

PERSONA, EMPRESA Y SOCIEDAD: HACIA UN NUEVO MODELO DESDE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Autora: Cris Bolívar.

Sólo se permite la reproducción total o parcial de este documento si se cita su fuente.

Tal como comenta el profesor Salvador García en su artículo “El capitalismo sensible”:

“El capitalismo de principios del s. XX fue un sistema excesivamente rígido y rudimentario (CR) en comparación con el capitalismo del último cuarto de siglo, mucho más flexible y funcional (CF) propiciado por las nuevas tecnologías. Sin embargo, la legitimidad y supervivencia a medio plazo de un sistema capitalista cada vez más generador de desorientación y falta de sentido (Sennet, 2000) pasa por su humanización, pasa por evolucionar hacia un capitalismo sensible y solidario (CS). Esta evolución a nivel sociocultural es necesariamente paralela a la evolución de los estilos de liderazgo organizativo que ya estamos también contemplando a lo largo del siglo: Dirección por Instrucciones (Dpl), Dirección por Objetivos (DpO) y Dirección por Valores (DpV). (García y Dolan, 1997)”.

El mundo empresarial es ahora la plataforma ideal para el cambio, porque su necesidad imperiosa de supervivencia en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo le obliga a revisar sus creencias y modelos de dirección y recursos humanos.

Las personas están ávidas de herramientas que les permitan asumir los cambios acelerados que vivimos en estos días. Se sienten perdidas, inseguras y confusas ante un entorno laboral distinto en un entorno llevo de incertidumbre.

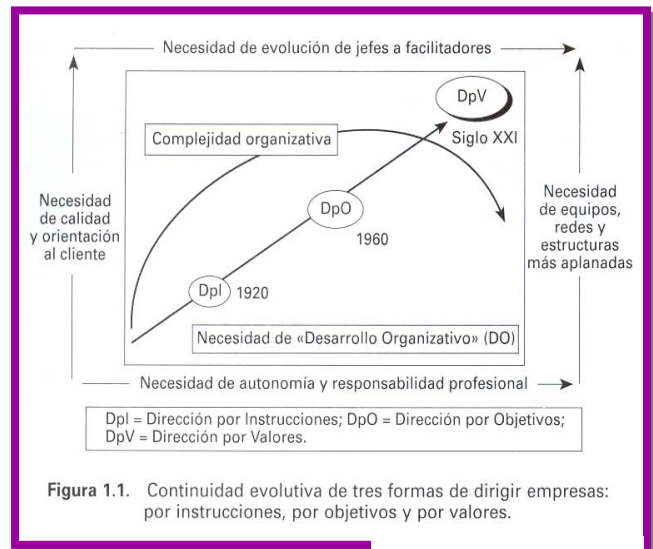
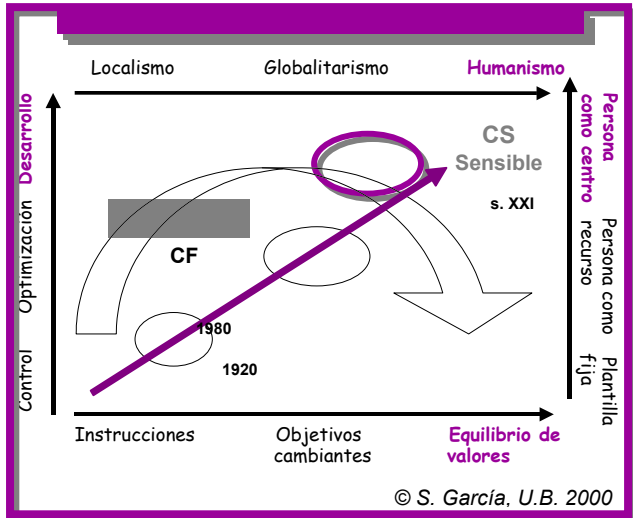


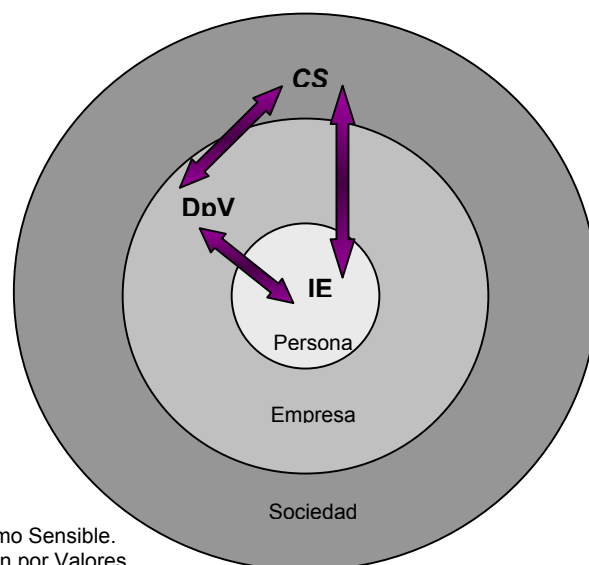
Figura 1.1. Continuidad evolutiva de tres formas de dirigir empresas: por instrucciones, por objetivos y por valores.

(García y Dolan, 1997).

Las viejas reglas de juego que parecían garantizar el éxito empresarial: CI, jerarquía, poder, ..., se muestran ahora ineficaces. La necesidad de conversión a nuevos roles, las nuevas tecnologías, la gestión del conocimiento, no hacen más que incrementar el estrés y la ansiedad del individuo.

Las personas se sienten con escasez de recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en la vida laboral y también en la personal. Pero aunque muchas veces no son conscientes de cómo superar sus carencias, cada vez surge con mayor fuerza el valor para hacer frente al entorno y tomar de nuevo el control sobre él.

INFLUENCIA RECÍPROCA y ÁMBITO CS-DpV-IE



CS: Capitalismo Sensible.
DpV: Dirección por Valores.
IE: Inteligencia Emocional.

(Cris Bolívar, 2000).

Es en este contexto, por tanto, donde se abre una brecha para el surgimiento de un nuevo modelo sociocultural, el “capitalismo sensible”, **paralelamente a la evolución de las personas**, que inciden y conforman su entorno para crear nuevas realidades, una evolución desde el autoconocimiento y la sabiduría, desde el desarrollo de la inteligencia emocional.

“Los capitalistas sensibles buscan realizar sus valores personales y sociales mediante la creación de una empresa en la que los resultados económicos sean un medio y una consecuencia de hacer bien las cosas o, lo que es lo mismo, de satisfacer al máximo al cliente gracias a contar con las mejores y más motivadas personas. Persigue así un triple bienestar económico, ético y emocional, variables todas ellas interrelacionadas” (García, 2000).

e mucho entre su trabajo y

cual. Simplemente, percibe su

q

co

Pero, como se ha dicho al inicio del presente artículo, el “capitalismo sensible”, se sustenta, en el mundo de la empresa, en un emergente estilo de liderazgo organizativo, la **dirección por valores**.

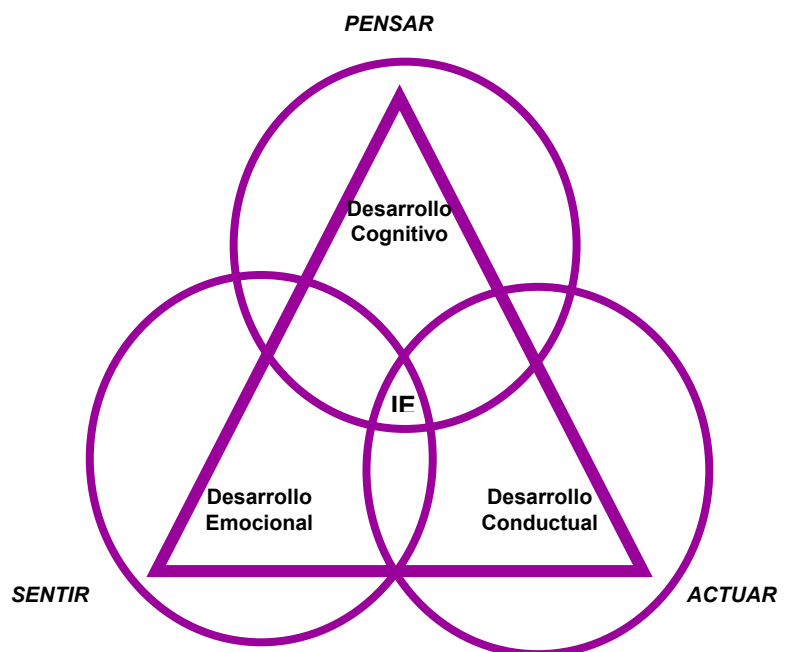
La dirección por valores es una herramienta de liderazgo estratégico basada en valores que pretende introducir la dimensión persona dentro del pensamiento directivo, no únicamente de manera formal, sino en la práctica diaria.

Para llevarse a cabo necesita de tres fases (Blanchard y O'Connor, 1997):

- Fase I: Definición de la misión y los valores de la empresa.
 - Fase II: Comunicación de éstos valores a la empresa en su conjunto.
 - Fase III: Alineación de la conducta en base a los valores escogidos.
- Llevar a cabo esta tercera fase implica que cada una de las personas que forman la organización ponga en práctica todos los días y de manera consecuente los valores escogidos por la empresa.**

Y es en esta última fase donde cobra especial relevancia la inteligencia emocional porque para hacerlo, para actuar según determinados valores (coherencia de acción), es imprescindible introducir cambios en los hábitos, en las conductas de las personas.

Y ello sólo se consigue alcanzando niveles superiores de inteligencia emocional desde el desarrollo de las cinco dimensiones que la conforman. Salovey y Mayer acuñaron el término y definieron la inteligencia emocional como la “**capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del**

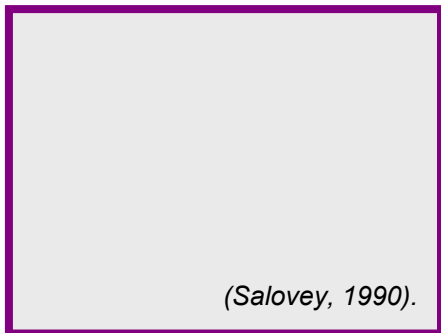


AUTORA: Cris Bolívar©

3/8

Sólo se permite la reproducción total o parcial de este documento si se cita su fuente.

pensamiento y la acción” (Salovey y Mayer, 1990).

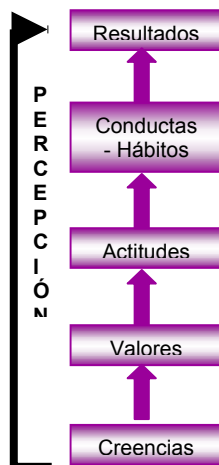


O dicho de otro modo, logrando establecer coherencia entre los sentimientos, pensamientos y acciones. De lo contrario, se volverá a las viejas rutinas, al camino fácil ya aprendido y conocido, basado en circuitos emocionales largamente repetidos por la persona basados en creencias y arquetipos profundamente arraigados.

Veamos como ejemplo de ello la formación de directivos:

¿Cuántas veces usted se ha preguntado porque, a pesar de la formación recibida a lo largo de los años, algunos directivos siguen, por ejemplo, siendo autoritarios o les cuesta asumir un cambio de rol?

Normalmente son directivos inteligentes, comprometidos y que alcanzan los objetivos económicos fijados por la organización. Suelen tener una larga y



Escalera del comportamiento humano
Cris Bolívar, 2000 ©

brillante carrera profesional pero, ...

muchas veces lo que ocurre es que son víctimas de su propio éxito, es decir, las mismas competencias que les han hecho triunfar les hacen ahora fracasar. Necesitan revisar sus modelos mentales, sus creencias y valores porque sólo así podrán cambiar sus actitudes y sus conductas para poder alcanzar no sólo los resultados económicos esperados sino también el éxito según el nuevo rol directivo que deben desempeñar (facilitadores, gestores del conocimiento, agentes de cambio, ...).

En la medida que cambia el entorno, el

rol, las necesidades de la organización, el nuevo directivo debe modelar y ajustar su conducta a los nuevos requisitos.

Y ello no es fácil, porque, en la mayoría de los casos, son procesos inconscientes, difíciles de manejar y llenos de barreras autodefensivas, que en realidad no hacen más que impedir el desarrollo.

Surgen entonces sentimientos de frustración, ansiedad, temor o agresividad, de forma que sorprenden incluso al propio directivo.

La clave está por tanto, en desarrollar nuestra inteligencia emocional y sus competencias. De esta forma logremos un cambio real y duradero de comportamiento.

HÁBITOS QUE APORTAN IE		RESULTADOS
<i>Proactividad.</i>	<i>Hábito de la responsabilidad.</i>	<i>Libertad.</i>
<i>Empezar con un fin en mente.</i>	<i>Hábito del liderazgo personal.</i>	<i>Sentido a la vida.</i>
<i>Establecer primero lo primero.</i>	<i>Hábito de la administración personal.</i>	<i>Priorizar lo importante vs. lo urgente.</i>
<i>Pensar en ganar / ganar.</i>	<i>Hábito del beneficio mutuo.</i>	<i>Bien común. Equidad.</i>
<i>Procurar primero comprender y después ser comprendido.</i>	<i>Hábito de la comunicación efectiva.</i>	<i>Respeto. Convivencia.</i>
<i>Sine</i>	<i>Hábito de interdependencia.</i>	<i>Logros. Innovación.</i>
<i>Afilan la sierra.</i>	<i>Hábito de la mejora continua.</i>	<i>Balance. Renovación.</i>

(Fuente: Covey, 1989).

De esta forma, podemos alcanzar un **mayor nivel autoconocimiento** y ser más conscientes de nuestras emociones (la energía que nos mueve a hacer lo que hacemos) de forma que las podamos utilizar a nuestro favor. Además, desarrollar nuestra inteligencia emocional nos ayuda a **gestionar nuestras emociones** de forma adecuada, de manera que podamos canalizar, aprovechar o **generar energía** y utilizarla para el logro de nuestros objetivos. También nos abre la puerta a la verdadera **comprensión de los demás**, a entender sus motivos, su mundo ... (una de las mayores limitaciones a la inteligencia emocional es la creencia de que todos percibimos las mismas cosas y reaccionamos de igual forma ante ellas). Todo ello nos va a facilitar **establecer relaciones** de colaboración y confianza con los demás, algo imprescindible tanto en el entorno laboral como en el personal.

Talleres de inteligencia emocional, coaching, trainings de coherencia de acción, sesiones de outdoor, entre otras, son **herramientas utilizadas** dentro del ámbito laboral para trabajar la inteligencia emocional.

Los objetivos pueden ser muy variados:

- Orientar, contextualizar y generar actitudes positivas ante una situación de cambio.
- Elevar el nivel de conciencia ante el rol profesional y optimizar su desempeño.
- Alcanzar un mayor compromiso y coherencia de acción con los valores de la empresa y del rol.
- Elevar el nivel de motivación y confianza individual.
- Lograr una comunicación más eficaz, empática y asertiva.
- Elevar el nivel de confianza, cohesión y cooperación del equipo.

- Facilitar la toma de conciencia ante las capacidades y recursos personales para alinearlos con el rol profesional.
- Ayudar a potenciar las habilidades de inteligencia emocional.
- Incrementar niveles de creatividad e innovación.
- Reciclar expectativas y actitudes.
- Crear espacios de reflexión y de intercambio para el crecimiento profesional y personal.
- ...

Competencias que determinan como nos relacionamos con nosotros mismos.

■ *propios estados internos, recurso*

Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.

Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.

Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a fomentar sus habilidades.

- *Establecer vínculos: Forjar relaciones instrumentales.*

■ *Autoregular: Crear y mantener la amistad personal con las personas de su entorno laboral.* 6/8

Sólo se permite la reproducción total o parcial de este documento si se cita (Crisbolivar, 1998).
fuente.

Así, **desarrollar nuestra inteligencia emocional y la de nuestros colaboradores, es el paso necesario que hay que dar** para poder evolucionar hacia distintos modelos sociales y empresariales donde se requiere de las personas un nivel mayor de conciencia, integridad y colaboración. Donde los recursos humanos se convierten en seres humanos en todas sus dimensiones, desde su espiritualidad, que emanan en el hogar, en la sociedad y también en el trabajo.

Es la nueva “mística empresarial” (Hendricks y Kate, 1996) que sienta sus bases en el crecimiento personal y en el desarrollo de la inteligencia emocional.

Las doce características de un empresario místico:

tribución.

aciendo menos. Centrarse en el presente.
mejor de sí mismo y de los demás.

8. Estar abierto a los cambios.
9. Sentido del humor.
10. Visión de conjunto y concentración.
11. Autodisciplina.
12. Equilibrio.

(Hendricks y Ludeman, 1996).

Al amparo de valores éticos y poéticos, no sólo prosaicos (García, 1997), el desarrollo de la inteligencia emocional en cada uno de nosotros puede ser nuestra principal herramienta de cambio, en la empresa, desde la empresa y para la empresa.

Y se convierte no sólo en un derecho del trabajador sino también en un **deber de toda persona**, porque es desde la propia voluntad de crecimiento y desarrollo como pueden alcanzarse niveles superiores de conciencia y de sabiduría que lleven a una sociedad mejor.

Por tanto, debemos aprovechar la oportunidad que se nos brinda desde la empresa para introducir un poco de calidad humana. Parece que al fin nos hemos dado cuenta de que no podemos prescindir de nuestras emociones, ni siquiera en el mundo laboral, supuestamente frío y racional, y que es mejor conocerlas y canalizarlas de forma positiva que luchar contra ellas o dejarse llevar por los arrebatos del momento.

Ahora que el modelo actual está tocando fondo para dar paso al postcapitalismo, para recuperar una visión holística e integradora del ser

humano y rescatar del destierro occidental algunas viejas y sabias creencias orientales, es el momento de impulsar el cambio.

La sabiduría, aunque difícil de definir podríamos decir que lo identificamos con un amplio número de ideas: No precipitarse a sacar conclusiones, buscar una visión más amplia de las cosas, dar respuestas prácticas, adoptar un enfoque equilibrado, no ser dogmático, tolerancia, mirar las cosas con mayor profundidad, generar y considerar nuevas alternativas, ser capaz de ver las cosas desde distintos ángulos.

Estamos viviendo una profunda crisis de valores, una época de complejidad y desorientación.

Estamos viviendo una oportunidad para construir una sociedad mejor, una empresa mejor, un mundo mejor.

¿Demasiado utópico?, depende de todos nosotros.

“Somos lo que pensamos. Todo lo que somos surge con nuestros pensamientos. Con ellos nos construimos el mundo”.
Buda.

Referencias bibliográficas:

- Bisquerra, R. “Educación emocional y bienestar”. Praxis, 2000.
- Blanchard, K. y O’Connor, M. “La dirección por valores”. Gestión 2000, 1977.
- Branden, N. “El arte de vivir conscientemente”. Paidós, 1997.
- Covey, S. “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva”. Paidós, 1998.
- De Bono, E. “Manual de la sabiduría”. Paidós, 1996.
- García, S. y Dolan, S. “La dirección por valores”. McGraw-Hill, 1977.
- Goleman, D. “La inteligencia emocional”. Kairós, 1995.
- García, S., Soler, C., Falcón, B. “El capitalismo sensible: más allá de la rigidez y la flexibilidad”. Revista Management & Empresa, 2000. Escuela Universitaria de Estudios Empresariales. Barcelona, 2000.
- Goleman, D. “La práctica de la inteligencia emocional”. Kairós, 1998.
- Hendricks, G. y Ludeman, K. “La nueva mística empresarial”. Urano, 1996.
- Salovey, P. y Mayer, D. “Emotional Intelligence”. Imagination, Cognition and Personality, 9, 1990.