



**Autora: Mercedes Hortelano**



Con 30 años de experiencia, sus áreas de especialización son el desarrollo competencial, el coaching (desde 1998) y la evaluación de potencial (assessments). Lleva trabajando en consultoría desde 1996. Ha diseñado, dirigido y ejecutado programas de desarrollo en empresas nacionales y multinacionales, así como programas europeos de investigación y acción social.

Ha participado en ponencias, conferencias y grupos de trabajo en España, Israel, Grecia, Canadá, Inglaterra, EEUU, Italia, Suecia, Alemania y Suiza.

Actualmente, y desde Septiembre de 2005, trabaja como especialista externa de desarrollo (rrhh, estrategia, motivación y productividad).

Blog: <http://myklogica.blogspot.com>. Mail: [mhvdp@hotmail.com](mailto:mhvdp@hotmail.com)

## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA**

La incorporación masiva de las mujeres en la sociedad a la vida laboral en las últimas décadas ha supuesto transformaciones sustanciales en la vida familiar. Tradicionalmente se ha relacionado desarrollo profesional con desarrollo técnico pero, llega un momento en el que la técnica no basta y es, además, necesario desarrollar la lógica emocional para continuar avanzando y abrirnos a nuevas experiencias que nos permitan seguir creciendo como profesionales.

Aquella empresa que acepta que los profesionales somos personas y que, como tales, nos guiamos por una lógica emocional, se abre a muchas más posibilidades, que aquella que lo ignora y pretende trabajar con profesionales linealmente emocionales.

Una patada (lingüística o no) conlleva una reacción negativa, sea explícita o implícita –que en un momento dado me calle, sólo significa que me callo, no que deje de pensar.

Actuar con inteligencia emocional es comprender esta lógica y aprovecharla para sacar lo mejor de los profesionales que colaboran conmigo.

Desde mi perspectiva, una empresa de este tipo presenta una serie de características:

1. En su Visión y Misión tienen en cuenta la FINALIDAD de lo que quieren lograr, el “para qué”, lo que les dota de un sentido que va más allá del puramente mercantilista y que les permite crear estructuras sostenibles.
2. Se sustentan sobre unos valores soportados por prácticas y comportamientos coherentes con los mismos.
3. Han aprendido que el crecimiento cuantitativo debe consolidarse con el cualitativo y que, a partir de cierto momento, sólo es sostenible el segundo.
4. Tienen y promueven la visión de futuro: saben a dónde quieren llegar, el “esfuerzo y precio” a invertir e implantan políticas, tanto de negocio como de compañía, a medio y largo plazo.
5. Animar a sus colaboradores a ampliar sus perspectivas y promueven la diversidad de pensamiento. Saben que la endogamia cultural petrifica. Buscan profesionales capaces de identificar prácticas ajenas que les permita reinventarse.
6. Promocionan la iniciativa y el autoliderazgo. Crean estructuras planas en las que el valor es la función vs. el puesto.
7. Orientadas al colaborador. Saben que si cuidan a su gente, estos replicarán esta forma de funcionar, cuidando a la propia empresa, a proveedores y a clientes.
8. Orientadas al proceso: Son empresas que se posicionan en calidad y saben que si el proceso es como debe de ser, el resultado caerá por sí mismo.
9. Buscan soluciones y desarrollan una gran capacidad de crear, innovar y transformar las rutinas diarias. Saben aprovechar la oportunidad de mejora y aprendizaje que un error conlleva.

10. Orientada al equilibrio y al clima. Saben que un profesional que disfruta con su trabajo es mucho más eficaz, eficiente y productivo que aquel presionado por las horas y por un mal ambiente y que cuanto más equilibrio tenga entre su vida laboral y privada, más rendirá en el trabajo.

11. Y, por último, aunque no menos importantes, fijan objetivos alcanzables, coherentes y convergentes entre todas las áreas de la empresa. Saben que toda área es importante y que cualquier objetivo que cree tensión o diverja terminará causando situaciones potencialmente conflictivas y perjudiciales para el buen funcionamiento de la misma.

El tipo de profesionales que, por lógica, llegan a tener estas organizaciones suelen ser:

- √ Autoconscientes y honestos
- √ Automotivados y comprometidos
- √ Empáticos
- √ Asertivos
- √ Altamente competitivos

¿Por qué entonces hay tan pocas empresas que sigan este modelo? Las posibles explicaciones que encuentro son:

Si partimos del hecho de que la empresa se sustenta sobre la base del negocio y de la compañía, hoy en día nos encontramos con que no hay carreras específicas de rrhh en las que se tome la empresa como un todo y enseñen las relaciones entre acciones y resultados. Es decir, que enseñen la lógica de que tras cada número hay una historia y una causa que lo determina.

*¿Cómo ven las carreras empresariales y escuelas de negocio al trabajador? ¿como pasivo o como activo? ¿Y la carrera de derecho? ¿Y psicología?*

Asimismo hemos llegado a una disociación entre persona y profesional, de tal forma, que el profesional toma decisiones que como persona desestimaría.

El hecho de que muchos gestores, “responsables”, gerentes o supervisores, comienzan su trayectoria profesional desde esos puestos, desconociendo la realidad de los puestos que dirigen y, por lo tanto, sin tener experiencia real en lo que “piden”.

Y, por último, una práctica muy extendida, rodearse de profesionales con el mismo punto de vista, que no cuestionen las directrices que reciban o que teman exponer puntos de vista diferentes, que puedan ayudar al dirigente a tomar decisiones basadas en análisis amplios y proyecciones reales y con plena consciencia de los impactos de las mismas.

Por todo ello para que una empresa sea rentable y productiva, tan importante como tener en cuenta la parte del negocio (facturación, rentabilidad, productividad), es la de dar la importancia que tiene a la compañía, a los profesionales que posibilitan su sostenibilidad y consecución de metas y objetivos.

Impactos y costes de políticas de rrhh deficientes o perjudiciales para la empresa:

Directos:

- a. Descontento y conflictividad laboral
- b. robos
- c. Alta rotación:
  - Costes de reclutamiento
  - Costes de capacitación
  - Pérdida de experiencia y know-how
  - Baja cualificación y preparación de los que se quedan
- d. Baja productividad: merma en la rentabilidad y márgenes de beneficio

Indirectos:

- a. Incremento en los costes del dpto. de servicio post-venta y mantenimiento
- b. Pérdida de clientes
- c. Pérdida de imagen y prestigio (y reputación de la marca)
- d. Incremento en los costes del dpto. comercial

Impactos y beneficios de aquellas empresas que han construido culturas y potenciado políticas emocionalmente inteligentes:

Directos:

- a. Clima
- b. Rotación natural:
  - i. Productividad, por:
    - Optimización de tiempos
    - Mejora de procesos natural
  - ii. Rentabilidad: Incremento de márgenes
  - iii. Competitividad

Indirectos:

- a. Fidelización de clientes
- b. Incremento de referencias.
- c. Ahorro en costes comerciales
- d. Ahorro en costes de servicio post-venta y mantenimiento
- e. Ahorro en costes de seguimiento y control.

Por todo ello -y más en los tiempos que corren- les invito a que inicien este proceso, invirtiendo y dotando a su empresa de políticas que desarrollen la IE, de forma que sean sus propios colaboradores aliados que les posibiliten la sostenibilidad de la misma, gracias a una alta productividad y una mejor rentabilidad.

¿Cómo empezar?

Reúna a su equipo y comience de forma natural explicando algún pequeño problema que tenga ... (al principio, lo más sencillo posible y una vez lo haya analizado usted y hecho todo lo que pide):

*Mirad, tengo esta situación ... me gustaría contar con vuestras perspectivas y me ayudéis a rellenar los siguientes interrogantes:*

- *Qué funciona mal o aunque funcione se puede mejorar*
- *Cómo afecta (ejemplos)*
- *Beneficios que aportaría la mejora*
- *Causa original*
- *Qué hacer*
- *DAFO situación futura*
- *etc.*

Claves de éxito:

- Guardarse para sí su solución.
- Escuche y actúe de secretario y facilitador; en esa reunión sus colaboradores han de ser los protagonistas.
- Su labor:
  - Supervisar que se hable estrictamente de perjuicios, costes, inversión y beneficios y de soluciones permanentes.
  - Ayudar a que expongan cuantos más mejor: cuantos más puntos de vista mayor profundidad y más amplitud tendrán las conclusiones a las que lleguen.
- Una vez se decanten por una vía de acción/solución, saque la suya, compárenla abiertamente y decidan de nuevo.
- Salir con un plan de acción a –máximo- 1 semana vista.
- Reunirse a la semana y repasar los resultados:
  - Qué fue bien
  - Qué se puede mejorar
  - Retos con los que se han encontrado
  - Cómo los han solucionado y superado (o alternativas de solución).
  - etc.
- Reconocimiento: déles las gracias e intente que alguien más realice otra propuesta de mejora ... en el momento en el que comienzan a ver resultados y vean que se les escucha y se hace como dicen y va bien, serán ellos los que lucharán por mantener el equipo, pues cuanto mejor vaya el equipo mejor les irá a todos.

Es un guión básico. Adápteselo a su lenguaje y a su propia situación.

Tan complejo y tan sencillo como eso para comenzar a implantar un tipo de cultura emocionalmente inteligente, abra los canales de comunicación. Arriésguese y compruebe por sí mismo los impactos y los beneficios de realizar un ejercicio de este tipo.