

La Inteligencia Emocional en el Manejo de Conflictos Organizacionales



Por: Carmen Caraballo, Directora del Ciclo General y Básico UNIBE

En una organización, encontramos personas con una variada gama de emocionalidad, por lo que los líderes necesitan tener desarrolladas una serie de capacidades emocionales, que le permitan manejar las emociones de los demás, y las suyas propias. En una situación de crisis en una organización, es crucial que los líderes ejerciten su capacidad de autorregulación, para que puedan manejar sus propios estados de ánimo, y puedan mantener controladas las emociones y los impulsos, pues el manejo de los conflictos existentes, puede generar explosiones y crisis que de no ser manejados adecuadamente se pueden salir de control.

La vida de las organizaciones está constantemente permeada por situaciones diversas, muchas de las cuales se convierten en conflictos, o nacen como tales. Aunque muchos autores llegan a afirmar que se necesita un nivel apropiado de conflicto para mejorar e innovar en educación, lo que distingue a una organización de otra es precisamente cómo logra salir airoso de los conflictos que se le presenten, pues una organización será tanto más inteligente, en la medida de su capacidad para manejarlos.

Indiscutiblemente que los conflictos tienen un fuerte componente emocional, y en las empresas e instituciones estos conflictos se manifiestan a veces de manera abierta y expresa, y otras veces de

manera subyacente. Las personas se pueden desmotivar por diferentes situaciones, y para los gerentes puede pasar desapercibido que los miembros se están desmotivando, porque gastan su energía fingiendo que están aceptando decisiones que en realidad no comparten.

En realidad, los conflictos pueden ser de tan distinto orden y características, que no es sencillo plantearse una sola manera de encararlos. La resolución de problemas requiere de un conocimiento profesional que explique el problema, sus causas y variables, a través de estrategias racionales. Sin embargo, la simple implementación de técnicas de resolución de problemas no asegura el éxito del intento. Se necesita algo más y es precisamente de lo que nos provee la inteligencia emocional.

Peter Senge (2004) plantea que existe la tendencia a silenciar las diferencias, lo cual a él no le parece saludable, pues ha de resultar finalmente más provechoso, discutir y dialogar, hasta lograr una negociación o un acuerdo. Dentro de las cinco disciplinas que plantea este autor, en las cuales se basan las organizaciones inteligentes, la disciplina de dominio personal puede resultar fundamental, ya que a través de ésta se aprende a expandir la capacidad personal para promover un entorno alentador para todos los integrantes de una institución.

Ha de colocarse como prioritaria, la dimensión de la inteligencia emocional referida al *autoconocimiento*, el cual nos permite reflexionar sobre la propia vida y utilizar ese conocimiento para superar y mejorar debilidades, y luego la *empatía*, ya que ésta permite a las personas entender el entorno psicológico y emocional del ser humano, y de tratarlo de acuerdo con su personalidad y sus reacciones emocionales. (Siliceo, 2001).

La empatía, esa conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros, implica percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo, estar atentos a las necesidades de desarrollo de los otros y reforzar sus habilidades, así como captar y comprender las corrientes emocionales del grupo. Una falla en esta dimensión de la inteligencia emocional, da al traste con

cualquier buena intención que pueda tener un líder, y los conflictos que se generan, van creando una distancia entre la misión de la organización, y hacia donde se dirigen los miembros.

Llegada una situación parecida, los líderes han de detenerse y activar su capacidad de autoconciencia, de manera que puedan analizar sus debilidades, detectando los errores cometidos, e identificando las fortalezas que le permitirán retomar la autoconfianza, para sentirse capaces, con humildad, de recuperar el terreno perdido.

Muchos líderes de empresa de todos los niveles, han tenido que reflexionar sobre su modo de actuación, y en consecuencia, ha debido mejorar su relación con los miembros de sus organizaciones. Esos líderes probablemente no han estado exentos de enfrentar conflictos, pero evidentemente han sabido manejarlos de tal forma, que han sido retribuidos por el mismo respeto con que han tratado a los demás.

Es vital esa cercanía emocional que se manifiesta como intimidad entre los miembros de un grupo, y los superiores deben alentar este tipo de relación sana, que permite identificar a cada miembro, como algo más que un título, un puesto o una función. El beneficio que esto reporta al clima laboral, es incuestionable, pues se obtiene armonía, lealtad y compromiso, que se traduce en beneficio para la empresa.

Sin embargo, también se necesita madurez emocional, porque la intimidad en el grupo, puede ser mal interpretada por algunos, y hasta mal manejada. Algunas personas pueden quedar expuestas mental, moral y emocionalmente; se puede hacer mal uso de informaciones, por lo que la práctica de la intimidad, como experiencia unificadora del grupo, requiere que seamos dignos de confianza. Los beneficios de la intimidad, sobrepasan los riesgos, pues la gente se entiende, mejora la calidad de las decisiones gracias a la franqueza y la fidelidad a un propósito común, y se evitan ataques entre colegas.

Queremos concluir haciendo énfasis en el planteamiento de Senge, (2002), en el sentido de que una organización inteligente reconoce el valor de no sólo respetar, sino de permitir la manifestación de

sentimientos humanos en el lugar de trabajo, “reconociendo a la persona como una totalidad, no solo como una función”. Pero además, destacando el hecho de que el desarrollo de la inteligencia emocional, empieza por nosotros mismos, reconociendo que las personas emocionalmente inteligentes, son realistas con respecto a las metas que se proponen, y aprenden a utilizar sus fortalezas y debilidades, para lograr el equilibrio interno y el de los que les rodean.

Lista de referencias

Senge, P. (2002). *Escuelas que aprenden. Un manual de la 5ta. Disciplina para Educadores, Padres de Familia y todos los que se interesen por la Educación*. Bogotá: Editorial Norma.

Senge, P. (2004). *La Quinta Disciplina en la Práctica*. Argentina: Ediciones Granica.S.A.

Siliceo, A.; Angulo, B.; Siliceo, F. (2001). *Liderazgo: el don del servicio*. México: Mc Graw Hill.

Perfil de la docente

Directora Ciclo General y Básico. Doctorado en Liderazgo Educativo con la Nova Southeastern University de Miami; Maestría en Educación, del INTEC; Postgrado en Socio-pedagogía, del INTEC; Postgrado Especialista en Entornos Virtuales de Aprendizaje de Virtual Educa; Licenciatura en Educación con mención en Orientación Escolar, UASD. Se ha diplomado además como Experto Universitario en Diseño Instruccional para Educación en Línea, con el CREAD, y como Coordinador de Autoevaluación Universitaria y Evaluador Externo, en el Diplomado Latinoamericano de Evaluación Universitaria, así como numerosos congresos, talleres y seminarios de las áreas educativa y socio-psico-pedagógica. Ha sido educadora de educadores en programas de Postgrados y Maestrías de

diferentes universidades (UASD, INTEC, UNIBE). Se ha desempeñado como tutora virtual de la Universidad de Barcelona en coordinación con el Instituto Superior de Formación Salome Ureña. En la Secretaría de Educación se desempeñó como Técnico Nacional Docente y ocupó el puesto de Directora del Programa de Educación Básica y Media con modalidad Semipresencial. En UNIBE además de sus funciones actuales, se ha desempeñado como coordinadora de la Maestría en Educación Superior y de la Maestría en Gerencia Educativa, así como Asesora Pedagógica para la Dirección de Planificación.