

## La inteligencia emocional en el ámbito laboral

Con más de veinte años de experiencia laboral, el *Grupo Cifra*, una corporación tradicional orientada sobre todo a la productividad, la solidez financiera, la competencia y la administración eficaz, se asoció con el líder mundial en el mercado detallista, *Wal Mart Stores, Inc.* de Estados Unidos. Esta organización, como lo plantea su filosofía, practica varios principios con sus empleados, y tienen su fundamento en la inteligencia emocional; algunos de ellos son:

-Escuchar activamente al empleado (a través de una política continua de puertas abiertas y encuestas de opinión), con lo que se refuerza así la cuarta habilidad de la inteligencia emocional (la **Empatía**).

-Motivar al empleado, haciéndolo a la vez el único responsable de su puesto y resultados, entusiasmado por los mismos, con lo que se fortalece así la tercera habilidad de la Inteligencia Emocional (la **Automotivación**).

-Respeto al individuo y la Regla de los Tres Metros (la cual implica saludar a cualquier persona quien se encuentre a tres metros de uno), los cuales refuerzan la quinta habilidad de la Inteligencia Emocional (**Cómo Relacionarse con los Demás**).

Al fusionarse dos empresas, como el *Grupo Cifra* y *Wal Mart Stores Inc.*, es lógico que muchos empleados pasaran por una etapa de resistencia al cambio y por un proceso de adaptación, en el que se pudieran experimentar emociones tales como: enojo, resentimiento, agresión pasiva, miedo, preocupación, ansiedad, estrés, tristeza, nostalgia, desesperanza, etc.

En la actualidad, el área de Recursos Humanos Corporativos de la organización implementó un curso de capacitación para que los trabajadores afectados pudieran: 1) ayudar a los empleados a reconocer y manejar sus emociones negativas (primera y segunda habilidades de la Inteligencia Emocional) y 2) llevar al personal mexicano el conocimiento de la tercera, cuarta y quinta habilidad de la Inteligencia Emocional para reforzar la excelente labor que ya venía practicando *Wal-Mart Stores Inc.*, gracias a su filosofía de motivación, empatía y respeto al individuo.

**El plan que se siguió.** El curso puso de forma práctica y sistematizada las **5 habilidades de la inteligencia emocional que David Goleman** desarrolla en su libro y en sus seminarios. Además de técnicas creadas por mi experiencia a lo largo de los años para el manejo y canalización de las emociones "negativas" hacia propósitos más constructivos.

**Antecedentes.** En septiembre de **1997** se creó en *Cifra Wal Mart* una nueva dirección corporativa de **Recursos Humanos**, cuyo personal provenía de distintos departamentos. El director me solicitó que integrara a

este equipo, a fin de que pudieran trabajar en armonía, y con el enfoque de metas en común. De noviembre de 1997 a abril de 1998, se aplicaron estas herramientas a dicho departamento (25 personas) con el objeto de: mejorar el ambiente laboral; fomentar el trabajo en equipo y el apoyo interdepartamental; incrementar la productividad; ayudar al personal a detectar cuál es su Postura ante el Trabajo más habitual, y propiciar posturas más exitosas. Y sobre todo ayudar al personal a adaptarse a la nueva empresa bicultural.

**Metodología y Recursos.** Se practicó un pre-test: consistió en sesiones individuales con el personal, para detectar problemas específicos en el ámbito laboral y evaluarlo (en una escala del 0 al 10). Se hizo una evaluación de estas encuestas y se obtuvo un Plan de Acción.

**Plan de Acción:** dio como resultado un modelo de *"Integración de Equipos en 10 Pasos"*, el cual se muestra a continuación:

- 1) Reunión con el director del área para definir sus objetivos.
- 2) Encuentros con el director y los gerentes del área para **definir funciones y objetivos**. Reunión con el personal de línea para:
  - a) transmitir esta información,
  - b) crear un objetivo en común y
  - c) evaluar los avances logrados en el ámbito laboral.
- 3) Establecimiento de un **Programa de Motivación Personalizada**, en el que se le da reconocimiento al personal por sus logros profesionales y personales.
- 4) Reunión con un **Grupo Piloto** (muestra representativa de 10 personas -5 mujeres y 5 hombres- de edades distintas) para probar la veracidad y eficacia de utilizar la herramienta "Posturas ante el Trabajo" en pos de propiciar una conducta distinta en el personal.
- 5) **Sesiones individuales con voluntarios** para ayudarlos a canalizar sus emociones no deseadas y mejorar su Postura ante el Trabajo.
- 6) **Curso inicial** (motivacional, teórico y dinámico) al que asistió el 100% del departamento para enseñar: la resistencia al cambio, el proceso de adaptación, canalización de emociones negativas hacia propósitos más constructivos y las Posturas ante el Trabajo.
- 7) **Evaluación escrita** de los participantes que asistieron al curso (calificación promedio: 9.7).
- 8) **Incorporación de "Canalización de Emociones" y "Posturas ante el Trabajo"** como piedras angulares de cursos posteriores, con periodicidad mensual, de desarrollo humano, **con el fin de que estas herramientas se vuelvan hábitos**, por asimilación al estarlas practicando de continuo.
- 9) **Post-test:** de aplicación pendiente, ya que se fijó como periodo de evaluación y seguimiento un año. En él se

medirán la mejora del ámbito laboral (en una escala del 0 al 10), mediante encuestas escritas y sesiones individuales.

- 10) Con motivo del éxito que se va logrando en este grupo de 25 personas, a partir de mayo de 1998 se extendió el programa de Posturas ante el Trabajo a un área de mil 300 personas (**Vicepresidencia Ejecutiva de Administración**), tomando como límite un año entero para mejorar el ambiente laboral e integrar a dos empresas de culturas y nacionalidades distintas.

*Resultados y Conclusiones.* En la **Gerencia de Diseño Humano e Integración**, se mide cada mes el trabajo con base en tres indicadores.

En los últimos seis meses, **dos de estos indicadores reflejan un incremento en la productividad de 50%**. El tercer indicador no refleja productividad, sino horas/hombre de capacitación, las cuales están al máximo de la capacidad del área. Según encuestas provenientes de la **Dirección de Recursos Humanos**, las quejas por ambiente laboral y los conflictos interpersonales **disminuyeron en 70 % los últimos seis meses**.

Sin que exista un solo parámetro para medir este fenómeno, es común escuchar entre los empleados de otras direcciones su deseo de trabajar en la **Dirección de Recursos Humanos** debido al compañerismo, la energía positiva y el buen ambiente laboral que prevalecen en ella.

\*(**Christine Deutsch**, Harvard Business Review, julio -agosto 1998)