Gestión de inteligencia emocional: oportunidades para Pymes

Beneficios de adecuar una estrategia a menor escala y argumentos que derriban el mito de que la gestión de la inteligencia emocional es solo posible en las grandes organizaciones.

PARA LEER EN UN MINUTO

ARTÍCULO PUBLICADO EL 2022-10-07
EDICIÓN N. 129 - SEPTIEMBRE / OCTUBRE 2022
NOTAS DE AUTOR

Mg. Mariana Arraigada
Contadora Pública y Lic. en Administración

¿QUIERE ESCRIBIR EN REPRO?
INGRESE AQUÍ PARA INDICAR SUS TEMAS DE INTERÉS Y LO CONTACTAREMOS

Seguramente, sin importar nuestro contexto profesional, hemos escuchado en algún momento el término "inteligencia emocional" y esto visibiliza la popularización de un término que ha trascendido el mundo académico para insertarse en la vida cotidiana de las personas. Una de las razones que se han identificado para el creciente interés en la inteligencia emocional ha sido la **importancia dada en distintos campos profesionales al papel de las emociones en el desempeño y bienestar de las personas, especialmente en el ámbito laboral** (Fernández-Berrocal y Extremera, 2006). Pero, esto también fomentó una **visión demasiado simplificada** del constructo a partir de afirmaciones respecto del rol de la inteligencia emocional en el desempeño laboral que, en muchos casos, carecían de una base científica sólida (Matthews et al., 2002).

Esto nos lleva a la segunda razón, que ha sido la explosión en la cantidad de investigaciones científicas que se han llevado al cabo en la última década buscando evidencia empírica respecto de muchas de las afirmaciones, especialmente sobre el rol de la inteligencia emocional en el desempeño laboral.

Las propuestas para el análisis y la comprensión de la inteligencia emocional han sido tan variadas y numerosas como los autores que las han impulsado. Sin embargo, sólo tres modelos han logrado una sólida aceptación de la comunidad científica: el **Modelo de Goleman** (1998) , que propone que se trata de una gama compleja de competencias y habilidades que determinan el desempeño laboral; el **Modelo de Bar-On** (1997), que adopta un enfoque mixto y la describe como el resultado de la interrelación entre competencias emocionales y sociales, habilidades y facilitadores; y el **Modelo de Mayer-Salovey** (Mayer y Salovey, 1997) encuadrado en el enfoque

Gestión de inteligencia emocional | RePro Digital
Preview Dec 11 · RePro Digital
Save on Spotify

Este último ha sido reconocido como uno de los más comprehensivos y validados, especialmente para el trabajo sobre la noción de competencias, es decir, capacidades materializadas en la conducta de las personas en el trabajo (Josep y Newman, 2010). Este enfoque que se centra en la idea de proceso facilita el diseño de intervenciones de gestión tanto para realizar diagnósticos como para el desarrollo de estas competencias específicas.

> *Importancia dada en distintos campos profesionales al papel de las emociones en el desempeño y bienestar de las personas, especialmente en el ámbito laboral.*

¿Cuál es el valor de la inteligencia emocional en las organizaciones?

Muchos gerentes aún dudan del verdadero valor de la inteligencia emocional, reduciéndolo en el mejor de los casos, a un "plus" para la calidad del trabajo. Pero, como vimos anteriormente, representa una capacidad cognitiva y, desde un enfoque en competencias, podemos interpretarla como un recurso personal. Esto se traduce en la visión de la inteligencia emocional como un aspecto del *self* vinculado a la sensación de las personas de tener capacidad para controlar e influir exitosamente en el ambiente (Xanthopoulou et al., 2007).

Así, la inteligencia emocional como un recurso personal se ve especialmente representado en las dos dimensiones diferenciadas que la componen: la **intrapersonal**, a partir de la autogestión emocional ante procesos vinculados con el pensamiento y conducta relacionada con uno mismo (por ejemplo los procesos decisorios y la automotivación); y la **interpersonal**, a partir de la vinculación con otros, pero no solamente para lograr interacciones positivas, sino para también poder aplicar la capacidad de reconocer y comprender las emociones de otras personas y cómo estas las afectan en su propia conducta.

Los beneficios para las organizaciones son amplios, numerosos y aportan un valor importante tanto a los resultados generados como al bienestar de las propias personas. Por ejemplo, a **nivel individual**, las personas pueden percibir las emociones de forma más precisa y utilizarlas de forma efectiva para facilitar el pensamiento porque las comprenden mejor (Mayer y Salovey, 1997), mejorando la motivación de logro, el bienestar y la satisfacción y el sentido de propósito, entre otros. También existen beneficios a **nivel interpersonal** derivados de la capacidad de comprender las emociones de otros y sus significados y así lograr autorregular las emociones propias vinculadas con la interacción con otras personas. Así, se logran mejores vínculos personales, mejores condiciones para el trabajo colaborativo y para el desarrollo de una cultura organizacional saludable, entre otros.

Los beneficios para las organizaciones son amplios, numerosos y aportan un valor importante tanto a los resultados generados como al bienestar de las propias personas. Por ejemplo, a **nivel individual**, las personas pueden percibir las emociones de forma más precisa y utilizarlas de forma efectiva para facilitar el pensamiento porque las comprenden mejor (Mayer y Salovey, 1997), mejorando la motivación de logro, el bienestar y la satisfacción y el sentido de propósito, entre otros. También existen beneficios a **nivel interpersonal** derivados de la capacidad de comprender las emociones de otros y sus significados y así lograr autorregular las emociones propias vinculadas con la interacción con otras personas. Así, se logran mejores vínculos personales, mejores condiciones para el trabajo colaborativo y para el desarrollo de una cultura organizacional saludable, entre otros.

▲ *La inteligencia emocional puede generar un efecto palanca para el desarrollo de las personas y ayudarlas a lograr otras competencias valiosas, tales como la capacidad de afrontar el estrés, el liderazgo positivo y la gestión efectiva de conflictos.*

¿Las Pymes también pueden gestionar la inteligencia emocional?

Existe un imaginario colectivo empresarial, particularmente en las Pyme, que acciones y estrategias de desarrollo del capital humano "no se justifican" o que "no es posible" aplicarlas en organizaciones de escala mediana o pequeña. Esto no es cierto, al menos no por ese único motivo. Las Pymes no solo se diferencian de otros tipos de organizaciones respecto de su tamaño estructural, sino que también poseen típicamente otras particularidades que, en muchos casos terminan convirtiéndose en verdaderos desafíos de gestión. Sin embargo, dadas las condiciones adecuadas, también pueden llegar a constituir oportunidades significativas si logran aprovecharse.

Algunas de las posibles limitaciones que habitualmente afrontan las Pyme para iniciativas de gestión son: **a)** falta de recursos, ya sea económicos, tiempo o personal disponible y capacitado; **b)** falta formalización de estructuras y procesos, lo que dificulta la sustentabilidad de las iniciativas que muchas veces empiezan con entusiasmo y terminan abandonándose; **c)** falta de perspectiva, vinculada con el desconocimiento y/o convencimiento del valor que puede aportar realizar el esfuerzo de gestionar este tipo de competencia y **d)** condicionamiento de la cultura organizacional, la cual muchas veces dificulta cualquier esfuerzo de gestión de cambio a partir de una notoria fuerza que impulsa al *statu quo*.

> *Muchos gerentes aún dudan del verdadero valor de la inteligencia emocional, reduciéndolo en el mejor de los casos, a un "plus" para la calidad del trabajo.*

Si bien, cada caso presenta condiciones, restricciones y realidades diferentes que deben ser adecuadamente identificadas y analizadas, muchas de estas limitaciones pueden reducirse y permitir así la intervención. Pero a pesar de estas limitantes, las Pymes pueden llegar a aprovechar algunas oportunidades interesantes. Por ejemplo, dada su menor escala, suelen contar con menor cantidad de participantes, lo que disminuye significativamente muchos aspectos de complejidad y **aumenta la posibilidad de conocimiento (información) y cercanía (vínculos) entre ellas. También suelen contar con pocos niveles jerárquicos y tramos de administración estrechos, lo que reduce muchos problemas de coordinación.** Todo esto puede significar oportunidades para las iniciativas de intervención, permitiendo una mayor llegada a las personas participantes.

Es importante destacar que la gestión de la inteligencia emocional es un horizonte deseado y no tiene estipulada una forma particular, lo que permite pensarlo como **un proyecto en distintas escalas graduales y posiblemente secuenciales**, por ejemplo, el desarrollo de competencias individuales, luego de competencias grupales, luego el rediseño de la arquitectura organizacional y finalmente el desarrollo de una estrategia de gestión del talento.

Pensar el proyecto de esta forma permite a las Pyme la posibilidad de escalar la propuesta adecuándola a sus necesidades y posibilidades en un momento determinado, sin tener que renunciar de lleno a la idea de implementar acciones de gestión de la inteligencia emocional. De esta forma, se puede pensar en tres ejes clave para la gestión de la inteligencia emocional en Pymes.

▲ *Las Pymes suelen contar con pocos niveles jerárquicos y tramos de administración estrechos, lo que reduce muchos problemas de coordinación y ofrece una oportunidad para las iniciativas de intervención, permitiendo una mayor llegada a las personas participantes.*

- En primer lugar, es muy importante realizar un **diagnóstico organizacional**, no solo para poder enfocar en forma precisa las acciones sino también para poder evaluar la factibilidad de implementación. En este punto, es clave que las Pyme realmente evalúen cuáles son sus necesidades y posibilidades de aprovechamiento y que diseñen planes a medida evitando soluciones "enlatadas" o copiando experiencias ajenas sin un análisis de adecuación. Esta etapa es la que permitirá a la Pyme considerar y decidir **qué escala de proyecto necesita y puede desarrollar**.
- Luego, se realiza un **diseño estratégico** a medida, que debe estar alineado con la cultura organizacional.
- Finalmente, la **operación del proyecto**. Esta última etapa debe ser compatible con los sistemas existentes (tanto técnicos como humanos) y requiere una conducción efectiva que logre tanto la implementación del proyecto como la sustentabilidad en el tiempo

Hasta aquí, he querido destacar la idea de que es posible realizar proyectos de gestión para el desarrollo de la inteligencia emocional en las Pymes, con las adecuaciones pertinentes. También quisiera resaltar el balance necesario en la visión empresarial tanto hacia el **beneficio económico** como hacia el **bienestar de las personas** al pensar el valor de la gestión de la intervención. Queda mucho más por explorar, pero me gustaría compartir un pensamiento de Simon Sinek, conocido escritor y motivador inglés, que nos recuerda la importancia estratégica de las personas en la gestión de organizaciones: "el 100% de los clientes, son personas. El 100% de los empleados, son personas. 100% de los inversores, son personas. Si no entiendes a las personas, no entiendes el negocio".

> *Los beneficios para las organizaciones son amplios, numerosos y aportan un valor importante tanto a los resultados generados como al bienestar de las propias personas.*

Los contenidos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no expresan necesariamente el pensamiento de los editores.

TAGS • Qué es la inteligencia emocional, inteligencia emocional en el ámbito laboral, inteligencia emocional en las Pymes, Modelo de Goleman, Modelo de Bar-On, Modelo de Mayer-Salovey, inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal

Solidez, trayectoria y confianza en cada inversión.
Abrí tu cuenta
ppi

mi estudio
Simplificate.
Tu estudio contable, ahora en la nube
Incluye **Módulo Ganancias** para que liquidar el impuesto sea más fácil

Abrí tu cuenta Galicia y disfrutá los beneficios.
Éminent

NOTAS DE AUTOR
Salario emocional: La otra motivación después del sueldo
Entendiendo al salario emocional como el conjunto de retribuciones no monetarias que el trabajador recibe de su organización y que complementan el sueldo tradicional, el artículo plantea su importancia para maximizar los rendimientos.

NOTAS DE AUTOR
Cómo gestionar la profesión con equilibrio emocional
Si ya no disfruta la profesión, quiere brindar otros servicios, percibir más ingresos o trabajar menos tiempo, puede hallar algunas alternativas en este artículo.

REALIDAD PROFESIONAL
El futuro llegó: Las nuevas identidades del profesional en Ciencias Económicas
Informes sobre el futuro laboral indican que las actividades relacionadas a las ciencias económicas son las que mayor crecimiento y demanda tendrán. Sin embargo, ese desarrollo está acompañado de la necesidad de ampliar y construir nuevos perfiles para los profesionales.

RePro | Realidad Profesional
Revista del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires y su Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

Diag. 74 nº1463 (B1900BZK)
La Plata, Buenos Aires, Argentina.
Tel. 0221.441.4100 | 512.6000

Publicidad
0221.441.4100 Int. 2022
Contacto
prensa@cpba.com.ar

CC BY NC SA

DATA FISCAL
Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

DATA FISCAL
Caja de Seguridad Social para los Profesionales en Ciencias Económicas de la Provincia de Buenos Aires

vorkdiseño