



La Inteligencia Emocional Aplicada a la Administración de Personal

José Joaquín Seco Aguilar

Ingeniero Mecánico Electricista del Instituto Tecnológico de Monterrey, México. MSc Ingeniería Mecánica de la University of Houston, Estados Unidos. MBA de National University, Estados Unidos. Doctor Honoris Causa de la Universidad Isaac Newton, Costa Rica. Ha sido profesor universitario por más de 35 años. Fue Vicerrector Académico y Rector del Instituto Tecnológico de Costa Rica. Es Rector de la Universidad Veritas, Costa Rica. Ha sido miembro de juntas directivas de instituciones estatales y empresas privadas.

INTRODUCCIÓN

A modo de preámbulo se definen algunos términos para orientar la comprensión del artículo.

Inteligencia emocional

Por inteligencia emocional se entiende el conocimiento y manejo de nuestras emociones y las de los demás, con el fin de lograr una respuesta que no nos perjudique y que nos haga triunfar ante las presiones y demandas del medio que nos

rodea (Goleman 2000). La inteligencia emocional da competitividad a las empresas y es dos veces más importante para la excelencia que el intelecto puro y la pericia. Una falla en la inteligencia emocional puede hacer que la empresa sea vulnerable a problemas en el entorno.

Administración de personal

Administración de personal son aquellas acciones sistemáticas tendientes a manejar el personal de una empresa u

Las empresas ahora exigen personal que reúna inteligencia, motivación, actuación e interacción.

organización. Hoy día hay un cambio de perspectiva en la administración del personal de las empresas y se considera que darle cabida a la inteligencia emocional es un signo de fuerza. Ella se considera esencial para los negocios y para el buen juicio. Ahora se permite la gente emotiva y se ve bien expresar las emociones y el usar “palabras emocionales.” Por otra parte, nos hace sentirnos vivos, acelera el razonamiento, activa los valores éticos y dispara la creatividad. Finalmente, provee información vital para la buena marcha de la empresa y genera influencia sin recurrir a la autoridad.

Las personas

Lo ideal en una buena administración de personal para la empresa, es contratar

personas que tengan las siguientes características, en donde las tres últimas son propias de la inteligencia emocional:

- a) **Inteligencia:** cómo las personas buscan y procesan la información para llegar a las mejores decisiones.
- b) **Motivación:** lo que mueve a las personas a hacer lo que tienen que hacer, por su propia voluntad.
- c) **Actuación:** la forma en que las personas hacen su trabajo.
- d) **Interacción:** la forma en que las personas se relacionan con otros para hacer su trabajo.

La energía humana, el más valioso recurso de una empresa

La energía humana está constituida por

el accionar de los seres humanos que produce sinergias, cuando interactúan dentro de una empresa con el fin de obtener objetivos preestablecidos. Si las emociones se desbordan o están mal canalizadas, se producen conflictos cuyo resultado es que parte de la energía se gaste en aspectos que no tienen relación con los objetivos de la empresa o miserablemente se desperdicie sin ningún resultado provechoso para nadie.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA CONTRATACIÓN DE PERSONAL

Cada día más, las empresas se preocupan por llevar a su seno a gente que muestre alta inteligencia emocional, porque



La energía humana está constituida por el accionar de las personas que producen sinergias y que son el recurso más valioso de una empresa.

con ello se garantizan un semillero de liderazgo, mejor trabajo en equipo, mayor confianza entre unos y otros, una elevada creatividad, una mejora en la probabilidad de lograr los objetivos y, por supuesto, una mejor relación con sus clientes.

Los departamentos de personal son los primeros en aplicar la inteligencia emocional en los procesos de selección e inducción de la gente que se incorpora a la empresa. El currículo y la experiencia pasan a un segundo plano para darle cabida a la creatividad, las relaciones con otros y la capacidad de trabajar bajo presión, todas ellas características de una alta inteligencia emocional.

¿QUÉ EXIGEN AHORA LOS NUEVOS PUESTOS EN LAS EMPRESAS?

Las empresas demandan ahora características estrechamente relacionadas con la inteligencia emocional, las cuales están normalmente especificadas en sus manuales. Por ejemplo, se pide saber

escuchar y comunicarse oralmente, optimismo y creatividad ante obstáculos y reveses, orientación a la solución de problemas, dominio personal y confianza, motivación para el logro y capacidad de llevar las cosas adelante, capacidad de trabajo en grupo y buenas relaciones laborales, empatía, liderazgo, adaptabilidad y manejo de la diversidad (entendimiento con gente diferente). Se buscan personas con capacidad para negociar soluciones, que sean innovadoras y que tengan intuición política y capacidad de influir. Además, los valores personales cobran gran importancia en aspectos como integridad, confiabilidad, escrupulosidad, responsabilidad, persistencia y disposición para tolerar la frustración y el retraso. Por otro lado, se espera que la persona sea capaz de crear vínculos (red de relaciones) y de alinearse con la misión y la visión de la empresa.

LA IMPORTANCIA DE LA EMPATÍA

Se puede afirmar que la empatía es el

pegamento que mantiene unida a la gente en la empresa. Ella ayuda a mejorar las relaciones y a buscar lo mejor para todos los miembros de la empresa, en particular:

1. Para interpretar las corrientes políticas y la realidad de la empresa evitando la torpeza social (ser muy francote o muy indiferente)
2. Con los clientes, para diseñar los productos que necesitan y para que queden deleitados al comprarlos
3. Con los subalternos, para aumentar su desempeño, lealtad y satisfacción y para disminuir la rotación de personal
4. Con los compañeros, para el logro de objetivos trabajando con personas diversas.

UN NUEVO LIDERAZGO CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

La administración del personal está requiriendo un nuevo estilo de liderazgo en el que los directivos le den cabida a la inteligencia emocional y sean más confiables, positivos y extrovertidos, expresivos y dramáticos en lo emocional, cálidos y sociables, amistosos y democráticos y cooperativos y simpáticos (Goleman 2002).

LOS ERRORES COMO TESORO PARA MEJORAR

Hace unos años los errores no tenían cabida dentro de la empresa, eran imperdonables. La mayoría de las personas estaban entrenadas para ser cautelosas. Sin embargo, hoy la valentía y el no temer a los errores constituyen un valioso tesoro que se ha convertido en la fuente de nuevas oportunidades.





LA CREATIVIDAD, ESENCIAL PARA UNA INNOVACIÓN CONSTANTE

La creatividad es la fuente de vida de las empresas y tiene su raíz profunda en la inteligencia emocional. Algunos de sus disparadores son:

1. El buscar oportunidades en vez de problemas, con el fin de sobrepasar los objetivos a lograr.
2. El uso de la energía que proveen las emociones, en vez de malgastarla en conflictos poco aprovechados.
3. El respeto por las personas y el buen humor.
4. El no depender de un control excesivo, el no presionar con evaluaciones tempranas y el no aplicar fechas implacables.
5. El entender que sin contrarios no hay progreso (disenso vs. consenso), enseñando al personal a no temerle al desacuerdo, con el fin de estimularlo y hacer que el conflicto sea parte de la cultura de la empresa.

LA INTEGRIDAD, ESENCIAL PARA OPERAR CON ÉXITO

Hoy día las empresas demandan que todas las personas que laboran para ellas sean íntegras, porque el entorno así lo exige, pero también porque se han dado cuenta de que el éxito está en hacer bien las cosas. La integridad es la base de la confianza, tan importante para generar buenas relaciones interpersonales que conduzcan al trabajo en equipo y a la lealtad de los clientes. Por eso, es necesario que las personas pongan atención a lo que el corazón dice que es verdadero (verdad interna) y que se convenzan de que lo que sienten en su interior es

indispensable para el buen juicio. Por otra parte, las personas deben aprender a discernir entre lo bueno y lo malo y a actuar conforme a lo discernido, aunque tenga un costo personal.

LAS PÉRDIDAS DE ENERGÍA HUMANA

En las empresas, la energía la aportan los seres humanos que colaboran en ella. Está constituida principalmente por su capacidad intelectual, su inteligencia emocional, sus habilidades y destrezas y sus estilos para aprender, todo mediado por percepciones, modelos mentales y estereotipos (Cemedco 2006). La acumulación de la energía, lo cual permite los gradientes energéticos que producen trabajo, está representada por la motivación, el poder, los intereses, las emociones, la claridad de la visión y el compromiso con las metas.

Parte de esta energía se utiliza para los fines de la empresa (visión, misión y metas) y parte se desperdicia en las interacciones del capital humano, como energía que llamaremos de dispersión. La energía de dispersión en las empresas se manifiesta en conflictos, expresión negativa de emociones, dificultad para alcanzar las metas y poca asertividad en la comunicación. Ella puede ser canalizada hacia afuera, con la consiguiente pérdida

de energía; puede ser dejada sin control, haciendo que colapse la empresa o puede ser optimizada, para que aumente la eficiencia de la organización.

Las acciones para reducir la energía de dispersión toman en cuenta los siguientes aspectos:

1. Un enfoque sistémico de la empresa: aprendiendo a ver la organización como un todo, descubriendo las interrelaciones de sus diferentes partes mediante un diálogo interior, manteniendo un contacto permanente con los clientes y convirtiéndose en una organización inteligente, capaz de aprender continuamente.
2. El capital humano como energía potencial: cambiando la manera de pensar y de interactuar del personal para, con la participación de todos, generar nuevas ideas, diferentes métodos de trabajo, innovaciones infraestructurales y una cultura orientada hacia el cambio.
3. El manejo inteligente de las emociones: entendiendo que el éxito de la empresa descansa en la inteligencia emocional de su personal y en la capacidad de establecer una conexión emocional con sus clientes.
4. El trabajo en equipo: comprendiendo que el alineamiento con las grandes metas de la empresa logra las sinergias que elevan la productividad.
5. El manejo del tiempo: aprendiendo a enfocarse en los aspectos importantes pero que no son urgentes, con el fin de reducir las crisis y lograr un mayor control del futuro de la empresa.

Ahora se valora de mejor forma la inteligencia emocional que la puramente intelectual y la pericia.

6. Las redes sociales y en liderazgo lateral: estableciendo redes de comunicación y colaboración que permitan al personal ejercer un mayor liderazgo y contar con más poder para realizar sus tareas.
7. El manejo inteligente del conflicto: canalizando la energía del conflicto hacia la búsqueda de soluciones en que todos ganen y que garanticen la protección de las relaciones de unos con otros.
8. El manejo del cambio: comprendiendo las dimensiones y velocidad del cambio y logrando una nueva mentalidad pro cambio.

UNA REFLEXIÓN FINAL

Cada día se impone un nuevo concepto en el manejo del personal de las empresas. Se trata de la inteligencia emocional, que le ha dado vida a las relaciones humanas, tanto internas como externas, ha potenciado las actividades gerenciales y ha logrado que se aproveche al máximo la energía que aportan los seres humanos, quienes constituyen lo más importante de la actividad de cualquier empresa.

Diferentes maneras de manejar este capital humano, permiten a las empresas optimizar sus resultados o desperdiciar miserablemente su potencial. Como subproducto, también la empresa logra establecer una conexión emocional con sus clientes, lo cual se traduce en la clave

de su satisfacción y en el impulsor de las recompras, haciendo que pasen a un segundo plano la calidad, los costos bajos o el departamento de servicio. ■

Referencias

CEMEDCO. *La pérdida de la energía humana en las organizaciones*. Publicado en el Boletín de la Dirección Nacional de Resolución Alternativa de Conflictos, Ministerio de Justicia. 2006

Hiring the Best. Soundview Executive Book Summaries. 2006

Goleman, Daniel. *Inteligencia Emocional*. Editorial Vergara. 2000

Goleman, Daniel. *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Editorial Vergara. 2002

RESUMEN:

Las emociones descontroladas pueden hacer estúpido al inteligente

Daniel Goleman

Cada día se impone un nuevo concepto en el manejo del personal de las empresas. Se trata de la inteligencia emocional, que le ha dado vida a las relaciones humanas, tanto internas como externas, ha potenciado las actividades gerenciales y ha logrado que se aproveche al máximo la energía que aportan los seres humanos, quienes constituyen lo más importante de la actividad de cualquier empresa. Por esta razón, se exploran los conceptos de inteligencia emocional, así como su aplicación en el ámbito de las empresas, particularmente en sus departamentos de personal. De igual manera, se relaciona la inteligencia emocional con las pérdidas de energía humana las cuales malogran la optimización de los recursos y el logro de los objetivos, principalmente planteados en su misión y visión.

Palabras Claves: Problemática energética, Gerencia moderna, Resolución de conflictos, Inteligencia emocional y Empresariedad

SUMMARY:

Uncontrolled emotions can make stupid the intelligent one

Daniel Goleman

Every day a new concept in the handling of company personnel is prevailing. It is the emotional intelligence that has given life to human relations- both internal and external, has energized management activities and has taken maximum advantage of the energy of human beings, who constitute the most important part of the activity of any company. For this reason, the concepts of emotional intelligence as well as their application in the scope of the companies are explored, particularly in their Personnel Departments. By the same way, emotional intelligence is related to the loss of human energy that spoil the optimization of resources and the meeting of objectives, mainly those declared in their mission and vision.

Keywords: Energy problem, Modern management, Conflict Resolution, Emotional intelligence and Entrepreneurship.