participativo” de administración en el que los supervisores son accesibles.
- Demuestre que valora la diversidad. Aliente el aprendizaje sobre las distintas trayectorias de sus empleados.
- La alta gerencia debe encarnar los principios de la organización, porque la integridad “fluye hacia abajo”.

### Resumen

#### Su mayor recurso

Se ha demostrado la relación entre la inteligencia emocional de un individuo y su éxito; es un conjunto de habilidades, desde el “sentido común” hasta la “sensibilidad”, que sustentan la capacidad para entenderse a sí mismo, manejar las relaciones y aclimatarse a diferentes situaciones. ¿Existe una manera de evaluarla a escala organizativa? Por supuesto. Las compañías muestran una gran inteligencia emocional cuando sus ejecutivos toman en consideración las experiencias subjetivas de sus empleados, incluido lo que el cuerpo administrativo siente y piensa sobre su trabajo, su equipo de gestión y la orientación del negocio. La alta inteligencia emocional organizativa mejora los resultados netos de una firma.

“Así como es posible medir e incrementar la inteligencia emocional de uno, es posible medir e incrementar la inteligencia emocional de una compañía u organización”.

La fuerza de trabajo estadounidense ahora es más diversa en todos los aspectos. Hay casi el mismo número de mujeres que de hombres con empleo y trabajan horas extra en la oficina debido a la atmósfera de inseguridad laboral. Muchos padres que trabajan dicen que no pasan suficiente tiempo con sus hijos. Las compañías deben

aprender a responder a esas y otras “realidades cambiantes”. Deben ofrecer a sus empleados un trato justo, trabajo significativo, reconocimiento y un ambiente laboral agradable.

“Cuando se contrata un grupo de personas inteligentes para ponerlas a trabajar juntas con la esperanza de tener éxito, se corre peligro”.

Como gerente, si usted está entusiasmado con su trabajo, sus empleados lo notarán. Dirigir mediante el ejemplo es una excelente manera de motivar a la gente. La mayoría de los supervisores que obtienen un puntaje alto en las evaluaciones de inteligencia emocional creen en los beneficios positivos del mejoramiento personal continuo y ofrecen oportunidades de aprendizaje a sus empleados.

## **La medición del “Cociente Emocional”.**

El psicólogo Reuven Bar-On acuñó el término “cociente emocional” (CE) y una taxonomía para clasificar sus componentes. El Inventario del Cociente Emocional Bar-On mide la inteligencia emocional con base en cinco tipos de capacidades: “Intrapersonal, interpersonal, manejo del estrés, adaptabilidad y estado de ánimo general”.

“El recurso más importante de las empresas en los próximos 20 años será el talento: La gente de negocios inteligente y sofisticada, con una educación tecnológica, globalmente astuta y funcionalmente dinámica”.

¿Cómo casar a la “persona adecuada” con el “puesto adecuado”? Las entrevistas no siempre son el mejor indicador sobre las aptitudes de un candidato. Las pruebas son una manera más objetiva de evaluar a los posibles empleados. El Inventario del Cociente Emocional Bar-On y la Prueba Mayer, Salovey y Caruso de Inteligencia Emocional proporcionan resultados confiables. Debido a que la pericia técnica es más fácil de mejorar que las habilidades emocionales, las pruebas de personalidad son un componente valioso del proceso de contratación.

“Para que las personas sean felices en su trabajo, son necesarias tres cosas: Deben ser aptas para él; no deben hacer demasiado en él; y deben tener sentido del éxito en él”. ( – John Ruskin, filósofo y crítico de arte)

En la Fuerza Aérea Estadounidense, los dirigentes aplicaron pruebas de inteligencia emocional. Diseñaron evaluaciones para sus reclutadores y un perfil de características comunes de sus “estrellas del desempeño”. Compararon a los nuevos candidatos con el perfil, les indicaron cómo fortalecer sus debilidades y aumentar su puntaje global. La retención de reclutadores aumentó 92% en un año.

## **“Tome la temperatura de su organización”**

Los componentes importantes de su “cociente emocional” personal incluyen la conciencia de su estado emocional, la expresión emocional constructiva, la sensibilidad a los demás, una actitud flexible, la tolerancia y la capacidad para manejar el estrés. La capacidad de una empresa para adaptarse al cambio, cumplir con su misión, mantener relaciones sólidas y de calidad con sus empleados, los clientes, los vendedores y la sociedad en general ayuda a determinar su cociente emocional.

“Lograr el éxito o cumplir con los objetivos personales es un aspecto primordial de la felicidad en el empleo”.

Para corregir la disfunción en su organización, primero debe identificar la causa del problema. Una reunión con su equipo administrativo podría sacarla a la luz, pero un examen a escala de la compañía ofrece un cuadro más completo de las áreas débiles de la empresa. Las encuestas son una buena manera de medir la habilidad de una firma para cambiar. La “Evaluación de la Inteligencia Emocional Organizativa” (EIEO) mide el cociente emocional de una compañía, así como de las partes que la componen, como los departamentos. El examen evalúa las áreas importantes para el crecimiento. Utilícelo periódicamente. Las “claves” que le ayudarán a mejorar sus resultados son siete:

## **“Clave #1: Contrate personas capaces a las que les guste el trabajo que hacen y muéstreles cómo contribuyen al mejoramiento global de la empresa”**

La satisfacción de los empleados, lo que piensan de su paga y la seguridad en el trabajo afectan los resultados netos de la compañía. Las organizaciones que toman en cuenta las aportaciones de sus empleados en las decisiones de la empresa muestran utilidades continuas. La satisfacción laboral – compensaciones, flexibilidad de horario, relaciones en el lugar de trabajo y oportunidades de ascender – son factores del “compromiso emocional” de los empleados con su empresa. Las actitudes negativas de los gerentes o los compañeros pueden erosionar la felicidad en el trabajo.

“En un estudio de los líderes mundiales, el 67% de los ejecutivos había reducido sus aspiraciones sobre su carrera profesional debido a los sacrificios previsibles que tendrían que hacer en su vida personal”.

Fomente un ambiente en el que sus empleados puedan discutir abiertamente sus ambiciones profesionales con sus supervisores. Proporcione oportunidades para el aprendizaje continuo. Incluso las empresas pequeñas pueden satisfacer los deseos de ascenso de un trabajador, asignándole tareas especiales, responsabilidades adicionales y aumentos salariales. Programe revisiones regulares del desempeño para ayudar a que todos se esfuercen de manera similar.

“Si un líder puede administrar bien su propia vida – manejo del estrés, vida hogareña, salud, dieta –, entonces son más numerosas las probabilidades de que también administre bien el lugar de trabajo”.

Sus empleados deberían identificarse con la declaración de objetivos de la compañía. Busque dar más significado a su vida profesional; por ejemplo, podrían adoptar una causa o alentarlos a relacionarse con la comunidad mediante días pagados como voluntarios.

## **“Clave #2: Compense justamente a sus empleados”**

Sus trabajadores averiguarán lo que sus colegas y los profesionales ganan en puestos similares. A los empleados les preocupa más que sus compensaciones parezcan “justas” que el monto real de sus salarios; su percepción sobre la paga moldea la opinión que tienen de los supervisores, influye en su asistencia y determina el

compromiso con su trabajo y la empresa. Los beneficios, la habilidad, la oportunidad de seguir aprendiendo y otros incentivos también afectan el desempeño. Utilice los aumentos de salario junto con una revisión a fondo para que sus empleados sepan que los valora y que están cumpliendo con sus metas; de otra manera, considerarán que la paga es la única medida de su desempeño. Vincule las recompensas directamente con sus logros.

### **“Clave #3: No haga trabajar de más (o menos) a sus empleados”**

La asignación de trabajo adecuada es crucial. Las responsabilidades poco realistas aumentan el estrés. Como resultado, su personal puede cometer más errores y volverse hostil. El exceso de trabajo afecta a su organización en los costos de salud y el ausentismo, desalienta a los empleados de querer ascender en la empresa y les provoca un desgaste a sus mejores elementos.

“La mayoría de los empleados que renuncia a su empleo en realidad renuncia a su supervisor”.

A menudo, la percepción que un empleado tiene de lo que se puede lograr es diferente de la del gerente. Muchos “gestores del conocimiento” – aquellos con aptitudes especializadas y un grado más alto de educación – sienten que no pueden cumplir con las exigencias de su puesto, lo que indica que las empresas esperan demasiado de esos profesionales. Los empleados de las grandes empresas consignan que les es más difícil cumplir con su carga de trabajo que en las empresas medianas o pequeñas. Encueste a su personal para conocer sus aptitudes y limitaciones.

“Los grandes líderes pueden hacer que la gente se sienta a gusto ... Incluso los grandes líderes se hacen responsables de sus malas decisiones y sus errores”.

Jim Balsillie, presidente del consejo de administración de la compañía que diseñó el BlackBerry, dice que la tecnología permite que los profesionales pasen más tiempo en casa; sin embargo, los partidarios del proyecto Familias y Trabajo, una iniciativa de investigación centrada en el impacto del trabajo en la vida familiar, postulan que los teléfonos celulares, el correo electrónico y otras herramientas han erosionado la frontera entre el tiempo que se pasa en el trabajo y el hogar. Evite cargar con demasiadas responsabilidades a sus empleados y negocie horarios y tiempos de entrega justos. Contrate personal temporal durante las épocas de mayor actividad. Ofrezca horarios flexibles para ayudar a su personal a lograr el equilibrio entre su trabajo y su vida personal.

### **“Clave #4: Forme equipos unidos con propósitos comunes y metas viables”**

Las organizaciones ya no pueden esperar que una o dos estrellas del desempeño lo hagan todo. Cada vez más, las empresas dependen de los esfuerzos de equipos unidos para lograr sus objetivos. Así, si fomenta relaciones productivas, su empresa se beneficiará mucho más. Explique a sus empleados cómo contribuyen al mejoramiento global de su empresa. Hágalos partícipes de los éxitos de sus proyectos y motive los para que contribuyan en el más alto grado.

“La marca de su organización es importante para su habilidad de atraer a los empleados adecuados”.

Analice el “éxito del equipo” al preguntar a sus miembros qué tan “productivos” creen que son y si creen que su grupo funciona bien como un todo. Los líderes de equipo deben desarrollar métodos para incluir a todos los participantes y estimular la comunicación franca. Decida cómo incluir las metas personales de sus empleados en los esfuerzos del equipo como un todo. Formule reglas para manejar los problemas de comunicación y las diferencias de opinión.

### **“Clave #5: Asegúrese de que los administradores saben administrar”**

La “razón número uno” de que la gente renuncie es la insatisfacción con su jefe, por lo que, si los gerentes desarrollan su inteligencia emocional, pueden reducir las tasas de rotación del personal. Cuanto más importante sea la función de liderazgo de una persona tanto más importante será su inteligencia emocional para forjar la cultura de una organización. Cuando los trabajadores creen que sus jefes son accesibles, confían más en ellos y es probable que se comuniquen con franqueza. No aliene al personal aplicando el obsoleto estilo de administración de “orden y control”; busque el “liderazgo supervisor”. Sea consciente de sus emociones, reconozca sus propias cualidades y limitaciones y aprenda a dirigir los objetivos de sus trabajadores. Si desea saber cómo sus empleados lo perciben, haga que un moderador neutral organice una reunión con ellos, centrándose en las prácticas que sus empleados deseen eliminar, iniciar o continuar.

### **“Clave #6: Trate a su personal con respeto y aproveche sus aptitudes únicas”**

La discriminación puede afectar la productividad, la reputación y los resultados netos. Las empresas han perdido enormes sumas en los juicios por discriminación. La diversidad puede tener un poderoso impacto en sus equipos, mejorando el desempeño global. Puede afianzar la solidaridad en cualquier equipo, ayudando a sus miembros a desarrollar empatía, una aptitud emocional que permite que las personas sean más sensibles a la diversidad cultural.

“El liderazgo transaccional ... implica decir a los empleados lo que se espera de ellos y cómo deben cumplir con sus tareas. Por otra parte, el liderazgo transformacional ofrece a los empleados una visión global y los motiva para que superen sus mayores expectativas”.

Aprenda a respetar la diversidad en su lugar de trabajo. Reconozca que incluso con sus variados antecedentes, usted y sus colaboradores tienen intereses comunes. Todos quieren trabajar con personas que aprecien el trabajo que hacen y todos ansían que la cultura de trabajo fomente relaciones positivas y, sobre todo, un trato justo. Imponga una política oficial de no discriminación en su compañía para demostrar que su organización valora la diversidad.

### **“Clave #7: Sea activamente receptivo ... para ganarse el corazón y la mente de su personal”**

Las compañías gastan cada vez más todos los años en la capacitación de sus empleados. Sus líderes entienden que ofrecer oportunidades de educación relacionada con el trabajo incrementa el desempeño global de la empresa. La “organización que capacita” está ganando en popularidad: Sus ejecutivos animan a su personal a estudiar nuevas maneras de resolver los problemas y mejorar su desempeño y adaptabilidad. Las organizaciones que capacitan exhortan a sus empleados a poner en tela de juicio los “modelos mentales” o ideas arraigadas sobre la manera como son las cosas. Los trabajadores que cultivan esa conciencia propia también desarrollan a menudo sus aptitudes emocionales.

“Es importante que la diversidad sociocultural y de género de una organización refleje claramente la de la sociedad en general”.

La integridad “fluye hacia abajo” desde los niveles más altos de su organización, razón por la que la administración debe encarnar los principios de la compañía. Vincule las contribuciones de sus empleados con las metas de su empresa, elabore una gráfica de su avance hacia los objetivos y estimule el optimismo. Fomente un lugar de trabajo unido, sensible, franco, honesto y justo.

## Sobre el autor

El Dr. **Steven J. Stein** es presidente del consejo de administración de Multi-Health Systems Inc., una importante editorial canadiense que publica evaluaciones.

---

---