

IE, CONOCIMIENTO Y CREATIVIDAD: EXPERIENCIAS REALES EN EQUIPOS DE ALTO RENDIMIENTO EN EL PAÍS VASCO

La inteligencia emocional en las organizaciones se expande mediante las prácticas compartidas (J. Vitello, 2007) y su beneficio proviene de una comunicación efectiva, el trabajo en equipo y la capacidad para colaborar (Chuck Washendorf, 2007), lo cual beneficia al negocio, puesto que el conocimiento de los empleados fluye cuando interactúan en el trabajo tratando de alinear lo ideal (creencias, principios y valores) con lo real (pensamientos, emociones y acciones).

Las prácticas compartidas favorecen el conocimiento no consciente y el pensamiento creativo (generación de ideas y soluciones poco ortodoxas a problemas cotidianos), generando el efecto de descubrimientos de forma accidental de algo fortuito, comúnmente denominado "efecto serendipity" (Cañadas, 2007).

Por lo tanto, la inteligencia emocional, para que sea efectiva en las organizaciones, debe unir cognición, emoción y conducta, creando una coherencia entre lo ideal y lo real, y entre las personas y la organización, en aprovechamiento de todas sus capacidades

intelectuales (conocimiento) y gestionando de forma adecuada las emociones y los sentimientos que se generan.

Apoyándonos en la teoría sistémica y en la teoría del caos y de la complejidad, utilizamos los equipos de alto rendimiento como puente entre sistemas, actuando como núcleo de gestión del conocimiento y como entre de prácticas compartidas.

Experiencias en diversas organizaciones del País Vasco avalan este marco teórico y los resultados obtenidos confirman la validez de los equipos en el proceso de engranaje entre personas y organizaciones, y su capacidad para compartir y gestionar las emociones de forma efectiva, ofreciendo un nuevo paradigma en inteligencia emocional organizacional.

Ana M^a Reoyo Rodríguez
Roberto López Canas
MAS INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL

EXPERIENCIAS EN ORGANIZACIONES

MUESTRA Y PROCEDIMIENTO

Muestra 1. La muestra estuvo compuesta por 7 directivos pertenecientes a una misma organización. Los directivos se reunieron en su organización durante 4 sesiones semanales de trabajo, de 4 horas cada una, en las que fueron formados en habilidades para el trabajo en equipo, habilidades directivas e inteligencia emocional.

Antes de proceder a la formación en habilidades directivas e inteligencia emocional, se pasaron diversos cuestionarios para medir las competencias de las que disponían para trabajar en equipo, para dirigir a las personas a su cargo (habilidades directivas) y una lista de comprobación de la autoevaluación del coeficiente emocional.

Muestra 2. La muestra estuvo compuesta por 9 personas pertenecientes a diversos departamentos de una misma organización y se reunieron durante 5 sesiones semanales de 4 horas cada una, para alcanzar el objetivo que se habían marcado.

El objetivo que establecieron fue el de adquirir conocimientos para la mejora de la comunicación y el trabajo en equipo, mediante la disposición de un método que en su aplicación alcance unos resultados óptimos e innovadores en un buen clima de equipo con un compromiso de cambio, se utilizaron diversas técnicas para cohesionar al equipo y para desarrollar el pensamiento creativo.

Trabajaron en equipo temas relacionados con los diversos departamentos, y utilizaron técnicas diversas de creatividad:

- Innovación y absentismo. LISTADO DE ATRIBUTOS, SCAMPER Y PROVOCACIONES.

- Mejora de la información y comunicación en una unidad pequeña, con ubicaciones dispersas y mucha carga de trabajo. MAPA MENTAL.

- Ideas para mejorar un programa específico de la organización. METODO 635.

Ambas organizaciones formaban parte del entramado organizacional del País Vasco.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES MUESTRA 1

RESULTADOS

Tabla 1. Media y desviación típica de los roles de equipo de Bebin.

	Media	dt.
Cerebro (CE)	3,71	2,32
Investigador Recursos (IR)	6,36	3,52
Coordinador (CO)	6,43	3,10
Impulsor (IS)	6,28	2,94
Monitor-evaluador (ME)	4,36	2,43
Cohesionador (CH)	3,14	1,49
Implementador (ID)	4,07	2,89
Finalizador (FI)	2,64	3,04
Especialista (ES)	4,71	2,54

Las competencias más destacadas de las personas directivas se centraron en su capacidad para coordinar personas (CO), obtener recursos externos (IR) y apremiar a las personas con el objetivo de alcanzar logros (IS).

Los datos recogidos se transformaron en puntuaciones T con el objetivo de homogeneizar las escalas y poder comparar las puntuaciones.

Tabla 2. Puntuaciones T de los roles, los estilos de liderazgo y la inteligencia emocional.

	SUJETOS						
	1	2	3	4	5	6	7
ROLES							
Cerebro (CE)	57,68	42,62	42,62	57,68	57,68	34,02	57,68
Inv. recursos (IR)	58,93	53,24	54,66	36,20	50,40	60,34	36,20
Coordinador (CO)	51,84	61,52	51,84	48,68	38,94	35,72	61,51
Impulsor (IS)	33,73	57,53	43,93	50,72	60,92	59,22	43,93
M. evaluador (ME)	50,58	36,17	65	54,70	38,23	54,70	50,58
Cohesionador (CH)	62,44	42,34	45,69	39,98	62,40	55,74	42,34
Implementador (ID)	39,38	39,38	65,30	53,20	46,29	60,12	46,29
Finalizador (FI)	44,59	57,76	44,59	69,28	47,88	42,29	44,59
Especialista (ES)	58,37	39,34	53,08	53,08	35,41	47,19	62,89
ESTILOS DE LIDERAZGO							
Logro	55,28	43,63	53,34	44,99	64,98	36,52	46,22
Enérgico	48,53	50,73	55,13	49,99	57,33	30,93	57,33
Afable	38,99	54,76	52,79	41,65	59,69	36,03	57,71
Confiable	43,89	63,61	46,71	50,00	54,23	35,45	56,10
Adaptativo	52,78	47,77	46,10	49,90	54,45	34,48	64,47
INTELIGENCIA EMOCIONAL							
Autoconciencia	53,50	53,50	49,98	49,98	35,96	62,27	44,73
Autoconfianza	60,14	46,30	49,92	49,93	37,08	60,14	46,30
Autocontrol	66,43	39,04	49,90	50,00	48,17	48,17	48,17
Empatía	35,44	51,03	51,20	48,80	56,23	64,43	45,84
Motivación	56,95	45,50	48,80	51,20	60,08	53,09	37,63
Conciencia Social	50,00	33,67	50,00	50,00	58,16	58,16	50,00

Una puntuación superior a 60 en el rol de impulsor coincide con un estilo de liderazgo dirigido al logro de los objetivos y en inteligencia emocional destaca en motivación y conciencia social.

Una puntuación superior a 60 en el rol de cohesionador no destacaba en estilos de liderazgo pero sí en inteligencia emocional, destacando especialmente en autocontrol.

Una puntuación superior a 60 en el rol de investigador de recursos coincide con puntuaciones altas en autoconciencia y empatía.

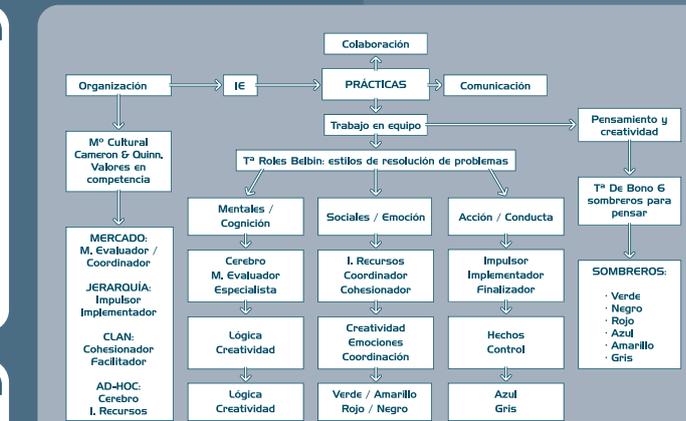
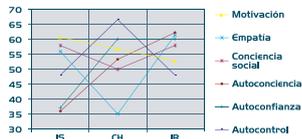


Figura 1. Competencias en inteligencia emocional percibidas por los líderes que desempeñan roles de impulsores, cohesionadores e investigadores de recursos.



Estos resultados indican que altas puntuaciones en rol de cohesionador (CH) van acompañadas de puntuaciones altas en competencias de inteligencia emocional intrapersonal (autocontrol, autoconciencia y autoconfianza).

Puntuaciones altas en rol de impulsor (IS) coinciden con puntuaciones altas en competencias de liderazgo para alcanzar logros y con competencias emocionales interpersonales (motivación).

Puntuaciones altas en el rol de investigador de recursos (IR) coinciden con puntuaciones altas en inteligencia emocional intrapersonal (autoconciencia y autoconfianza) e interpersonal (empatía).

CONCLUSIONES - MUESTRA 1

- El liderazgo ejercido desde el rol de impulsor destaca en el uso de conductas dirigidas al logro, y en competencias relacionadas con la inteligencia emocional interpersonal (motivación).
- El liderazgo ejercido desde el rol de cohesionador destaca en el uso de la inteligencia emocional intrapersonal (autocontrol).
- El liderazgo ejercido desde el rol de investigador de recursos destaca en el uso de la inteligencia emocional intrapersonal (autoconciencia) e interpersonal (empatía).
- Los líderes que desempeñan roles mentales no destacan especialmente ni en habilidades directivas ni en inteligencia emocional.

RESULTADOS Y CONCLUSIONES MUESTRA 2

RESULTADOS

Mediante el uso de las emociones se alcanzaron momentos de intensa emocionalidad positiva, identidad grupal e interdependencia de tareas.



De los 6 departamentos representados en el equipo, 4 de ellos recogieron aportaciones de sus compañeros a los temas que les competían, con el objetivo de ponerlos en práctica en el propio departamento.

CONCLUSIONES - MUESTRA 2

- Las personas de distintos departamentos alcanzaron un elevado sentimiento de pertenencia al equipo de trabajo, funcionando como una piña y aportando activamente su conocimiento para ayudar a solucionar problemas que les competían directamente o que no les competían en absoluto.
- Con las ideas y opiniones aportadas y recogidas mediante las diversas técnicas de creatividad utilizadas, la identidad grupal alcanzada y la interdependencia de tareas empleada, 4 de los 6 departamentos representados se llevaron, para ponerlo en práctica, las aportaciones grupales a los temas solicitados.

BIBLIOGRAFÍA

- Stretet, E.A. (2000). Guía del directivo para la inteligencia emocional de la gestión al liderazgo. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
- Bebin, M. (2000). Beyond the team. Oxford.Butterworth-Heinemann.
- De Bono, E. (1988). Seis sombreros para pensar. Ed. Granica. Madrid.
- Cameron, K. y Quinn, R. (1999). Diagnosing and changing organizational culture. Reading: Addison-Wesley.