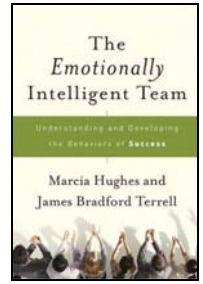




# Resumido.com

Libros de Gerencia Resumidos



## El equipo emocionalmente inteligente

Comprender y desarrollar un comportamiento para triunfar

por Marcia Hughes y James Bradford Terrell

### RESUMEN EJECUTIVO

No es una exageración afirmar que el trabajo en equipo es la columna vertebral de cualquier proyecto. De hecho, buena parte de los triunfos en el mundo empresarial son expresión de un equipo bien engranado, así como buena parte de los fracasos tienen como base un equipo cuyos miembros no logran trabajar realmente en conjunto.

El trabajo en equipo implica un sinnúmero de elementos a tomar en cuenta, pero ninguno es tan importante como una correcta gestión de las emociones propias y ajenas - lo que se conoce como "inteligencia emocional".

Dado que la interacción entre los integrantes del equipo ejerce ultimadamente una gran influencia sobre el desempeño de los mismos, no basta con reclutar personas con inteligencia "lógica" o "numérica"; también es necesario que cuenten con inteligencia emocional.

La buena noticia es que, según los autores, cualquiera puede desarrollar su inteligencia emocional. Este es el tema del presente libro.

### La inteligencia emocional y los equipos

Desarrollar una inteligencia emocional y social (IES) en los negocios significa ver con nuevos ojos, escuchar con nuevos oídos y actuar con conocimiento de causa. La productividad y la rentabilidad requieren que los equipos de trabajo noten y respondan ante los sutiles cambios (y a veces no tan sutiles) del clima emocional.

Casi todo lo que nos sucede a diario está ligado al funcionamiento de los equipos de trabajo. El que un producto esté disponible en línea o en los anaqueles depende del correcto desempeño de varios equipos. En cambio, una larga fila para pagar refleja el fracaso de dichos equipos.

Afortunadamente, la IES depende de aprender ciertos comportamientos que cualquier equipo puede desarrollar y refinar. Esto crea un gran rango de oportunidades.

¿Cuáles son los beneficios de que un equipo se desarrolle a partir de los comportamientos propios del IES? Los miembros del equipo se sienten más satisfechos, piensan más creativamente y son más productivos. Disfrutan del trabajo en equipo, lo que disminuye las barreras interpersonales y genera sinergia. Asimismo, perseveran ante los desafíos y los superan allí

donde otros equipos fracasan.

Los equipos e individuos que adoptan estos comportamientos son más saludables desde un punto de vista mental y físico, y están más comprometidos con la calidad del trabajo. Las compañías que cuentan con este tipo de equipos presentan un mayor retorno sobre la inversión y sus accionistas están más contentos.

### ¿Qué es exactamente la inteligencia emocional y social

En pocas palabras, la IES refleja la capacidad de reconocer y gerenciar nuestras propias emociones, y de responder efectivamente ante las emociones de los demás. La IES incluye además la capacidad de reconocer los valores que subyacen a todo el "panorama", y la habilidad de encabezar cualquier iniciativa de cambio. Asimismo, la IES supone la habilidad de trabajar cómodamente en un ambiente social.

Cuando un equipo siente que su trabajo camina sobre ruedas, es que está experimentando la inteligencia colaborativa. La colaboración es una destreza compleja, que surge cuando dominamos nuestras destrezas de IES. Cuando el equipo colabora, los miembros del equipo se toman el tiempo de explorar respuestas alternativas y de buscar una solución que integre todos los conocimientos del equipo.

El equipo emocionalmente inteligente desarrolla los comportamientos fundamentales del IES para que sus miembros:

- Comprendan sus propias emociones y así entiendan qué están sintiendo y por qué.
- Utilicen sus emociones sabiamente, las administren y expresen con conocimiento de causa.
- Tomen en cuenta y respondan sensiblemente a las emociones ajenas.
- Respeten y aprecien el hecho de que las emociones ajenas expresan la intención de aprovechar una oportunidad, evitar una amenaza o sortear un obstáculo.
- Aprendan a reconocer los diferentes tipos de contextos sociales sobre los que deberán influir con regularidad a través de la expresión de la energía emocional.
- Determinen cómo integrar todos los componentes de la IES, de manera que puedan ayudar a impulsar los cambios.

El equipo podrá evaluar su efectividad en todas estas destrezas a través del examen de inteligencia emocional y social del equipo (EIES).

Resumido.com selecciona, traduce y resume los mejores libros de gerencia, para promocionar la lectura del tema en Ibero América.

En menos de 30 minutos nuestros clientes pueden captar las ideas principales de un libro y decidir si lo leen completo.

Para más información visite: [www.resumido.com](http://www.resumido.com)

### La primera destreza: Identidad de equipo

Para crear una buena identidad de equipo, basta con siete ingredientes:

1. **Tener un propósito:** el equipo debe saber exactamente cuál es su objetivo.
2. **Aceptarse unos a los otros:** los miembros del equipo deben cultivar el respeto mutuo.
3. **Percibir que el equipo es una entidad aparte:** no basta con sentir que estamos en “algo así como un equipo”.
4. **Compromiso:** los miembros del equipo deben dar lo mejor de sí mismos tanto en las buenas como en las malas.
5. **Orgullo:** este es un sentimiento que surge del hecho de pertenecer a un grupo valioso.
6. **Roles y responsabilidades claras:** los miembros del equipo están de acuerdo sobre cómo deben actuar individualmente para alcanzar los objetivos del equipo.
7. **Flexibilidad:** esta es la habilidad de encarar los desafíos, superarlos y continuar a pesar de los fracasos.

Los miembros del equipo tendrán que crear su propia identidad mediante la combinación de estos siete ingredientes. Algunos miembros adoptarán dicha identidad por completo y la defenderán a capa y espada, mientras que otros sentirán menos ligados a la misma. En todo caso, en la efectividad del equipo aumentará en la medida en que aumente el número de miembros que se identifiquen con su equipo.

¿Qué debe hacer el líder o los miembros para desarrollar un sentimiento positivo en todo el equipo? Lo más importante es lograr que los miembros del equipo se acepten y conozcan entre sí. Una manera de lograr esto es mediante el Examen de crecimiento colaborativo de la inteligencia emocional y social del equipo y, tal vez, con un examen como el Indicador de personalidad de Myers-Briggs (o MBTI, por sus siglas en inglés). Ambos exámenes permitirán que el equipo entienda mejor su funcionamiento.

Un buen equipo está compuesto de personas diferentes, que entienden cómo aumentar los beneficios derivados de diversas perspectivas.

Una manera de promover la identidad del equipo es crear en conjunto una anécdota sobre qué significa para cada miembro contribuir con el equipo. Debemos escuchar a cada miembro con respeto, curiosidad, interés y avidez. Dele a cada miembro la oportunidad de participar en esta actividad.

### La segunda destreza: Motivación

La motivación es el compromiso del equipo de aprovechar tres recursos básicos: tiempo, energía e inteligencia.

El término “motivación” tiene la misma raíz latina de la palabra “emoción”, y ambas tienen que ver con generar movimiento.

Lograr que cada individuo trabaje mancomunadamente junto al resto de sus colegas de manera que el equipo se mueva como un todo hacia el lugar más adecuado, en la dirección más adecuada y en el momento justo, supone una gran resolución y habilidad.

Determinar qué tan comprometido está cada miembro con los objetivos del equipo permitirá establecer el modo de inspirar a todos los colegas. Así pues, es preciso aprender a evaluar y combinar los siete ingredientes de un equipo motivado:

1. **Gente:** los individuos motivados brindan la energía necesaria para impulsar al equipo.
2. **Necesidades:** el comportamiento humano responde siempre a la tarea de satisfacer una serie de necesidades: biológicas, seguridad, pertenencia, estima y actualización. Esto es común a todos los seres humanos. Cada miembro del equipo está tratando siempre de satisfacer ciertas necesidades.
3. **Intereses:** los miembros del equipo también se sienten motivados por intereses a corto plazo: ideas, experiencias y cosas que no son necesarias para sobrevivir.
4. **Objetivos:** entre los intereses que motivan a los miembros de un equipo están: el respeto, el reconocimiento, la independencia, la influencia, la responsabilidad, el progreso y, más importante aún, el valor añadido. Si el equipo carece de motivación, los miembros del equipo deberán reconectarse con la energía emocional que le da sentido al trabajo.
5. **Responsabilidad:** un importante aspecto de la motivación es entender cómo se determinará si se alcanzaron los objetivos. Los miembros del equipo deben asumir la responsabilidad de definir el método a seguir y, luego, implementarlo.
6. **Reforzamiento:** el placer que sentimos cuando satisfacemos una necesidad y la desilusión que experimentamos cuando fracasamos sirven como motivadores muy poderosos. Los bonos, las promociones, los elogios en público y otros reconocimientos también sirven para motivar a empleados y miembros del equipo.
7. **Persistencia:** el equipo debe perseverar independientemente de lo difícil, aburrida o minuciosa que sea una tarea.

El mejor consejo para motivar al equipo es el siguiente: demuéstrele qué se siente al estar motivado. Ejemplifique el entusiasmo y la resolución que usted quiere que se exprese en el equipo. Si no estamos motivados, será difícil que el equipo se sienta inspirado.

### La tercera destreza: Conciencia emocional

A un nivel individual, la conciencia emocional requiere que entendamos cómo nos sentimos y por qué. Asimismo, incluye comunicar dichos sentimientos a los demás. Cada uno de estos elementos (conocer y comunicar) puede ser muy complejo. Conocer requiere de atención, mientras que compartir supone asumir riesgos.

Cuando llevamos la conciencia emocional al nivel del equipo,

aumenta la necesidad de respuesta. No sólo es necesario saber cómo nos sentimos, cómo afloraron nuestros sentimientos y cómo comunicarlos a los demás; también es preciso que estemos dispuestos a entender las expresiones de nuestros colegas.

Cuando hay un alto nivel de conciencia emocional en el equipo, los miembros son capaces de intuir el estado emocional de sus colegas, y saben cómo responder apropiadamente.

Tomar en cuenta los seis ingredientes de la conciencia emocional mejorará el desempeño del equipo:

1. **Habilidad para explorar y aplicar información emocional:** el líder debe ser capaz de reconocer y responder ante las emociones de los miembros del equipo.
2. **Sentirse cómodo con las emociones:** los equipos emocionalmente inteligentes brindan modelos de efectividad emocional que los nuevos y viejos miembros pueden imitar hasta que se sientan cómodos.
3. **Gran variedad de emociones:** podemos aumentar nuestro repertorio de emociones si tomamos en cuenta cómo lidia con ciertas situaciones una persona que admiramos.
4. **Habilidad de discernir gradaciones emocionales:** es decir, advertir las diferencias entre emociones parecidas tales como la perturbación y la molestia.
5. **Habilidad para quitarse los propios lentes emocionales:** es un hecho que nuestros estados emocionales afectan nuestra capacidad de percibir las emociones ajenas. Así pues, debemos aprender a ver más allá de nuestros estados emocionales.
6. **Habilidad para responder elegantemente:** por ejemplo, si un miembro del equipo es demasiado optimista, podemos decirle que no está siendo realista. Pero un mejor enfoque sería mostrarnos optimistas y ofrecerle una sugerencia: "Sally, veo que realmente te interesa este proyecto. Me encanta verte emocionada; sin embargo, me preocupa que no terminemos antes los otros proyectos".

### La cuarta destreza: Comunicación

La comunicación es la sangre del equipo. Es lo que la gente hace para conectarse con los demás, de manera de satisfacer sus necesidades. Cuando un equipo no se logra comunicar efectivamente, carece de la habilidad de funcionar a un nivel superior.

Tomemos por caso el departamento de TI en una empresa de tamaño medio. El equipo era muy capaz desde un punto de vista técnico; pero era tímido, poco comunicativo y antisocial, hasta un punto que lo volvía casi invisible. Los miembros de este departamento reparaban las computadoras a tiempo, pero hacían su trabajo justo cuando la persona que necesitaba ayuda no estaba en su escritorio. Así pues, dicha persona no se daba cuenta del trabajo que había hecho el departamento de TI.

Fue entonces cuando nuestro grupo de asesores creó una solución. Los expertos de TI debían dejar tarjetas con el siguiente

mensaje: "¡Hola! Ya reparé tu computadora. Por favor, llámame si tienes más problemas. Gracias". Pero no bastó con esta sencilla solución. También ayudamos a los miembros del departamento de TI para que mejoraran sus habilidades verbales. La idea era que dejaran de ser tan introvertidos.

Inicialmente, debían aprender a valorar los simples contactos sociales; por ejemplo, saludando a los colegas en el pasillo. Pero luego los animamos a participar en las reuniones del equipo. Los resultados fueron sorprendentes. La reputación y la productividad del equipo de TI mejoraron en la medida en que mejoraban sus destrezas comunicacionales.

En la comunicación, es importante tomar en cuenta los siguientes elementos:

1. **Emisor:** es la persona que se comunica (pide ayuda, da información, ofrece su opinión, recibe reconocimiento, hace peticiones) para resolver un problema.
2. **Receptor:** es la persona cuyos pensamientos, sentimientos y comportamientos deben cambiar a manos del emisor.
3. **Mensaje:** es la información que pasa del emisor al receptor.
4. **Significado:** tiene que ver con el contenido simbólico de la comunicación.
5. **Sentimiento:** es la energía emocional que se transmite primordialmente de forma no verbal (tono, postura, gestos, expresiones faciales y contacto visual).
6. **Técnica:** actitudes y habilidades tales como: el respeto, escuchar, crear una relación, dar opiniones adecuadas y reflexionar.

Los seis ingredientes de la comunicación se pueden combinar de diversas maneras para satisfacer las cuatro condiciones de la comunicación efectiva:

1. **Propósito:** es decir, la razón por la que la gente se comunica en principio. A medida que nos conocemos mejor y confiamos en los demás, establecemos una relación que nos permite comunicarnos más efectivamente.
2. **Tipos de comunicación:** verbal y no verbal. Esta última es importante porque nuestras palabras sólo transmiten 7% del significado, mientras que 38% del mismo proviene del tono y 55% proviene de expresiones totalmente no verbales. Los símbolos verbales sirven mejor para expresar nuestras necesidades cognitivas, mientras que la comunicación no verbal sirve más para expresar nuestras emociones y necesidades sociales. Esto permite explicar por qué se suelen malinterpretar los mensajes electrónicos (que son exclusivamente verbales). Así pues, es mejor solucionar los problemas cara a cara o por teléfono.
3. **Tipos de contenido:** significados y sentimientos. El diccionario ofrece las definiciones de las palabras, pero el significado de las mismas depende de la persona que las pronuncia. Aparte del significado cognitivo, las comunicaciones también tienen un significado emocional. Podríamos definir este último como el color, el tono, la textura y la intensidad de la

energía emocional del emisor. El modo en que usamos el tono de nuestra voz, el modo en que gesticulamos y cambiamos de postura, la cara que ponemos antes y después de proferir las palabras, todo esto transmite la energía emocional y determina el efecto que lograremos en el receptor.

El equipo emocionalmente inteligente combina significados y emociones en sus comunicaciones mediante una sincronización de elementos verbales y no verbales. Así pues, los mensajes son específicos en términos verbales, y están codificados con una energía emocional que le indica al receptor qué tan importante es el contenido. Una vez que el equipo entienda lo que le estamos proponiendo (y entienda lo importante que es para nosotros) estará en una mejor posición para alcanzar los resultados deseados.

**4. Tareas específicas:** la relación entre emisor y receptor es compleja. El único modo de lograr que sea efectiva es que las partes se interesen genuinamente una en la otra. Mantenga esto en mente: la forma más sencilla de lograr que los demás bajen las defensas es comunicarnos en términos parecidos. Por lo general, mientras más seguros se sienten los miembros del equipo, más creativo y productivo resultará su desempeño. Lo más importante es ser específicos. El equipo emocionalmente inteligente se asegura de que en el mensaje esté claro quién hará qué, cómo y cuándo.

### La quinta destreza: Resistencia al estrés

La resistencia al estrés es la habilidad de proteger nuestra salud física y mental. Cuando el cuerpo reacciona ante cualquier estímulo como si fuera una emergencia, se crea una situación estresante y poco saludable. Cuando se trata de un equipo, los individuos no sólo tienen que ocuparse de su propio estrés sino del de sus colegas.

El equipo emocionalmente inteligente resiste muy bien el estrés gracias a la comprensión y compasión que hay entre sus miembros. La creación de esta relación supone tiempo, esfuerzo, flexibilidad, confianza y, de vez en cuando, una dosis de perdón. A medida que los miembros del equipo aprenden a lidiar los unos con los otros en situaciones estresantes, se van volviendo más conscientes de las conductas recurrentes y esto les permite desarrollar conductas aún más efectivas.

La resistencia al estrés se logra con los siguientes elementos:

- 1. Conciencia ambiental:** sensibilidad ante el mundo físico y social que nos rodea. Este nos da información esencial sobre qué debemos hacer, qué debemos evitar y exactamente cuándo debemos actuar.
- 2. Carácter:** este surge cuando nos damos cuenta de qué está causando estrés. Es una especie de apertura emocional, que les indica a los demás lo que nos gusta y lo que nos disgusta.
- 3. Autoestima:** debemos aceptarnos tal cual somos y aceptar a los demás tal cual son. El equipo emocionalmente inteligente considera que sus miembros son incondicionalmente valiosos si bien les exige que se responsabilicen de sus acciones.

**4. Bienestar:** esto es fundamental porque demasiado estrés puede incidir negativamente en la salud física de los miembros del equipo y desmejorar el desempeño de los mismos.

**5. Humor:** la risa estimula la producción de endorfinas, fortalece el sistema inmunológico y reduce los niveles de estrés.

**6. Flexibilidad:** esta es la habilidad de doblarse sin partirse cuando llegan los vientos de cambio. El equipo puede desarrollar su flexibilidad si determina cuáles son las fortalezas de cada miembro.

**7. Humildad:** el equipo debe ser humilde; es decir, debe reconocer la importancia de cada uno de sus miembros.

### La sexta destreza: Resolución de conflictos

El equipo entra en conflicto cuando hay diferentes perspectivas, valores o prioridades en juego.

En un mundo cada vez más complejo, la probabilidad de conflictos es cada vez mayor. Para que el equipo funcione bien, es preciso que opere a partir de valores bien articulados.

Hay muchas formas de resolver conflictos: cooperación, compromiso, competencia y, más sofisticada aún, colaboración.

El término “conflicto” viene de la palabra latina “conflictus”, que significa golpear en conjunto. La idea de resolver un conflicto es lograr que la gente deje de golpear en conjunto para empezar a trabajar en conjunto.

Los siguientes elementos de resolución de conflictos alentarán con creces la colaboración:

- 1. Paciencia:** escuchar respetuosamente y reflexionar precisamente son habilidades que requieren de paciencia. El equipo emocionalmente inteligente escucha a sus miembros.
- 2. Intención y atención:** el equipo debe tener la intención de trabajar unido, así como prestarle atención a la lista de cosas por hacer.
- 3. Perspectiva:** diversas personas pueden tener diversas perspectivas de una misma situación. En vez de ver las diferencias como si fueran un obstáculo, lo mejor es considerarlas ideas alternativas que pueden rendir frutos interesantes.
- 4. Comunicación colaborativa:** es preciso un compromiso conjunto que les permita a los miembros del equipo trabajar unidos.
- 5. Empatía:** debemos mostrar interés, preocupación y respeto por los demás durante los momentos conflictivos.
- 6. Carácter:** el equipo emocionalmente inteligente cultiva una atmósfera en la que los miembros del equipo expresan sus preocupaciones y perspectivas libremente.
- 7. Elección de un método de resolución de conflictos:** existen cuatro métodos:
  - Adaptarse.
  - Comprometerse.
  - Competir.

- Colaborar.

8. **Humor**: este es un gran antídoto para el conflicto. Pero hay que darle al conflicto la importancia que se merece.

9. **Gratitud**: reconozca y celebre todos los regalos que reciba como miembro del equipo. Esto profundizará las relaciones.

### La séptima destreza: Disposición positiva

El optimismo y la felicidad son aspectos de una disposición positiva, y forman parte de la inteligencia emocional y social. En pocas palabras, la felicidad es la habilidad de sentirse satisfecho en el presente. Esto refleja que somos capaces de aceptar las cosas como son en estos momentos. Por su parte, el optimismo es nuestra esperanza en lo que nos depara el futuro.

Los miembros del equipo que sólo se enfocan en alcanzar los objetivos suelen pasar por alto su felicidad. Según varios estudios, la gente feliz vive más y es más productiva.

Así pues, para lograr que el equipo adopte una disposición positiva, se requieren los siguientes elementos:

1. **Una actitud positiva y resuelta**: esta surge de la creencia de que el trabajo duro conlleva el éxito. Está demostrado que las actitudes positivas mejoran la química cerebral, lo que permite que los individuos sean más creativos y tomen mejores decisiones.

2. **Esperanza**: permite que la gente no se rinda y convierta lo difícil en algo posible.

3. **Curiosidad**: contribuye a generar una buena disposición porque, en vez de rendirnos, nos impulsa a preguntarnos constantemente: "¿Cuál es la solución?"

4. **Perspectiva a largo plazo**: es una gran fuente de optimismo. Permite ver el camino con esperanza independientemente de cómo nos sintamos hoy en día.

5. **Actitud de abundancia**: adoptar la creencia de que hay suficientes recursos para superar los retos.

6. **Humor**: es la habilidad de pasarla bien mientras trabajamos. La gente juguetona suele ser más creativa.

7. **Ánimo**: los equipos animados no piden excusas, no se aburren ni carecen de motivación.

Este Resumido ha sido parcialmente patrocinado por:



Directorio y Buscador de Negocios en Hispanoamérica



Lo mejor de las revistas de negocios



Recursos Humanos y Empleo

**Título original:** The Emotionally Intelligent Team

**Editorial:** Jossey-Bass

**Publicado en:** Noviembre de 2007

¿Le gustó el Resumido? Compre el libro en:  
<http://www.resumido.com/es/libro.php/502>

Resumido.com, respetando la propiedad intelectual y los respectivos derechos de autor de las diferentes publicaciones citadas, no pretende reproducir el contenido de las mismas ni parcial ni totalmente, ni el modo en el que su contenido se presenta aquí. Por el contrario, ofrecemos la oportunidad de que dichas obras no sólo sean conocidas sino adquiridas en beneficio de sus respectivos creadores; motivo por el cual, Meltom Technologies se reserva el derecho de excluir cualquier título, cuando se presuma la vulneración de derechos subjetivos, particulares o directos del mismo.