

Ser emocionalmente inteligente en ambientes laborales adversos

Jorge A. Oriza Vargas © 307-2016

Las relaciones humanas en la época actual, se ven cada vez más afectadas por la que llamo crisis moral, que lamentablemente afecta a nuestra sociedad en muchos ámbitos, tanto en los ambientes familiares como en los ambientes laborales, ya sean de organizaciones privadas o públicas; no se diga en los visibles medios políticos y de las altas esferas del poder económico. Es crisis moral, insisto, porque se ha perdido en muchas situaciones, la plena consciencia de lo que puede ser bueno o malo; así de sencillo.

Y en estas complicadas relaciones humanas, se hacen cada vez más notorios y frecuentes, comportamientos deshonestos, mentiras, difamaciones, conductas violentas y sobre todo, conductas afectadas por estrés y ansiedad sistemáticos y crónicos. Por eso, es importante insistir una y otra vez, en la necesidad de desarrollar o crecer, cada uno de nosotros, en inteligencia emocional¹; si algo se necesita en la relación cotidiana familiar o de trabajo, además de la autoconciencia de nuestras emociones, es su auto regulación; el autodominio de nuestros diversos estados emocionales, en el día a día y para relacionarnos bien con los demás. También la empatía, la prudencia y la paciencia, que surgen de la misma inteligencia emocional.

En este artículo, haré énfasis en los ambientes laborales adversos, y en el siguiente, el énfasis será en los ambientes familiares -también adversos- para favorecer la comprensión de esa necesidad de crecer en inteligencia emocional. Así, empezaremos por describir algunos factores causales de ambientes de trabajo adversos, que requieren de los involucrados, actuar con inteligencia emocional y con apego a valores fundamentales.

- a) Los procesos de cambio, ya sea por reorganizaciones, por fusiones, por transformaciones, o por cambios en los grupos directivos, suelen inquietar a los empleados y provocar conductas inadecuadas; el llamado "radio pasillo" suele ser la forma de comunicación que más distorsiona la realidad, y que genera desmotivación y baja productividad en la mayoría de los casos. Jefes² que sean verdaderos líderes transformacionales, evitarán esta problemática, mediante una buena política de comunicación interna, que ellos mismos encabecen con su propia comunicación interpersonal y con su conducta apegada a valores.
- b) Políticas de gestión de personal poco claras o que propician competencia desleal entre los empleados, por la ausencia de valores claros o de liderazgos humanistas. Competir de manera desleal, para ocupar puestos de mayor nivel jerárquico, suele ser común en la mayoría de organizaciones que padecen esta problemática de falta de claridad en las políticas de relación humana, de promoción para ocupar puestos de dirección, de selección y contratación, de

¹ Pongo a su consideración estos temas, en nuestro libro reciente *Relaciones Humanas, Valores personales, inteligencia emocional y social*; Editorial Trillas, México, 2014.

² Ver las cápsulas ADEF: 151, 152 y 163 sobre estos temas.

desarrollo y capacitación, etc. Reglas claras, justas y buena comunicación, son la base para evitar estos problemas.

- c) Incongruencia de la dirección, con relación a políticas, valores o principios de calidad. La calidad, si no se practica de arriba hacia abajo de la pirámide organizacional, suele enviar mensajes de incongruencia y desmotivación hacia el resto de los empleados; liderazgos de "poca" calidad, incoherentes o deshonestos, incrementan, propician o hacen más notorios los problemas, en lugar de resolverlos.
- d) Mala comunicación organizacional, políticas, sistemas y medios inadecuados de comunicación descendente, horizontal, ascendente. Si los directivos no ponen el ejemplo de practicar una buena comunicación³, por supuesto que se deteriora el clima organizacional; el problema de "mala comunicación" suele aparecer en la mayoría de diagnósticos de clima organizacional.
- e) Situaciones específicas de trabajadores que muestran mal comportamiento, lo cual se hace más notorio cuando éstos tiene "buenas" relaciones con los directivos, y los toleran, propiciando incluso estos comportamientos. Nos referimos por ejemplo, a comportamientos prepotentes, deshonestos o a los chismes y la difamación, que tanto afectan los climas laborales en muchas empresas. Ningún jefe que se aprecie de ser un verdadero líder, debería dar oído a chismes y a la difamación entre personas dentro de sus áreas de trabajo, ya que esto deteriora su clima de trabajo y su productividad y resultados. Lo primero que se debería hacer en estos casos, es "cuidar" a los involucrados, para que el que emite un juicio sobre otro, lo haga en su presencia; o simplemente no aceptar, o negarse a escuchar chismes y solo escuchar "hechos concretos" y no juicios sobre las personas. Recordar que (según la Real Academia Española⁴), se define al chisme como una *"...noticia verdadera o falsa, o comentario, con que generalmente se pretende indisponer a unas personas con otras o se murmura de alguna"*. Y a la difamación, como el *"...desacreditar a alguien, de palabra o por escrito, publicando algo contra su buena opinión y fama."*

Puede haber otras situaciones que demanden la inteligencia emocional de los directivos y de los empleados. Por algo Goleman escribió en 1995 su libro sobre la *Inteligencia emocional en la empresa*⁵ (altamente recomendable); recuerde que lo más importante, si usted está viviendo un ambiente como los mencionados, es que necesita poner en práctica sobre todo, sus capacidades de autoregulación y dominio personal; por supuesto ser empático con sus compañeros y jefes, pero sobre todo, controlar sus emociones y poner en práctica valores como el respeto, la comprensión, la tolerancia, la paciencia y la prudencia. Y como mencioné, los principales responsables de favorecer un clima organizacional, de calidad, productivo, son los directivos de las organizaciones y los jefes, o mejor dicho, los "buenos" jefes⁶ que muestren las

³ Leer sobre este tema el artículo 152 (Cápsulas ADEF).

⁴ Tomado del sitio WEB de la Real Academia Española: <http://www.rae.es/rae.html>

⁵ Goleman Daniel, *La Inteligencia Emocional en la empresa*, Editorial J. Vergara, Argentina, 1998

⁶ La cápsula ADEF 183, aclara este atributo de un buen jefe: ser líder

capacidades de un liderazgo humanista⁷, sustentado en inteligencia emocional y valores fundamentales.

Jaov'

Cualquier comentario u opinión, se agradece de antemano y se puede recibir en mi mail: iem@iema-oriza.com

NOTA: Este artículo puede ser compartido, con cualquier persona interesada en el tema, siempre y cuando se mencione la referencia de su autor, y no sea para fines de lucro. El autor se reserva todos los derechos sobre sus artículos, conforme a las leyes vigentes. **Todas las Cápsulas de ADEF**, tienen registro de derechos de autor vigente.

⁷ Todos estos temas de liderazgo, los presento a su consideración en nuestro libro: *De Jefe a Líder*, Editorial Trillas, México, 2ª edición 2012.