

¿Es la inteligencia emocional una necesidad percibida por las empresas?

Riaño, Javier (Fondo Formación Euskadi)

Cada vez que nos juntamos dos o más personas interesadas por la "inteligencia emocional" y el mundo de la empresa nos surge la misma duda: ¿son las empresas conscientes de la necesidad de incorporar el "imperativo emocional" o se trata más bien de una nueva moda del *management*? ¿Moda o tendencia consolidada? ¿Es el interés por "lo emocional" una realidad contrastada o una alucinación propia de quienes confunden gigantes y molinos?



Se trata de una duda que comparte intensidad con conceptos como "responsabilidad social" "gestión ética"... que adolecen de multiplicidad de significados, definiciones y –en consecuencia- se convierten en terreno abonado a la polémica.

Esta cuestión (la percepción sobre la I.E. desde las empresas) se repite de forma persistente y recurrente. Con estas líneas pretendo aportar algunos datos, algunas evidencias, con el ánimo de provocar debate, estimular la curiosidad, provocar el intercambio de opiniones a través de esta herramienta que Innobasque pone a nuestra disposición.

Durante el pasado 2006, tuve la oportunidad de colaborar en una investigación promovida por la Federación Vizcaína de Empresas del Metal que, al objeto de contribuir a la mejora de la calidad y cantidad de empleo, se propuso investigar las competencias necesarias para mejorar la empleabilidad de colectivos con escasa cualificación en el sector metal de Bizkaia.

Es preciso señalar la relevancia del sector metal en la economía vasca. En Bizkaia ocupa cerca de 70.000 personas, en unas 3.000 empresas, 98% pequeñas y medianas empresas.

Partíamos del siguiente supuesto: si identificamos las tendencias de futuro que condicionan al sector, las competencias requeridas y evaluamos su disponibilidad en los colectivos menos cualificados, podremos afrontar con garantías los cambios, mejorar la empleabilidad de los trabajadores/as, la competitividad de las empresas y reducir los riesgos de desempleo. Todo ello mediante acciones como la definición de itinerarios profesionalizantes dirigidos a la población ocupada (para reducir los

riesgos de exclusión social) y la población desempleada (para mejorar su empleabilidad).

El proyecto se desarrolló en tres fases: Fase Documental. Revisión de las investigaciones y estudios desarrollados hasta el momento con el mismo objeto de estudio.

La persona competente es aquella que sabe actuar de manera pertinente en un contexto particular, que elige y moviliza sus recursos para obtener un resultado predefinido

Fase Experimental para obtener información cualitativa y cuantitativa sobre los cambios previsibles en el sector y su incidencia en las personas. El trabajo de campo se realizó mediante entrevistas a informantes clave del sector (agentes sociales, expertos, representantes de empresas) y encuestas a 160 PYMEs representativas del sector.

Las preguntas incluían el perfil de la empresa, la percepción sobre tendencias de futuro y cambios previsibles en el sector, las Competencias transversales y Competencias técnicas necesarias para cualificar a estos colectivos y –por último- el grado de adecuación entre las competencias requeridas y las disponibles en los grupos profesionales menos cualificados.

Fase Analítica de Explotación de resultados para extraer conclusiones y recomendar propuestas de intervención.

Relación Competencias Transversales – Inteligencia Emocional

Antes de continuar es preciso referirse a las definiciones empleadas en el ámbito de investigación y su relación con el constructo Inteligencia Emocional.

Competencia. De acuerdo con Guy LeBoterf se considera que la persona competente es aquella que sabe actuar de manera pertinente (de acuerdo a ciertos criterios) en un contexto particular, que elige y moviliza sus recursos para obtener un resultado predefinido”.

El concepto “**Competencia transversal**” tiene múltiples taxonomías, clasificaciones y denominaciones. La investigación utilizó la definición acuñada en el Proyecto Leonardo da Vinci CKS “Competences in knowledge Society. Competencias en la era del conocimiento: una aproximación desde la empresa” (FVEM 2005) que considera como elementos definitorios de estas competencias:

- No ser específicamente técnicas.
- Poseer gran contenido comportamental.

- La creciente demanda de las mismas por parte de las empresas está ligada a los cambios en los modelos organizativos.
- La mayoría no son nuevas (a excepción de las relacionadas con las nuevas tecnologías). La novedad radica en la creciente importancia adquirida en los sistemas productivos.
- Muy frecuentemente y para personas cuya formación no está directamente orientada a la gestión de personas, o a aquellas consideradas como “actividades profesionales” de forma tradicional (como abogados, médicos, consultores, etc., cuyo componente relacional, decisorio y analítico es parte importante de la profesionalidad), estas competencias son normalmente desarrolladas y adquiridas en contextos no formales o informales, más que en contextos formales.

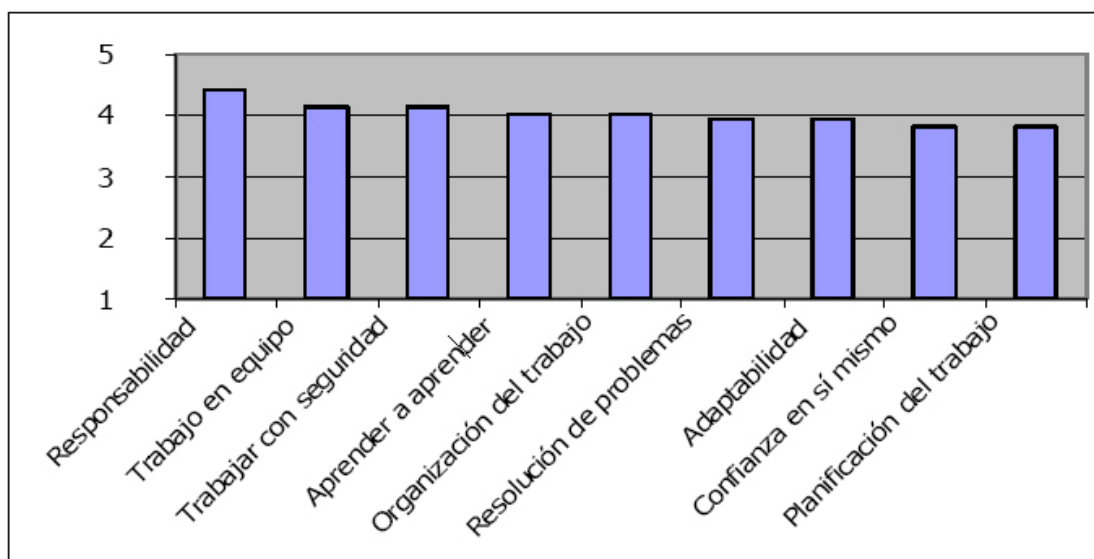
En el ámbito de la investigación se incluyeron como competencias transversales las siguientes: trabajo en equipo, autonomía/iniciativa, planificación del trabajo, organización del trabajo, adaptabilidad/flexibilidad, resolución de problemas, comunicación, negociación, aprender a aprender, orientación al cliente, analizar/sintetizar, manejo de conflictos, confianza en sí mismo en situaciones de incertidumbre, trabajo seguro y respetuoso con el medio, responsabilidad y uso de TIC.

Como podemos comprobar muchas de ellas tienen un importante nexo de unión con las competencias emocionales de nivel interpersonal y también del nivel intrapersonal, de acuerdo con la definición que considera la inteligencia emocional como “percibir, comprender y regular las emociones propias y las de los demás”.

En el ámbito de la investigación, algunas competencias transversales que se incluyeron son las siguientes: trabajo en equipo, autonomía, planificación y organización del trabajo, resolución de problemas...

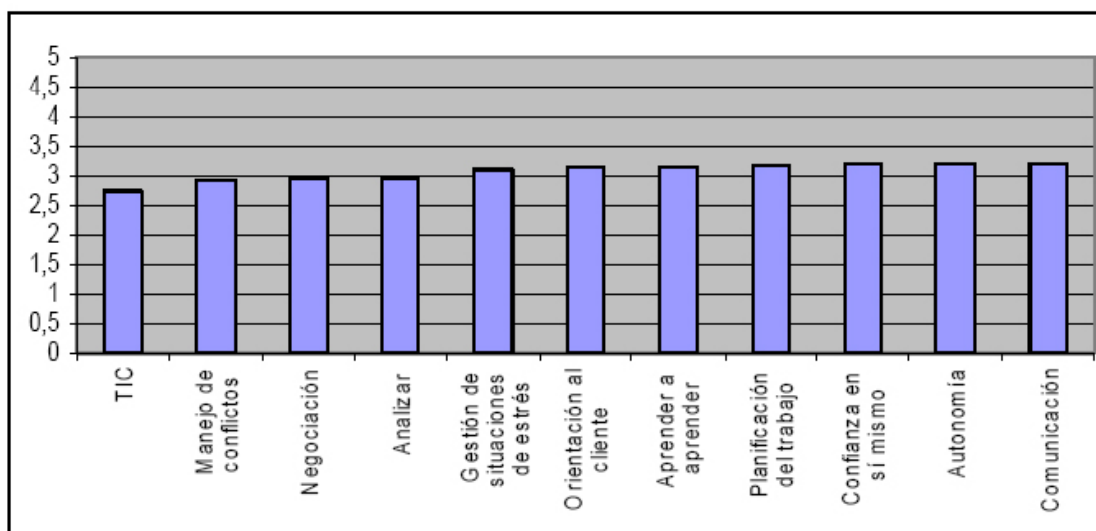
¿Qué competencias transversales demandan las empresas?

A continuación describimos los resultados obtenidos en la investigación con PYMES del sector metal vizcaíno. Estas puntuaciones indican el grado de exigencia (1: baja exigencia; 5: alta exigencia) de las empresas respecto de las capacidades de los trabajadores y trabajadoras actuales y futuros. En definitiva, dibujan el perfil ideal de competencias, la importancia otorgada a cada una de ellas por la empresa.



Como se puede apreciar mediante el análisis de las medias de las puntuaciones, las empresas otorgan una alta calificación a las competencias transversales propuestas. En este sentido, las empresas pertenecientes al sector metal consideran que las competencias transversales más importantes son las siguientes: **responsabilidad** con un 4,43 seguido de **trabajo en equipo** 4,14 y **trabajar con seguridad** 4,13. Con un 4,02 de media **aprender a aprender**, seguido de **organización del trabajo** 3,99 y **resolución de problemas** 3,96.

Por último mencionar **adaptabilidad** con un 3,93, seguido de **confianza en sí mismo** y **planificación del trabajo** con un 3,82 en ambos casos. **¿Están estas competencias disponibles en el Sector?** Una vez descrito el perfil de competencias ideal, se pidió a las empresas que evaluaran su disponibilidad (1: no disponibles; 5: totalmente disponibles) de forma que una baja puntuación en la competencia significa "escasa disponibilidad" y viceversa. Si los datos previos nos mostraban el perfil competencial ideal, los datos que se exponen a continuación nos muestran el perfil de competencias actual, real.



Como se puede comprobar, y tomando en consideración aquellas competencias más relacionadas con el constructo inteligencia emocional, **manejo de conflictos** (2,94) **negociación** (2,95) **gestión de situaciones de estrés** (3.12) **confianza en sí mismo** (3.21) son competencias que requieren un mayor desarrollo.

La información obtenida mediante entrevista con informantes clave corroboró los anteriores resultados. Los/as expertos/as coinciden en que este tipo de competencias hasta ahora no se habían tenido en cuenta, pero que actualmente se están convirtiendo en uno de los factores esenciales dentro de la organización para el empresariado.

En opinión de estas expertas/os lo más importante de las mismas es "la puesta en escena", es decir, intentar plantearlas desde situaciones cotidianas y reales, y no de forma teórica.

Mayoritariamente consideraron que las competencias transversales más requeridas por el tejido empresarial son:

- Adaptabilidad
- Trabajo en equipo
- Autonomía
- Flexibilidad
- Polivalencia
- Iniciativa

Algunas ideas para el debate

1) Las empresas son cada vez más conscientes de la necesidad de "otras competencias" (denominadas transversales) además de las técnicas. Cada vez

valoran como más relevantes, no sólo las competencias y saberes técnicos, sino también la “forma de relacionarnos con nosotros mismos y con los demás”. Iniciativas como la puesta en marcha por la FVEM así lo reflejan.

2) Las empresas son conscientes de sus déficits en algunas de estas competencias. Con demasiada frecuencia atribuimos a las empresas desconocimiento de la importancia de estas capacidades que no se sustenta a la luz de los datos aportados.

3) Cada vez se tienen más en cuenta estas competencias en la captación y selección de personal. En este sentido es preciso mencionar la recomendación de los expertos: ...” intentar plantear estas competencias desde situaciones cotidianas y reales, y no de forma teórica”.

El lenguaje empleado es una clave que en estos momentos en vez de acercarnos y facilitar la comunicación, nos aleja. Mayores dosis de simplicidad serían necesarias, también en el discurso. Porque tendemos a complicar el lenguaje, a psicologizar los acontecimientos en el sentido de “**utilizar el lenguaje de la ciencia del comportamiento**” para describir hechos cotidianos a personas que desconocen estas claves... De modo y manera que dificultamos su comprensión. Con esta actitud lejos de atraer el interés, lejos de granjearnos el respeto, lejos de convencer de las “bondades” de la **IE**, acabamos apuntalando muros, construyendo diques, reforzando obstáculos a su extensión. Tanto en las personas como en las empresas.

De los datos apuntados no podemos concluir que el camino esté hecho, que todas las empresas sean sensibles a este tema. Pero sí que disponemos de una importante base que es preciso reforzar y ampliar para que germine la inteligencia emocional en las personas, empresas y organizaciones. Debemos redoblar esfuerzos para apuntalar la sensibilidad de las empresas hacia las competencias emocionales.

En gran medida, de la actitud que adoptemos, del lenguaje que empleemos, de la estrategia que desarrollemos dependerá su expansión. Si continuamos como la sacerdotisa que interpretaba el oráculo de Delfos con discursos incomprensibles, lo más probable es que desanimemos. Pues no entender el mensaje es un factor de primer orden para crear resistencias, prejuicios y “**estereotipos**”.

Y, en el ámbito empresarial, estoy convencido de que las posibilidades de implantar la inteligencia emocional, serán inversamente proporcionales al uso de este discurso.



Riaño, Javier
Fondo Formación Euskadi