

Potencia Nuevas Aptitudes en Ejecutivos y Trabajadores

Tomado del libro
*Comportamiento Organizacional:
Impacto de las emociones*
de Ernesto Soto.

La globalización, signo de nuestros tiempos, no solo acortó distancias, amplió el mercado y generó una revolución tecnológica, sino que introdujo modificaciones sustanciales en el manejo y dirección de las empresas, que debieron adecuar su funcionamiento a los nuevos vientos que soplaban en el mundo si querían seguir operando con éxito. También influyó en diversos aspectos de la vida cotidiana.

La empresa para ser competitiva debió, entre otros cambios medulares en sus procesos de producción, poner énfasis en el desarrollo de las aptitudes emocionales de sus trabajadores y ejecutivos, para que se sientan con mayor motivación y responsabilidad al realizar sus tareas. Este esfuerzo lleva implícito promover en ellos una mayor atención, memoria, aprendizaje y habilidades.

Si se define a la inteligencia como la capacidad de las personas de guardar y asimilar informaciones para aprender, reconocer y relacionarse con los demás, que permite controlar las actividades que realizamos y responder correctamente, ello se vincula con las emociones. Por eso, algunos estudiosos llaman inteligencia emocional a la forma de interactuar con el entorno por medio de sentimientos, habilidades, perseverancia, empatía y agilidad mental, entre otros aspectos.

Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones de Ernesto Soto dió esta definición de inteligencia emocional: “es una descripción de las funciones cerebrales



y mentales que tiene que ver con las emociones, es un llamado a descubrir y explorar [...] es la mente emocional, esa que desde la aparición del hombre ha sido descrita con imágenes, poesías y filosofías [...] Explica cómo en respuesta a los estímulos cotidianos o autoestímulos psíquicos (ideas, recuerdos, emociones) se activa un conjunto de partes, sistemas y conexiones entre el área emocional o sistema límbico y las áreas cerebrales indispensables para la atención, percepción, memoria, lógica, en fin, un paquete psíquico denominado *mente emocional*, determinante para entender las expresiones humanas como personalidad, carácter, temperamento, conductas, decisiones e ideas”.

Hay que tener en consideración que el tema de la emocionalidad cruza toda la estructura laboral de una empresa, incluso a la toma de decisiones (intuitivas) que ha alcanzado gran relevancia en el plano empresarial, a pesar de que siempre estuvo presente. Soto relató que hasta hace poco relativamente “era impensable que un alto ejecutivo reconociera que gran parte de sus decisiones estratégicas que requerían urgencia eran intuitivas”.

Soto, doctor en organización de empresas y máster en administración de empresas, expresó que una revista de negocios internacional de que más del 95 % de altos ejecutivos reconocían que sus decisiones dinámicas e importantes se habían tomado intuitivamente. Claro, una intuición en personas de gran experiencia, avalada por los conocimientos asimilados a través de su larga trayectoria.

Citando a Daniel Goleman, quien indicó que “los grandes cambios son una constante; las innovaciones técnicas, la competencia global y las presiones de los inversores son fuerzas en permanente crecimiento y desarrollo que llevan a acelerar el cambio”, afirmó que otra realidad hace más crucial a la inteligencia emocional en la medida en que las organizaciones reducen sus planillas, las personas que quedan asumen más y mayores responsabilidades y empiezan a destacar.

“Si con anterioridad un empleado de nivel medio podía disimular fácilmente un temperamento irritable o de cierta timidez, ahora esto se evidencia y empiezan a tener relevancia más que nunca las aptitudes, tales como el control de las emociones, manejar bien los conflictos, seleccionar mejor los equipos de trabajo y una mejor disposición con el liderazgo efectivo”, señaló Eduardo Soto.

Luego hace hincapié en que “la globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la inteligencia emocional en los países más ricos, en estas naciones el mantenimiento



de salarios elevados dependerá de un nuevo tipo de productividad. Ya no basta con reparaciones estructurales ni con adelantos tecnológicos, la nueva dinámica que se emprende y otras innovaciones suelen crear nuevos problemas que piden a gritos una inteligencia más sensible a captar estos hechos empresariales”.

Qué Buscan las Empresas en la Actualidad

Por otra parte, Soto manifestó que cada vez son más los empleadores que se quejan por la falta de habilidades sociales en los nuevos empleados. Tal como dijo un alto ejecutivo de una cadena de restaurantes: “Son demasiados los jóvenes que no pueden aceptar una crítica, cuando se les hace un comentario constructivo sobre lo que están haciendo; se ponen a la defensiva o se muestran hostiles, reaccionan como si fuese un ataque personal”.

Sin embargo, el problema no está solamente en los trabajadores nuevos, sino también en algunos ejecutivos con varios años de experiencia. “En las décadas de los 60 y 70 –anota el autor–, la manera de progresar era ingresar a buenas escuelas y desempeñarse bien en ellas. Pero el mundo está lleno de hombres y mujeres bien preparados, que se han estancando en sus carreras, se han descarrilado debido a los vacíos cruciales en la inteligencia emocional”.

En su libro, Soto hizo esta revelación: en una encuesta nacional sobre lo que buscan los directivos en los empleados que comienzan, las aptitudes técnicas específicas son ahora menos importantes que la capacidad subyacente de aprender el puesto. Buscan características como:

- Saber escuchar y comunicarse oralmente.
- Adaptabilidad y respuestas creativas ante los obstáculos y reveses.
- Dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar en pro de un objetivo.

- Efectividad grupal e intergrupal, espíritu de colaboración y de equipo, habilidad para negociar ante un desacuerdo.
- Efectividad en la organización, deseo de contribuir, potencial para el liderazgo.

Reto para los Científicos

Tras remarcar que la velocidad del cambio en las empresas afecta los rasgos de los trabajadores para el desempeño de sus cargos, Soto dió cuenta de que consultoras de selección y reclutamiento, así como a buscadores de talento “nos comentaban que los directivos y gerentes en su mayoría ya no buscan para contratar los talentos con aptitudes tradicionales”.

“Surgen dos habilidades que anteriormente no tenían mayor relevancia, pero en los años noventa han alcanzado una importancia crucial: la formación de equipos y la adaptación al cambio; y comienzan a aparecer como rasgos base para la contratación de trabajadores estelares, habilidades completamente nuevas, notables catalizadoras del cambio y niveladores de la diversidad. Los nuevos desafíos requieren nuevos talentos”, expresó el académico.

Las reflexiones de Soto sobre la inteligencia emocional, la abundante literatura sobre el particular del rol cada vez más gravitante de esta rama en la actividad empresarial, deberán analizarse a profundidad si se quiere realmente aumentar (o solo mantener en el peor de los casos) la competitividad de las empresas. Al punto de que si en la actualidad estas no son competitivas, carecen de futuro.

Así, Soto vaticinó que los administradores enfrentarán una gama de desafíos en el siglo XXI. “Debido a que operan en el terreno global, deben enfrentar los desafíos de la competitividad global. La administración de la calidad total ha combinado el interés por la calidad, la productividad y la satisfacción de las necesidades de los clientes. Los avances de la tecnología de la información tienen muchas consecuencias en la organización y la administración. El interés por la ética en los tratos comerciales ha merecido renovada atención. El acceso a los trabajadores más capacitados de una población de origen diverso permite que las organizaciones enfrenten mejor las presiones de la competencia”.

El autor subrayó que “la inteligencia emocional es una perspectiva que está retando a científicos, educadores e individuos a conocer y manejar los sistemas inteligentes particulares del *cerebro emocional*”. El libro, de ocho capítulos, fue editado por International Thomson Editores, en México. ☪