

DIRIGIR EQUIPOS
CON INTELIGENCIA
EMOCIONAL



Editorial Universidad de Sevilla

COLECCIÓN INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN EN PSICOLOGÍA

DIRECTOR DE LA COLECCIÓN:

Luis Gonzalo de la Casa Rivas. Universidad de Sevilla

CONSEJO DE REDACCIÓN:

Carlos M^a Gómez González. Universidad de Sevilla
M^a del Carmen Moreno Rodríguez. Universidad de Sevilla
Rafael Moreno Rodríguez. Universidad de Sevilla
Lourdes Munduate Jaca. Universidad de Sevilla
Gabriel Ruiz Ortiz. Universidad de Sevilla
David Saldaña Sage. Universidad de Sevilla
María de los Ángeles Pérez San Gregorio. Universidad de Sevilla

COMITÉ CIENTÍFICO:

Adriana Baban. Universidad Babeş-Bolyai (Rumanía)
Helio Carpintero Capel. Académico Numerario de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas y
Presidente de la Academia de Psicología (España)
Kenny Coventry. University of East Anglia. Norwich, Norfolk (Reino Unido)
Estrella Díaz Argandoña. Universidad de Sevilla (España)
Margarida Gaspar de Matos. Universidad de Lisboa (Portugal)
Agustín Martín Rodríguez. Universidad de Sevilla (España)
Patricio O'Donnell. Pfizer Inc., New York (EE.UU.)
Mauricio Papini. Texas Christian University. Fort Worth, TX (EE.UU.)
Marco Depolo. Universidad de Bolonia (Italia)
Marisa Salanova Soria. Universitat Jaume I de Castellón (España)
Joel B. Talcott. Aston University. Birmingham (Reino Unido)
Carme Viladrich Segué. Universidad Autónoma de Barcelona (España).
Bente Wold. Universidad de Bergen (Noruega)

DIRIGIR EQUIPOS CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

Carmen Prado, Nuria Gamero y
Francisco J. Medina

INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN EN PSICOLOGÍA
EDITORIAL UNIVERSIDAD DE SEVILLA
2018

COLECCIÓN INVESTIGACIÓN E INTERVENCIÓN EN PSICOLOGÍA: 1
EDITORIAL UNIVERSIDAD DE SEVILLA

COMITÉ EDITORIAL

José Beltrán Fortes (Director de la Editorial Universidad de Sevilla)

Araceli López Serena (Subdirectora)

Concepción Barrero Rodríguez

Rafael Fernández Chacón

María Gracia García Martín

Ana Ilundáin Larrañeta

María del Pópulo Pablo-Romero Gil-Delgado

Manuel Padilla Cruz

Marta Palenque Sánchez

María Eugenia Petit-Breuilh Sepúlveda

José-Leonardo Ruiz Sánchez

Antonio Tejedor Cabrera

© M^a Carmen Prado Galbarro, Nuria Gamero Vázquez y Francisco José Medina Díaz, 2018

© Editorial Universidad de Sevilla, 2018

c/ Porvenir, 27 41013 Sevilla

<<https://editorial.us.es/> / eus4@us.es

Reservados todos los derechos. Ni la totalidad ni parte de este libro puede reproducirse o transmitirse por ningún procedimiento electrónico o mecánico, incluyendo fotocopia, grabación magnética o cualquier almacenamiento de información y sistema de recuperación, sin permiso escrito de la Editorial Universidad de Sevilla.

DL: SE 2438-2018

ISBN: 978-84-472-1910-0

Índice

Introducción	9
1. ¿Sienten los equipos?	15
1.1. El equipo de trabajo como sistema eficaz de gestión	15
1.2. El clima emocional del equipo.	17
1.3. El papel del clima emocional en el desempeño del equipo	18
1.4. El desarrollo del clima emocional del equipo.	20
1.4.1. El contagio emocional	20
1.4.2. Comparación social	21
1.4.3. Normas emocionales	22
2. Gestionando el clima emocional: la inteligencia emocional de los equipos.	25
2.1. Del cociente intelectual a la inteligencia emocional.	25
2.2. La inteligencia emocional individual y sus componentes	26
2.3. Modelos teóricos sobre la inteligencia emocional individual	28
2.4. De la inteligencia emocional individual a la inteligencia emocional grupal	30
2.5. La inteligencia emocional: una característica inherente a los grupos.	33
2.6. Competencias emocionales del equipo.	36
2.6.1. Nivel individual: gestión de las emociones de los miembros. .	36
2.6.2. Nivel grupal: gestión del clima emocional del equipo	38
2.6.3. Nivel intergrupal: gestión de las emociones fuera de los límites del equipo	40
2.7. Las competencias emocionales: suma de capacidad y habilidad. . .	42
2.7.1. Nivel individual: habilidades para la gestión emocional de los miembros	45
2.7.2. Nivel grupal: habilidades para la gestión del clima emocional	47

2.7.3. Nivel intergrupar: habilidades para la gestión emocional fuera de las fronteras del equipo.	51
2.8. Las competencias emocionales y las tres creencias colectivas: confianza, identidad grupal y eficacia grupal.	55
2.9. La medición de la IEG de un equipo de trabajo.	59
2.10. Consecuencias positivas de los equipos emocionalmente inteligentes en la calidad del trabajo.	63
3. Claves para mejorar las competencias emocionales de los equipos de trabajo.	65
3.1. “Tu equipo te necesita”. El papel del líder como ingeniero de las emociones de su equipo	67
3.2. Generando competencias emocionales: una herramienta para el empoderamiento del equipo	72
3.2.1. Desarrollo de habilidades de conciencia emocional de los miembros del equipo.	73
3.2.2. Desarrollo de habilidades de regulación emocional de los miembros del equipo.	78
3.2.3. Desarrollo de habilidades de autoconocimiento emocional del equipo.	84
3.2.4. Desarrollo de habilidades de regulación emocional del equipo	88
3.2.5. Desarrollo de habilidades de conciencia social del equipo y de regulación grupal de relaciones externas	97
4. Conclusiones finales	105
Referencias	107

INTRODUCCIÓN

Las experiencias afectivas son una parte inseparable del ser humano. Sin abordarlas adecuadamente es muy complejo entender la conducta humana, individual o social. Esta afirmación puede extenderse también al ámbito laboral dado que más de la mitad de nuestra vida la pasamos trabajando. El lugar de trabajo nos ofrece frecuentes oportunidades para experimentar un amplio rango de emociones, las cuales tienen, a su vez, un fuerte impacto en nuestra vida y también en la organización (Elfenbein, 2007). Así, una persona que es tratada injustamente por su supervisor tiende a estar más enfadada y hostil en el trabajo que aquellas que tienen un supervisor justo e imparcial. Las personas que están frustradas o enfadadas diariamente faltan más al trabajo, y en el peor de los casos, tienen mayor probabilidad de abandonar la empresa (Brief, 2001).

Las emociones que sentimos también pueden llegar a ser un gran aliado para alcanzar el éxito profesional. Nuestras emociones nos ayudan a crear relaciones claves para nuestro desempeño diario, nos hacen ser más cooperativos, tomar mejores decisiones y obtener mejores resultados en una negociación (Barsade, 2002; Isen y Labroo, 2003). Trabajamos más y mejor cuando estamos contentos, lo que se traduce en evaluaciones más positivas por parte de nuestros/as supervisores/as, tenemos más bienestar y percibimos mayores ingresos

(Fisher, 2010; Lyubomirsky, King y Diener, 2005). No es posible desligar las emociones de las competencias más técnicas de los trabajos que desempeñamos: ¿quién interpretará mejor una pieza: un músico que domina la técnica o un músico que la interpreta con técnica y pasión? ¿Cuál es el éxito de un buen comercial? ¿Y de una emprendedora que es capaz de llevar a la práctica su proyecto y hacerlo realidad? La respuesta a todas estas preguntas es la misma. Las emociones añaden un valor significativo al comportamiento laboral: el músico que interpreta la pieza con pasión, el comercial que atiende con cordialidad, y la emprendedora que supo transmitir entusiasmo por su proyecto. La clave estriba en saber reconocer cuándo estamos experimentando emociones que nos pueden dificultar el trabajo, y saber gestionarlas para que nos beneficie. Dicho de otro modo, aumentar nuestra *inteligencia emocional*.

La inteligencia emocional es un término que fue acuñado por primera vez en 1990 por Salovey y Mayer para definir la habilidad para gestionar las emociones y sentimientos de uno mismo y de los demás, sirviendo de guía para los pensamientos y la acción posterior (Salovey y Mayer, 1990). Pocos años después, Daniel Goleman popularizó este concepto mediante el libro *Inteligencia emocional. Por qué puede ser más importante que el C.I.* En él se hace una revisión de la investigación en esta materia en los 25 años anteriores, para determinar una serie de competencias personales y sociales asociadas a la inteligencia emocional, tales como el autocontrol, el entusiasmo, la perseverancia, la capacidad para motivarse a uno mismo y para relacionarse con los demás de manera exitosa. A partir del libro de Goleman, este constructo cobra especial relevancia en la investigación científica y en la práctica de los recursos humanos, comenzando a evaluar a los empleados/as no solo por su formación o experiencia, sino también por su habilidad para relacionarse con ellos mismos y con los demás. En palabras de Goleman (1995), la inteligencia emocional predecirá con mayor fiabilidad quién va a fracasar y quién, por el contrario, llegará a convertirse en un “trabajador estrella”.

Lograr que los trabajadores sean eficaces y productivos ha sido una meta perseguida por las organizaciones laborales hasta el último cuarto del siglo XX. Sin embargo, los nuevos retos de competitividad y sostenibilidad, derivados de la economía global y más recientemente la aparición de la crisis económica, han introducido importantes modificaciones en la organización del trabajo (Cunha y Cunha, 2001; Peiró, 2002; Rico, Alcover y Tabernero, 2010). Una de las consecuencias más destacables ha sido el impulso de los equipos como estructura básica de realización y gestión del trabajo (Peiró y Munduate, 2001). Este énfasis por los equipos de trabajo y el trabajo en equipo refleja la convicción de que estos constituyen estructuras más eficaces para alcanzar los objetivos organizacionales y para dar respuestas más innovadoras y creativas a los cambios globales (Rico, Sánchez-Manzanares, Antino y Lau, 2012; West, 2001).

Dada la creciente popularidad e implantación de los equipos de trabajo en las organizaciones, es crucial conocer los procesos y dinámicas grupales que tienen lugar en la vida de los mismos y que contribuyen a formar equipos eficaces. Con este fin, las organizaciones laborales han dedicado tiempo y dinero en formar a sus equipos para el logro de los objetivos organizacionales. En estos programas formativos, los equipos llevan a cabo actividades relacionadas con el proceso de trabajo, como el establecimiento de metas, la evaluación de resultados, la gestión del tiempo o la toma de decisiones. Sin embargo, no se les capacita para afrontar la tensión que supone responder ante un plazo de entrega ajustado, la falta de recursos económicos y humanos, los conflictos entre compañeros o unos malos resultados. Los equipos no disponen de las herramientas emocionales para crear un ambiente de trabajo en el que la participación, la implicación, la confianza y la cooperación fluyan y faciliten alcanzar las metas.

Algunas emociones, como el entusiasmo y el optimismo, son claves en la vida de los equipos de trabajo. Las vivencias afectivas que los miembros experimentan en el transcurso del trabajo en equipo se combinan entre sí a través de una serie de procesos para dar lugar

a una emoción grupal, compartida por todos (Brief y Weiss, 2002; Fisher y Ashkanasy, 2000). Un equipo ilusionado sabe trasladar su estado emocional a cualquier proyecto que emprende, contagiando con su entusiasmo a todos los integrantes del grupo y al resto de grupos o personas con quienes se relacionan. Las emociones se contagian con fuerza y son capaces de empujar al éxito a un equipo que ha conseguido crear un clima emocional positivo, de confianza, optimismo y colaboración. Pero también aquellas emociones menos agradables, como el miedo, la ira o la tensión compartida, pueden arrastrar a un equipo al fracaso si este no es capaz de gestionarla y superar los retos emocionales del día a día. Es frecuente encontrarnos equipos formados por grandes profesionales que acaban hundiéndose en un mar de rumores, desconfianzas, conflictos personales, pesimismo y desmotivación. En el mejor de los casos, el equipo sobrevive gracias al esfuerzo y tesón de unos cuantos. En otros casos, algunos miembros emigran a otros equipos en busca de un clima de trabajo más amable. En el peor de los casos, el equipo desaparece. Pero también existen equipos que han conseguido crear un ambiente emocional de trabajo que les ayuda a desarrollar su trabajo con alegría y optimismo, a poner barreras y gestionar las situaciones emocionalmente estresantes. Son, en definitiva, equipos con una alta inteligencia emocional (Ashkanasy y Humphrey, 2011). Druskat y Wolff (2001a) definieron la inteligencia emocional de un equipo como el conjunto de competencias emocionales que permiten regular el proceso emocional dentro del equipo y cultivar la confianza, la identidad de grupo y la eficacia grupal.

El objetivo de este libro es proporcionar las claves para desarrollar la inteligencia emocional de nuestros equipos y capacitarlos para hacer frente a los retos sociales y emocionales diarios. Con estas páginas se persigue describir qué implica capacitar emocionalmente al equipo, qué habilidades despliegan los equipos con alta inteligencia emocional y cómo desarrollarlas en nuestros equipos de trabajo. A lo largo de sus tres capítulos se adopta un abordaje práctico basado en la experiencia

de los autores como consultores de equipos, y se ilustra el contenido con ejemplos reales en el sector empresarial.

En la primera parte del libro se introduce el concepto de *clima emocional* de los equipos, se describen los procesos a través de los cuales se desarrolla este ambiente emocional de trabajo, y se detalla cómo impacta en el desempeño y los resultados del equipo. La segunda parte de este libro está dedicada a describir qué es la inteligencia emocional de los grupos y a profundizar en ella como herramienta de gestión del clima emocional de los equipos. Se revisan su origen, las dimensiones que la componen, los marcos teóricos que se han aproximado a su estudio y los instrumentos utilizados para su diagnóstico. Se dedica, a su vez, un apartado relevante a analizar cómo impacta el desarrollo de equipos emocionalmente inteligentes en la calidad del trabajo.

Finalmente, se proporcionan las claves para potenciar cada una de las seis competencias emocionales que componen la inteligencia emocional grupal en nuestros equipos. Se pone especial énfasis en el papel del líder formal del equipo como instrumento de cambio emocional. El líder, por el lugar privilegiado que ocupa dentro del equipo y porque tiene el poder para introducir cambios, se convierte en el verdadero “ingeniero” del clima emocional de su equipo.