

Capítulo 3

**Inteligencia emocional
y empresa: conceptos
relacionados**

Contenido

1. Introducción
2. Motivación
3. Comunicación
4. Liderazgo
5. Trabajo en equipo
6. Resumen

1. Introducción

El estudio de la Inteligencia Emocional, en la organización cumple con un doble cometido: la mejora de la eficacia empresarial y el desarrollo, más allá de lo meramente laboral, de las personas que trabajan en la empresa.

Muchas organizaciones tienen objetivos divididos por departamentos, que buscan fortalecer el trabajo individual y promueven el aislamiento de cada función en dichas empresas. En la actualidad, sin embargo, lo que se requiere es un sistema de gestión con una estrategia empresarial consistente y transparente, con la participación de los principales líderes de la organización, quienes comunicarán la estrategia a todas las personas que intervienen en su ejecución, despertando en los integrantes de los equipos de trabajo la motivación y el compromiso por alcanzar los objetivos propuestos, proponiendo acciones correctivas oportunas y tomando decisiones proactivas que le den una ventaja competitiva al negocio.

Por esta razón, antes de seguir profundizando en la práctica de la inteligencia emocional, se van a ver algunos conceptos relacionados con la misma y que son de gran importancia para el buen funcionamiento de una organización. Estos conceptos son:

- Motivación.
- Comunicación.
- Liderazgo.
- Trabajo en equipo.

2. Motivación

La motivación es un proceso que nos lleva a actuar de una determinada manera. Puede ser generada por estímulos externos o bien por procesos mentales internos del individuo.

Su relación con las emociones es evidente. El miedo, lleva a actuar, haciendo que se retiren del peligro. Lo mismo ocurre con la motivación, nos conduce

hacia una meta, hace que nos comportemos de una determinada manera para conseguir dicha meta.

Si se habla del mundo empresarial, la motivación se define del siguiente modo.



Definición

Motivación (en término empresarial)

Proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

El tiempo que se dedica al trabajo supone una gran parte de nuestra vida, por lo que es necesario que estemos motivados por el mismo, de forma que no se convierta en una actividad opresora y frustrante.

El estar motivado hacia el trabajo trae consecuencias psicológicas positivas, tales como la autorrealización, el sentirnos competentes y sabernos útiles. Esto contribuye al bienestar general del individuo.



Nota

Se considera que el factor clave en la organización son las personas, ya que en estas reside el conocimiento y la creatividad.

La motivación es un elemento fundamental para el éxito empresarial, ya que de ella depende, en gran medida, la consecución de los objetivos de la empresa. Aún así, hay todavía sectores que no han reflexionado acerca de la importancia de estas cuestiones y siguen practicando una gestión que no tiene en cuenta el factor humano. En ellos, ha empezado a darse un déficit de recursos cualificados y es por eso que las empresas están buscando formas de atraer y retener los recursos humanos.

El mercado de trabajo se ha transformado y, en la actualidad, la retribución ha dejado de ser el elemento principal a tener en cuenta a la hora de seleccionar un puesto, dejando paso a otras consideraciones, como la flexibilidad, las medidas de conciliación, el desarrollo personal y profesional... Estos elementos conforman lo que se denomina **salario emocional**.



Definición

Salario emocional

El salario emocional se define como todo aquel incentivo no monetario orientado a reconocer los logros de los empleados, compuesto por conceptos no económicos destinados a satisfacer, de manera integral, necesidades de tipo personal, familiar y profesional del empleado.

Por lo tanto, las organizaciones deben tener presente que hoy día hay muchas formas de motivar a los empleados, y que el dinero ha dejado de ser el principal medio.



Importante

El resultado de la insatisfacción laboral genera estrés, baja autoestima, depresión, y las consecuencias no solo son negativas para la persona, sino también para la empresa en sí, porque empieza a tener empleados que dan la mitad de su rendimiento.

3. Comunicación

En la actualidad, la comunicación interna es un aspecto fundamental para el buen desarrollo de la organización. Si queremos que la empresa funcione correctamente, tiene que existir una comunicación fluida para el buen funcionamiento de la misma.



Sabía que...

En los últimos años, numerosas investigaciones empresariales han demostrado que las empresas que gozan de un buen sistema de comunicación interna son mucho más competitivas y más efectivas, aumentando con ello su productividad.

En cualquier actividad en la que se necesite estar en permanente contacto con alguien, la comunicación es fundamental para el éxito de dicha labor y para su correcto funcionamiento. Dentro de una organización, pueden presentarse inconvenientes, problemas o malentendidos, simplemente por falta de un buen sistema de comunicación.

Por lo tanto, la comunicación interna permite:

- Construir una identidad de la empresa en un clima de confianza y motivación.
- Profundizar en el conocimiento de la empresa como entidad.
- Informar individualmente a los empleados.
- Hacer públicos los logros conseguidos por la empresa.
- Facilitar la toma de decisiones.
- Evitar rumores falsos, que en muchas ocasiones es perjudicial para la propia empresa.

Aunque no solo basta con el establecimiento de un sistema de comunicación interna, sino que también es de suma importancia adquirir o practicar las habilidades básicas fundamentales de todo proceso comunicativo. Estas son:

- Empatía.
- Asertividad.
- Escucha activa.
- Retroalimentación.

3.1. Empatía

La empatía es la capacidad de entender los pensamientos y emociones ajenas, de ponerse en el lugar de los demás y compartir sus sentimientos. No es necesario pasar por las mismas vivencias y experiencias para entender mejor a los demás, sino ser capaces de captar los mensajes verbales y no verbales que la otra persona quiere transmitir, y hacer que se sienta comprendida de manera única y especial.

Actitudes que dificultan la empatía

- Tendencia a quitarle importancia a lo que le preocupa al otro e intentar ridiculizar sus sentimientos.
- Escuchar con prejuicios y dejar que nuestras ideas y creencias influyan a la hora de interpretar lo que les ocurre.
- Juzgar y acudir a frases del tipo “lo que has hecho está mal”, “de esta forma no vas a conseguir nada”, “nunca haces algo bien”.
- Sentir compasión.

- Ponerse como ejemplo por haber pasado por las mismas experiencias.
- Intentar animar sin más, con frases como “ánimo en esta vida todo se supera”; dar la razón y seguir la corriente.

Estrategias para desarrollar la empatía

Es evidente que hay personas que por diversas razones tienen mucha capacidad empática y, sin embargo, otras poseen enormes dificultades para entenderse con la gente y ponerse en su lugar. En cualquier caso, conviene saber que las habilidades empáticas se pueden potenciar y desarrollar:

- Hacer preguntas abiertas. Para ayudar a continuar la conversación y hacer ver a la otra persona que estamos interesados por lo que cuenta.
- Intentar avanzar lentamente en el diálogo, de esta forma estamos ayudando a la otra persona a que tome perspectiva de lo que le ocurre, dejamos que los pensamientos y sentimientos vayan al unísono y nos da tiempo de asimilar y reflexionar sobre el tema.
- Tener toda la información antes de opinar, y asegurarse de que se ha escuchado e interpretado bien lo que quería decir.
- No aconsejar, sino hacerle saber que se le entiende.
- Cuando se opine es muy importante hacerlo de forma constructiva, ser sinceros y procurar no herir con los comentarios.
- Ser respetuoso con los sentimientos y pensamientos de la otra persona y aceptar abiertamente lo que cuenta.
- Aceptar las diferencias con los demás, ser tolerantes y tener paciencia con los demás y con uno mismo.

3.2. Asertividad

Es una habilidad personal que nos permite expresar nuestros sentimientos, deseos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás. Es una manera de llegar a conseguir los objetivos que nos proponemos sin sentirnos incómodos por ello ni incomodar a los demás.

Para ser una persona asertiva, hay que aprender a evitar la manipulación. Hay una serie de técnicas que han demostrado ser útiles para conseguirlo:

- **Aserción positiva:** dentro de la aserción positiva se pueden incluir conductas como:
 - Dar y recibir halagos: “Te queda muy bien ese pantalón”, “Me gusta cómo te queda ese corte de pelo”.
 - **Ser capaz de ser reforzantes con los demás:** “Te felicito por lo bien que lo has hecho”, “Hace falta mucho valor para hacer esto”.
 - Expresar el afecto positivo: “Te quiero”, “Me gustas”.

- **Aserción negativa:** dentro de la aserción negativa se pueden encontrar conductas como:
 - Decir que no: “No me apetece salir fuera a cenar esta noche”, “Lo siento, pero no me gusta dejar el coche a otras personas”.
 - Expresar sentimientos negativos: “Me duele cuando te comportas así”, “Me siento defraudado”.
 - Admitir críticas: “Háblame más de eso que te ha molestado...”.
 - Pedir cambio: “Me gustaría que cuando te exprese mis sentimientos me miraras a los ojos, para sentir que estás escuchándome...”.

- **Técnica del banco de niebla:** consiste en reconocer serenamente la posibilidad de que haya parte de verdad en lo que dice nuestro crítico, reservándonos nuestro derecho a ser nuestro propio juez en cuanto a nuestro comportamiento.
 - “Puede que lleves razón, pero...” “Sí, pero... Sí, lo sé, pero mi punto de vista es...” “Estoy de acuerdo, pero...”.

- **Técnica del disco rayado:** repita su punto de vista con tranquilidad, sin dejarse ganar por aspectos irrelevantes.

- “Lo que yo quiero decir es que...” y se retoma el diálogo en el punto en que se es interrumpido, o repitiéndolo desde el principio.
- **Técnica del acuerdo asertivo:** responda a la crítica admitiendo que se ha equivocado, pero separándolo del hecho de ser una buena o mala persona.
 - “Sí, se me olvidó que había quedado en avisarte. Normalmente suelo ser más responsable”.
- **Pregunta asertiva:** consiste en incitar a la crítica para conseguir información que podrá usar en sus argumentos.
 - “Comprendo que no te guste el modo en que actué el viernes en la reunión. ¿Qué es lo que te molesta de mí que hace que no te guste?”.
- **Técnica para procesar el cambio:** desplace el foco de la discusión hacia el análisis de lo que ocurre entre usted y su interlocutor. Deje aparte el tema de la discusión.
 - “Nos estamos saliendo del tema. Vamos a acabar hablando de cosas ya pasadas. Me parece que estás enfadado”.
- **Técnica de ignorar:** ignore el motivo por el que la otra persona está enfadada. Aplace la discusión hasta que se calme.
 - “...Veo que estás muy nervioso y enfadado, ya hablaremos luego”.
- **Ironía asertiva:** responda positivamente a la crítica hostil.
 - Si le dicen: “Eres un sinvergüenza”, conteste con un “Gracias”.
- **Aplazamiento asertivo:** aplace la respuesta a la afirmación que le están desafiando hasta que se sienta tranquilo, relajado y capaz de responder de forma apropiada.
 - “Prefiero no hablar de eso ahora”.

- **Quebrantamiento del proceso:** responda con una sola palabra o con frases lacónicas a la crítica que intenta provocarle.
 - “Sí,...no...quizá”.

3.3. Escucha activa

La **escucha activa** se refiere a la habilidad de escuchar no solo lo que la persona está expresando directamente, sino también los sentimientos, ideas o pensamientos que subyacen a lo que se está diciendo.



Definición

Escuchar

Escuchar es entender, comprender o dar sentido a lo que se oye.

Elementos que facilitan la escucha activa

- **Disposición psicológica:** prepararse interiormente para escuchar.
- **Observar al otro:** identificar el contenido de lo que dice, los objetivos y los sentimientos.
- **Expresar al otro:** que le escuchas con comunicación verbal (ya veo, umm, uh, etc.) y no verbal (contacto visual, gestos, inclinación del cuerpo, etc.).

Habilidades para la escucha activa

- **Mostrar empatía:** escuchar activamente las emociones de los demás es tratar de “meternos en su pellejo” y entender sus motivos. Es escuchar

sus sentimientos y hacerle saber que “nos hacemos cargo”, intentar entender lo que siente esa persona.

- **Parfrasear:** con las propias palabras repite lo que parece que el emisor acaba de decir. Ayuda a comprender lo que el otro está diciendo y permite comprobar si se está entendiendo lo que se dice. Un ejemplo de parafrasear puede ser: “Entonces, según veo, lo que pasaba era que...”, “¿Quieres decir que te sentiste...?”.
- **Emitir palabras de refuerzo o cumplidos:** pueden definirse como verbalizaciones que refuerzan su discurso al transmitir que uno aprueba, está de acuerdo o comprende lo que se acaba de decir. Ejemplos serían: “Me encanta hablar contigo” “Bien”, “umm” o “¡Estupendo!”.
- **Resumir:** para informar la otra persona lo que se está comprendiendo, o de la necesidad de mayor aclaración. Expresiones de resumen serían:
 - “Si no te he entendido mal...”
 - “O sea, que lo que me estás diciendo es...”
 - “A ver si te he entendido bien...”

3.4. Retroalimentación

Recurso que nos permite comprobar el estado del proceso de comunicación, si se está llevando a cabo correctamente o si, por el contrario, se ha desvirtuado. Su finalidad es hacer comprobar si el interlocutor ha comprendido o no el mensaje. ¿Cómo?:

- Planteando cuestiones.
- Repitiendo el mensaje.
- Expresando acuerdo/desacuerdo.
- A través de la persistencia en el mismo tema.
- Respuestas con empatía.



Recuerde

Recordemos que un empleado motivado trabajará mejor. Y si trabaja mejor, su rendimiento aumentará, ocasionando consecuencias positivas a la organización. Es decir, si existe una buena comunicación, el empleado no se sentirá relegado ni discriminado, sino todo lo contrario, sentirá que forma parte integral e importante de una compañía y su satisfacción será reflejada en éxito para toda la organización.

Por otra parte, las emociones proporcionan información a los demás sobre nuestras intenciones y nuestra disponibilidad para actuar. En las relaciones interpersonales, la emisión constante de estados emocionales regula en gran medida la interacción.

4. Liderazgo

El liderazgo es un ámbito emocional fundamentado en las relaciones que mantienen los líderes con sus seguidores. Por ello, la inteligencia emocional que desarrollen los líderes va a tener una gran importancia en el desarrollo de su estilo de liderazgo.

Liderazgo es la habilidad para influir en las actividades de los otros, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas. No se trata de obligar a los demás a hacer lo que hay que hacer, sino lograr que los demás quieran hacer eso.

El líder, mediante el empleo de sus habilidades personales, conduce a su grupo hacia:

- El descubrimiento de sus propósitos.
- El establecimiento de sus objetivos.
- La asignación de las responsabilidades.
- La orientación del planeamiento.
- La indicación de los recursos disponibles.
- La prosecución continuada de la acción.
- La coordinación dinámica del progreso.

- La evaluación del progreso logrado.

Veamos, a continuación, las características del buen líder:

Capacidad de comunicarse

Esta comunicación se da en dos sentidos; descendente y ascendente. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, de modo que sus empleados las escuchen y las entiendan. También debe saber escuchar y considerar lo que el grupo le expresa.

Inteligencia emocional

Tal y como definieron Salovey y Mayer (1990), la inteligencia emocional es la habilidad para manejar los sentimientos y emociones propias y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción. Por tanto, vemos que poseer inteligencia emocional es una característica primordial para un líder.

Capacidad de establecer metas y objetivos

Un líder debe ser capaz de establecer metas congruentes con las capacidades del grupo, estableciendo objetivos que se puedan cumplir. Debe ser capaz de guiar a su equipo.

Capacidad de crecer

Un líder crece y hace crecer a su gente. Delega funciones y crea oportunidades para todos.

Tiene carisma

Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas.

Es innovador

Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas. Esta característica es importante ante un mundo que avanza rápidamente, con tecnología cambiante, y ampliamente competitivo. No espera a que las cosas sucedan, las provoca.

Es responsable

Sabe que su liderazgo le da poder y utiliza ese poder en beneficio de todos.

Siempre está informado

Una compañía no puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan cómo se maneja la información. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

Existen diferentes estilos de liderazgo, los cuales veremos a continuación, informando de sus características e indicando cuándo su utilización es efectiva y cuándo no lo es.

4.1. Democrático

El estilo democrático supone equilibrar las necesidades de la organización y las necesidades individuales de los miembros de su equipo.

■ Características:

- Implicación de los miembros en la toma de decisiones.
- Comunicación en ambos sentidos.
- Participación de los subordinados.
- Reconocimiento del trabajo realizado.
- Es flexible.

- Es efectivo cuando:
 - Hay tiempo disponible.
 - El grupo está motivado y/o existe un sentido de equipo.

- Es inefectivo cuando:
 - El grupo está desmotivado.
 - No existen habilidades/conocimientos entre los miembros del grupo.
 - Alto grado de conflictos presente en el grupo.

4.2. Permisivo

En este estilo de liderazgo, el líder deja carta libre a sus subordinados, para que ellos tomen sus propias decisiones. Las responsabilidades y obligaciones del líder están repartidas entre las tareas de los miembros del grupo.

- **Características:**
 - Abdica responsabilidad en los subordinados.
 - Espera que los trabajadores sean autosuficientes.
 - El grupo se automotiva y decide.
 - El líder se muestra pasivo en lo que respecta a la ejecución real de algún tipo de tarea.
 - El líder solo evalúa el resultado de los trabajos realizados si se lo piden los demás miembros del grupo.

- **Es efectivo cuando:**
 - Existe alto grado de habilidades y motivación.
 - Existe el sentido de equipo.
 - La rutina es familiar.

■ **Es inefectivo cuando:**

- Bajo sentido de equipo/interdependencia.
- Bajo grado de habilidades/conocimientos entre los miembros.
- El grupo espera que se le diga qué hacer.

4.3. Autoritario

El líder autoritario concede mayor atención a las necesidades de la actividad y descuida las necesidades individuales de los miembros del grupo. Sus requisitos para lograr los máximos resultados son la disciplina y una dirección firme. Considera a los miembros del grupo, en cierta medida, como órganos que cumplen la finalidad de ejecutar, de forma prefijada, sus órdenes, en virtud de su autoridad.

■ **Características:**

- Concentración de poder y toma de decisiones.
- Falta de comunicación ascendente.
- No participa en el trabajo, solo lo manda realizar.
- Es inflexible e intransigente.
- El grupo no experimenta la sensación de equipo.

■ **Es efectivo cuando:**

- El tiempo es limitado.
- Las personas no tienen el conocimiento y habilidades necesarias.
- El grupo no se conoce entre sí.

■ **Es inefectivo cuando:**

- El desarrollo de una fuerte sensación de equipo es el objetivo.
- Existe algún nivel de conocimiento/habilidades entre los miembros.
- Si el grupo quiere espontaneidad en su trabajo.

5. Trabajo en equipo

El hombre es un ser social que se desenvuelve en un continuo intercambio de relaciones con los demás componentes de la sociedad, por ello, en el trabajo también necesita esa relación con sus semejantes.

La clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva. Esto quiere decir, que no solo basta con reunir a un excelente grupo de talentos o personas cualificadas, sino que el grupo de trabajo debe ser gestionado de forma que se realice el trabajo necesario y adecuado por cada uno de los componentes del grupo, para conseguir los objetivos planteados.

Para poder hablar de equipo de trabajo es necesario que estén presentes las siguientes características:

1. El equipo es un grupo de personas, no es solo una suma de individuos. Es preciso que se establezca una interrelación para llegar a conseguir un objetivo común.
2. El equipo está dotado de una finalidad común, el objetivo común es la razón por la que las personas se reúnen en el equipo.
3. El equipo tiene una existencia propia, ya que los miembros del equipo participan tanto de las dificultades como de los éxitos de forma colectiva.
4. El equipo es dinámico, cada equipo tiene una experiencia diferente a la de otros equipos.
5. El equipo depende estrechamente de las relaciones interpersonales establecidas entre sus miembros.

5.1. Tipos de equipos y niveles de funcionamiento

Según su duración, podemos distinguir entre:

- **Permanentes:** existen equipos que, debido a las tareas que realizan, deben ser permanentes.
- **Temporales:** se crean con una finalidad y con un tiempo limitado.

Independientemente de la duración temporal del equipo de trabajo, es necesario que para que sea efectivo, se cumplan las siguientes condiciones:

- **Confianza mutua.** El trabajo en equipo implica que unas personas dependen de otras y esta dependencia hace necesaria la confianza en el resto de los compañeros del grupo y en nosotros mismos. Para hacer efectiva la confianza entre los compañeros del equipo se necesita comunicación sincera entre ellos y, por supuesto, la cooperación como base de la confianza y como base del trabajo en equipo.
- **Comunicación.** Es el medio a través del cuál expresamos la confianza.
- **Apoyo mutuo.** Va más allá de la colaboración entre los miembros del grupo, es el apoyo de todos hacia todos, que hace que un trabajo en equipo sea más que la suma de esfuerzos de las personas que lo componen.
- **Compresión e identificación con los objetivos de la organización.** Los objetivos son las metas que se persiguen. En un equipo de trabajo es necesario que todos los componentes comprendan estos objetivos y se identifiquen con ellos.
- **Tratar las diferencias de manera adecuada a cada situación.** En todo grupo social surgen diferencias, malentendidos y desacuerdos que son necesarios abordar. A veces, estos suelen dar lugar a discusiones y roces, que con un debido tratamiento del problema tal vez se hubieran evitado.
- **Habilidad para el trabajo en equipo.** Con esto nos referimos tanto a la predisposición que la persona tenga para trabajar en grupo (ya que existen ciertos tipos de personas que, por su carácter y personalidad, no son adecuados para el trabajo en grupo, debido a su carácter conflictivo, introvertido, poco dado a la participación y colaboración), como a que cada uno de los componentes del grupo deba tener unas habilidades concretas que se complementen y permitan la consecución de los objetivos. Si este punto plantea problemas en un equipo de trabajo, es necesaria la enseñanza de habilidades adecuadas a los distintos componentes del equipo.
- **Liderazgo.** El grupo necesita un líder, bien sea impuesto o bien sea elegido por los componentes del grupo, que sea la cabeza visible del grupo y marque la dirección del mismo.

Tal vez, el factor más preocupante del funcionamiento del equipo sea la solución de los problemas que inevitablemente surgirán. Una forma efectiva de

evitar posibles problemas y confrontaciones en un grupo abarca los siguientes aspectos:

- Creación de un ambiente en el que los componentes participen en la solución de problemas. Los grupos más participativos en este sentido son los más efectivos.
- Reducir al máximo las tensiones. Para ello es conveniente que las relaciones entre miembros sean amistosas y basadas, como ya se ha indicado, en la confianza.
- Establecer previamente los procedimientos a emplear en la resolución de problemas.
- Que la estructura del grupo sea democrática y todos los componentes puedan participar en la toma de decisiones.

Cada equipo de trabajo funciona a tres niveles distintos: de contenido, de procedimiento y socioemocional:

- **Nivel de contenido:** viene definido por el objeto del equipo. Según sea este objetivo, así será la naturaleza del equipo y su estructura. En este nivel de funcionamiento el equipo debe:
 - Definir con claridad sus objetivos.
 - Concretar las estrategias y los medios para alcanzarlos.
 - Apoyar a los miembros para que tomen conciencia de los objetivos.
- **Nivel de procedimiento:** viene definido por la organización de los recursos internos del equipo para conseguir los objetivos. Comprende las normas, las técnicas y la distribución de responsabilidades. En este nivel de funcionamiento, el equipo debe:
 - Organizarse, delimitando los roles de sus componentes.
 - Trazarse un plan de trabajo.
 - Establecer reglas y normas de funcionamiento interno.
- **Nivel socioemocional:** viene definido por los fenómenos de orden socioemocional que se dan en la interrelación personal. Este nivel comprende fenómenos afectivos que se viven sin que, con frecuencia, sean reflexio-

nados, como por ejemplo el tono de las intervenciones, la intensidad de la participación, el momento en que se hace la intervención, la dirección de las intervenciones, las reacciones emocionales a lo largo de la reunión, etc. En este nivel de funcionamiento, el equipo debe:

- Crear un clima de acogida y confianza mutua.
- Facilitar los mecanismos que favorezcan la cohesión afectiva.
- Promover la conciencia de grupo en todos sus miembros.
- Fomentar relaciones interpersonales basadas en la comunicación y la apertura a los demás, así como las actitudes de aceptación y comprensión.

5.2. Manejo y eficacia de equipos

Para una efectiva participación de los componentes en un equipo de trabajo es necesario realizar un periodo de formación previa, donde los miembros aprenderán a expresarse con libertad y respeto hacia sus compañeros, a no criticar o, en su caso, hacer críticas constructivas, a asumir conflictos y tensiones y solucionarlos, a la cooperación mutua y, en definitiva, a que el equipo trabaje como una sola unidad.

El equipo de trabajo debe tener un líder que lo dirija, con un modelo de dirección participativa; este tipo de participación se fundamenta básicamente en que todos los miembros del equipo de trabajo participan activamente de ciertas parcelas de la dirección, para ello el líder deberá:

- Permitir la participación de los componentes del equipo en la toma de decisiones.
- Permitir y fomentar la participación de los componentes en la fijación de objetivos.
- Permitir y fomentar la participación de los componentes en la solución de problemas y conflictos.
- Informar a los miembros de la verdadera situación en la que se encuentren, sea buena o mala.
- Animar y elevar la moral de los componentes.

- Fomentar la comunicación.
- Lograr un buen clima de convivencia.

En los equipos de trabajo, y en cualquier actividad de grupo, es inevitable la aparición del conflicto. Para su resolución, es necesaria la colaboración y predisposición de todos los miembros del equipo, pero fundamentalmente serán de un inestimable valor las cualidades que el líder posea al efecto.

Para el trabajo en equipo es preciso que sus componentes tengan una actitud participativa y activa. Algunas actitudes que favorecen la participación son:

- Pensar lo que se desea transmitir y expresarlo de forma clara y coherente.
- Adaptarse a la capacidad del grupo, para situarse a su nivel de comprensión.
- Defender el punto de vista propio, sin tratar de imponerlos a los demás.
- Aceptar las críticas.
- En las intervenciones, intentar buscar soluciones.
- Aceptar las ideas y soluciones que los demás proponen si son buenas para el funcionamiento del grupo, aún siendo distintas a las propias.

Para que un trabajo en equipo resulte eficaz debe poseer una serie de características que a continuación se van a ir desarrollando.

Objetivo común

Los objetivos del equipo deben ser compatibles con los objetivos individuales de cada componente del equipo. La convergencia de los objetivos del equipo se consigue a través de la comunicación entre todos sus miembros.

Número reducido de miembros

Existe unanimidad entre los diferentes teóricos, que dicen que los equipos de trabajo deben ser de número reducido. Al ser un número reducido de componentes, más fácil será la participación de los mismos.

Organización

El equipo es una unidad organizada donde existe un desempeño de roles, entre los cuáles se encuentra el líder. También existen normas de funcionamiento, se establecen relaciones sociales y por tanto, hay comunicación entre los componentes.

Plena participación

Debe existir una amplia y total participación de todos los miembros.

Confianza, solidaridad y ayuda mutua

El equipo de trabajo funciona porque se da un clima de confianza, solidaridad y ayuda mutua entre sus miembros.



Nota

Cuando se trabaja en equipo, la inteligencia emocional juega un gran papel, sobre todo por las relaciones que se establecen entre sus miembros.

6. Resumen

En la actualidad se requiere de un sistema de gestión con una estrategia empresarial consistente, con la participación de los principales líderes de la organización, quienes comunicarán la estrategia a todas las personas que intervienen en su ejecución, despertando en los integrantes de los equipos de trabajo la motivación y el compromiso por alcanzar los objetivos propuestos.

Cuando hablamos de motivación en el terreno laboral hacemos referencia al proceso mediante el cual un trabajador, impulsado por fuerzas internas o que

actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos que le permiten la satisfacción de sus necesidades, mientras simultáneamente intenta alcanzar las metas de la organización.

Otro aspecto fundamental para el buen desarrollo de la organización es la comunicación interna. Si queremos que la empresa funcione correctamente, tiene que existir una comunicación fluida para el buen funcionamiento de la misma. Es importante adquirir o practicar las habilidades básicas fundamentales de todo proceso comunicativo, que son: empatía, asertividad, escucha activa y retroalimentación.

Liderazgo es la habilidad para influir en las actividades de los otros, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas. La inteligencia emocional que desarrollen los líderes va a tener una gran importancia en el desarrollo de su estilo de liderazgo.

La clave de un buen trabajo en equipo es la participación efectiva. Esto quiere decir, que no solo basta con reunir a un excelente grupo de talentos o personas cualificadas, sino que el grupo de trabajo debe ser gestionado de forma que se realice el trabajo necesario y adecuado por cada uno de los componentes del grupo, para conseguir los objetivos planteados.



Ejercicios Prácticos

1. Antonio, que acaba de ser ascendido a mando intermedio, debe dirigir un equipo de trabajo.
 - a. ¿Qué modelo de dirección cree que es el más efectivo para que Antonio dirija exitosamente a su equipo de trabajo?
 - b. ¿Cómo cree que debería llevarlo a cabo?

2. Una de las dimensiones de la inteligencia emocional es la motivación, entendida como las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Usted, como empresario, y teniendo en cuenta que en la actualidad el dinero no es la única motivación que rige al trabajador, ¿qué medidas propondría para mantener la motivación de los empleados? Indique como mínimo 5 medidas no monetarias.



Solucionario Ejercicios Prácticos

1. Antonio, que acaba de ser ascendido a mando intermedio, debe dirigir un equipo de trabajo.

a. ¿Qué modelo de dirección cree que es el más efectivo para que Antonio dirija exitosamente a su equipo de trabajo?

Un modelo de dirección participativa.

b. ¿Cómo cree que debería llevarlo a cabo?

Antonio, como buen líder, debe llevar a cabo las siguientes acciones:

- Ayudar a todos los miembros de su equipo a crecer.
- Hacer uso de las habilidades básicas comunicativas.
- Implicar a todos los miembros del equipo en la toma de decisiones.
- Mantener al equipo motivado, utilizando para ello estrategias de motivación efectivas.
- Fomentar la participación de todos los miembros en la realización de las tareas y hacerles ver que todos comparten un objetivo común.
- Dar flexibilidad y autonomía en el desarrollo de las tareas.
- Hacer que todos participen en la solución de problemas.
- Crear un buen clima de trabajo.
- Mantener informados a todos los miembros del equipo de cualquier imprevisto que surja, así como de todos los logros que se alcancen.
- Permitir que los miembros participen en la fijación de las metas.

2. Una de las dimensiones de la inteligencia emocional es la motivación, entendida como las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas. Usted, como empresario, y teniendo en cuenta que en la actualidad el dinero no es la única motivación que rige al trabajador, ¿qué medidas propondría para mantener la motivación de los empleados? Indique como mínimo 5 medidas no monetarias.

Algunas medidas no monetarias que propician el aumento de la motivación de los empleados son:

- Implantar medidas de conciliación laboral - personal.
- Atender al desarrollo profesional, estableciendo planes de carrera individualizados.

- Flexibilidad horaria.
- Autonomía en las tareas.
- Proporcionar retroalimentación.
- Interesarse por los empleados, sus ambiciones, sus inquietudes, etc.
- Reconocer siempre un trabajo bien hecho y recompensar por ello.
- Establecer un buen sistema de comunicación, de modo que los empleados se mantengan informados de lo que ocurre en su organización.
- Crear un ambiente de trabajo positivo.
- Etc.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Las habilidades básicas fundamentales de todo proceso comunicativo son:

2. Indique si la siguiente afirmación es Verdadera o Falsa:

“En la actualidad, las organizaciones buscan objetivos divididos por departamentos, para fortalecer el trabajo individual y promover el aislamiento de cada función”.

- Verdadero
- Falso

3. ¿Qué es la asertividad?

- a. Es una habilidad personal que nos permite expresar nuestros sentimientos, deseos, opiniones y pensamientos, en el momento oportuno, de la forma adecuada y sin negar ni desconsiderar los derechos de los demás.
- b. Es saber pedir, saber negarse, negociar y ser flexible para poder conseguir lo que se quiere, respetando los derechos del otro y expresando nuestros sentimientos de forma clara.
- c. Las opciones a. y b. son correctas.

4. ¿En qué consiste la técnica del banco de niebla?

5. La habilidad para influir en las actividades de los otros, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas, se denomina _____.

