



CAMILLA HILLIER-FRY
Socia de PeopleMatters.

ANA LOSTALÉ
Consultora Senior de PeopleMatters.

High Tech, high touch: la inteligencia emocional como clave para adaptarse a la era digital

La inteligencia emocional explica el 58% de la variación en el éxito personal y profesional, según un estudio de la Universidad de Maryland en EE.UU., publicado por el prestigioso centro de desarrollo del liderazgo, el *Center for Creative Leadership*.

Por todos es sabido que actualmente vivimos en un entorno VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo), en el cual experimentar constantes cambios y estrés está a la orden del día.

Es por ello que la inteligencia emocional es, posiblemente, más importante que nunca, ya que las emociones están en alerta máxima en entornos de estas características, pudiendo reducir nuestra productividad. La buena noticia, es que podemos desarrollar la inteligencia emocional.

El cambio desencadena emociones fuertes en el individuo, y no podemos controlar que éstas aparezcan, ya que la emoción aparece de forma automática ante un estímulo, provocando una acción observable por los demás en nuestro entorno. No obstante, lo que sí podemos llegar a hacer con las emociones es aprender a gestionarlas adecuadamente y, por tanto, asegurar una toma de decisiones más acertada.

¿En qué consiste la inteligencia emocional? Según Daniel Goleman, psicólogo estadounidense y autor del exitoso libro "Inteligencia Emocional", es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. Por una parte, implica la capacidad para la auto-reflexión, a través de la identificación y autorregulación de las propias



emociones; por otra parte, consiste en la habilidad para reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo, abarcando las habilidades sociales, empatía, asertividad y comunicación no verbal, entre otras.

Aparentemente este concepto no tiene aplicación directa en el entorno profesional, no obstante, numerosos estudios han mostrado lo contrario, especialmente en el entorno actual de constante cambio provocado por la digitalización. Por ello, cada vez más, las empresas empiezan a tener más en cuenta la inteligencia emocional como una herramienta clave en la gestión del cambio, puesto que:

- Mitiga los efectos del estrés
- Aumenta la agilidad del aprendizaje
- Fortalece la motivación y autoestima de las personas ante la incertidumbre
- Mejora la toma de decisiones, teniendo en cuenta la reacción de las personas
- Favorece una gestión más eficaz y duradera de los conflictos
- Permite actuar de manera más productiva
- Facilita la "resiliencia" y la recuperación ante entornos de inestabilidad.

Sin embargo, todos hemos escuchado en algún momento de nuestra vida profesional: "la gente se resiste al cambio". Ante esta situación, la principal tarea del manager en muchos casos consiste en facilitar que el cambio se lleve a cabo con éxito, aunque a veces se trata de ajustes impopulares pero necesarios para la organización. El líder necesita agilizar la adopción del cambio para minimizar el probable descenso en la productividad, que ocurre a medida que las personas pasan por las distintas etapas previas a la adaptación - la confusión, la frustración y la negación - antes de comprometerse con las nuevas formas de hacer.

¿Qué pueden hacer los líderes para superar la reacción negativa de su equipo y sus dudas sobre su propia capacidad de gestión? El cambio a menudo implica un alejamiento de nuestra zona de confort. Aunque suene paradójico, la gente no se resiste naturalmente al cambio a pesar de lo que podemos haber vivido en nuestras organizaciones. Sino que, se resisten al miedo a lo desconocido. El cerebro, de manera natural busca, explora y se desarrolla realizando nuevas actividades. Para llegar a esto, la persona tiene que

sentirse segura. Por lo que un líder, en un proceso de cambio, debe ser capaz de transmitir confianza y seguridad, de tal manera que las personas no tengan la necesidad de estar a la defensiva, resistiéndose a lo desconocido, sino que se creará un entorno de aprendizaje y adaptación.

Es aquí donde entra en juego la inteligencia emocional del líder, quien debe ayudar a otros a manejar cambios potencialmente difíciles. Un manager con madurez emocional mostrará un mayor grado de inteligencia social, y utilizará la comunicación bidireccional para evitar o gestionar problemas interpersonales. Reconocerá el estrés de los colaboradores y les ayudará a sobrellevarlo, manejando así la resistencia al cambio de manera más efectiva.

Aquellos líderes que desarrollan su inteligencia emocional son sensibles a las necesidades e inspiradores para los demás, y pueden lidiar con los problemas cotidianos sin distraerse del cambio que necesitan implantar. En las organizaciones actuales, que son más planas y abiertas gracias a la tecnología, se exige un liderazgo más participativo y colaborativo, que

Un líder, en un proceso de cambio, debe ser capaz de transmitir confianza y seguridad, de tal manera que las personas no tengan la necesidad de estar a la defensiva, resistiéndose a lo desconocido, sino que se creará un entorno de aprendizaje y adaptación •



Aplicar la inteligencia emocional significa que el líder debe esforzarse por comprender los intereses e inquietudes de las distintas personas afectadas por el cambio, para saber cómo interactuar de manera eficaz con ellas y cómo inspirarles a mayores logros •



a su vez requiere que los managers demuestren mayor empatía y habilidades interpersonales.

Aplicar la inteligencia emocional significa que el líder debe esforzarse por comprender los intereses e inquietudes de las distintas personas afectadas por el cambio, para saber cómo interactuar de manera eficaz con ellas y cómo inspirarles a mayores logros. En este sentido, conviene recordar que la adaptación al cambio no tiene por qué ser siempre un proceso doloroso: también aporta oportunidades de crecimiento, muy útiles de cara a la motivación de las personas. Nos realizamos haciendo una contribución a "algo más grande" y corresponde al líder fomentar el sentimiento de responsabilidad y aportación de valor entre sus colaboradores.

Es un hecho que en la mayoría de profesiones, la inteligencia emocional es necesaria para mantener relaciones productivas con compañeros, pro-

veedores y clientes. La Universidad de Harvard estableció en un estudio de 2015 que casi todo el crecimiento en empleo en los Estados Unidos se debía a trabajos que exigían un grado relativamente avanzado de habilidades sociales; y cuantas más tareas mecánicas son realizadas por robots u otras soluciones tecnológicas, mayor es el impacto de la inteligencia emocional a la hora de diferenciarnos. Todo esto sin quitar la necesidad básica humana de interactuar y establecer relaciones que enriquecen el trabajo y la vida de las personas.

La inteligencia emocional es un viaje de por vida, en el que tenemos que desarrollarnos y evolucionar profesionalmente a medida que usamos nuestras habilidades. A nivel personal, a medida que enfrentamos nuevos desafíos, aprendemos más acerca de nosotros mismos, lo que nos permite responder mejor a los cambios y alcanzar el éxito que estábamos buscando.]

