

La inteligencia emocional y los números (o inteligencia emocional y rentabilidad)

Castrillo Ramonell, Sonsoles (Zubizarreta Consulting, S.L.)

“Esto de la inteligencia emocional está muy bien, pero... ¿qué tiene que ver con la rentabilidad?”

Yo soy psicóloga especializada en recursos humanos, creo firmemente que la clave de una organización, sea cual sea su producto, sector o forma jurídica, está en sus personas, y en la capacidad que tenga para propiciar que se desarrollen y se impliquen, así como en atraer y retener a las que demuestran su valía.



Como tengo esta creencia y me entusiasma mi trabajo y las posibilidades que ofrece, continuamente estoy hablando sobre temas como la inteligencia emocional, la comunicación, la participación, la escucha activa y cosas por el estilo.

En mi oficina estoy rodeada de gente de números, entorno en el cual puede decirse que soy la persona que introduce aspectos un tanto novedosos en el día a día (por ejemplo, una vez que fui a una charla sobre el humor en el trabajo y aparecí al día siguiente con una nariz de payaso). Se puede decir que a veces estoy de “paseo por las nubes” (o lo parece) y me hacen “descender a tierra” con cuestiones como la planteada al principio de esta reflexión, que me vienen muy bien y me obligan a ser realista, porque a veces cuando se ve algo tan claro, se necesita que alguien, como mis compañeros “numéricos” en mi caso, nos haga las preguntas básicas para plantearnos si realmente vamos por el buen camino o simplemente nos hemos emocionado con algo que puede ser muy interesante, pero a efectos prácticos, “difícil de rentabilizar” en el mundo empresarial.

Es más, he observado, con el paso del tiempo y la experiencia en la empresa y en la impartición de cursos sobre distintas materias, que las dudas que tenemos cuando hablamos de personas y de cambios, suelen repetirse.

Así que el día que aparecí hablando de Inteligencia Emocional, mis compañeros de números **me plantearon las siguientes preguntas**, cuyas respuestas pienso que pueden ser interesantes para todas aquellas personas que, como ellos, necesitan argumentos sólidos y no sólo palabras bonitas para considerar la utilidad de las cosas.

La **primera pregunta**, por supuesto, fue: **“¿Pero qué es eso de la Inteligencia Emocional?”** La respuesta es relativamente sencilla: manejar inteligentemente las emociones. Lo cual tiene una importancia vital, porque las emociones están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, incluyendo el trabajo, no son un abrigo que colgamos al llegar a la oficina o la fábrica y nos volvemos a poner al marcharnos a casa. Y si alguien tiene alguna duda sobre este punto, le planteo que preste atención en la próxima reunión a la que tenga que asistir y se fije en las emociones que se ponen en juego, cómo se expresan y en cómo afectan al desarrollo de la reunión y a la toma de decisiones.

Las emociones están presentes en todos los ámbitos de nuestra vida, incluyendo el trabajo, no son un abrigo que colgamos al llegar a la oficina o la fábrica y nos volvemos a poner al marcharnos a casa

Una vez despertado el interés, llega el desánimo: **“Pero eso...será difícil. Yo soy como soy, y no puedo cambiar”**. Tengo una buena y una mala noticia para quienes utilizan este argumento (¿o excusa?) para seguir haciendo siempre lo mismo. La buena noticia es que el carácter, que es la base de este razonamiento, tiene tres componentes:

CARÁCTER = TEMPERAMENTO + HÁBITOS + PENSAMIENTO

De estos tres componentes del Carácter, el Temperamento no se modifica o se modifica muy poco a lo largo de nuestra vida. Pero los Hábitos son adquiridos, y se puede aprender a Pensar de forma positiva. Así que la buena noticia es que de los tres componentes del carácter, podemos intervenir sobre dos de ellos, de manera que...¡podemos cambiar!. Si no cambiamos es porque no queremos, en el sentido de que para aprender algo, cómo es la adquisición de nuevos hábitos o el pensamiento positivo, tenemos que querer el cambio, tenemos que encontrar la motivación, la fuerza que nos mueve a la acción. La “mala” noticia es que esto nos va a costar un esfuerzo, y un esfuerzo importante, porque para cambiar hábitos hay que adquirir otros nuevos, y la siguiente pregunta que se plantea, **la tercera**, es: **“¿Cómo se aprenden nuevos hábitos?”**

Cuando hablamos de adquirir nuevos hábitos hablamos de adquirir nuevas competencias, es decir, comportamientos observables, habituales y que conducen al éxito. Esto quiere decir que hablamos de acciones medibles que se pueden aprender. ¿Cómo aprendemos? Siguiendo cuatro pasos:

1. Somos inconscientes de la incompetencia. En el momento en que me doy cuenta que hay algo que no sé hacer, puedo ponerle remedio, antes no.
2. Somos conscientes de la incompetencia, ahora podemos decidir si adquirimos un nuevo hábito o no.

3. Supongamos que hemos decidido que sí, que merece la pena aprender algo nuevo, y trabajamos para adquirir el hábito. Ahora somos Conscientes de la nueva Competencia adquirida, tenemos una nueva destreza, que ponemos en práctica, al principio con mucho esfuerzo y poco a poco con mayor facilidad.
4. Si somos constantes, llega un momento en que dominamos la competencia y no necesitamos hacer un esfuerzo consciente para ponerla en práctica, la hemos interiorizado y se ha convertido en un hábito, ¡enhorabuena! Somos Inconscientes de la nueva Competencia.

¿Acaso no merece la pena dedicar un poco de esfuerzo consciente a practicar el autoconocimiento, la autorregulación emocional, la empatía, la motivación, las habilidades sociales?

merece la pena dedicar un poco de esfuerzo consciente a practicar el autoconocimiento, la autorregulación emocional, la empatía, la motivación, las habilidades sociales? Sinceramente, creo que sí.

La **cuarta pregunta**, o reflexión, porque se plantea de las dos maneras, es: **“Pero esto, ¿cuesta mucho? Seguro que lleva bastante tiempo”**. La verdad es que es necesario un esfuerzo, aunque yo diría que como todo lo que merece la pena. Si pensamos en todo el tiempo que hemos dedicado en nuestra vida al aprendizaje de materias como las matemáticas, el lenguaje, la historia,... el tiempo dedicado a estudiar una carrera, y luego pensamos en el tiempo que hemos dedicado a aprender a manejar inteligentemente las emociones, ¿cómo nos sale el balance? ¿Acaso no

Y a partir de aquí, me plantean la **quinta pregunta**: **“Vale, merece la pena, ¿y esto se puede aprender?”** Rotundamente, sí. Sí. La inteligencia emocional se puede aprender, y se puede desarrollar y de hecho se desarrolla a lo largo de toda la vida de una persona, independientemente de la edad que tenga.

En este punto, como ya hemos agotado las preguntas que se refieren a uno o a una misma, ¿qué pasa? Pues que la siguiente **cuestión** que se plantea, que hace el número **seis**, se dirige al exterior, al entorno. Y normalmente va acompañada de un suspiro: **“Pero con Fulano, o Mengana, no hay nada que hacer. Porque todo le parece mal. Y esto en mi empresa no va a funcionar, porque tengo un grupito que hagas lo que hagas, te lo revienta”**.

Para responder a esto, yo me fijo en la Campana de Gauss. Cuando planteamos algo, siempre vamos a encontrar personas que se opongan. Pueden tener una razón personal, una experiencia previa negativa, una actitud que les impide ver lo que puede tener de positivo algo nuevo. Pero van a estar ahí, y tenemos que contar con esas personas.

También vamos a encontrar personas que se entusiasmen, que les parezca una buena idea o que sientan curiosidad por algo nuevo que les resulta interesante, personas dispuestas a tirar del carro. Y por último, vamos a encontrar muchas personas que van a estar ahí, en medio, que no se van a entusiasmar y tampoco a tirar piedras, que van a mirar qué hacemos y a colaborar si se lo pedimos.

Vamos a apostar por las personas que se entusiasman, por las que colaboran, sin olvidarnos de las demás pero sin dejar que nos lastren y nos condicionen.

Curiosamente, solemos poner nuestra atención en el primer grupo de personas, las que no quieren. Bueno, ¿y por qué no nos fijamos en el resto? ¿Vamos a olvidarnos sistemáticamente de las demás, de aquellas con las que podemos contar o por lo menos esperar que no nos torpedeen las ideas nuevas? Pues yo planteo que le demos la vuelta a la tortilla: vamos a apostar por estas personas, por las que se entusiasman, por las que colaboran, sin olvidarnos de las otras pero sin dejar que nos lastren y nos condicionen.

Algo importante que tenemos que considerar aquí, y más en el tema emocional, es que las actitudes y emociones se contagian, y que si trabajamos con el colectivo más receptivo, algo se les pegará a los de la cola.

Ya vamos llegando al final, y como suele pasar, llegando al final recapitulamos y retomamos las preguntas iniciales, y surge la **séptima pregunta: "Vale, esto de la Inteligencia Emocional está muy bien, pero... ¿qué tiene que ver con la rentabilidad? ¿Cuál es su relación con la empresa?"**

Pues a estas alturas de la película, me lo habéis puesto muy fácil. Está reconocida y demostrada la importancia de la motivación de las personas, su implicación y participación, y el ejercicio del liderazgo como aspectos fundamentales para una buena marcha de la empresa. Se buscan personas que sean capaces de auto-dirigirse y automotivarse, que sean proactivas, capaces de trabajar en equipo y dirigir y motivar a otras personas. Todo esto está directamente relacionado con la inteligencia emocional: la capacidad de autorregularse, de relacionarse con otras personas, de gestionar conflictos, de conseguir un buen clima laboral, reducir el absentismo...

Los modelos de liderazgo más actuales están estrechamente relacionados con la Inteligencia Emocional. Existe un modelo que identifica las competencias para el liderazgo, y de las 25 competencias descritas, 19 están directamente relacionadas con la Inteligencia Emocional y 6 tienen un carácter más técnico.

Y si no, os propongo lo siguiente: Pensad en una persona con la que hayáis trabajado y que consideréis digna de admiración, que obtenga buenos resultados y que consiga que las personas trabajen, se impliquen y ofrezcan lo mejor de sí mismas ¿Qué características tiene esa persona? ¿Qué conductas manifiesta? ¿Cómo

se comporta con el resto de las personas de su entorno? ¿Cómo se comporta contigo?

¿Ya lo tenéis? Sinceramente, ¿cuántas de estas características y comportamientos guardan relación con la inteligencia emocional? Creo que habéis contestado perfectamente a la séptima pregunta.

Con lo que cerramos el círculo y **podemos concluir** que, si una empresa rentable guarda relación con la participación y la implicación de las personas, con un clima laboral favorable que reduzca el absentismo y la rotación no deseada, y con el ejercicio de un liderazgo orientado a los resultados y a las personas (que por cierto, son las que consiguen los resultados) y todo esto está relacionado con las emociones y su manejo inteligente, las emociones guardan, sin ninguna duda, una estrecha relación con la rentabilidad.

Así que acabamos volviendo a los números de mis queridos compañeros, que consiguen, con sus dudas, sus preguntas y su curiosidad, mantener la relación entre la razón y las emociones.



Sonsoles Castrillo Ramonell
Zubizarreta Consulting, S.L.