

Capítulo 6

**Inteligencia emocional,
trabajo directivo
y equipos de trabajo**

Contenido

1. Introducción
2. El trabajo directivo
3. Inteligencia emocional en los equipos de trabajo
4. Resumen

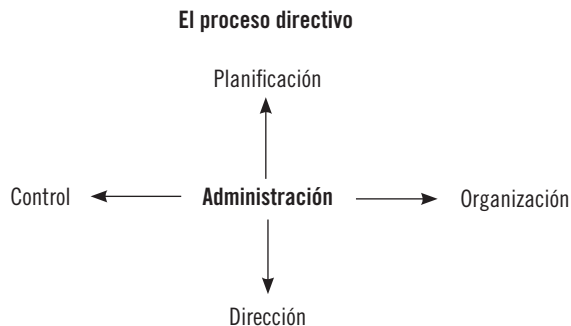
1. Introducción

Actualmente, una de las grandes preocupaciones de la empresa es tener buenos directivos que, junto con su equipo de trabajo, consigan resultados exitosos.

A lo largo del capítulo se irá viendo qué características debe poseer un directivo para conducir al éxito a su equipo de trabajo, así como las características de estos y su relación con la inteligencia emocional.

2. El trabajo directivo

El trabajo directivo cuenta con una serie de fases, que se engloban dentro de un proceso:



- **Planificación:** la planificación consiste en la previsión de las condiciones futuras, en la fijación de los objetivos a alcanzar, en la definición de los recursos que se piensan emplear para realizar los objetivos, en la determinación de las modalidades de empleo de los recursos, en la decisión de las distintas acciones a llevar a cabo, en la fijación de los plazos dentro de los cuales se deben desarrollar las distintas fases de las acciones decididas, en la previsión de los resultados y de los costes necesarios para conseguirlos. Por lo tanto planificar es adelantarse a los aconte-

cimientos, una característica esencial de un buen líder. Una correcta planificación implica que las demás funciones se realicen con eficacia.

- **Organización:** la Organización consiste en preparar todos los recursos (personal, instalaciones, equipos, capital, etc.) que los programas aprobados exigen para la consecución de los objetivos, definir los sistemas y los procedimientos aptos para permitir el mejor empleo de dichos recursos y adaptar oportunamente estructuras, relaciones, etc., de acuerdo con las modificaciones que se van produciendo en los programas respecto a los planteamientos iniciales.

Dentro del proceso de organización existen una serie de acciones a realizar:

1. Organizar las funciones según la jerarquía establecida.
2. Delimitar las tareas para que no exista ningún tipo de error.
3. Conocer las competencias y responsabilidades de cada individuo, sección o departamento.
4. Crear aquellas relaciones que posibiliten la armonización de las diversas funciones.

- **Dirección:** la dirección consiste en sincronizar y armonizar constantemente los programas, las actividades y los medios para la consecución de los objetivos, siempre contando con su equipo de trabajo. Por ello se puede decir que el proceso de dirección es la capacidad que tiene el líder para:

- Alcanzar los objetivos definidos.
- Dirigir al personal.
- Dar motivación y ejercer el liderazgo.
- Seleccionar al personal y darle formación.
- Delegar tareas.
- Comunicar y dar información.
- Solucionar problemas.

- **Control:** el control consiste en verificar, mediante la confrontación con los parámetros oportunamente fijados, si los resultados obtenidos se corresponden con los previstos en los programas. Se trata de controlar los progre-

Los realizados, el cumplimiento de los plazos y los problemas encontrados, de forma que con todos estos datos se puedan adoptar medidas oportunas, tales como, corregir si es preciso el programa inicial y formular nuevos programas sobre la base de la experiencia y resultados obtenidos. Teniendo en cuenta este proceso y considerando que es responsabilidad directa del directivo, este debe ejercer como líder y motivador, con el fin de obtener los mejores resultados para la organización y para el personal a su cargo.

2.1. Inteligencia emocional en el trabajo directivo

Para dirigir eficazmente, el directivo debe poseer un alto grado de Inteligencia emocional, algo que se ha comprobado tras varias investigaciones realizadas, en las que se ha llegado a la conclusión de que las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducen al éxito a grupos de directivos son:

- Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad.
- Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política.
- Empatía, seguridad y desarrollo de otros.

Ejemplo de ello podemos encontrar en los resultados de investigaciones realizadas a grupos de directivos, donde se ve una notable diferencia en cuanto a las dimensiones de las competencias emocionales, entre aquellos que tuvieron éxito y aquellos otros que fracasaron.

Autocontrol

Los que fracasaron manejaban mal la presión y eran propensos al mal humor y a los arranques coléricos. Los que tuvieron éxito conservaban la compostura en situaciones de estrés, se mantenían serenos y seguros.

Responsabilidad

El grupo de fracasados reaccionaba de manera defensiva ante los errores y las críticas, encubriéndolas o intentando descargar su responsabilidad sobre otras personas. Los triunfadores aceptaban la responsabilidad, admitiendo sus

errores, se ocupaban de solucionar los problemas y seguían adelante sin obsesionarse con el fracaso.

Confiabilidad

Los fracasados suelen ser personas que intentan avanzar a costa de otros. Sin embargo, aquellos directivos que obtienen éxito, se muestran solidarios con los demás, acercándose a las necesidades de sus subordinados.

Habilidades sociales

Los que fracasaron carecían de empatía y sensibilidad, a menudo se mostraban ásperos y arrogantes o intimidaban a sus subordinados. Los que tuvieron éxito eran empáticos y sensibles, demostraban tacto y consideración en su trato con todos, superior y subordinado por igual.

Establecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad

Los que fracasaban, eran personas incapaces de establecer lazos emocionales con los demás. Sin embargo, los que triunfaban, sabían apreciar la diversidad, relacionándose satisfactoriamente con el resto.



Ejemplo

El sentido del humor en el caso de las enfermeras, el respeto a la confidencialidad de los clientes en el caso de los banqueros y proporcionar la retroalimentación adecuada a los padres y a los maestros en el de los directores de escuela.

Otro aspecto a tener en cuenta es que para dirigir, también se requiere de cierta dureza en determinadas situaciones, que requieren de firmeza. El directivo de una organización debe tomar decisiones duras, indicar las tareas que cada miembro de su equipo debe realizar y encargarse de que cada uno

cumpla con sus responsabilidades. Precisamente, un fallo que suele darse es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. No se trata de inspirar miedo y ser autoritario, sino de enseñar cómo hacer las cosas, expresándose con claridad y consistencia, y asegurarse que se cumplen los objetivos propuestos.

3. Inteligencia emocional en los equipos de trabajo

Como ya se ha comentado en capítulos anteriores, vivimos en una sociedad que está en continuo cambio, por lo que las organizaciones deben estar constantemente adaptándose a lo que demanda el entorno.

Debido a ello, las empresas requieren de equipos de trabajo proactivos, que ofrezcan respuestas rápidas y flexibles, que se adapten fácilmente a las circunstancias y sepan resolver satisfactoriamente los imprevistos.

Para lograr que los equipos de trabajo sean altamente eficientes, deben desarrollar una serie de competencias que incidan en su rendimiento. Se refiere a las competencias emocionales, la gestión de las emociones.

- ¿Qué relación existe entre el trabajo en equipo y la inteligencia emocional?
- ¿Hay que formar personas emocionalmente inteligentes para trabajar mejor en equipo?
- ¿Se puede desarrollar la inteligencia emocional en los equipos de trabajo?

Cabe destacar que un equipo de trabajo es un conjunto de personas organizadas que tienen un objetivo común. El grado de participación de cada miembro debe ser alto, así como el grado de autonomía en la toma de decisiones.

Como se ha mencionado anteriormente, los equipos de trabajo deben desarrollar unas competencias, tanto individualmente como en equipo, para poder obtener resultados excelentes. El mínimo de competencias que deben desarrollar son las siguientes:

- Ser capaz de funcionar de un modo eficaz, aplicando criterios de calidad, planificando, haciendo, controlando y ajustando el sistema de trabajo y las tareas que tiene que desarrollar.
- También es importante mejorar el sistema de comunicación dentro del equipo, fomentando la libertad de expresión, el respeto a las diferencias y a la integración de dichas diferencias.
- Será imprescindible desarrollar la capacidad de darse cuenta del valor de las aportaciones de los demás componentes del equipo, así como del esfuerzo que realizan los mismos, expresando el reconocimiento debido a estas conductas.

Sin embargo, se encuentran autores, como Drukat y Wolff, que afirman que las personas emocionalmente inteligentes no suscitan necesariamente organizaciones y grupos emocionalmente más capaces. Nos dicen que para que un equipo sea muy efectivo, deben darse tres características esenciales:

- Confianza entre los miembros.
- Sentido de identidad de grupo.
- Sentimiento de efectividad de grupo.

Estas características nos llevan a responder satisfactoriamente ante situaciones difíciles, haciendo también que tengamos un mayor desempeño en todas las esferas de nuestra vida.



Recuerde

La comunicación libre y sincera, el reconocimiento de las aportaciones de los demás componentes, la identificación de funciones o habilidades básicas de cada una de las personas del equipo, así como el establecimiento de relaciones de confianza y cooperación, son elementos ineludibles en todo proceso de desarrollo de equipo de trabajo, y también de fomento de la inteligencia emocional en los equipos de alto rendimiento.

En un equipo de trabajo se establecen relaciones interpersonales, se producen interacciones sociales que hacen inevitables la aparición de diferentes emociones. Por lo tanto, se puede concluir que la emoción es una influencia general en los grupos y está relacionada sobre todo con la manera en que los integrantes de los grupos se relacionan y trabajan juntos. Por lo tanto, la capacidad de un grupo para gestionar las emociones de manera inteligente desempeña un importante papel en sus procesos de relación y eficacia.



Definición

La inteligencia emocional grupal es la capacidad para desarrollar un conjunto de normas que traten con procesos emocionales, como cultivar confianza, identidad grupal y efectividad grupal, facilitando con ello el desarrollo de la cooperación y colaboración entre los integrantes del grupo.

Si nos ponemos a investigar, nos daremos cuenta de que la inteligencia grupal es mayor que la suma de las individuales, si los integrantes poseen inteligencia emocional. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, este multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros. Cada miembro del equipo posee una parte de la información que se necesita para realizar la tarea. Las aptitudes de la inteligencia emocional, como la colaboración y cooperación, habilidades de equipo, empatía, comunicación, etc., favorecen el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo.



Ejemplo

Las personas dotadas con la aptitud de colaboración promueven un clima adecuado de trabajo, compartiendo información y recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, de ayuda mutua, lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos.

4. Resumen

Actualmente, una de las grandes preocupaciones de la empresa es tener buenos directivos que gestionen y saquen adelante los proyectos, junto con su equipo de trabajo.

Para dirigir eficazmente, el directivo debe poseer un alto grado de Inteligencia emocional. Las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducen al éxito a grupos de directivos son:

- Iniciativa, afán de éxito y adaptabilidad.
- Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política.
- Empatía, seguridad y desarrollo de otros.

Daniel Goleman, en su libro “La práctica de la Inteligencia Emocional” nos explica que las competencias necesarias para el éxito pueden variar en la medida en que ascendemos de categoría laboral, adaptándose también a cada realidad concreta de cada empresa.

Un equipo de trabajo es un conjunto de personas organizadas que tienen un objetivo común. El grado de participación de cada miembro debe ser alto, así como el grado de autonomía en la toma de decisiones. Para lograr que los equipos de trabajo sean altamente eficientes, deben desarrollar una serie de competencias emocionales que incidan en su rendimiento.



Ejercicios Prácticos

1. Noelia está preparando una reunión con los miembros de su equipo para presentarles un nuevo proyecto. ¿Qué pautas cree que debe seguir Noelia durante dicha reunión para que esta sea lo más eficaz posible?

2. Vicente es directivo de una importante empresa, en la que surgen imprevistos constantemente, a los que debe hacer frente para solucionarlos con la mayor rapidez posible, para evitar que afecten al buen funcionamiento de la organización. Es un directivo muy competente, aunque siempre está de mal humor y con constantes ataques coléricos, por lo que es muy temido por sus subordinados.
 - a. ¿Sabría decir en qué competencia emocional está fracasando Vicente?
 - b. Si usted se encontrara en la situación de Vicente, ¿cómo la manejaría?



Solucionario Ejercicios Prácticos

1. Noelia está preparando una reunión con los miembros de su equipo para presentarles un nuevo proyecto. ¿Qué pautas cree que debe seguir Noelia durante dicha reunión para que esta sea lo más eficaz posible?

- En primer lugar, Noelia explicará el motivo de la reunión y la finalidad de la misma.
- Tras esta explicación, debe introducir el nuevo proyecto, expresándose con claridad y consistencia.
- Una vez explicado el proyecto, es el momento de asignar funciones y responsabilidades. Cada miembro del equipo debe tener claras cuáles van a ser sus tareas y qué objetivos se pretenden conseguir con ello. Por este motivo, es muy importante que Noelia se comunique de forma correcta, utilizando recursos comunicativos como la empatía y la retroalimentación.
- Es muy importante que Noelia compruebe que todos los miembros han captado correctamente el mensaje transmitido. Esto evitará solapamiento de tareas o que haya funciones que no se lleven a cabo.
- Una vez asignadas las tareas a cada miembro, Noelia deberá dedicar un tiempo a la formulación de preguntas o dudas por parte del equipo.
- Se finalizará la reunión con un pequeño resumen de los aspectos más importantes.

2. Vicente es directivo de una importante empresa, en la que surgen imprevistos constantemente, a los que debe hacer frente para solucionarlos con la mayor rapidez posible, para evitar que afecten al buen funcionamiento de la organización. Es un directivo muy competente, aunque siempre está de mal humor y con constantes ataques coléricos, por lo que es muy temido por sus subordinados.

a. ¿Sabría decir en qué competencia emocional está fracasando Vicente?

Vicente carece de autocontrol ante situaciones difíciles.

b. Si usted se encontrara en la situación de Vicente, ¿cómo la manejaría?

Para manejar este tipo de situaciones, en las que se ve sometido a una gran presión y en las que tiene una gran responsabilidad, es muy importante que, como directivo aprenda a controlar sus emociones y sus impulsos negativos, intentando mantener la calma en todo momento y manteniéndose positivo. Es muy importante no perder la confianza y sobre todo, pensar con

claridad ante este tipo de situaciones. Si entra en cólera, seguramente no será capaz de afrontar exitosamente el problema. Pensar con claridad y no perder la concentración cuando se está sometido a presión, garantiza un alto porcentaje de salir airoso de tal situación.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Las aptitudes emocionales que con más frecuencia conducen al éxito a grupos de directivos son:

2. Daniel Goleman, en su libro “La práctica de la Inteligencia Emocional” nos explica que las competencias necesarias para el éxito pueden variar en la medida en que _____, ya que en las empresas más grandes _____ de mayor rango necesitan más _____ que _____.

3. Un fallo que suele darse en los directivos es no saber mostrarse firmes cuando es necesario. Es decir, les falta mano dura y ser más autoritarios, para que su equipo de trabajo les preste más atención y cumplan con los objetivos.

- Verdadero
 Falso

4. Defina equipo de trabajo.

5. Complete la siguiente frase:

La inteligencia emocional grupal es la capacidad para desarrollar un conjunto de normas que traten con procesos emocionales, como _____
