

REGULACIÓN EMOCIONAL EN LA ALTA DIRECCIÓN: ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA

EMOTIONAL REGULATION FOR EXECUTIVES: STRATEGY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND QUALITY OF LIFE

Lina Rocío Avendaño Cantor
Ingeniera Química
Estudiante Especialización en Alta Gerencia
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia
linavendanocantor@gmail.com

Artículo de Reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

REGULACIÓN EMOCIONAL EN LA ALTA DIRECCIÓN: ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD DE VIDA

EMOTIONAL REGULATION FOR EXECUTIVES: STRATEGY TO IMPROVE ORGANIZATIONAL ENVIRONMENT AND QUALITY OF LIFE

Lina Rocío Avendaño Cantor
Ingeniera Química
Estudiante Especialización en Alta Gerencia
Universidad Militar Nueva Granada
Bogotá, Colombia
linavendanocantor@gmail.com

RESUMEN

Una de las claves de las organizaciones y compañías más exitosas a nivel mundial es enfocar y destinar recursos en atraer líderes que encuentren y cuenten un balance emocional entre la toma de decisiones, gestión del talento humano y cumplimiento de objetivos organizacionales, en consecuencia implica confrontar con precisión, serenidad, claridad y asertividad las situaciones de presión laboral y así mismo proyectar una imagen equilibrada y determinada ante el equipo de trabajo. A partir de la revisión de fuentes y repositorios documentales como Science Direct y libros relacionados con liderazgo, inteligencia y regulación emocional, se logró la recopilación de 29 artículos que alimentaron desde el punto de vista teórico y funcional, el análisis y planteamientos realizados para la potencialización de las competencias y habilidades blandas en los altos directivos, desde el frente de la identificación de cómo las múltiples emociones y su correspondiente expresión fisiológica ocasionadas por los diversos factores externos, incluyen las reacciones que se tienen frente a estos estímulos. La regulación emocional se propone como herramienta estratégica competitiva, en la que el autoconocimiento es la base para generar conciencia e identificar oportunamente dónde, cuándo y cómo pueden ser expresadas de forma asertiva las emociones previamente moduladas y la vez influenciar de forma positiva en el comportamiento de los demás.

Palabras clave: emociones, liderazgo, inteligencia emocional, influencia organizacional, resiliencia, motivación y habilidades.

ABSTRACT

One of the essential key to the most successful organizations and companies worldwide is to focus and designate resources to attract leaders who find and have an emotional balance between decision making, human talent management and achievement organizational goals, consequently it implies confront with precision, serenity, clarity and assertiveness the situation of labor pressure and likewise project a balance and determined image with the work team. From the review of documentary sources and repositories such as Science Direct and books associated with leadership, intelligence and emotional regulation, was found a compilation of 29 articles which contribute from the theory and functional points of view, the analysis and approaches made for the potentialization of the soft skills and competences in high executives, from the work front of the identification of how the multiple emotions and their corresponding physiological expression caused by the diverse external factors, include the reactions that one has towards these stimulus. Emotion regulation is proposed as a strategic and competitive tool, where the self knowledge is the base to promote awareness to identify opportunely where, when and how can be emotions showed assertively previously switched and in the same time to influence in positive way others behavior.

Keywords: Emotion, leadership, emotional intelligence, organizational influence, resilience, motivation and skills.

INTRODUCCIÓN

Si bien el mundo empresarial del siglo XXI promueve y estimula la cultura de la hipercompetitividad, donde alcanzar los objetivos y metas propuestas se convierte en un conflicto tanto personal como con los compañeros de trabajo (Uhl-Bien & Arena, 2017). Las organizaciones requieren de las competencias necesarias para lograr una adaptación rápida y óptima de sus trabajadores a las exigencias tanto internas como del entorno, alcanzando sinergias estratégicas entre los miembros del equipo y con otras áreas de la organización (Harper, 1988).

De acuerdo con lo anterior en los procesos de selección que desarrollan las empresas en busca de los mejores talentos también impacta considerablemente en la definición del candidato sus habilidades blandas (Bourgoin et al., 2018), asociadas a la forma como afronta y resuelve condiciones de alto grado de estrés y presión que requieren calma y asertividad para no solo para ejecutar tareas sino a la vez para relacionarse con los demás (Groves, 2019).

Los altos directivos atraviesan diversas dificultades y desafíos en el desempeño de su rol como líder, viéndose enfrentados en lucha interna constante por el estrés, miedos ante nuevos retos, trabajo bajo presión o ansiedad, ya que al aumentar las responsabilidades aumentan las demandas de trabajo (Seibert et al., 2016), por lo tanto, mantener la calma y controlar las emociones no se vuelve una tarea fácil. Adicional guiar a un equipo de trabajo que perciba claridad y seguridad en las directrices que se le otorga, requiere de análisis y tranquilidad en las decisiones a tomar y posteriormente a comunicar.

Los miembros de los equipos de trabajo usualmente no se eligen en el momento en que un directivo asciende o es postulado para esta posición, lo cual implícitamente

involucra lograr una alta capacidad de adaptación y flexibilidad para lograr empatía rápidamente que le permita mantener o mejorar el desempeño del grupo de trabajo con el fin de alcanzar los resultados esperados y entender de forma asertiva las diferentes situaciones extra laborales por las cuales atraviesan sus colaboradores y que influyen de forma directa en su rendimiento y concentración en la ejecución de las labores. Compartir y entender estas experiencias y sentimientos desde el lente de líder bajo el marco profesional, construye equipo y sensibiliza como seres humanos, compartiendo perspectivas ajenas y a la vez generando confianza con el capital más valioso de la empresa, el capital humano.

Los seres humanos dotados con la capacidad de sentir emociones y expresar sentimientos de acuerdo con los estímulos y factores externos que se presentan en los diferentes momentos y circunstancias tanto laborales como personales (Kayes, 2019). Identificar, conocer y ser conscientes de esos instantes que conducen a la reactividad y generan una baja capacidad de razonar, que canalizan la energía hacia pensamientos y sentimientos como el temor, la ira, tristeza y ansiedad por mencionar algunos, constituye el punto de partida de un nuevo yo, por consiguiente, el autoconocimiento y autogestión son la base de la Inteligencia Emocional, herramienta clave para todo ser humano en cualquier escenario y etapa de su vida.

Si se lleva este análisis a un cargo directivo, toma más fuerza y relevancia la habilidad de re-conocimiento al tener un alto grado de presión laboral como se ha mencionado anteriormente y a la vez lograr un balance casi perfecto entre empatía, comunicación asertiva y liderazgo con cada una de las diferentes y singulares personalidades que conforman su equipo de trabajo. Las expectativas ante situaciones no

planeadas a lo largo de la carrera de cualquier ejecutivo exponen el porqué de la importancia de construir resiliencia y adaptabilidad como premisas sólidas, manteniendo la capacidad de continuar el camino haciendo uso de recursos y estrategias, reformulando los caminos a seguir y porque no los objetivos planteados, cuando sea necesario claro está (Detjen & Webber, 2017).

La Inteligencia Emocional analizada a profundidad por uno de los autores más reconocidos desde los años 90s es Daniel Goleman (Goleman, s. f.) quien la define como la capacidad de *re-conocer* los sentimientos individuales y los de los demás, poder encontrar motivación ante situaciones no deseadas o planeadas, por consiguiente, poder manejar y moderar adecuadamente nuestras relaciones generando un autorreflexión para con el fin de regularlas de forma apropiada.

Enfocando hacia entornos organizaciones los planteamientos de Goleman, identificamos que para altos directivos no es una tarea fácil, se trata de un trabajo arduo y consciente, antes de emitir cada pensamiento, palabra o acción se debe generar una identificación de cómo el estímulo externo está influyendo en las emociones (Pekaar et al., 2020). Si bien, Goleman menciona por consiguiente que todas las emociones son impulsos para actuar, para movernos, para enfrentarnos hacia algo o alguien, pero está justo en ese instante de auto-observación la herramienta clave para modular esa reacción negativa en algunos casos.

Si bien, los líderes dentro de las organizaciones están retados a pensar estratégicamente sobre las metas definidas para el negocio y resolver problemas (Detjen & Webber, 2017), hacer más con menos, tanto en recursos humanos como en presupuestos y tiempos de ejecución, conllevando así a una batalla interna emocional constante. En

consecuencia, las organizaciones juegan un papel crucial en este quehacer que parte del análisis individual (Summers et al., 2010), justamente está en ellas generar escenarios como ambientes laborales agradables y no competitivos, que promuevan bienestar a todos los colaboradores, actividades team building, coaching y asesorías para el desarrollo de habilidades blandas (Judge & Cowell, 1997).

Como último, pero no menos importante, la búsqueda de herramientas que hagan del ser humano un mejor ser, debe partir de una motivación personal más no una necesidad u obligación en el camino a obtener determinadas posiciones en la estructura organizacional o poder. Poner en práctica la Inteligencia Emocional conduce a una mejor calidad de vida, no solo favorece las relaciones interpersonales (Grant & Taylor, 2014), sino que protege y evita la generación de estados mentales de tensión o apremiantes, asiste en el bienestar psicológico y conlleva al dominio y claridad en la toma de cualquier decisión.

En este sentido y considerando las condiciones de presión y competencia laboral del siglo XXI, detonan estrés, ansiedad, ira y mal humor a actuar de forma reactiva y explosiva en algunos casos con las personas que conforman el entorno tanto personal como laboral. La Inteligencia emocional se plantea como mecanismo de identificación y reconocimiento de emociones positivas y negativas, a canalizar los pensamientos hacia la comunicación efectiva (Baird & Griffin, 2006) y empática contribuyendo no solo a mejorar las relaciones laborales y personales sino también la calidad de vida.

El objetivo principal de este ensayo es generar estrategias para cargos directivos que deseen potencializar sus habilidades y competencias para trabajar en equipo (Conger, 2014), en primer lugar identificado los principales dificultades o retos a los que se ven

enfrentados en su labor y en segundo lugar analizar la Inteligencia Emocional como herramienta para afrontar de forma positiva las diferentes situaciones generando autoconciencia de los pensamientos y las acciones que ocasionan los estímulos externos.

MATERIALES Y MÉTODOS

Partiendo de la premisa que el estudio y entendimiento de la Inteligencia Emocional como herramienta y metodología práctica es un tema de interés personal desde hace varios años debido a la búsqueda del equilibrio entre lo racional y emocional tanto a nivel laboral como personal y ha cobrado mucha más fuerza al revisar programas de estudio en Alta Gerencia de diferentes Universidades del país, donde es incluida como pilar para el desarrollo a cabalidad de un liderazgo efectivo y humano (Wen et al., 2019).

En los últimos años la literatura sobre Inteligencia Emocional ha sido enriquecida gracias a diferentes autores que han enfocado sus estudios en el análisis y aplicabilidad de la misma, cabe resaltar que el primer autor que fue consultado para el desarrollo de este trabajo de grado sin lugar a duda fue Daniel Goleman, psicólogo, periodista y escritor quien en el año 1995 realizó la publicación de su libro Inteligencia Emocional.

La búsqueda de diferentes autores y textos que fue abordada no sólo sobre la temática a nivel de conceptos sino también aplicación en Inteligencia Organizacional enfocada a altos directivos, los cuales afrontan desafíos continuamente en cómo mantener ese balance casi perfecto entre emotividad y racionalidad laboral, para lo cual el uso de la base de datos Science Direct fue esencial.

Partiendo el objetivo de este trabajo y el enfoque a nivel Gerencial que tiene en sí, la investigación y adquisición de documentos clave fue desarrollada teniendo en cuantos tres enfoques temáticos:

- a. Habilidades que deben tener cargos Gerenciales
- b. Retos o dificultades que se enfrentan en niveles directivos
- c. Sugerencias metodológicas para la aplicación de la Inteligencia Emocional

El conjunto de estos tres aspectos de búsqueda, basados en palabras clave tanto en español como en inglés como lo son: habilidades, emociones, inteligencia emocional, características, directores, organización, Daniel Goleman, liderazgo, intelligence emotional, laboral stress, executive barriers, executive skills, soft skills organization. Fue usada la base de datos Science Direct que permitió la obtención de varios documentos asociados al tema. Una vez encontrados se obtuvieron los siguientes resultados:

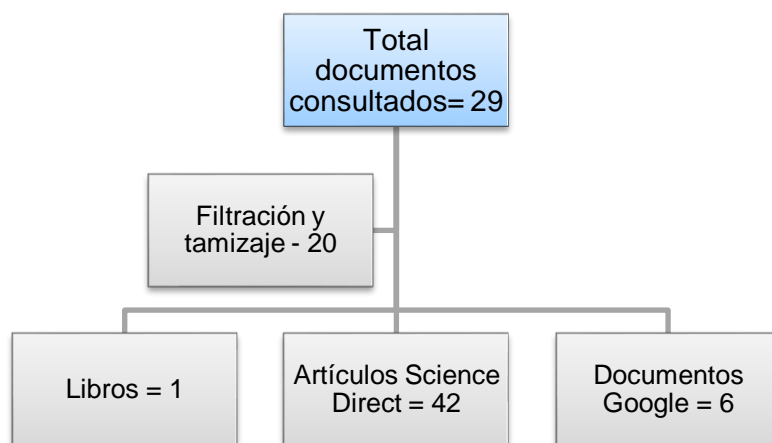


Gráfico 1

Fuente: Elaboración propia

El gráfico anterior ilustra el proceso de depuración realizado al total de los documentos encontrados en la base de datos Science Direct, Google y libros de referencia asociados a la temática a desarrollar, el proceso de filtrado consistió en realizar la lectura del resumen o abstract de los diferentes documentos con el fin de identificar rápidamente si se encontraba dentro de los topics a trabajar. Posteriormente a los documentos de alguna forma se encontraban alineados a los tres aspectos a trabajar mencionados anteriormente, fueron leídos en su totalidad con el fin de enriquecer la temática y contribuir al contenido.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

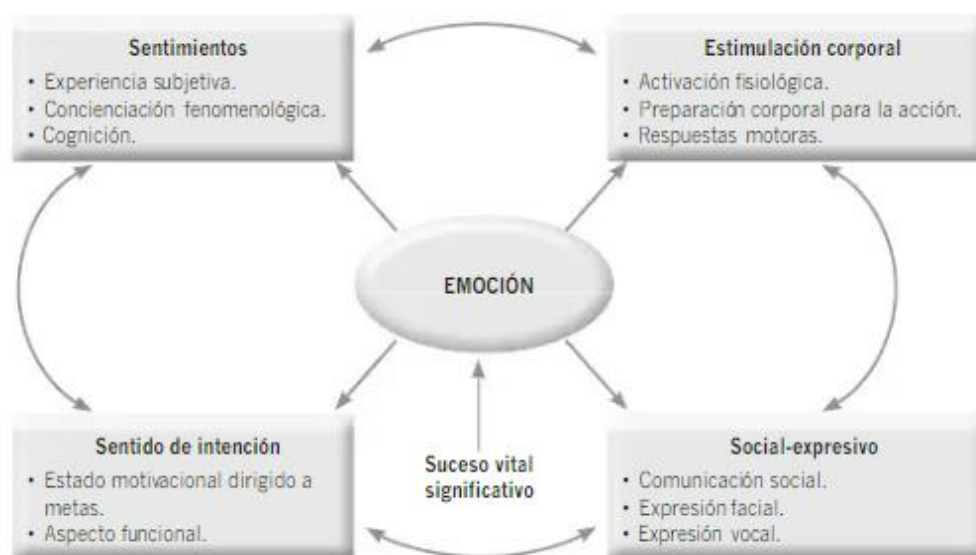
En esta sección se presenta el análisis efectuado sobre los 29 documentos consultados en tres apartados. En la primera, se describen los elementos conceptuales de la inteligencia emocional vista como un mecanismo de identificación y reconocimiento de emociones. En la segunda parte, se presentan las principales dificultades que afrontan emocionalmente los altos directos en el manejo de sus emociones. En la tercera parte, se plantean estrategias para potencializar habilidades y competencias bajo el concepto aplicado de inteligencia emocional enfocado a cargos directivos.

Inteligencia Emocional: mecanismo para la identificación y reconocimiento de emociones

¿Qué es una emoción? Con el fin de entender de donde nacen las diferentes respuesta que surgen ante estímulos externos, es importante definir que las emociones son los mecanismo que tiene el ser humano para la expresión de una sensación o sentimiento interno; es una

experiencia multidimensional que puede tener tres tipos de respuestas (Montañés & de Valencia, s. f.): Cognitivo / Subjetivo, Conductual / Expresivo, Fisiológico /Adaptativo.

En la siguiente figura se exponen cuatro aspectos que contiene la emoción abarcando sentimientos hasta estimulaciones corporales, pasando por los cuatro componentes que la conforman. Al observar la imagen se analiza que los componentes se desarrollan en doble vía, es decir el sentimiento se encuentra directamente asociado con la estimulación corporal, una activación fisiológica y a la vez el mismo sentimiento se relaciona con un estado motivacional que se enfoca en el cómo son afrontadas las circunstancias el entorno o de la situación (Kays, 2019).



*Figura 2 : Los cuatro componentes de la emoción.
Fuente: Motivación y Emociones Jhon Marshall Reeve, 1994*

En consecuencia, las emociones conllevan un proceso cognitivo y posteriormente una respuesta fisiológica (Sutil, s. f.). Esta manifestación hacia factores externos o ambientales a la vez se encuentra asociada a las creencias familiares transmitidas que se tienen sobre el mundo, sobre las situaciones, sobre las personas, cómo son percibidas, que recuerdos generan,

asociaciones que se tienen con determinadas personas, eventos propios o colectivos y vinculación con etapas de la vida (Pekaar et al., 2020).

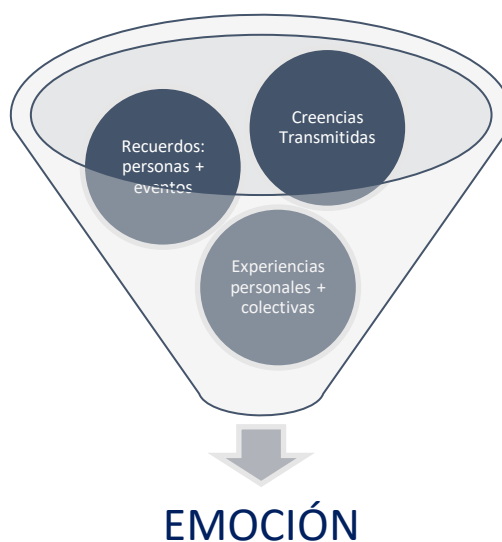


Figura 3
Fuente: Elaboración propia

Justamente dependiendo de esos filtros o lentes con los cuales sea captados los elementos causantes de la emoción, será ejecutado el proceso cognitivo en cada individuo y su posterior derivación fisiológica que se encuentra caracterizada por suscitar excitación o perturbación, llegando en algunos casos a recrear reacciones de ansiedad o episodios depresivos (Summers et al., 2010). En consecuencia, la influencia de las emociones en procesos fisiológicos negativos han sido caso de estudio para diferentes autores con análisis en la relevancia que tienen en alteraciones del sistema inmunológico, trastornos coronarios, enfermedades graves, trastornos del sueño por nombrar algunos ejemplos (Cerezo Reséndiz & Hurtado Rodríguez, 2012).



Figura 4

Fuente: Definición de Emoción. Motivación y Emociones Jhon Marshall Reeve, 1994

La figura anterior ilustra cómo la tristeza una emoción común en la población genera diversos estímulos, sentimientos y expresiones corporales que en forma cíclica y desde un enfoque objetivo sirve como preparación del individuo para afrontar y generar adaptación de forma exitosa a las múltiples y singulares situaciones de la vida.

¿Qué funciones tienen las emociones en los seres humanos?

Cada emoción tiene algún tipo de utilidad, principalmente actuar de forma apropiada aún emociones desagradables son sumamente importantes en la adaptación social, afrontar retos, amenazas y en el crecimiento personal. Según el autor Reeve las emociones tiene tres principales funciones (Reeve, 1994):

- a. ***Funciones adaptativas:*** Esta clasificación hace referencia a cómo el organismo se prepara para ejecutar con eficacia las acciones a desarrollar dependiendo de las condiciones del entorno.

En el siguiente cuadro se presentan los ocho propósitos de las emociones: protección, destrucción, reproducción, reunión, afiliación, rechazo, exploración y orientación (Plutchik, 1970). Como se puede observar estos propósitos hacen parte de tareas vitales, por tanto, los seres humanos han tenido la capacidad de crear reacciones emocionales adaptativas tanto al entorno como a las tareas desde tiempos remotos.

Emoción	Función de la Emoción
Temor	Protección
Enojo	Destrucción
Alegría	Reproducción
Tristeza	Reunión
Aceptación	Afiliación
Asco	Rechazo
Anticipación	Exploración
Sorpresa	Orientación

*Tabla 1 Adaptación: Functional view of emotional behavior in Emotion:
Fuente: R. Plutchik , Psychoevolutionary Synthesis*

Si se observa con detenimiento ninguna emoción puede clasificarse como mala, finalmente todas conllevan a destinar la atención y canalizar el comportamiento hacia donde la situación lo amerita y las circunstancias por las que se atraviesa.

b. **Funciones Sociales:** Entre los principales aportes de las emociones a nivel social se encuentra facilitar la interacción con otros, permitir la comunicación afectiva, favorecer vínculos sociales y relaciones interpersonales. Por otra parte, la represión de las emociones usualmente proviene de un estadio adaptativo ya que en algunas sociedades la

represión o prohibición de ciertas reacciones pueden llegar a alterar relaciones sociales o el funcionamiento de los grupo o sistema organizacional (Grant & Taylor, 2014).

c. ***Funciones Motivacionales:*** La interacción continua y permanente entre emoción y motivación nace del impulso energético que brinca la emoción es reflejada en la motivación para realizar determinada actividad, en consecuencia, como se mencionó anteriormente la emoción permite la adaptación a la situación presente para lograr la ejecución eficaz de acuerdo a las exigencias del momento, en otras palabras, conlleva al cumplimiento de objetivos.

Regulación de las Emociones

La regulación de las emociones juega un papel muy importante ya que afecta directamente la salud y la calidad de vida. La capacidad de modular las emociones se desarrolla en diferentes dimensiones como lo son los estímulos excitantes, la conciencia, entendimiento, aceptación de las emociones y la capacidad de actuar asertivamente ante las situaciones (Zhang et al., 2020). Por otra parte, la no regulación de las emociones acarrea dificultades como la no aceptación del yo, incumplimiento de metas personales, impulsividad, no tener claridad en las decisiones por nombrar algunos, en consecuencia, se encuentran directamente relacionados con problemas psicológicos como la depresión, ansiedad, desordenes emocionales, intenciones suicidas, desórdenes alimenticios, problemas interpersonales, con el alcohol y drogas.

En el entorno laboral la regulación de las emociones desempeñan un rol muy importante en las relaciones con colaboradores (Harper, 1988) y compañeros aportando bienestar al ambiente laboral (Uhl-Bien & Arena, 2017), en consecuencia las organizaciones buscan trabajadores que demuestren las emociones “*deseadas*” (Bourgoin et al., 2018) y que realicen

de forma efectiva el proceso de filtrar cuales pueden expresar, donde, cuándo y cómo, abarcando el espectro de emociones intrínsecas las cuales están asociadas a las emociones del individuo y las extrínsecas en cómo se influye en el cambio de las emociones de otra persona (Guan & Jepsen, 2020).

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Uno de los primeros personajes que a lo largo de la historia introdujo el concepto de Inteligencia Emocional (IE) fue Charles Darwin quien expuso que la expresión de las emociones para los seres humanos es de vital importancia con el fin de garantizar su supervivencia. Más adelante hacia 1920 Edward Thorndike la definió como la habilidad para motivar y comprender a los demás, sin embargo solo hasta los años 90 cuando Daniel Goleman publicó su libro “La Inteligencia Emocional” se realizó un análisis detallado del concepto, evaluando las áreas del cerebro en donde se detonan las emociones, pasando por la recreación de situaciones cotidianas, de cómo se expresa el ser humano ante los diferentes estímulos y situaciones, resolviendo interrogantes y dando a conocer a herramienta que revolucionó el desarrollo de las habilidades individuales y sociales (Goleman, s. f.).

En conclusión, la educación o modulación de las emociones como se ha mencionado anteriormente es la capacidad de identificar las emociones propias y las emociones de los demás (Groves, 2019). Llevando esta definición dentro del marco laboral la IE puede ayudar a cambiar las actitudes y comportamientos de los trabajadores y en consecuencia reduciendo el *stress* e incrementando la satisfacción laboral (Wen et al., 2019). De acuerdo a lo anterior los trabajadores con alta IE tendrían tres tipos de habilidades principales: 1. Habilidad para evaluar la emoción y las expresiones 2. Habilidad para la regulación de las emociones 3.

Habilidad para usar las emociones para la solución de problemas, en conclusión, las sumas de las tres mejorarían las interacciones de servicio con sus clientes no solo intraorganizacionales sino también externos (Seibert et al., 2016).

Dificultades emocionales que enfrentan los altos directos en las organizaciones

Para nadie es un secreto que al crecer dentro de una compañía y al ocupar altos cargos directivos las responsabilidades aumentan, el *stress* que manejan estos roles es significativo, por lo tanto, la regulación de sus emociones cobra mucha más fuerza no solo para tener claridad en la toma de decisiones sino al mismo tiempo proteger su salud (Detjen & Webber, 2017). Las organizaciones están incrementando su interés en líderes que sean positivos emocionalmente y a la vez ejerzan su condición de guía en la toma de decisiones cruciales e importantes con altas capacidades y conductas que conlleven a ser ejemplo y al éxito de su grupo de trabajo (Conger, 2014).

Habilidades como responsabilidad, seguridad en sí mismo, socialización, comunicación asertiva (Baird & Griffin, 2006), flexibilidad son básicas para los cazatalentos de cualquier área corporativa, pero si se ve un poco más allá y se le apunta a ejercer un cargo directivo (Wen et al., 2019), no solo basta con ser una persona brillante o inteligente por así decirlo, el trabajo en equipo, negociación, manejo de conflictos, saber dar y recibir una retroalimentación oportuna y la gestión del talento son habilidades blandas asociadas al ser y cómo trabajar con seres, es justo por esta razón que ser un genio no garantiza ser un buen líder, se requiere ir más allá del conocimiento técnico (Musa et al., 2012).

Uno de los grandes desafíos de líderes y administradores ejecutivos es el manejo del recurso humano para el cumplimiento de metas organizacionales, ningún líder por si solo

puede resolver las responsabilidades instituciones. El liderazgo usualmente es definido como el proceso interpersonal para influir en otros, sin embargo, liderazgo requiere habilidades blandas que es un término relacionado directamente con la Inteligencia Emocional y a la vez asociado a tres categorías: atributos personales, habilidades interpersonales y soluciones de problemas y toma de decisiones asertivas. Está claro que nadie nace con estas habilidades desarrolladas, se requiere de entrenamiento: conciencia para conocerse y promover un escenario óptimo que permita tener claridad en las acciones a tomar (Ibrahim et al., 2017).

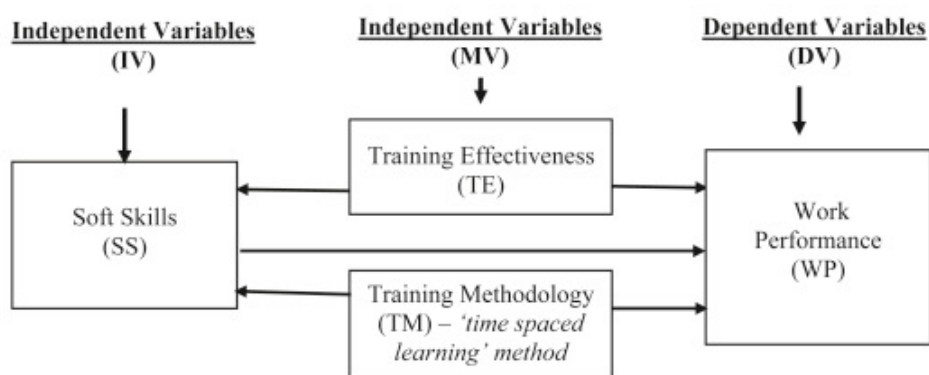


Figura 4

Fuente: Theoretical framework. Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance in an organization

La figura presenta el modelo conceptual que muestra cómo se encuentran relacionadas las variables: habilidades y entrenamiento efectivo en el proceso de aprendizaje del manejo las emociones que incluye una dinámica en doble vía en pro del rendimiento laboral.

La mala alimentación, poco tiempo de descanso, pasar la mayor parte del día en reuniones implica considerablemente afectaciones en la salud. Esto sumado al *stress* y presión laboral generan un caldo de cultivo propicio para enfermedades. Las principales enfermedades de los ejecutivos se encuentran relacionadas son trastornos del sueño, el cáncer, diabetes y

enfermedades cardiovasculares, colesterol , estas vinculadas directamente a la liberación de cortisol y adrenalina (Uribe Prado et al., 2015).

La regulación de las emociones consiste en el proceso de poder modificar la intensidad, la duración y el tipo de respuesta emocional dada ante una situación o evento adverso por medio de la modificación del comportamiento humano frente a ella . Una de las estrategias adaptativas es la reevaluación del momento, en la cual se busca enfocarse o crear focalización en un aspecto positivo en forma de estímulo con el fin de cortar o interrumpir el enlace que se está presentando entre el momento / emoción y el individuo (Sperduti et al., 2017).

China durante los últimos años se ha convertido en caso estudio para diferentes líderes a nivel mundial debido a su rápida y creciente expansión en los mercados de forma competitiva y asertiva. El comportamiento y actitud de los exitosos ejecutivos de esta nación, enmarcados por estupendas habilidades para los negocios se basa en la negociación, resiliencia y una profunda motivación por aprender a partir de las experiencias. En un estudio realizado por medio de entrevistas a diferentes ejecutivos de alto nivel procedentes de China se identificaron cinco practicas básicas que incorporan en sus acercamientos en los negocios, estas prácticas tienen como ventajas (Lynton & Thogersen, 2006):

- a. Usan los dos hemisferios del cerebro
- b. Se enfocan en prestar atención a su intuición
- c. En una situación se enfocan en los detalles y la vez los encajan dentro de un todo

Las cinco prácticas que llevan a cabo son:

1. *Just “Go”*: Consiste en una estrategia intuitiva. *Go* es un juego chino cuyo objetivo es controlar la cantidad de territorio, siempre tener mayor cantidad que el oponente para lo cual debe rodearse con las fichas del juego y gana quien tenga mayor cantidad de

territorio al finalizar. Su símil con los negocios se enfoca en encontrar un balance entre velocidad y seguridad, en la relación costo – beneficio se pierden algunas fichas, pero se gana ventaja. En algunas ocasiones pueden ser muy cooperativos y concisos y otras pueden tornarse como en una guerra, haciendo maniobras rápidas y ganando territorio.

2. Cambiar la forma de pensar: Los ejecutivos han aprendido a cambiar los puntos de vista pasando de lo analítico a lo intuitivo.

3. No discuten con las emociones, pero atienden a las personas: Han aprendido a silenciar las emociones mientras presta total atención a las personas lo cual hace la diferencia.

4. Se enfocan en la concentración y la atención a la situación, canalizan su energía.

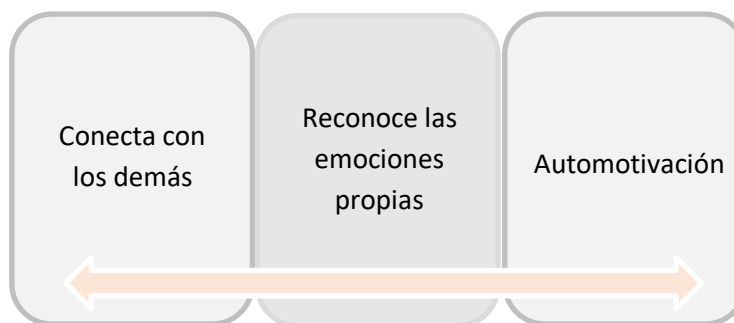
5. Están muy conectados consigo mismos: Encuentran y dedican espacios de su tiempo para encontrarse consigo mismos, disfrutan y contemplan los pequeños detalles de la vida. No existe un único camino para ser un profesional exitoso, sin embargo no se puede ser un gran líder sin primero ser un gran ser humano (Lynton & Thogersen, 2006).

Estrategias para potencializar habilidades y competencias en altos Directivos

El liderazgo efectivo de acuerdo a diferentes estudios se encuentra estrechamente relacionado con la inteligencia Emocional en donde el uso de las emociones de forma regulada genera una fuerte influencia en las innumerables situaciones adversas ante las que se ve retado un directivo de alta gerencia en su labor organizacional (Judge & Cowell, 1997), quien debe

ser percibido como una persona confiable y con comportamientos conscientes bajo el marco de las normas de la sociedad.

La inteligencia emocional enfocada hacia ejecutivos del alto nivel se define como la habilidad para reconocer y expresar las emociones, entender de dónde surgen estos pensamientos, entendiendo la razón de su manifestación, razonando sobre el que o porque se está generando dicha emoción y finalmente tener la capacidad de regular por sí mismo y en otros (Alshammari et al., 2020). Partiendo de esta base a continuación se presentarán estrategias para el re-conocimiento de sí mismo con el fin de generar auto-observación y finalmente lograr potencializar las habilidades gerenciales por medio de la canalización de la energía que generan las emociones no solo como estrategia de optimización del clima laboral y rendimiento de los colaboradores, sino a la vez como metodología para mejorar la calidad de vida y salud (Antonakis et al., 2009):



Fuente: Elaboración propia

- a. **Conecta con los demás:** Generar empatía con los colaboradores y compañeros de la organización generará vínculos de sensibilidad confianza y honestidad, a la vez promoverá un ambiente laboral propio para la delegación de tareas, identificación y potencialización de habilidades técnicas y blandas del grupo de trabajo conllevando a una adecuada y óptima gestión del talento generando resultados satisfactorios en el

cumplimiento de metas organizacionales bajo el marco de la confidencia. Adicionalmente entender el porqué de las acciones de los demás, su racionalidad y contexto de ejecución permitirá inferir e influenciar en los pensamientos, sentimientos y formas de operar de forma asertiva y provechosa.

b. ***Reconoce las propias emociones***: Detenerse por un segundo a evaluar que situaciones, emociones, eventos, factores externos detona determinados pensamientos o reacciones ayudará considerablemente a tomar conciencia sobre estos, generando auto-observación y reflexión antes de emitir alguna palabra o acción y adecuarlas de forma positiva al momento. La tensión, la impulsividad y la desesperación son detonantes de impotencia y desmotivación, afectando la claridad y concentración en la toma de decisiones asertivas llevando consigo la imagen ante los colaboradores y compañeros de un líder no regulado y emotivo. Quien mejor e interesante para conocerse que uno mismo

c. ***Auto motivación***: Dentro de cada persona se encuentra el ingrediente para transformar y canalizar la energía que generan los estímulos externos en catalizadores para guiarse a sí mismo hacia el logro de los objetivos y metas propuestas incluso ante la adversidad. La regulación de las emociones cobra mucha más importancia en este sentido, no dejarse llevar por ellas de forma negativa, buscar la satisfacción en las labores y perder el miedo al fracaso son puntos importantes a subrayar para cualquier ejecutivo. El cambio de perspectiva ante la situación funcionará como herramienta para aquietar el caos interno y será la forma efectiva de incentivar a la transformación del entorno.

Cómo último, los líderes organizacionales siempre se encontrarán ante nuevos retos laborales, nuevas y singulares personalidades en sus colaboradores y equipos de trabajo y aún más ante diversidad de situaciones personales que no son fáciles de desligar del marco

ejecutivo, por tanto, el liderazgo es un arte de continuo aprendizaje que conlleva a una reinención constante tanto en lo personal como en lo profesional. Conocerse a sí mismo es la herramienta básica que permitirá identificar las limitaciones propias y encontrar la mejor guía para comprendernos y comprender a los demás bajo el marco de la racionalidad y el apalancamiento de las emociones para la transformación y cambio del entorno.

CONCLUSIONES

Las emociones desempeñan un rol y propósito muy importante desde el punto de vista funcional en el proceso de adaptación social, comunicación de sentimientos o establecimiento de relaciones, reacciones ante amenazas tanto en ambientes físicos como la manera de afrontar retos personales. Cómo sean canalizados los estímulos externos que generan las emociones depende en gran medida de las creencias transmitidas, cultura, ubicación demográfica, experiencias personales y asociaciones que se tienen con determinadas personas, eventos propios o colectivos.

La inteligencia emocional es tan solo una herramienta de las innumerables que se encuentran al alcance de los ejecutivos y altos directivos de las organizaciones que no solo se basa en el autoconocimiento, sino en la interpretación y entendimiento las motivaciones y acciones de los demás. Ningún líder puede desligar las habilidades blandas de su quehacer diario, ya que se trabaja con personas que como él tienen dificultades y percepciones distintas del mundo y la forma cómo actuar en él.

Los momentos de crisis que puede llegar a afrontar un alto directivo a lo largo de su carrera y formación profesional desafían su competencias para enfocarse en lo importante,

reducen sus efectividad para pensar y tomar decisiones de forma asertiva y lo pueden llegar a estancar en los problemas más no en las soluciones. Las habilidades que le permitirán desempeñar un rol limpio y con determinación, partirán de encontrar el balance y equilibrio entre sus habilidades blandas y conocimientos técnicos, así como su capacidad de modular la presión del momento por medio de la regulación de las emociones que conlleva apoyándose en la resiliencia y confianza en su equipo de trabajo.

La inteligencia emocional como capacidad de identificar las emociones propias y la de los demás favorece las relaciones con los demás y juega un papel crucial dentro de las organizaciones ya que soporta el cambio de actitud y comportamientos implícitos en el desarrollo de las funciones propias del cargo, asistiendo en la reducción del stress, estados de ansiedad, depresión, desórdenes alimenticios, trastornos del sueño y enfermedades coronarias y gastrointestinales las cuales en la última década se han convertido en tendencia dentro del gremio de altos ejecutivos.

China fabrica constantemente ejecutivos líderes que han atravesado fronteras alrededor del mundo, su principal herramienta de toma de decisiones es la intuición, reconocer los pequeños detalles de las situaciones, identificar de forma asertiva como su cuerpo emite emociones y sensaciones que les ayudan a tomar el camino correcto en el mundo de los negocios. El balance entre lo laboral y la vida personal juegan un rol innegociable, de ahí nace la conexión inimaginable con su cuerpo y mente.

Llegar a la idealidad de liderazgo no es una tarea fácil, es un largo camino por recorrer en donde los aprendizajes, fracasos, satisfacciones, experiencias y logos harán parte de la formación como seres humanos y profesionales con todas las características para ejercer con cabalidad el rol dentro de las organizaciones.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darme las fuerzas necesarias para atravesar los momentos difíciles que se presentaron durante este año. Aprendí las lecciones, me transformé y evolucioné. Hoy soy una mejor persona gracias a la conciencia que he generado sobre el impacto de mis pensamientos, palabras y actos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alshammari, F., Pasay-an, E., Gonzales, F., & Torres, S. (2020). Emotional intelligence and authentic leadership among Saudi nursing leaders in the Kingdom of Saudi Arabia. *Journal of Professional Nursing*. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2020.04.003>
- Antonakis, J., Ashkanasy, N. M., & Dasborough, M. T. (2009). Does leadership need emotional intelligence? *The Leadership Quarterly*, 20(2), 247-261. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.01.006>
- Baird, L., & Griffin, D. (2006). Adaptability and Responsiveness: The Case for Dynamic Learning. *Organizational Dynamics*, 35(4), 372-383. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.08.002>
- Bourgoin, A., Marchessaux, F., & Bencherki, N. (2018). We need to talk about strategy: How to conduct effective strategic dialogue. *Business Horizons*, 61(4), 587-597. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.03.008>

- Cerezo Reséndiz, S., & Hurtado Rodríguez, C. (2012). Principales aportaciones a la medicina conductual de Joseph Dominic Matarazzo. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 3(2), 49. <https://doi.org/10.22201/fesi.20070780.2011.3.2.30218>
- Conger, J. A. (2014). Addressing the organizational barriers to developing global leadership talent. *SPECIAL ISSUE: EFFECTIVE ORGANIZATIONS IN THE NEW ENVIRONMENT*, 43(3), 198-204. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2014.08.006>
- Detjen, J., & Webber, S. S. (2017). Strategic shifts that build executive leadership. *Business Horizons*, 60(3), 335-343. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.12.002>
- Goleman, D. (s. f.). *La Inteligencia Emocional*. 376.
- Grant, A. D., & Taylor, A. (2014). Communication essentials for female executives to develop leadership presence: Getting beyond the barriers of understating accomplishment. *Business Horizons*, 57(1), 73-83. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2013.09.003>
- Groves, K. S. (2019). Confronting an inconvenient truth: Developing succession management capabilities for the inevitable loss of executive talent. *Organizational Dynamics*, 48(4), 100668. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.07.001>
- Guan, B., & Jepsen, D. M. (2020). Burnout from emotion regulation at work: The moderating role of gratitude. *Personality and Individual Differences*, 156, 109703. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2019.109703>
- Harper, S. C. (1988). Intuition: What separates executives from managers. *Business Horizons*, 31(5), 13-19. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90049-3](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90049-3)
- Ibrahim, R., Boerhannoeddin, A., & Kazeem Kayode, B. (2017). Organizational culture and development: Testing the structural path of factors affecting employees' work performance

- in an organization. *Asia Pacific Management Review*, 22(2), 104-111.
<https://doi.org/10.1016/j.apmr.2016.10.002>
- Judge, W. Q., & Cowell, J. (1997). The brave new world of executive coaching. *Business Horizons*, 40(4), 71-77. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90042-2](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90042-2)
- Kayes, D. C. (2019). Are you ready to lead in a crisis? *Organizational Dynamics*, 48(2), 1-7.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2018.05.003>
- LYNTON, N., & THØGERSEN, K. H. (2006). How China Transforms an Executive's Mind. *Organizational Dynamics*, 35(2), 170-181. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2006.03.003>
- Montañés, M. C., & de Valencia, U. (s. f.). *PSICOLOGÍA DE LA EMOCIÓN*: 34.
- Musa, F., Mufti, N., Latiff, R. A., & Amin, M. M. (2012). Project-based Learning (PjBL): Inculcating Soft Skills in 21st Century Workplace. *Universiti Kebangsaan Malaysia Teaching and Learning Congress 2011, Volume I, December 17 – 20 2011, Pulau Pinang MALAYSIA*, 59, 565-573. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.315>
- Pekaar, K. A., van der Linden, D., Bakker, A. B., & Born, M. Ph. (2020). Dynamic self- and other-focused emotional intelligence: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Research in Personality*, 86, 103958. <https://doi.org/10.1016/j.jrp.2020.103958>
- Plutchik (1980). *Functional view of emotional behavior in emotion. Psychoevolutionary synthesis*.
- Reeve, J. (1994). Motivación y Emoción. *Emociones* 217-295.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Heslin, P. A. (2016). Developing career resilience and adaptability. *SPECIAL ISSUE: ENABLING CAREER SUCCESS*, 45(3), 245-257.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.07.009>
- Sperduti, M., Makowski, D., Arcangeli, M., Wantzen, P., Zalla, T., Lemaire, S., Dokic, J., Pelletier, J., & Piolino, P. (2017). The distinctive role of executive functions in implicit

- emotion regulation. *Acta Psychologica*, 173, 13-20.
<https://doi.org/10.1016/j.actpsy.2016.12.001>
- Summers, J. K., Munyon, T. P., Perryman, A. A., & Ferris, G. R. (2010). Dysfunctional executive behavior: What can organizations do? *SPECIAL ISSUE: MANAGING PROBLEM EMPLOYEES*, 53(6), 581-590. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2010.06.005>
- Sutil, C. R. (s. f.). *Que-es-una-emocion*. 7, 25.
- Uhl-Bien, M., & Arena, M. (2017). Complexity leadership: Enabling people and organizations for adaptability. *Organizational Dynamics*, 46(1), 9-20.
<https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2016.12.001>
- Uribe Prado, J. F., Patlán Pérez, J., & García Saisó, A. (2015). Manifestaciones psicósomáticas, compromiso y burnout como consecuentes del clima y la cultura organizacional: Un análisis de ruta (path analysis). *Contaduría y Administración*, 60(2), 447-467.
[https://doi.org/10.1016/S0186-1042\(15\)30009-7](https://doi.org/10.1016/S0186-1042(15)30009-7)
- Wen, J., Huang, S. (Sam), & Hou, P. (2019). Emotional intelligence, emotional labor, perceived organizational support, and job satisfaction: A moderated mediation model. *International Journal of Hospitality Management*, 81, 120-130.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.01.009>
- Zhang, J., Hua, Y., Xiu, L., Oei, T. P., & Hu, P. (2020). Resting state frontal alpha asymmetry predicts emotion regulation difficulties in impulse control. *Personality and Individual Differences*, 159, 109870. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2020.109870>