



## EL QUICK EN LA DECLARACIÓN DE LA CULTURA DESEADA: EL DESARROLLO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

Dra. Teresa Cruz Cordero  
Consultora Gerencial.  
Centro de Estudios de la Economía Cubana.

Los cambios en el entorno de las organizaciones y la necesidad de enfrentarse constantemente a nuevos retos y situaciones pueden repercutir negativamente en el desempeño de una persona a la que en la actualidad se le exige mucho más.

Las personas cuenta con recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en el ámbito laboral y personal, aunque en ocasiones no es conciente de cómo superar sus carencias, es esa una de las razones por las que cada vez surge con mayor fuerza, el **valor** como mecanismo que condiciona las actuaciones y resultados, permitiendo enfrenar el entorno y tomar de nuevo control sobre éste.

Los valores son el elemento invisible más sólido de la cultura organizacional. La misma es un fenómeno complejo, su importancia y utilidad está dada en:

- Definir el Perfil de la Organización.
- Identificar los valores centrales y compartidos.
- Sustentar la misión visión y objetivos.
- Propiciar un cambio duradero.
- Entender lo que pasa y el porqué de las actitudes y actuaciones de sus miembros.
- Mantener el equilibrio, las comunicaciones y las necesidades de recompensas, participación, cooperación y satisfacción.
- Facilitar los medios para alcanzar la convergencia de intereses.
- Desarrollar el sentido de identificación entre sus miembros.
- Prever los efectos globales o individualizados que puede tener la toma de diferentes decisiones de cambio interno.
- Encauzar las solicitudes a fenómenos de cambio externo, a

través de nuevas políticas, estrategias y otros medios.

La Cultura Organizacional. “Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado”.<sup>1</sup>

Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada pueden determinarla,

---

<sup>1</sup> Cruz, Teresa: “Cultura Organizacional”. Colectivo de autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial. Ed. Félix Valera. La Habana, 2001

los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

Para lograr la implementación del cambio en una organización es necesario transitar desde las creencias a las conductas pasando por los valores. Estos son pautas para las conductas y comportamientos y pueden modificar normas e incluso no permitir su desarrollo si éstas entrasen en contradicción con ellos. A veces la solidez de un valor puede hacer surgir nuevas normas tendientes a reforzar ese valor, caso de que normas anteriores comiencen a perder su efecto.

Por tanto son:

- Mecanismos que condicionan las actuaciones y resultados.
- Los criterios de jerarquización y los principios básicos de desarrollo, selección de soluciones y estrategias.
- Creencias particulares individuales que usted sustenta en relación con lo que le parece importante.
- Mecanismos de valoración sobre lo justo e injusto.

Los valores organizacionales deben estar compartidos (lo que no quiere decir que se esté conciente de ello) para que absorban la complejidad de la organización, orienten la visión estratégica y aumenten el compromiso profesional, de esta forma se manifiestan en el proceso de toma de decisiones y como parte de éstas, dentro de las acciones para declarar la misión, objetivos y diseñar la estrategia. Asimismo, los valores pueden servir de orientación para

actuar en situaciones de incertidumbre, por tales motivos estos permiten:

- Contribuir a elevar la efectividad en el proceso de cambio.
- Ayudar a lograr el pensamiento estratégico.
- Fortalecer la actitud estratégica en los líderes, tanto del ápice estratégico como de línea media.
- Proteger las acciones estratégicas, el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros del núcleo operativo.

Los valores organizacionales están al servicio del hombre y de la organización en la que trabaja, no se imponen por decreto, porque no serían creíbles, si acaso tan sólo acatables u obedecibles, pero deben ser propuestos, y enseñados con el ejemplo.

Por tal razón las organizaciones han de “crear su sistema de valores”, los que estarán bien definidos y en correspondencia con su estrategia organizacional, trabajar para que los mismos se compartan por todos los miembros de la organización.

Si lo anterior no se tiene en cuenta en la implementación del cambio en una organización los directivos seguirán dirigiendo con las patrones culturales adquiridos a lo largo de su experiencia grupal en ese lugar; con la diferencia que emplearán nuevas herramientas y técnicas de dirección estratégica, lo que llevará sin lugar a dudas al fracaso este proceso, ya que el cambio se ha dado, sólo en el nivel observable (parte visible del Iceberg Organizacional).

Esta parte visible del “Iceberg Organizacional” esta constituida por los elementos componentes de los Subsistemas Técnico y Gerencial, partes del Sistema Socio Técnico, (figura.1) mientras que el Subsistema Social sería a la parte invisible (mayor...) del Iceberg”, como se muestra en el esquema de la (figura. 2)

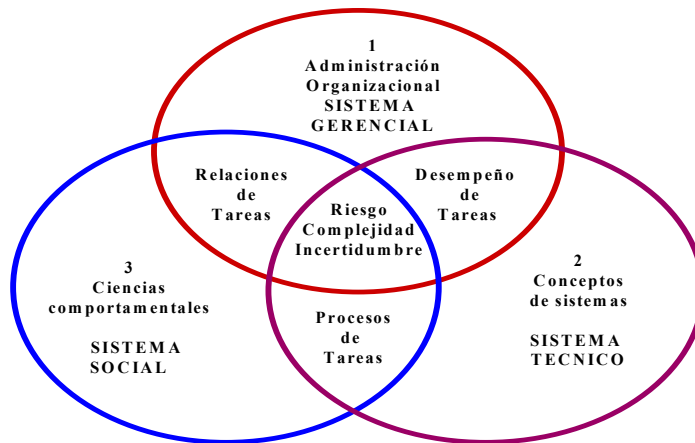
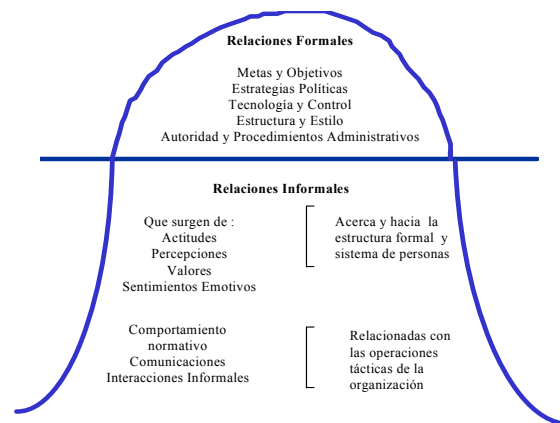


figura 1 Modelo Sociotécnico

Fuente: Kingdon, D. R: Matrix Organization, Managing. Information Technologies. Londres Tavistock, 1973, pág.95.



Modelo Iceberg DO por Herman

Figura.2

A primera vista lo que resalta o es más fácil ver en una organización son sus elementos más estructurados, los “formales”: los recursos materiales con que cuenta; sus resultados en términos de productos, costos, ganancias; la estructura organizativa tipo de organización y subordinación; la tecnología; los recursos humanos, o las jerarquías. También en cierta medida, se aprecian las conductas y algunas normas (formales e informales) entre otras características.

Sin embargo, en cualquier organización, existen relaciones “informales” que no necesariamente están dadas por las casillas del organigrama, normas que no son detectables a simple vista ni en una o dos visitas a la organización, sentimientos (individuales o grupales) y tras todos estos elementos hay valores que conforman la cultura de la organización.

La parte invisible del Iceberg determina en gran medida lo que se observa, pero es que de hecho algunos de los elementos superiores han influido de manera importante en la conformación de los inferiores.

Una interrogante que se hace evidente en la actividad gerencial es ¿Por qué a pesar de la formación recibida durante años algunos directivos le es difícil un cambio personal permanente en el tiempo? No obstante pueden impulsar el logro de los

objetivos de la organización y hasta alcanzar éxitos profesionales, cayendo en ocasiones en lo que se ha dado en llamar la Trampa del Éxito, dándose la situación de que lo que en ocasiones los hacía triunfar hoy los hace fracasar.

En realidad el entorno cambia y las necesidades de la organización son otras, por lo que se necesita un ajuste de la conducta actual y la adquisición de nuevas habilidades, así como un conocimiento especial, donde se combinen sentir- pensar – actuar. Tal situación no es tan sencilla, en ocasiones no se es conciente de la misma, y se manifiestan sentimientos o emociones como: temor, ansiedad, agresividad o frustración.

¿Cómo enfrentar tal situación para que el cambio llegue a los niveles de valores y creencias y pueda impactar de forma efectiva el cambio de actitudes y conductas y evitar tales emociones negativas?

El Quick está en desarrollar la Inteligencia Emocional, en consonancia con la cultura deseada, lo que permitirá un cambio en los niveles más profundos de la cultura provocado transformaciones paradigmáticas a nivel personal y organizacional, logrando una modificación más real y duradera en los comportamientos.

La declaración de la Cultura Deseada, es un paso fundamental en el proceso de cambio organizacional y tiene el objetivo de resumir la posición que aspira tener la organización en el futuro, lo que sirve de base a las actitudes y comportamientos ante las acciones estratégicas que serán proyectadas,

Llevar a cabo este proceso implica que el personal de la organización ponga en práctica, determinadas acciones que deriven en un plan de acción para garantizar esa declaración futura, logrando el comprometimiento con los valores declarados.

La proyección incluirá determinados elementos algunos de ellos que consideramos no pueden dejar de tenerse en cuenta, estos son:

#### ❖ Misión/Visión/Objetivos.

Apreciación por las normas y conductas que deben existir para identificarse, entender y comprender la misión, visión y objetivos que validan o no, su permanencia como estado a alcanzar, atendiendo a qué este será

variado cuando las condiciones cambien.

Lograr el hábito de búsqueda y evaluación constante.

#### ❖ Sistema de Valores.

Clarificar de forma expresa, los valores deseados que sustentaran la estrategia los cuales no deben ser impuestos, sino compartidos por todo el personal de la organización. Por lo cual se ha de trabajar en este sentido.

#### ❖ Hábitos de Trabajo.

Tipo de nivel de actividades fundamentales dentro del trabajo mismo, el cómo se hacen las cosas en la empresa. Cómo se percibe y trata al cliente, cómo se elaboran los informes, y los productos, cómo se ofrece el servicio, entre otros. Cómo se comparte o no los resultados del trabajo desde su inicio a fin, cómo se comportan los canales formales e informales de transmisión de hábitos.

#### ❖ Ritos y Ceremonias.

Aspectos que rodean el trabajo, cómo se incentiva, cómo se llama la atención, cómo se influye en el comportamiento.

Ejemplos: Las asambleas reuniones, proceso de selección, el de evaluación, el proceso de aprendizaje, orientación en que se toman las decisiones.

#### ❖ Organización, Comunicación e Información Interna.

Cómo es la organización, los sistemas de información, la comunicación formal vertical y horizontal, su estructura organizativa y su congruencia con la estrategia, cómo apreciar los cambios en el clima cuando hay disfunción, otras.

#### ❖ Características de los Directivos

Orientación en la toma de decisiones, vías a utilizar en la búsqueda de soluciones, conocimientos, autonomía, cómo expresar el poder, coeficiente emocional, etc.

Realmente la declaración de cultura deseada, es vital ya que la relación entre la cultura y la visión organizacional es fuerte. En este sentido el diagnóstico de la cultura previo, -con una adecuada orientación- al diseño estratégico, es base para el mismo.

La Declaración de la Cultura Deseada puede considerarse una herramienta de liderazgo estratégico y su base está sustentada precisamente por valores con el fin de introducir la dimensión humana dentro del trabajo de dirección como práctica diaria, de ahí que para alcanzar este estado sea necesario e importante el desarrollo de la Inteligencia Emocional.

El diagnóstico de la Cultura Organizacional puede realizarse identificando la brecha existente entre los elementos incluidos en la declaración de la cultura deseada -anteriormente expuestos- y el estado actual de los mismos.

En este estudio previo, se debe tener en cuenta la Inteligencia Emocional, como el verdadero diferencial que se revela, tanto a nivel individual como colectivo.

La Inteligencia Emocional se considera el indicador fundamental de la competitividad individual y aunque los conocimientos, la experiencia y el CI

(cociente intelectual) tengan su importancia como requisitos esenciales, son las competencias emocionales, los factores que determinan los resultados superiores en el puesto de trabajo. Cuanto más complejo sea este, mayor es la importancia de este indicador.

Goleman define la Inteligencia Emocional como: “Una forma de interacción del individuo con el mundo y consigo mismo, teniendo muy en cuenta los sentimientos propios y ajenos y la importancia que reviste utilizar positivamente emociones” y agrega que es: “La capacidad para leer nuestros sentimientos, controlar nuestros impulsos, razonar, permanecer tranquilos y optimistas cuando nos vemos confrontados a ciertas pruebas y mantenernos a la escucha del otro”. Es un “Sistemas de valores actitudes, habilidades, hábitos, y competencias que determinan la conducta, estado mental y reacción de un individuo hacia el mismo y los demás.”

Este tipo de inteligencia incluye dos competencias emocionales: la personal y la interpersonal, que se agrupan en las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional -que expone Goleman- las cuales son:

- ❖ Autoconocimiento
- ❖ Autocontrol
- ❖ Automotivación
- ❖ Empatía
- ❖ Habilidades Sociales

#### ❖ Autoconocimiento:

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.

Las personas donde se manifiesta esta dimensión:

- Tiene habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista.
- Son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores.
- Son sensibles al aprendizaje y poseen un alto grado de autoconfianza.

#### ❖ Autocontrol

Es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.

Las personas que poseen esta dimensión:

- Son sinceras e íntegras,
- Controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas
- Son flexibles ante los cambios o las nuevas ideas.

#### ❖ Automotivación:

Es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

Esta dimensión se manifiesta en las personas que:

- Muestran un gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica.
- Manifiestan un alto grado de iniciativa y compromiso.
- Son optimista en la consecución de sus objetivos.

#### ❖ Empatía:

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar,

y responder correctamente a sus reacciones emocionales.

Las personas donde se manifiestan esta dimensión:

- Son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones.
- Normalmente tienen mucha popularidad y reconocimiento social.
- Se anticipan a las necesidades de los demás.
- Aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas.

#### ❖ Habilidades Sociales:

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás y en saber persuadir e influenciar.

Quienes poseen habilidades sociales:

- Son excelentes negociadores.
- Tienen una gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios.
- Son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

No es un requerimiento personal destacarse en cada uno de ellos, pero si es necesario demostrar un amplio margen de capacidades que permiten alcanzar un estado deseado.

En tal sentido si se profundiza en las cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional podrá alcanzar:

- ❖ Un nivel de auto conocimiento de nuestro potencial como ser humano y maximizar el mismo.
- ❖ Ayudar a gestionar nuestras emociones de forma que oriente las energías hacia el logro de los objetivos.
- ❖ Mantener e Incrementar la auto motivación que impulse el alcanzar los logros deseados.

- ❖ Establecer el auto control requerido para garantizar las aspiraciones futuras.
- ❖ Lograr una real entendimiento de los demás.
- ❖ Impulsar la colaboración y sinergia de los equipos de trabajo.

El siguiente cuestionario no una herramienta científica, para medir su coeficiente emocional, es más bien una reflexión sobre algunos aspectos que incluye este indicador.

Para contestar responda a las preguntas con el sistema de puntos que se indica. Trate de contestar rápidamente.

- Siempre es pertinente en mi caso = 0
- Casi siempre es pertinente en mi caso = 1
- A veces es pertinente en mi caso = 2
- Casi nunca es pertinente en mi caso = 3
- Nunca es pertinente en mi caso = 4

## PRUEBA. <sup>2</sup>

No me siento bien con mi apariencia.

\_\_\_\_\_ Me dicen que estoy trabajando demasiado\_\_\_\_\_

Experimento una buena cantidad de estrés en mi vida\_\_\_\_\_

Tengo algunos hábitos que parece que no puedo cambiar\_\_\_\_\_

Tiendo a criticar a los demás\_\_\_\_\_

Me frustró cuando las cosas no salen cuando yo quiero\_\_\_\_\_

Tengo dificultad par controlar mi enojo\_\_\_\_\_

No estoy en contacto con mi sentimientos\_\_\_\_\_

Se me hace difícil reírme de mi mismo cuando comento errores\_\_\_\_\_

Odio cometer errores.

Tiendo a compararme con otros\_\_\_\_\_

Tiendo a ponerme de mal carácter o deprimirme\_\_\_\_\_

Tiendo a ponerme en último lugar\_\_\_\_\_

Tengo dificultad para decir que no\_\_\_\_\_

No tengo un alta autoestima\_\_\_\_\_

A veces tiendo a ponerme ansioso\_\_\_\_\_

Tiendo a preocuparme\_\_\_\_\_

Tiendo a impacientarme\_\_\_\_\_

No me siento tan feliz ni tan satisfecho como me gustaría\_\_\_\_\_

No me preocupan los demás\_\_\_\_\_

Me siento apresurado\_\_\_\_\_

Mi calificación total fue:

DE:

- 0 a 30: Muy bajo
- 31 a 55: Bajo
- 56 a 74: Medio
- 75 a 89: Alto
- 90 a 100: Muy alto.

---

<sup>2</sup> Diario USA Today ( Estados Unidos)

## Bibliografía

1. Cruz, T.: Cultura Organizacional. Colectivo de Autores. Consultoría Gerencial y Cambio Organizacional. Una Contribución al Perfeccionamiento Empresarial. Editorial, Félix Valera, La Habana, 2001.
2. \_\_\_\_\_: La Dirección por Valores. Hacia una Cultura de Integración y Compromiso. Colectivo de Autores. Gerencia del Propósito a la Acción. Editorial. Félix Valera. La Habana, Cuba, 2002
3. \_\_\_\_\_: Potencial Humano. Conocimiento y Uso Máximo. Ponencia. IV Evento de Consultoría Gerencial. La Habana, Cuba, 2003.
4. García, R. J. (1989): Los Nuevos Valores Culturales en la Empresa. Alta Dirección, No. 143.
5. García, S. y Shimon. (1997): La Dirección por Valores. Macgraw Hill. Interamericana, España. S.A.
6. Goleman, D: Inteligencia Emocional. Editorial. Kairos, S.A, 1996
- 7 \_\_\_\_\_: La Práctica de la Inteligencia. La Editorial. Kairos, S.A, 1999
8. Valls, A.: Inteligencia Emocional en la Empresa. Ed. Gestión, 2000
9. Vargas, J.: Liderazgo un Enfoque Moderno. Ed. Varmel
10. Sitios Web de Inteligencia Emocional.

[www.emocional.com](http://www.emocional.com)

[www.inteligencia.emocional.org](http://www.inteligencia.emocional.org)

[www.amazon.com](http://www.amazon.com)

[www.circuloaleph.com](http://www.circuloaleph.com)

[www.grupoice.com](http://www.grupoice.com)