

# **Modelo para la gestión de la participación en las organizaciones.**

Frente a las teorías mecanicistas que consideran al hombre una parte más del engranaje productivo cuya actividad se limita a seguir órdenes como de si una máquina se tratara; la realidad de las actividades laborales demuestra que el individuo *piensa* y, lo que es más importante, *siente* mientras trabaja.

Si no tenemos en cuenta este matiz, es decir, que las emociones del trabajador determinan en gran medida la forma en la que realiza su tarea dentro de la empresa, estaremos cayendo en el error de fomentar una organización que sólo valore la racionalidad del ser humano. Este planteamiento desprecia lo que han puesto de manifiesto las investigaciones sobre la mente humana que demuestran que los aspectos cognitivos, medidos por los tradicionales test de cociente intelectual, no son los únicos factores que determinan si una persona es inteligente o no, sino que la dimensión emocional del individuo es una parte indisociable de su racionalidad y, más aún, es el motor que determina el uso eficaz de los aspectos racionales y, por tanto, el éxito en el trabajo.

Así, a lo largo de este trabajo delimitaremos el papel que juegan las emociones en las relaciones laborales con el objetivo de definir un modelo de comunicación interna que desarrolle la inteligencia emocional de los miembros de la empresa y posibilite la construcción de una organización emocionalmente inteligente a partir de la participación de todos los trabajadores en la toma de decisiones de la organización.

## **1. Las emociones en el entorno laboral.**

Los estudios sobre la mente confirman que en el cerebro humano coexisten dos hemisferios especializados en tareas diferentes. Por un lado, el conocimiento racional más estructurado y reflexivo y, por otro, la mente emocional, más impulsiva y veloz en la toma de decisiones. A pesar de la existencia de esta dualidad, no podemos disociar ambos aspectos y considerar al hombre en una dimensión y, sobre todo, no debemos contemplar al trabajador únicamente desde la perspectiva racional ya que este conocimiento, por sí solo, carece de utilidad y necesita a las emociones para que su potencial sea aprovechado.

Las emociones, desde esta perspectiva, se convierten en los resortes que nos impulsan a conseguir nuestros objetivos y, como veremos más adelante, nos ayudan a hacer realidad la misión de la organización. En este sentido LEDOUX (1999: 22) señala que “cuando las emociones aparecen se convierten en importante motivadores de conductas futuras, y no sólo influyen en las reacciones inmediatas, sino también en las proyecciones futuras”.

Así, en condiciones normales, las regiones del cerebro racional y emocional funcionan como un equipo en el que mientras la primera pondera y reflexiona sobre los hechos, las emociones nos ayudan reaccionar con rapidez y tomar decisiones que merecen una respuesta inmediata. Sin embargo, aunque las emociones son especialmente importantes ya que sin ellas sería imposible desenvolvemos en el día a día, no podemos magnificar su valor y dejarnos llevar por nuestros impulsos en todo momento sin realizar una evaluación racional de nuestras acciones. Precisamente las personas inteligentes son aquellas que no se dejan arrastrar por las emociones sino que utilizan la energía que les proporcionan para asumir riesgos en su trabajo o en cualquier otra situación de la vida cotidiana.

Por otro lado, las emociones son las que nos animan a optar por aquellas situaciones que nos proporcionan placer, a la vez que nos alejan de los ambientes evaluados negativamente. Este aspecto, tiene especial repercusión en el ámbito laboral ya que, de esta manera, observamos que la dimensión emocional del hombre puede convertirse en un elemento motivador de gran importancia.

Consecuentemente, si el cerebro humano está compuesto por la mente racional y emocional, ¿por qué despreciamos las emociones en el entorno laboral, en lugar de considerarlas como los verdaderos desencadenantes de la acción y no fomentamos su empleo inteligente? Las empresas que comprendan que son las emociones las que nos impulsan a evitar la decepción y el descontento y, por otro lado, que son ellas las que nos animan a optar por las situaciones que nos proporcionan una experiencia satisfactoria harán un esfuerzo por construir un espacio en el que la dimensión emocional se conviertan en la piedra angular de las relaciones laborales.

### **1.1. Aproximación a la inteligencia emocional.**

Howard GARDNER (1995: 25) define la inteligencia como “la capacidad para resolver problemas, o para elaborar productos que son de gran valor para un determinado contexto comunitario o cultural”. Este autor, artífice del conocido modelo de *Inteligencias Múltiples*,

distingue siete tipos de inteligencia: *lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal y cinética, interpersonal e intrapersonal*. Estos dos últimos aspectos nos permitirán realizar un primer acercamiento al concepto de inteligencia emocional: la *inteligencia interpersonal* se refiere a la capacidad para entender a las otras personas, mientras la *inteligencia intrapersonal* alude a la capacidad para formarse un modelo ajustado de uno mismo y su utilización para desenvolverse en la vida.

Justamente, estos dos tipos de inteligencia son la base del concepto de inteligencia emocional propuesto por Daniel GOLEMAN (1999: 430), que define esta noción como “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”.

Aunque, en realidad el término inteligencia emocional fue utilizado por primera vez en 1993 por los psicólogos John MAYER y Peter SALOVEY, el concepto ha adquirido gran relevancia y ha comenzado a ser aplicado a diferentes ámbitos como la educación o la empresa a raíz de la publicación del libro de GOLEMAN *Inteligencia Emocional*.

La definición de Peter SALOVEY y John MAYER subsume a las inteligencias personales de GARDNER y las organiza hasta abarcar cinco competencias principales: el *conocimiento de las propias emociones*, la *capacidad de controlar las emociones*, la *capacidad de motivarse a uno mismo*, el *reconocimiento de las emociones ajenas* y la *habilidad para crear relaciones sociales*.

Aspectos que no difieren de la clasificación que realiza GOLEMAN (1996) y que describe como las cinco habilidades emocionales y sociales básicas:

1. *Conciencia de uno mismo*: reconocer y valorar adecuadamente nuestras propias emociones.
2. *Autorregulación*: control de nuestros estados internos.
3. *Motivación*: tendencias emocionales que nos impulsan al logro de nuestros objetivos.
4. *Empatía*: capacidad de captar los estados emocionales ajenos.
5. *Habilidades sociales*: la habilidad para crear relaciones eficaces con los otros.

En definitiva, como apunta WEISINGER (1998: 14) la inteligencia emocional es “el uso inteligente de las propias emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones

trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados”.

## **1.2. La inteligencia emocional en el trabajo.**

La aplicación de la inteligencia emocional en el ámbito empresarial se concreta en la necesidad de armonizar las emociones en un entorno poco propicio para que éstas aparezcan. El primer paso para conseguir que el mundo laboral valore la dimensión visceral del ser humano, será encontrar el camino para dar salida a las emociones y a su aprovechamiento inteligente.

En este sentido, RYBACK (1998: 89) considera que “la *inteligencia ejecutiva* es el empleo de la inteligencia emocional en el contexto de la empresa, teniendo en cuenta todos los factores necesarios y adecuados que conducen a una toma de decisiones satisfactoria y productiva”. De esta manera, es la inteligencia ejecutiva la que nos permitirá mantener unas relaciones equilibradas entre el intelecto y la emoción en el centro de trabajo.

Por otro parte, GOLEMAN (1999: 48) señala la necesidad de trasladar el potencial que nos concede la inteligencia emocional al mundo laboral y que se manifiesta a través de las siguientes *competencias emocionales*:

- *“Interdependencia*: Cada individuo depende en cierta manera de los demás, con los que se halla unido por interacciones muy poderosas.
- *Jerarquización*: Las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente. Por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía.
- *Necesidad pero no suficiencia*: Poseer una inteligencia emocional subyacente no garantiza que la gente acabe desarrollando o ejerciendo competencias asociadas con ella (...) Factores tales como el clima que se respira en una determinada empresa o el interés de las personas por su trabajo también determinan si estas actitudes acabarán manifestándose.
- *Genéricas*: La lista resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes”.

Precisamente, estas competencias emocionales nos permitirán dentro del ámbito empresarial desarrollar las habilidades básicas de la empresa del futuro: la formación de equipos de trabajo, la adaptación al cambio y el aprovechamiento de la diversidad.

Por tanto, haciendo uso de la inteligencia emocional de nuestros miembros conseguiremos crear una organización emocionalmente inteligente, en la que la *empatía* o capacidad para ponerse en el lugar de los demás y las *habilidades sociales*, es decir, el modo en que nos relacionamos con los otros, se conviertan en los pilares fundamentales.

## **2. Comunicación inteligente: principal herramienta de la organización empática.**

La empresa es, desde una perspectiva comunicativa, un entramado de relaciones asentadas sobre la comunicación. Por tanto, el camino hacia una organización empática se construye sobre la base de una comunicación inteligente, cuyo objetivo consiste en hacer explícita su cultura corporativa. La necesidad de establecer un consenso sobre los valores dominantes de la organización y la habilidad para hacerlos visibles a todos los miembros de la empresa, convierten a la comunicación en una potente herramienta para conseguir el compromiso emocional de sus integrantes con el objetivo empresarial.

De nuestra capacidad para establecer un verdadero diálogo en el interior de la empresa, dependerá que realmente exista un compromiso con la organización o, por el contrario, un espejismo respecto a los valores proclamados como compartidos. Ese compromiso se traduce en la creación de un *contrato emocional* que hace visible ese pacto sobre los valores dominantes. Conseguir estructurar ese contrato emocional supone un proceso de comunicación que satisfaga las necesidades del emisor y receptor, que permita un *feedback* continuo.

En definitiva, estamos hablando de construir un *proceso de escucha activa* elaborado sobre la convicción de que la verdadera base de la comunicación se encuentra en la capacidad de empatizar de la organización con todos y cada uno de sus miembros.

### **2.1. La organización como red de relaciones comunicativas.**

Una empresa es un sistema con que sirve a un objetivo determinado, en el que no es posible desagregar ninguna de las partes que configuran su estructura. Como señala DRUCKER (1993: 63) “cada miembro de la organización hace (al menos en teoría) una aportación vital sin la cual no hay resultados, pero ninguno, por sí mismo, produce estos resultados”.

En este entramado de relaciones que convergen en el objetivo común al que llamaremos *misión* de la empresa, cada elemento realiza una función diferente y crea su propia realidad

laboral; sin embargo, existe una unión invisible que convierte a un conglomerado de personas en una organización. Ese lazo que mantiene unidas a cada una de las partes es la comunicación, que se transforma en el vínculo que posibilita el compromiso de cada miembro con el objetivo organizacional.

La comunicación, por tanto, es el elemento que mantiene unidos a los individuos a través de una red de relaciones y contactos entre personas y grupos de trabajo que son en suma acciones de comunicación. Por tanto, podemos afirmar que la empresa es una red de significados e imágenes compartidas gracias al poder de la comunicación, que permite dar sentido a la actuación de cada uno dentro de la totalidad de relaciones comunicativas.

## **2.2. El consenso sobre los valores corporativos: el compromiso emocional.**

La comunicación en el interior de una empresa adquiere su verdadero significado desde el momento que se convierte en el motor para conseguir un compromiso emocional entre la organización y sus miembros que a largo plazo se traducirá en un vehículo para aumentar la inteligencia emocional de los individuos.

Sin embargo, para lograr el compromiso de los miembros con la cultura de la organización y, en consecuencia, con la misión de ésta, tiene que existir el propósito por parte de la organización de crear un contrato sobre los valores que configuran su cultura empresarial. Para conseguir este “pacto” es una condición fundamental que exista una comunicación abierta e igualitaria entre todos y cada uno de sus elementos. Por tanto, el proceso de comunicación deberá desarrollarse en tres escalones sucesivos:

- En primer lugar, la comunicación debe servir para dar *a conocer y hacer comprender* la situación de la empresa y la implicación de cada uno de sus miembros en la misma.
- En segundo lugar, es necesario *conseguir el compromiso* de todos los componentes con la organización con el fin de lograr una visión unitaria de la empresa que integre, cree y mantenga el consenso sobre la cultura corporativa y, en especial, sobre sus valores dominantes.
- En tercer lugar, la comunicación se configura como el camino para *movilizar* a los individuos y *estimular su espíritu de equipo*, facilitando la participación en la toma de decisiones y la innovación dentro de la empresa.

Ese compromiso, que sirve como base para conseguir la participación, se asienta en la capacidad de la organización para infundir sentido a la tarea de cada uno de sus miembros, a la vez que ambas partes -individuo y organización- realizan un esfuerzo por comprender y confiar unos en otros.

Así, el contenido de este “pacto” se fundamenta en la construcción de una cultura amplia, significativa y compartida dentro de la cual cada uno encuentre el significado de su actuación. Desde este punto de vista, la esencia de este compromiso consiste en “sintonizar nuestros objetivos con las metas de la organización generando así un compromiso fuertemente emocional” (GOLEMAN, 1999: 172).

Siguiendo con este planteamiento, el compromiso con la organización se basa en el consenso de todos los miembros sobre los valores dominantes que actúan de forma inconsciente, descubriendo cuáles son las emociones que mueven a los individuos y les hacen sentirse conectados con la empresa.

Por tanto, el objetivo de los gestores de la comunicación interna consistirá en implantar un proceso de comunicación que posibilite la construcción de un contrato emocional basado en el consenso sobre los valores dominantes que configuran la cultura corporativa de la empresa y que logre hacer explícitas las premisas básicas que actúan de forma inconsciente definiendo la esencia de la organización.

### **2.3. Proceso de escucha activa: la empatía como fundamento de la comunicación.**

Un “contrato” se establece sobre la base de una comunicación fluida y sincera en la que ambas partes tiene capacidad para proponer, discutir y responder. Los principales fallos de la comunicación en el interior de las organizaciones se deben a que no se ha logrado establecer un proceso de comunicación circular –de ida y vuelta- y a que siempre se ha considerado a los integrantes de la organización como meros receptores pasivos de los mensajes propuestos por la cúpula directiva de las empresas.

Sin embargo, el acto comunicativo solamente se completa cuando el emisor escucha al receptor y en ese momento, ambos interlocutores se encuentran en una situación de igualdad. Por esta razón, para establecer una verdadera comunicación el papel fundamental no debemos concedérselo al emisor, sino que se encuentra en el receptor y se construye a partir de una escucha activa por parte de ambos interlocutores.

*Escuchar de forma activa* supone situarse en el mundo emocional y mental de nuestro interlocutor o lo que es lo mismo establecer una relación empática entre el emisor y su destinatario. Por ese motivo, no dudamos en afirmar que la empatía es el fundamento de la comunicación ya que la base de toda comunicación se centra en establecer conexiones y relaciones que sólo pueden conseguirse situándose en el mundo emocional del otro.

A partir de este proceso de comprensión, adquiere significado la comunicación en la que el secreto fundamental incluye, como señala Daniel CHABOT (2001), cuatro ingredientes indispensables:

- *Comprender al otro, antes de querer ser comprendido por él*, en todos los niveles: sus experiencias, sus sentimientos y sus emociones.
- *Hacer sentir al otro que le comprendemos.*
- *Hacernos comprender por el otro.*
- *Sentir que el otro nos ha comprendido.*

Este intercambio bilateral en el que emisor y receptor se sienten comprendidos es la esencia de la comunicación y se basa en las cualidades de la inteligencia emocional. Gracias a ésta, seremos capaces de establecer un proceso de comunicación que comprometa emocionalmente al individuo, en el que se pase de los contenidos basados en los pensamientos y las ideas a la comunicación de los sentimientos y las emociones. En conclusión, la *escucha activa* no es más que estar seguros de haber comprendido al receptor y actuar en consecuencia, convirtiendo al destinatario en el verdadero protagonista de la comunicación.

#### **2.4. Modelo para la gestión de la participación en las organizaciones.**

Hasta el momento ha quedado claro que una condición sin la cual no se puede establecer un proceso de comunicación y como consecuencia de participación dentro de la empresa es que exista una buena comunicación entre los integrantes de organización. En este apartado daremos las claves para incentivar la participación de los trabajadores en los procesos de toma de decisiones que se desarrollan en el interior de la corporación de la que forman parte.

Nos centramos en estos procesos ya que partimos de la premisa de que la toma de decisiones es la esencia y el proceso más característico de cualquier organización. Por otro lado entendemos que la participación se concibe como la implicación de las personas en las

situaciones de trabajo en equipo que estimulan a la obtención de las metas del equipo y a compartir responsabilidades dentro de la empresa.

En definitiva, podemos considerar la participación como el proceso por el cual se comparte el trabajo entre gerentes y empleados, basado en el concepto de intercambio entre el líder y el seguidor, según el cual ambos comparten información, recursos y expectativas de papeles que determinan la naturaleza de su relación interpersonal (DAVIS y NEWSTROM, 1991: 271).

Así entendemos que el término participación acoge un doble sentido: real u objetivo o subjetivo. En sentido objetivo, se puede distinguir entre una participación activa: “tomar parte” (dar o contribuir) y pasiva: “tener parte” (recibir). En sentido subjetivo, se concibe la participación como “sentirse parte” de esa organización (GUERRERO, 1969).

Siguiendo esta línea, los procesos participativos consisten en “coger la parte” que a uno le corresponde ya que no podemos olvidar que la participación no es sólo un derecho sino que además es un deber que permite reconstruir la verdad. Aunque no se puede obligar a nadie a participar, independientemente de que consideremos que la participación es un deber, lo que sí podemos conseguir como gestores de la comunicación interna de una organización es crear las condiciones precisas para que exista el deseo del individuo de tomar parte dentro de las decisiones de la organización.

Para conseguir este objetivo, tenemos que recurrir a la formación de líderes que sepan adaptarse a las circunstancias concretas de cada miembro de su empresa. En este sentido las teorías del liderazgo situacional nos permite establecer el marco idóneo para implantar un proceso de participación adecuado a las características de los líderes, de los seguidores y a la naturaleza de la propia organización.

En estos modelos de liderazgo se entrecruzan tres temas fundamentales para el análisis de los procesos de participación. El primero, la importancia de la influencia del líder sobre los subordinados y la conducta de motivación para desarrollar el compromiso con los objetivos organizativos; el segundo, la importancia del mantenimiento de unas relaciones eficientes de cooperación caracterizadas por altos niveles de confianza y, el tercero, la lealtad recíproca y la importancia de participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Tras el análisis de estas nociones, se descubre que el desencadenante principal de un sentimiento de compromiso con la organización se encuentra indisolublemente unido a la

participación que tenga el individuo en los procesos de toma de decisiones que se llevan a cabo en esa organización.

El problema se encuentra en determinar cuáles son los cauces adecuados para canalizar la participación de todos los miembros en la toma de decisiones que les afecten. Y más aún cómo conseguir que los individuos sientan el deseo de aportar su esfuerzo para participar en esa organización.

El modelo de participación que proponemos está basado en el concepto de escucha activa ya que el significado de éste se concreta en la necesidad de que la organización reconozca a sus integrantes como los auténticos protagonistas de la comunicación.

Este modelo se concreta en la necesidad de que se produzcan tres pasos a la hora de generar la participación de los miembros de una corporación:

1. En primer lugar, el individuo tiene que conocer la misión de la organización.

2. En segundo lugar, es imprescindible que exista un clima de confianza que posibilite su participación en este proceso.

3. En último lugar, es necesario que se dispongan de estructuras de participación para establecer una comunicación activa con los órganos de decisión. Estas estructuras se articularán, como explicaremos en el epígrafe siguiente, a través de grupos de trabajo que permiten tanto una participación activa como pasiva de los integrantes de la organización.

Los dos primeros puntos se concretan en que existe una relación directa entre los conceptos de participación y empatía y, más aún, ambos se retroalimentan. Esto significa que un mayor grado de empatía percibido predispone a una mayor participación en la toma de decisiones y a la inversa, cuanto mayor sea el grado de participación del individuo superior será el nivel de empatía sentido hacia la organización.

Por tanto, la participación de los integrantes de una empresa se basa en el establecimiento de una relación empática que genere un clima de confianza entre el individuo y la organización.

En dos sentidos, el primero es que el sujeto tiene que confiar en que sus opiniones y sugerencias van a ser tenidas en cuenta en los procesos de toma de decisiones y, que, por tanto, van a provocar efectos reales en la organización.

Y, segundo, ese clima de confianza se deja ver cuando los sujetos que conforman los órganos decisorios demuestran que confían en la capacidad de los individuos para proponer soluciones de calidad a los problemas planteados dentro de la organización.

Si confluyen estas dos vertientes estaremos en condiciones de afirmar que se creará un mayor compromiso entre los miembros y la organización, traducido en un consenso sobre los valores fundamentales y como consecuencia en la creación de una organización emocionalmente inteligente.

Además es preciso habilitar un cauce democrático para articular este proceso de participación que puede estructurarse a través de la formación de equipos de trabajo que representen las opiniones, ideas y sugerencias de todos los miembros.

A continuación, pasamos a analizar estos grupos de trabajo que surgen, fundamentalmente, de la imposibilidad de generar contactos directos cara a cara entre todos y cada uno de los individuos que conforman la organización.

### **2.5. Comunicación a través de grupos.**

En la práctica no es fácil conseguir un proceso de comunicación completo en el que exista en todo momento una capacidad de respuesta por parte del destinatario; especialmente, en las grandes organizaciones, pobladas de individuos heterogéneos que normalmente suelen desempeñar sus funciones dentro de un grupo limitado de personas. En estas situaciones establecer un proceso de escucha activa basado en la comunicación cara a cara -entendida ésta como la mejor manera de empatizar y conectar con todos y cada uno de los integrantes de nuestra empresa- es una tarea no sólo difícil sino imposible.

Ante la incapacidad de comunicar directamente con cada uno de los miembros de la organización, la alternativa consiste en generar situaciones artificiales de comunicación directa, estructurando el proceso a través de grupos –alrededor de diez individuos- que se situarán dentro de este planteamiento como la unidad máxima en la que se puede dar un acto comunicativo directo y que, por tanto, posibilite el diálogo.

Estructurar la comunicación en grupos no sólo es una alternativa a la comunicación cara a cara dirigida a un solo individuo, sino que como afirman ELÍAS y MASCARAY (1998: 91) “la aceptación de un mensaje se consigue con mayor facilidad en el seno de un grupo que si se aborda de forma individual (...) cuando una situación que puede desembocar en un cambio de opinión y de actitud, se plantea en grupo y todos los miembros tienen la posibilidad de exponer sus puntos de vista, sus dudas y ansiedades, el sujeto se identifica con la información allí

elaborada e interioriza “el mensaje”: los hechos, ahora, son sus hechos, y la solución a que se llega es compartida”.

Por otro lado, el grupo aporta un valor añadido indiscutible frente a la actuación individual, como indican OBLITAS y VALDÉS (1996), actuando como banco de información y fuente de energía que anima a sus miembros a asumir riesgos y tareas complejas.

El grupo se convierte en la unidad de comunicación, siempre que concurren unas condiciones determinadas que transforman al grupo en un equipo comunicativo. RYBACK (1998: 103) ha conseguido resumir estos requisitos en el modelo denominado la *Nueva Ética de Equipo*:

1. “Construir relaciones de confianza y comunicaciones efectivas por medio de la apertura, de las habilidades efectivas de escucha y de aprender a respetar las diferencias de opinión mientras se construye un consenso que merece la pena.
2. Introducir innovaciones creativas por medio de las discusiones de grupo que fomentan la apertura y la oposición lúdica.
3. Fomentar el sentido de autovaloración y del orgullo del equipo por medio de la discusión de grupo centrada en pautas de tomas de decisiones con éxito y en actos adecuados basados en visiones emocionales.
4. Aprender a distinguir entre las decisiones basadas en los hechos y las basadas en las emociones, así como a conocer el equilibrio entre las dos para cada persona determinada.
5. Reducir el estrés fomentando hábitos sanos y técnicas de relajación”.

Si se consigue establecer equipos de individuos comprometidos en la formación de relaciones de confianza y de respeto mutuo, estaremos en condiciones de desarrollar un modelo de comunicación directa y bidireccional en el que se consiga una comunicación sincera y fluida, Esta comunicación permitirá el progreso individual del individuo a partir del estímulo de la participación y la innovación dentro de la empresa.

### **3. La organización emocionalmente inteligente.**

Hasta ahora hemos determinado el papel de la comunicación y la participación como motor del compromiso y principal herramienta para la construcción de una organización inteligente. En las organizaciones, a través de la comunicación buscamos establecer una relación entre el individuo y la empresa, que consiga (WEISINGER, 1998: 174):

- “Cubrir sus necesidades.

- Mantener la relación a lo largo del tiempo.
- Intercambiar información sobre sentimientos, pensamientos e ideas”.

La clave, por tanto, para establecer una relación duradera y productiva entre la organización y sus componentes, se encuentra determinada por dos habilidades emocionales básicas, en primer lugar, la capacidad de empatizar y, como consecuencia de ésta, el manejo diestro de las habilidades sociales.

### **3.1. La empatía organizativa.**

En las empresas la presencia de la empatía, clave que nos permite acceder a los mensajes emocionales, se deja ver cuando ésta posee una visión realista de su personal y el entorno en el que se desenvuelve y, no sólo eso, sino que además es capaz de adecuar sus mensajes a las necesidades de sus miembros. Al mismo tiempo, los individuos saben ponerse en el lugar de la organización y, de esta manera, actuar en consecuencia al compromiso que han adquirido con ella.

Por tanto, una organización empática parte del compromiso de todas las partes de la organización de sintonizar emocionalmente. Como apunta GOLEMAN (1999: 226) “cada organización tiene sus propias reglas implícitas acerca de lo que es aceptable y de lo que no lo es. En este sentido, la empatía organizativa consiste en llegar a establecer contacto con el clima y la “política” de una determinada organización”.

En la práctica, conseguir una empresa empática consiste en hacer que las competencias laborales que Daniel GOLEMAN (1999: 195) señala como dependientes de la empatía lleguen a convertirse en los valores dominantes de su cultura corporativa:

- *“Comprensión de los demás:* Experimentar los sentimientos y las perspectivas de los demás e interesarse activamente en sus preocupaciones.
- *Orientación hacia el servicio:* Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
- *Desarrollo de los demás:* Darse cuenta de las necesidades de desarrollo de los demás y contribuir a su satisfacción.
- *Aprovechamiento de la diversidad:* Servirse de la diversidad para aprovechar las oportunidades que se presenten.

- *Conciencia política*: Ser capaz de registrar las corrientes políticas y sociales subyacentes a toda la organización”.

El siguiente paso es transformar estas capacidades en el eje de acción de nuestra empresa, para ello es necesario que la organización haga un uso eficaz de las habilidades sociales – *influencia, comunicación, gestión de los conflictos, liderazgo y catalización del cambio*- con el fin de establecer una relación capaz de inspirar y movilizar a toda la organización y, en definitiva, facilitar la participación en la toma de decisiones, la gestión del conocimiento y como resultado la innovación en las organizaciones.

### **3.2. Participación e innovación.**

El modelo comunicativo que hemos descrito a la largo de este capítulo no estaría completo sin hacer una mención a la función que las emociones cumple en la gestión del conocimiento disponible con el fin de rentabilizar las aportaciones de cada uno de los miembros de la organización.

El desarrollo de la inteligencia emocional de la empresa y, como consecuencia, la conversión de la corporación en una organización emocionalmente inteligente, es la base sobre la que se debe asentar la gestión del conocimiento ya que como señala GRATTON (2000: 17) “A diferencia de las máquinas, los humanos podemos decidir compartir o reservarnos los conocimientos, las ideas y la creatividad. En un entorno donde nuestros sentimientos y emociones puedan florecer, preferimos compartir nuestros conocimientos e ideas. En un entorno de desconfianza, donde se ahogan y desdeñan las emociones, nos reservamos nuestros conocimientos y nuestra creatividad para nosotros mismos”.

Precisamente, para que la participación y la innovación sean prácticas habituales, la organización tiene que crear un ambiente de libertad que permita expresar las propias ideas y fomentar la necesidad de replantearse continuamente las prácticas cotidianas de las empresa.

Bajo este clima de participación, es cuando la innovación adquiere su verdadero significado y, por tanto, los trabajadores se convierten en la pieza clave para fomentar el desarrollo de una organización en aprendizaje perpetuo e inconformista respecto a sus premisas básicas.

En definitiva, la empresa emocionalmente inteligente conseguirá a través del manejo diestro de las emociones reinventar su entorno, a través de la creación de un ambiente emocional que

aliente el compromiso y la participación como germen para conseguir la innovación dentro de las organizaciones.

Resumiendo, la construcción de una organización inteligente se asienta en la capacidad para alentar el compromiso de los individuos que la integran con la innovación. Por tanto, las corporaciones tienen que convertirse en espacios que impulse la creatividad de sus miembros, fomentando un ambiente que aplauda la diversidad como base de su cultura corporativa y ponga los cimientos para la participación en la toma de decisiones a partir de una comprensión empática.

De esta manera, para estimular la innovación, las organizaciones tienen que crear dominios en los que se valore la inteligencia, no sólo racional, sino emocional de sus miembros, implantando una red de comunicación empática basada en el pacto por parte de la organización y de sus integrantes de llegar a una compromiso con la participación que incentive la innovación como germen del desarrollo organizacional

#### 4. Bibliografía

- CHABOT, D. (2001): *Cultive su inteligencia emocional*, Ediciones Mensajero, Bilbao, 2001.
- ELÍAS, J. y MASCARAY, J. (1998): *Más allá de la Comunicación Interna. La intracomunicación*, Gestión 2000, Barcelona.
- EPSTEIN, Seymour (1998): *Constructive thinking: the key to the emotional intelligence*, Westport, Praeger.
- FIGINI, Alejandra Laura (2002): *La inteligencia emocional aplicada a los Recursos Humanos*, Macchi, Buenos Aires.
- GARDNER, H. (1995): *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*, Paidós, Barcelona.
- GIL'ADI, Daniel (2000): *Inteligencia emocional en práctica: manual para el éxito p*
- GIL RODRÍGUEZ, Francisco y GARCÍA SAIZ, Miguel (1993): *Grupos en las organizaciones*, Eudema, Madrid.
- GOLEMAN, D. (1996): *La inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GOLEMAN, D. (1999): *La práctica de la inteligencia emocional*, Kairós, Barcelona.
- GRATTON, L. (2001): *Estrategias de Capital Humano. Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*, Pearson Educación, Madrid.
- GUERRERO, Fernando (1969): *La participación en la empresa*, Asociación para el Progreso de la Dirección, Bilbao.
- LEDOUX, J. (1999): *El cerebro emocional*, Ariel, Barcelona.
- MÁRTIN, D. y BOECK, K. (2000): *EQ Qué es inteligencia emocional*, EDAF (7ª ed.), Madrid.
- OBLITAS, E. y VALDÉS, A. (1996): *Cambio2 para desarrollar la inteligencia creativa*, Universidad de Concepción, Chile.
- RODRÍGUEZ TARODO, A. y THOMPSON, K. (2000): *El capital emocional*, ESIC, Madrid.
- RYBACK, D. (1998): *EQ Trabaje con su inteligencia emocional*, EDAF, Madrid.
- SÁNCHEZ ALONSO, Manuel (1991): *La participación: metodología y práctica*, Editorial popular, Madrid.

- SAINT-ARNAUD, Yves (1981): *Participación y comunicación de grupos*, Anaya, Madrid.
- SOTO, E. (2001): *Comportamiento organizacional. Impacto de las emociones*, Thomson Learning, México.
- VALLS, A. (1999): *Inteligencia emocional en la empresa*, Gestión 2000, Barcelona.
- VROOM, Víctor H. Y JAGO, Arthur G. (1990): *El nuevo liderazgo. Dirección de la participación en las organizaciones*, Díaz de Santos, Madrid.
- WEISINGER, H. (1998): *La inteligencia emocional en el trabajo*, Javier Vergara Editor, Buenos Aires.