

# Olvídense del coeficiente intelectual, siempre triunfan los más sociables

La 'inteligencia social' valora la capacidad de relación y la canalización de las emociones

Empresas como Sanitas incorporan estas tendencias en la gestión de sus recursos humanos

Á.C./V.R.

MADRID El ordeno y mando ha pasado a mejor vida, sentencia Martín Hernández Palacios, director de la escuela de negocios Aliter y un entusiasta declarado de la *inteligencia social*. En su opinión, el triunfo en el mundo de la empresa tiene hoy mucho que ver con el "desarrollo de las habilidades sociales, la capacidad de trabajar en equipo y de manejar la red de contactos, y de establecer empatía".

El padre del concepto es Karl Albrecht, quien en su libro *Inteligencia social* la define como la "capacidad de llevarse bien con otros y ganarse su cooperación". La contraponen a la inteligencia tal y como se entiende de forma tradicional, medida de forma científica a través de los coeficientes intelectuales. Esta otra forma de inteligencia es una combinación de sensibilidad hacia las necesidades e intereses de los otros (una especie de *radar social*).

En realidad, trasladada al mundo de la empresa, "tiene que ver con la resolución de conflictos", explica Franc Ponti, profesor de la escuela de negocios Eada. De hecho, "en las empresas donde no se gestiona bien el conflicto no hay espacio para la creatividad y la innovación".

Bernardo Chulilla, director de Formación de Dopp Consultores, explica que si bien antes se consideraba a la empresa un ente sin emociones, casi alexitimico (concepto clínico que define la incapacidad de verbalizar emociones) hoy es todo lo contrario. Se entiende que una empresa es a ese respecto como una persona: "Si reprime las emociones, no las canaliza y las guarda, termina por estallar".

## De objetivos a personas

"La inteligencia emocional se forma a partir de las experiencias sociales. Las redes son más importantes que las personas, porque se maneja información", comenta Pino Bethencourt, socia directora de la consultora Bethencourt.

"Puede decirse que la evolución de la empresa ha sido pasar de una



TURCIOS

gestión sólo orientada a objetivos o procesos a otra que atiende a otras consideraciones como competencias y, en un nivel más profundo, emociones. Es lo que ha llevado actualmente a considerar como eje de la gestión de los recursos humanos la importancia del talento y su retención", explica Chulilla.

Y es que no hay que perder de vista que el 80 por ciento de lo que se lleva a cabo en una empresa tiene que ver con relaciones humanas, recuerda Juan José Masid, experto en formación de Dopp. Explica que "con las técnicas de inteligencia social se intenta hacer reflexionar a las personas que conducen equipos sobre las pautas de dirección que emplean, en muchos casos de forma inconsciente, para que las manejen de forma consciente y productiva".

Como por ejemplo, el empleo del lenguaje. Ponti explica que se pueden distinguir entre cuatro tipos de tono de voz. Dos de ellos son contraproducentes cuando se emplean de forma constante porque llevan a la inacción: el de mando (*aquí se hace lo que yo digo*) y de sumisión (*pedir excusas reiteradas por todo*). Otro lleva al chantaje psicológico, el de expectativa. Y el último, el que indica mayor madurez, el de deseo: *me gustaría que hicieras esto, qué opinas tú*.

## Aplicación en cascada

En opinión de Ponti, la *inteligencia social* siempre se aplica en cascada, de arriba a abajo. Y por supuesto, el papel del líder es fundamental, "porque las personas tenemos la tendencia de mirar hacia arriba".

¿Sectores a los que les puede interesar la *inteligencia social*? "A todos puede favorecer: desde el de servicios hasta la banca, pasando por sectores de riesgo, ingeniería, etcétera", dice Chulilla.

Olvida uno, el sanitario, ya que Sanitas es una de las empresas que se ha apuntado a esta tendencia. Danielle Guehring, directora de Desarrollo y Formación de la compañía, es una firme defensora. "El que sabe trabajar con inteligencia emocional no se la queda para sí mis-

## La frase

Las empresas pierden ingentes cantidades de dinero por la incapacidad de decir las cosas en la cara.

Jack Welch  
20 años al frente de General Electric

mo, la hace social y la utiliza para su relación con los demás".

En esta compañía también se trabaja a través de la gestión de competencias. Y un mínimo del 50 por ciento de las que se exigen no tienen que ver con los conocimientos ni con la brillantez de la persona, sino con las relaciones. Se trata de una medición de competencias que no discrimina a los puestos de gestión, comerciales, de dirección e incluso a los responsables de proyecto, aunque no tengan a ninguna persona a su cargo.

Llegados a este punto es inevitable preguntarnos si aplicar la *inteligencia social* en la empresa contribuye a mejorar la productividad. Es difícil calcularlo, pero Bernardo Chulilla asegura que "hay una consecuencia inmediata de no aplicar estas perspectivas a la gestión de las personas en una empresa: ansiedad y estrés, las enfermedades del siglo XXI que más bajas generan en las empresas".

De hecho —cuenta— "hemos medido estos temas en un sector especialmente sensible, como el de los *call centers*, donde el trabajo consiste en mediar entre conflictos. En este entorno, es fundamental saber gestionar las emociones". Sólo esta consultora ha llevado a cabo 700 horas de formación en este tema para 800 profesionales.

■ Más información sobre este tema en [www.eleconomista.es](http://www.eleconomista.es)