



knowsquare .

MICHAEL DE JOSÉ BELZUNCE

22 DE DICIEMBRE DE 2014

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA
EMPRESA, ¿UNA QUIMERA?

ARTÍCULO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor y
Know Square S.L.

En organizaciones pequeñas, el impacto de las directrices del Director General llega de forma bastante directa y personal a los mandos y demás empleados. Al haber relativamente pocas personas involucradas, un Director General que se mueva por la oficina, las fábricas o las delegaciones influye de forma directa y poderosa en todos los empleados. Una sonrisa, un reconocimiento, el estilo dialogante, el trabajo en equipo, la importancia en escuchar al cliente... se pueden destilar directamente de sus actuaciones.

En organizaciones más grandes, y más aún en multinacionales, este contacto personal es casi imposible, y ha de ser “sustituido” por lo que hagan los Directores que depende de él, por políticas de recursos humanos, entre las cuales destaca el tipo de cursos de formación que se deciden priorizar, así como declaraciones corporativas sobre valores y estilos de dirección.

En cualquiera de los casos, los mensajes que se quieren transmitir a toda la plantilla deben emanar del Director General, y éste tiene que ser consecuente con lo que transmite, es decir practicarlo él mismo.

¿Qué ocurre si un Director General considera que la inteligencia emocional es importante para su empresa, e intenta implantarlo? A muchos no les es ajeno el concepto. ¿Quién no habrá hojeado el libro “Inteligencia emocional” de Daniel Goleman (1995)? Pero una cosa es tener una vaga idea del concepto, y otra cosa muy distinta haberlo llevado a la práctica en su empresa.

Mucho ha llovido desde entonces. Hay conceptos como el liderazgo, o los valores, o el *coaching* que han tomado el relevo, el “*top of the mind*” de los Directivos. La inteligencia emocional parece haber pasado a un segundo plano. Hasta que desde hace unos 5 años la “neurociencia” –y su aplicabilidad en la empresa- ha vuelto a desempolvar el concepto de la inteligencia emocional otra vez. La neurociencia afectiva ha demostrado muchos de los postulados de la inteligencia emocional, reforzando su solidez científica y su importancia práctica. También ha vuelto a renacer el concepto de la centralidad del cliente, que con la crisis económica ha vuelto a estar situado en el centro de todas las iniciativas empresariales. Como consecuencia de todo lo anterior, una vez más, acabamos poniendo a las personas en el centro de todo: nada funciona si las personas no “siguen” las directrices. Pero el ordeno y mando no basta. O los empleados deciden hacer las cosas por convencimiento interno, o no servirá. No enfrentamos a un verdadero cambio cultural, a la necesidad de que las actitudes de todo el personal de la empresa cambien, en la dirección y en la intensidad necesarios en cada caso.

Una creciente preocupación de todos los Directores Generales es cómo transmitir e implantar los comportamientos que consideran críticos en el entorno competitivo actual: la escucha al cliente, la iniciativa, el trabajo en equipo, la innovación.... Sobre todo porque ya no vale -como antaño- asimilar estos comportamientos a funciones concretas (por ejemplo la empatía con el departamento de atención al cliente: o la persuasión al departamento de ventas), sino que es “toda la empresa” (con independencia de niveles jerárquicos y de departamentos funcionales) quienes tienen que actuar al unísono cara al cliente, entre ellos mismos, y cara a los proveedores. Los Directores Generales además son cada vez más conscientes de que no basta con que sus empleados sean buenos técnicos (los de la competencia también lo son), sino que la clave está en cómo lo combinan de forma adecuada con las relaciones con las personas (internas o externas). Como dice Daniel Goleman, el máximo divulgador de la inteligencia

emocional aplicado a la empresa “*es cómo te sabes desenvolver en tus relaciones lo que realmente determinará lo bien que lo hagas en un trabajo concreto.*”

Esta preocupación no tiene fácil solución. Primero, porque para desarrollar estas habilidades (muchas encuadradas dentro del concepto de inteligencia emocional) se echa mano de los cursos de formación de forma presencial, y... no hay muchos expertos en esta área. No es una especialidad tan común como otras áreas de conocimiento. En segundo lugar, porque impartir esta materia de forma presencial es implantable que se aplique (por coste y tiempo) a la mayoría de los empleados. Haría falta un masivo plantel de monitores, dando cursos durante muchos meses, a un coste prohibitivo. Consecuencia: como máximo, se suele quedar en el equipo directivo y en algunos mandos intermedios, o se da formación en algunas áreas funcionales (por ejemplo, cursos de negociación entre los comerciales o compradores). Con estas limitaciones, no es de extrañar que la inteligencia emocional siga brillando por su ausencia en todas las empresas... a pesar de que desde el Director General, pasando por el Director de Recursos Humanos, lo consideren muy importante.

Vista de esta manera, habría que concluir de forma quizá algo pesimista, que:

- a) Los empleados en general- salvo que formen parte de la alta dirección- no recibirán nunca una formación de inteligencia emocional que les ayude a desarrollarse como empleados del siglo XXI...es decir, a convertirse en líderes, y no solo en seguidores.
- b) La empresa no podrá aprovecharse del gran cambio que se derivaría de que sus empleados en general -no solo sus directivos- aprendan una serie de competencias emocionales que son claves para la competitividad de la empresa: la empatía, el trabajo en grupo, una comunicación efectiva, la flexibilidad, etc.

En los últimos años ha habido algún intento aislado de transmitir la inteligencia emocional a través de cursos de *e-learning*, pero ha resultado poco eficaz: tiene todos los problemas de la formación presencial, sin la ventaja teórica de los ahorros de una difusión más económica. Podemos constatar los siguientes problemas:

- a) Problemas en el contenido. Es difícil “enseñar” la inteligencia emocional: a lo más, se explica su importancia y las razones de su eficacia...pero ni cómo se implanta más allá de directrices muy genéricas que sirven de poco. Los contenidos están poco desarrollados para ser implantados de forma eficaz por el usuario.
- b) Problemas en el sistema de aprendizaje: adquirir inteligencia emocional para aplicarlo en el trabajo requiere un cambio de actitud y hábito, y los formatos actuales de *e-learning* no parecen ser un medio muy adecuado.

Sin embargo, es posible que la transformación digital que se está produciendo en muchos negocios acabe alcanzando también a la formación para las empresas. Se está experimentando en nuevos formatos como la gamificación y el uso más extensivo del vídeo, así como en formatos de *mobile learning*, aunque aún estamos en las primerísimas etapas de su aplicación al campo de la formación de empresas. Esperemos que las oportunidades que ofrece la combinación entre tecnología, contenidos,

pedagogía innovadora y movilidad den lugar a propuestas de negocio que permitan que la inteligencia emocional pueda pasar de ser una mera aspiración, a una realidad en las empresas.

Quizá no tengamos que esperar mucho a que surjan nuevos modelos que se propongan...y que haya empresas suficientemente innovadoras como para probarlas. Por el bien de las empresas. De los trabajadores. Y de toda la sociedad en general.

© Michael de José Belzunce
© Know Square S.L.