

Proyecto:

**Contribución de la
INTELIGENCIA EMOCIONAL a
los 7 Conceptos-Guía para las
"Organizaciones Basadas en
las Personas" en la
"Sociedad del Conocimiento"**



Finalidad y Objetivos

■ Finalidad

- ◆ Nos proponemos contribuir –desde la Inteligencia Emocional- a avanzar en la conceptualización y desarrollo en la CAPV de organizaciones basadas en las personas en la 2ª Transformación Económica y Social.

■ Objetivos

- ◆ Analizar el modelo y los conceptos-guía definidos por el i-Talde para desarrollar “organizaciones basadas en las personas” desde el constructo INTELIGENCIA EMOCIONAL.
 - ✦ **Identificar** aquellos conceptos susceptibles de ser abordados desde esta perspectiva.
 - ✦ **Contribuir**, desde la Inteligencia emocional apuntado, a la reflexión y conceptualización sobre el modelo.



Metodología

- **Diseño y elaboración del programa:** Se procederá a elaborar y consensuar un plan de trabajo en el que se concreten los objetivos y las distintas actividades. Un plan de trabajo orientado por los elementos del plan de trabajo del i-Talde: diagnóstico, conceptos y pautas de cambio, y experiencias referenciales.

- ◆ **Fase Documental:** Definición de criterios de búsqueda y selección de fuentes (documentales, bibliográficas ...) a consultar e información que se pretende obtener en relación con los objetivos del proyecto.
- ◆ **Fase Experimental:** trabajo de campo.
 - ◆ Entrevistas a informantes clave y expertos.
 - ◆ Profesionales de la consultoría y la gestión.
 - ◆ Experiencias prácticas en Euskadi.
 - ◆ Grupos de Discusión (entidades participantes en el proyecto)
 - ◆ Consultoría y trabajo colaborativo (wiki)



Integrantes del grupo de trabajo

- **Fondo Formación Euskadi S.L.L.**
 - ◆ Javier Riaño
- **Sycom Training System**
 - ◆ Jose Antonio González
- **IMH-Incress**
 - ◆ Imanol Ulacia
- **Zubizarreta Consulting**
 - ◆ Sonsoles Castrillo
- **Human Managements Systems**
 - ◆ Laura Garro
 - ◆ Edurne León
- **Banpro Consultores**
 - ◆ Tomas Elorriaga



Fuentes del grupo de trabajo

■ Bibliografía:

- ◆ Aportaciones 7 conceptos: Sabin Azua y Koldo Saratxaga (wiki italde)
- ◆ Modelo Vasco de Transformación Empresarial. Alfonso Vázquez.
- ◆ Como innovar con personas en la gestión. De la teoría a la práctica en inteligencia emocional en la empresa. (cluster conocimiento)
- ◆ Emociones y trabajo
- ◆ Sentir para Innovar (resumen)
- ◆ Liderazgo Resonante. Annie McKee
- ◆ Bibliografía de Daniel Goleman.

■ Experiencia de las consultoras en IE

- ◆ Homologadas con Innobasque en IE (Cluster del Conocimiento)

■ Trabajo de campo

- ◆ Entrevista con José Antonio González (SYCOM)
- ◆ Entrevista con Ángel Castrillo (Dtor. Innovación ADEGI)

■ Experiencia de IE en Euskadi

- ◆ Aplicación en 23 empresas con ADEGI
- ◆ Aplicación en 4 empresas de José Antonio González



Definición: Inteligencia Emocional

- Adoptamos como punto de partida la “concepción de la Inteligencia Emocional en términos de conjuntos de habilidades, como las de percibir, asimilar, entender o manejar emociones. Habilidades como elementos de la inteligencia que pueden desarrollarse” (Emociones y trabajo. La inteligencia emocional en contextos organizacionales” Aritzeta, Gartzzi y Ramos, 2008)
- “Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (Mayer y Salovey, 1993: 433).”

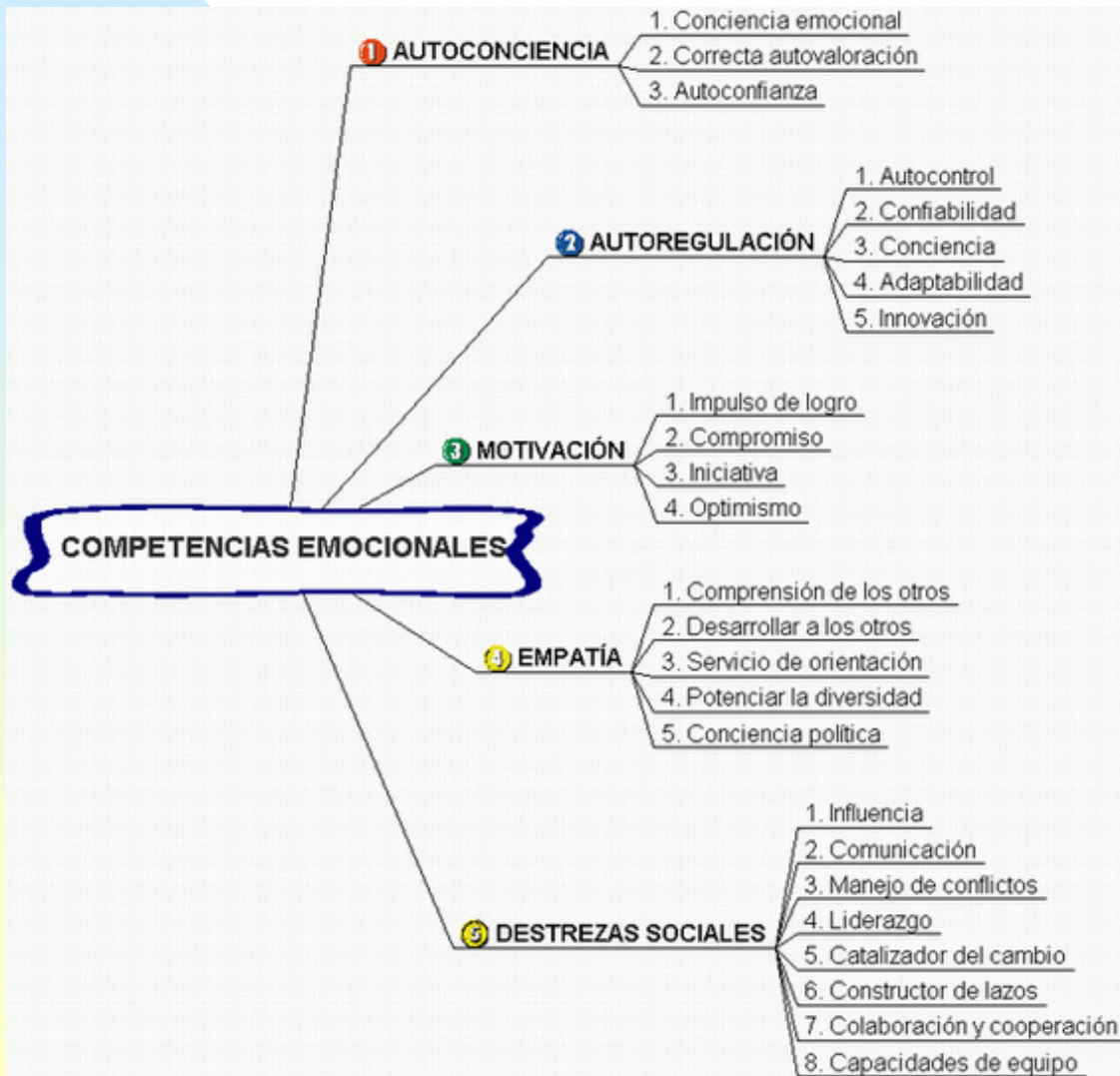


REFLEXION PREVIA:

- El conocimiento no se produce en el vacío sino en un contexto organizativo y cultural.
- La innovación está muy relacionada con el conocimiento y las personas .
- Persona y ambiente, ambiente y persona se influyen mutuamente
- No solo se trata de hacer un análisis fragmentado de cada uno de los 7 conceptos como si actuaran de forma independiente ya que nos daría una imagen de “espejo roto”, sino de considerar un enfoque sistémico ya que todos los conceptos están interrelacionados y son interdependientes.



Competencias de la IE :



■ Comprender a otras personas, desarrollar a otros, potenciar la diversidad... son habilidades de la empatía.

■ La comunicación, equipos, liderazgo, gestión del cambio y generación de alianzas... son destrezas sociales.

7 Conceptos-guía e I.E:

Conceptos Guía: Definición, contenidos y aportación de la I.E.

CONCEPTO Y DEFINICION	CONTENIDOS	INTELIGENCIA EMOCIONAL
<p>1.- <u>Cooperación y comunicación.</u> <u>Cooperación Interdependiente.</u></p> <p>Posibilitar la comunicación entre las personas de forma que se favorezca la cooperación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicación Interna • Espacios de cooperación • Cooperación entre personas • Cooperación entre grupos/equipos • Exige líderes que lo fomenten • Participación activa. • Comunicación con el entorno (clientes, proveedores...) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ser consciente de tu incompetencia (soy incompleto) y consciente de la necesidad de la interdependencia. (complementariedad con los demás) • Exige el desarrollo de competencias emocionales como la autoconciencia, autoregulación e inteligencia interpersonal.
<p>2.- <u>Talento interdependiente.</u></p> <p>Generación e intercambio de conocimiento entre las personas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Conversaciones e interacciones. • Generación de espacios de intercambio de conocimiento. • Reconocido por la organización (Contexto) • Redes colaborativas de generación de conocimiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • El talento individual se convierte en talento organizativo a través de las interacciones. No hay talento sin interacción. • La cultura jerárquica pura basada en la emoción del miedo no genera talento interdependiente.

7 Conceptos-guía e I.E:

Conceptos Guía: Definición, contenidos y aportación de la I.E.

CONCEPTO Y DEFINICION	CONTENIDOS	INTELIGENCIA EMOCIONAL
<p>3.- <u>Liderazgo Colaborativo.</u></p> <p>Una organización extendida en la que las personas aprenden a liderar nodos y a colaborar con otros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se lideran personas como se gestionan cosas. • Liderazgo distribuido en toda la organización. (Socialización del liderazgo) • Extendido a redes 	<ul style="list-style-type: none"> • Líder con Valores, ética y coherencia. Coherente entre lo que se piensa, siente y se hace. • Las emociones se contagian. El clima el 80% creado por los líderes. • El liderazgo es emocional, genera optimismo y propicia el riesgo. No penaliza el error o lo convierte en una oportunidad.
<p>4.- <u>Contextos Creativos Colaborativos.</u></p> <p>Generación de contextos en las organizaciones que favorece que aflore la creatividad de las personas que en conexión con otros, da lugar a procesos innovadores.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto que aflora la creatividad • Canales de aportación de ideas • Conexión y combinación con otros (complementarios) • Procesos innovadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Las buenas ideas despiertan emociones: O bien generan risa o bien enfado. Las ideas lógicas generan indiferencia. • Los estados emocionales positivos alientan la creatividad y la resolución de problemas complejos. • Uno de los procesos más dañinos es la autocensura. Se requiere un nivel de Autoestima suficiente. • La generación de alianzas y la negociación de intereses.

7 Conceptos-guía e I.E:

Conceptos Guía: Definición, contenidos y aportación de la I.E.

CONCEPTO Y DEFINICION	CONTENIDOS	INTELIGENCIA EMOCIONAL
<p>5.- <u>Deseo.</u></p> <p>Deseo de estar implicado y comprometido con una organización y compartir un proyecto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso • Libertad individual • Proyecto compartido • Liderazgo (autoridad moral) • Feedback a las personas (negativo y positivo) • Sensación de control (puedo aportar al logro) 	<ul style="list-style-type: none"> • El deseo es impulsar a la acción y es 100% emocional. No mueve la razón sino lo emocional. • Algunas personas se comprometen a través de la autoridad moral del líder. Es por contagio emocional. • Es necesario gestionar y expresar las emociones en el trabajo. Reconocimiento a las personas. • Generar y mantener un sentimiento de bienestar o emociones agradables para generar deseo.
<p>6.- <u>Poder.</u></p> <p>La capacidad de poder decidir mi futuro frente a una concepción monolítica y excluyente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Autonomía. Distribuir el poder. • Empowerment • Eliminación de jerarquías (para que el conocimiento sea realmente poder) • Mayor horizontalidad. • Poder del conocimiento en toda la organización • Autonomía Y responsabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • El conocimiento no sólo está arriba sino en todas las personas. El profesional es el dueño de su pensamiento, emoción y acción. • Responsable de sus pensamientos, emociones, actos...hágase cargo de si mismo. • Exige un contexto que de poder a las personas. • Líderes que generan la imagen de los demás de que tienen autonomía y responsabilidad.
<p>7.- <u>Propiedad.</u></p> <p>El conocimiento se convierte en la clave de la competitividad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • En las organizaciones basadas en conocimiento/talento los medios de producción están en manos del trabajador. • La empresa no posee el talento de su gente. Crear lazos de pertenencia. • Propiedad Capital y propiedad del trabajador. • Retribución al capital y al trabajador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada vez más el conocimiento no tiene dueño. (ni de la empresa, ni del trabajador... de todos) • Los lazos de pertenencia está relacionados con liderazgo, participación, interrelaciones... • Participación en los resultados. (Remuneración)

Competencias de la IE y 7 conceptos:

Competencias Emocionales	COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN	TALENTO INTERDEPENDIENTE	LIDERAZGO	PODER	DESEO	CONTEXTOS CREATIVOS
Generación de clima emocional adecuado						
Autoconocimiento						
Autorregulación						
Empatía						
Asertividad						
Escucha activa						
Comunicación no verbal						
Persuasión						
Confianza						
Gestión de los conflictos						
Gestión de las relaciones						
Seguimiento / Feedback						
Gestión del error						
Tolerancia a la frustración						
Censurar prejuicios						
Provocar cambios de chip						
Generar predisposición positiva						
Contagio emocional						
Coherencia (palabras/hechos)						
Delegación como proceso						
Generación de imagen						
Motivación (generación y mantenimiento)						
Impulso a la acción						
Establecer objetivos compartidos						
Autoridad moral						
Autonomía y responsabilidad						
Satisfacer necesidad intrínsecas (poder)						
Gestión de la necesidad de opuestos						
Humor						
Curiosidad						
Estado de flujo						
ETICA / VALORES						

- Resumimos los detalles de competencias y actitudes necesarios en cada uno de los 7 Conceptos Guía.

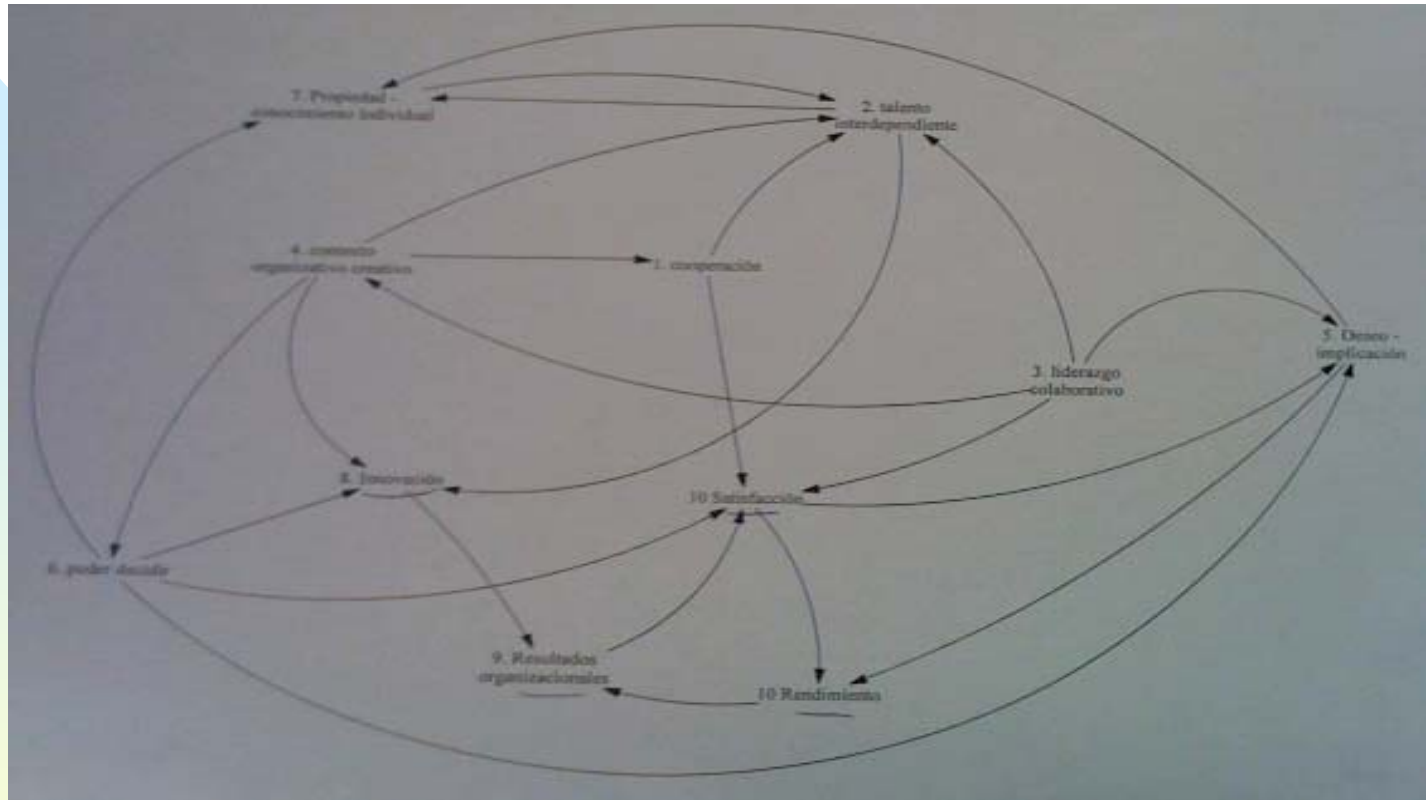
Competencias de la IE y 7 Conceptos:

¿A que 3 Conceptos Guía afecta preferentemente cada competencia IE?

Competencias Emocionales	Definición	COOPERACIÓN Y COMUNICACIÓN	TALENTO INTERDEPENDIENTE	LIDERAZGO	PODER	DESEO	CONTEXTOS CREATIVOS	PROPIEDAD
Autoconciencia Emocional	Conocer con exactitud nuestras propias emociones							
Regulación emocional	Capacidad de controlar y manejar las emociones propias							
Autonomía emocional	Capacidad de desarrollar emociones facilitadoras de la acción (confianza en uno mismo, pedir ayuda...)							
Empatía	Percibir, comprender y ayudar a manejar los estados emocionales de los demás							
Competencias socio-emocionales	Capacidad para interactuar con los demás (liderazgo, equipo, resolución de conflictos...)							

- Consideramos 5 competencias emocionales del Modelo de Goleman que representa la Inteligencia Intrapersonal e Interpersonal.
- Los conceptos más “relacionales” tienen mayor correlación con la IE
- Especialmente relacionadas están los conceptos de Cooperación y Comunicación y el Liderazgo con las Competencias Emocionales.
- El concepto de Propiedad está menos relacionado con las competencias de la IE.

Visión Sistémica de IE y 7 Conceptos:



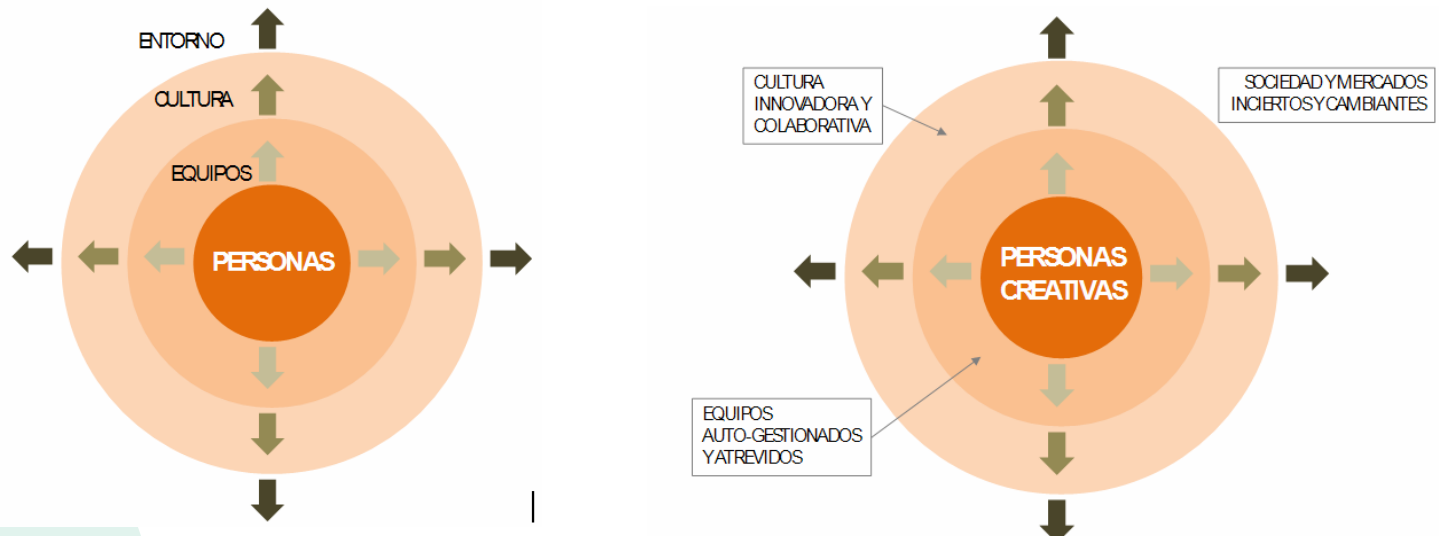
Hemos optado por un enfoque **SISTÉMICO**, considerando el conjunto de conceptos como una constelación, como un “conjunto de estrellas que, mediante trazos imaginarios sobre la aparente superficie celeste, forman un dibujo que evoca determinada figura”: la organización basada en personas.

Visión Sistémica de IE y 7 Conceptos:

- Incluimos los 7 conceptos guía y añadiendo los factores: resultados organizacionales, innovación, rendimiento de las personas y satisfacción de las personas.
- Se han definido relaciones directas en cuanto a entradas y salidas entre los conceptos, de manera que se interrelacionan los puntos.
 - Se observan bucles en todos los conceptos. A más bucles y mayor número de factores relacionados mayor importancia.
 - Podemos ver la importancia de trabajar diversos conceptos para desarrollar otros y obtener resultados.
 - La Cooperación genera Deseo, Talento Interdependiente y Resultados.
 - El Liderazgo genera Deseo, Talento Interdependiente, Contextos Creativos, Cooperación y Deseo.
 - El Contexto Creativo genera Cooperación, Deseo y Talento interdependiente. Un factor clave.
 - El Poder Decidir genera Deseo y Satisfacción.
 - La Satisfacción de las personas y Resultados ayuda a generar Deseo. Se deben tener éxitos.
 - Los 7 conceptos forman un todo indivisible.



Experiencias de I.E. en Euskadi:



Todo tiene que estar en sintonía y cada uno de los semicírculos tiene que ser coherentes con los otros.

- **PERSONAS CREATIVAS:** Personas implicadas, dispuestas y preparadas para dar lo mejor de sí mismas. Las personas son la fuente de la innovación y la transformación organizacional. No es suficiente con profesionales con alto potencial tecnológico y escasos recursos socio-emocionales.
- **EQUIPOS AUTO-GESTIONADOS Y ATREVIDOS:** Que estén dispuestos a correr riesgos, a salir de la monotonía del día a día y gestionar de manera íntegra los procesos donde estén implicados y colaborar con el resto de procesos de la propia organización.
- **CULTURA INNOVADORA Y COLABORATIVA:** Necesitamos desarrollar un modelo de liderazgo comunicativo y colaborativo que implique a todas las personas. Una cultura que favorezca, estimule, proteja y sea capaz de canalizar la innovación y la continua transformación organizacional.
- **SOCIEDAD Y MERCADOS INCIERTOS Y CAMBIANTES:** Las organizaciones que no sean capaces de gestionar la incertidumbre, introducir cambios, innovar, son organizaciones estancas. Y solo con un equipo de personas con una gran capacidad de adaptación y flexibilidad se puede conseguir.

Experiencias de I.E. en Euskadi:

EXPERIENCIA REALIZADA EN LA DIPUTACIÓN FORAL DE GIPUZKOA SOBRE INTELIGENCIA EMOCIONAL



- Estudio realizado por medio de la Universidad del País Vasco en 30 empresas de ADEGI, con el fin de evaluar lo que la Inteligencia Emocional puede aportar a las organizaciones.
- Conclusiones:
 - ◆ Se percibe en las personas, en unas más que en otras, pero en todas las empresas, carencias en las competencias emocionales por lo que se percibe una clara necesidad.
 - ◆ Las competencias emocionales tienen que estar desarrolladas en todas las personas de la plantilla.
 - ◆ Las competencias emocionales no se adquieren por medio de una acción formativa, sino a través de un proceso de desarrollo a través del tiempo.
 - ◆ La transformación organizacional se debe producir paralelamente al desarrollo de las personas.
 - ◆ Las personas con competencias emocionales son más efectivas y más positivas que las poco competentes emocionalmente.
 - ◆ Hay que partir de un diagnóstico previo para poner en marcha y a la medida de la empresa un proceso de transformación y desarrollo de competencias socio-emocionales.



“Sentir para Innovar”:

- Experiencia piloto llevada a cabo en tres empresas industriales, de 50, 80 y 500 trabajadores.
- En las tres empresas se ha realizado un pre-test inmediatamente antes de empezar y un post-test inmediatamente después de finalizar la formación. Es demasiado pronto para resultados.
- Se ha percibido algún cambio en mandos intermedios en la regulación de las emociones: escuchan más a la gente, tienen más autoconfianza.
- El 100% de las personas están de acuerdo con la formación, dicen que era necesaria, han visto que tienen carencias y que es necesario continuar. Todas las empresas quieren poner en marcha un desarrollo de la Inteligencia Emocional como parte de su cultura.
- Realizar una acción formativa de 2/3 niveles no es suficiente, hay que hacer un desarrollo en el tiempo y unirlo a cambios organizativos.
- La estructura de la organización frena el desarrollo de la Inteligencia Emocional.
- La mayor dificultad/barrera que se han encontrado es que la cultura no premie la creatividad, que bloquee el desarrollo de las habilidades emocionales. Es necesario crear entornos positivos.
- Como aspecto clave hay que destacar que el equipo directivo tiene que comprometerse e implicarse y ser el primer protagonista del cambio.



Conclusiones I:

- A veces se concibe la IE como un modo de controlar emociones sin tomar acciones para resolver o prevenir problemas subyacentes. No se trata de usar la IE como forma de resignación sino como motor de la transformación de las relaciones y de la organización.
- La relación de la IE con los 7 conceptos es directa y clara salvo con “Propiedad”
- Se percibe en las personas carencias en las competencias emocionales por lo que se percibe una clara necesidad.
- Las personas con competencias emocionales son más efectivas y más positivas que las poco competentes emocionalmente.
- Las competencias emocionales tienen que estar desarrolladas en todas las personas de la organización.
- El Desarrollo de la IE requiere más que una formación, se necesita desarrollo en el tiempo. Exige una transformación profunda de personas y de organizaciones.

Conclusiones II:

- Hay una clara relación de la IE con resultados
- Pero dicha relación es de forma indirecta a través del aumento de la toma de conciencia, reducir stress, mejor liderazgo, mejor comunicación interpersonal, empatía... .
- Es importante que la transformación organizacional se produzca paralelamente al desarrollo de las personas.
- Es necesario trabajar el contexto y la persona de forma simultanea para obtener mejores resultados.
- Todos los procesos de cambio generan incertidumbre, es decir, son procesos emocionales.
- En recesión/ajuste/crisis se gira hacia la jerarquía, rigidez, menos libertad.. en nombre de la supervivencia.
- El primer paso es transitar de la Incompetencia Inconsciente a la Incompetencia Consciente.

Próximos pasos:



(*) Integrando la I.E. los 7 conceptos y actuaciones a nivel organizativo, estratégico, procesos...

- No es un trabajo acabado...continua.
- Colgaremos material completo en la wiki
- Recoger el contraste con el i-talde.
- Definir propuestas concretas de actuación completas (*)
- Llevarlas a cabo acciones en organizaciones
- Evaluar los resultados y extensión.

Proyecto:

**Contribución de la INTELIGENCIA EMOCIONAL a los 7
Conceptos-Guía para las "Organizaciones Basadas en
las Personas" en la "Sociedad del Conocimiento"**



Eskerrik asko

