UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL
TÍTULO DE MAGÍSTER EN GERENCIA
Y ADMINISTRACIÓN

LA INFLUENCIA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LAS CONVERSACIONES DIFÍCILES

por

Armagno Federico
Cañibe María José
Sabatovich Ivy

TUTOR: Prof. Cra. Silvia Bortagaray

Montevideo
URUGUAY
2023

Página de Aprobación

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título
La Influencia de la Inteligencia Emocional en las Conversaciones Difíciles

Autor/es
Armagno Federico, Cañibe María José, Sabatovich Ivy

Tutor/Coordinador
Prof. Cra. Silvia Bortagaray

Posgrado
Magíster en Gerencia y Administración.

Puntaje
……

Tribunal

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

Profesor (nombre y firma).

FECHA.....

AGRADECIMIENTOS

A los gerentes y directores que dedicaron un valioso tiempo a contestar la encuesta online y en especial a aquellos que nos recibieron para la realización de las entrevistas, por su apertura y generosidad para compartir sus experiencias y conocimientos, que son los datos de entrada para la realización de este proyecto.

A todas las personas que de alguna manera directa o indirecta contribuyeron a la realización de este trabajo final

RESUMEN

El presente trabajo se realiza con el objetivo de analizar los componentes de la IE incorporados por los gerentes y directores en las conversaciones difíciles y la influencia que esto tiene sobre los resultados de dichas conversaciones en grandes empresas del sector privado de Montevideo. Se pretende conocer los componentes de la inteligencia emocional utilizados en las conversaciones difíciles que mantienen los niveles gerenciales en las empresas definidas y adicionalmente presentar una propuesta de una guía para liderar conversaciones difíciles en los niveles gerenciales.

Para realizar este estudio se define un enfoque mixto, mezcla de cuantitativo y cualitativo, donde se utilizan encuestas y entrevistas personales a gerentes y directores para obtener los datos de entrada que son analizados a posteriori.

Los resultados obtenidos señalan incorporación del uso de los componentes de la IE para afrontar conversaciones difíciles y el grado de importancia que se le atribuye a cada uno. También se observa la relación entre la presencia de estos componentes y el resultado exitoso de una conversación crucial. Por último, se plantea el efecto que puede tener el resultado de una conversación difícil sobre los objetivos empresariales.

Palabras clave: inteligencia emocional, conversaciones difíciles, conversaciones cruciales

Tabla de contenido

1. INTRODUCCIÓN 1
1.1 ANTECEDENTES 1
2. OBJETIVOS 5
2.1. OBJETIVO GENERAL 5
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 5
2.2.1 Objetivo específico 1 5
2.2.2 Objetivo específico 2 5
2.2.3 Objetivo específico 3 5
2.3 RESULTADOS A OBTENER 6
3. METODOLOGÍA 7
3.1 DEFINICIÓN DEL PARADIGMA Y ENFOQUE 7
3.2 ALCANCE DEL ESTUDIO 7
3.3 DISEÑO DE TRABAJO 8
3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA 8
3.5 VARIABLES: DEPENDIENTE, INDEPENDIENTE 9
3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN 9
3.7 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN 10
3.8 DISEÑO DE LA ENCUESTA 10
4. MARCO TEÓRICO 12
4.1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL 12
4.2 EL COEFICIENTE INTELECTUAL (CI) Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 15
4.3 LOS COMPONENTES DE LA IE 16
4.4 CONVERSACIONES DIFÍCILES (O CRUCIALES) 17
5. TRABAJO DE CAMPO 29
5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA 29
5.1.1 Perfil de la muestra 29
5.1.2 Descripción de las preguntas de la encuesta 30
5.1.3 Descripción de la situación 30
5.1.3.1 La IE y sus componentes 30
5.1.3.2 Las conversaciones difíciles 39
5.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ENCUESTA 44
5.2.1 La IE y sus componentes 44
5.2.2 Las conversaciones difíciles 48
5.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN ENTREVISTAS PERSONALES 50
5.3.1 Perfil de la muestra 50
5.3.2 Descripción de la situación 51
5.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS ENTREVISTAS 55
5.3.1 Conversaciones en el ambiente laboral 55
5.3.2 Componentes de la IE y su aplicación en las conversaciones difíciles 60
6. CONCLUSIONES 65
7. GUÍA PARA MANTENER CONVERSACIONES DIFÍCILES EN EL AMBIENTE LABORAL 68
8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 71

8.1 BIBLIOGRAFÍA 72
9. ANEXOS 74
ANEXO A – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA 74
ANEXO B - ENTREVISTAS PERSONALES 81
Entrevista N°1 Empresa A 81
Entrevista N°2 Empresa B 84
Entrevista N°3 Empresa C 88
Entrevista N°4 Empresa D 91
Entrevista N°5 Empresa E 95
Entrevista N°6 Empresa C 98

1. INTRODUCCIÓN

1.1 ANTECEDENTES

Históricamente se relaciona la inteligencia con el coeficiente intelectual de las personas, como habilidad de comprensión y de análisis, pero en el mundo de los negocios cada vez está tomando mayor importancia el concepto de Inteligencia Emocional (a partir de ahora IE), entendiendo como tal a la capacidad humana de entender, sentir, controlar y alterar los estados emocionales con los demás y con uno mismo. El científico chileno Humberto Maturana relaciona a la razón con las emociones de una manera innovadora, sustentando que todo sistema racional tiene como base un fundamento emocional. "Las emociones son el fundamento de todo hacer. Nunca se pueden separar. La comprensión no se da en la argumentación racional, sino en que yo acepte esa argumentación racional como válida, y eso depende de la emoción" (Pincheira, 2010).

En la antigüedad los griegos valoraban la sabiduría por sobre todos los atributos. Aristóteles mencionaba: "El que se deja llevar por la cólera en ocasiones dadas, contra los que lo merezcan, haciéndolo además de la manera, en el momento, y durante todo el tiempo que convenga, debe merecer nuestra aprobación" (Aristóteles, 2016 p. 96).

Darwin en 1872 fue quien elaboró una primera aproximación al concepto científicamente, concluyendo que las emociones evolucionaron debido a que las especies que prosperaron las utilizaron de manera efectiva.

Molero et al. (1998) realizan una revisión histórica del surgimiento del concepto de inteligencia emocional y señalan que Edward Thorndike en 1920 es quien realiza la primera aproximación sobre el concepto de inteligencia emocional, diferenciando una inteligencia

social que define como “la habilidad para entender y manejar a hombres y mujeres; en otras palabras, de actuar sabiamente en las relaciones humanas” (Molero Moreno, 1998, p.15). Es en el escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer en el año 1990 donde aparece por primera vez el término inteligencia emocional. Estos autores son quienes inician la construcción teórica del concepto de la inteligencia emocional a partir de su ensayo psicológico.

Daniel Goleman (1995) fue quien difundió a partir de su trabajo el concepto de inteligencia emocional, el cual se basó en el estudio de Salovey y Mayer (1990). Goleman plantea la discusión entre cognición y emoción. Tradicionalmente está asociada la cognición con la razón y el cerebro y, por otra parte, lo emocional está asociado a los sentimientos. Históricamente lo racional se ha considerado superior a lo emocional. Goleman expone lo contrario ya que todas las decisiones racionales provienen de una concepción emocional previa. Asimismo, él reafirma que las competencias emocionales son más importantes que la inteligencia general y que éstas pueden ser aprendidas. Daniel Goleman asevera que todas las personas pueden aprender inteligencia emocional, por lo tanto, todas las personas pueden ser inteligentes.

Desde el planteamiento mencionado de Daniel Goleman han surgido en el panorama mundial una amplia gama de libros sobre este tema, relacionando la inteligencia emocional con la dirección empresarial y el campo laboral en general, entre ellos: Feldman (1999), Schmidt (2004), Cooper (2000), Cherniss y Goleman (2001). (Morlero et al., 1998)

En Uruguay, la importancia de la inteligencia emocional en el mundo del trabajo no ha pasado desapercibida.

> De los desafíos planteados se pudo observar que los percibidos como muy importantes para los referentes de nuestro país son: RRHH como socio estratégico: Profesionalizar

> la gestión humana, Desarrollo de Líderes: Fortalecer el liderazgo para alinear las estrategias y Gestión del Cambio: Adaptar las estructuras a las nuevas formas de trabajo. En relación con las competencias requeridas para los referentes de RRHH las más valoradas fueron el Liderazgo, la gestión de relaciones y la comunicación. De la disponibilidad de competencias en el pool de talento de nuestro país, los referentes consideraron no encontrar o que difícilmente encuentran vocación de servicio e inteligencia emocional. De las competencias que difícilmente encuentran se destacan la inteligencia emocional, la creatividad e innovación y el pensamiento crítico. (Calvo López, 2019, p.3)

También existen trabajos que se acercan a la temática desde el punto de vista de las competencias de los cargos directivos, pero lo limitan a empresas TIC y no lo enfocan en las conversaciones difíciles, como el artículo "Formación de competencias en organización y gestión del capital humano a directores de proyectos de implementación de TIC en Uruguay" (Guzmán, M. Á. A., & Vázquez, S. F. E., 2020).

En 2015, la Fundación Botín de España comienza a implementar un programa de educación emocional llamado Educación Responsable con el apoyo de la Asociación Civil Emocionarte y el Plan Ceibal. Este programa está dirigido a niños y adolescentes en los centros educativos.

> En el entendido de que desarrollar la inteligencia emocional aporta componentes fundamentales para que los habitantes de la República puedan alcanzar y disfrutar los bienes garantizados por la Constitución nacional y a los efectos de que puedan realizarse individual y colectivamente, se presentó un anteproyecto de ley que propone una ampliación de la Ley General de Educación No. 18.437, con el propósito de sumar a las metas educativas la educación de contenidos emocionales. (Pin, 2022)

Son estos antecedentes los considerados para encontrar de interés un análisis de la realidad uruguaya, donde se investigue la importancia de la inteligencia emocional en las conversaciones difíciles (también llamadas cruciales) mantenidas por niveles gerenciales y directivos de las empresas.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los componentes de la IE incorporados por los gerentes y directores en las conversaciones difíciles y la influencia que esto tiene sobre los resultados de dichas conversaciones en grandes empresas del sector privado de Montevideo y sus colaboradores.

Para el presente trabajo se consideran grandes empresas aquellas con un número de empleados mayor o igual a cien personas, coincidiendo con el criterio del Decreto 504/007 pero sin considerar las ventas anuales para la clasificación.

2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

2.2.1 Objetivo específico 1

Identificar los componentes de la IE presentes en las conversaciones difíciles que mantienen los niveles gerenciales en grandes empresas en el sector privado en Montevideo.

2.2.2 Objetivo específico 2

Analizar la aplicación de los componentes de IE que se encuentran presentes en las conversaciones difíciles mantenidas por los niveles gerenciales en grandes empresas en el sector privado en Montevideo.

2.2.3 Objetivo específico 3

Evaluar el impacto que tienen las conversaciones difíciles basadas en principios y/o componentes de la IE sobre la motivación y el bienestar de los colaboradores, así como sobre el logro de los objetivos de la empresa.

2.3 RESULTADOS A OBTENER

Conocer los componentes de la inteligencia emocional utilizados en las conversaciones difíciles que mantienen los niveles gerenciales en grandes empresas del sector privado en Montevideo.

Adicionalmente presentar una propuesta de una guía para liderar conversaciones difíciles en los niveles gerenciales.

3. METODOLOGÍA

3.1 DEFINICIÓN DEL PARADIGMA Y ENFOQUE

Se define un enfoque mixto, mezcla de cuantitativo y cualitativo, donde se utilizarán encuestas y entrevistas a gerentes y directores del sector privado en Montevideo. Serán enviadas las encuestas necesarias con el fin de obtener un número mínimo de treinta registros.

La elección de este enfoque mixto tiene como motivo, por un lado, a través del enfoque cuantitativo, realizar un estudio más amplio, así como una mayor objetividad y precisión en los resultados, y desde el punto de vista cualitativo obtener información valiosa con el fin de elaborar una guía para conversación difícil en los niveles gerenciales.

El enfoque mixto abarca las características de este estudio, donde no se pretende generalizar los resultados a una población. La muestra está compuesta por un conjunto de personas que presenta las cualidades relevantes para el fenómeno que se quiere estudiar, pero no es estadísticamente representativa, se busca obtener datos numéricos y narrativos, y describir relaciones entre variables a la vez que describir y comprender puntos de vista de las personas y sus interacciones. (Hernández y Mendoza, 2018)

3.2 ALCANCE DEL ESTUDIO

Teniendo en cuenta la complejidad del estudio del comportamiento organizacional, el enfoque mixto permite clarificar las variables intervinientes y su efectiva relación con los resultados.

La presente investigación tendrá un alcance correlacional dado que se analizarán dos variables, los componentes de la inteligencia emocional utilizados y los resultados de las conversaciones difíciles mantenidas por niveles gerenciales en grandes empresas en el sector

privado en Montevideo, comprobando una tendencia en el comportamiento de los gerentes del sector privado respecto a la IE y su influencia en estas conversaciones.

3.3 DISEÑO DE TRABAJO

Dado que el presente estudio se basa en variables que se dan sin que el objeto de investigación sea alterado por la intervención del investigador, la misma se define como no experimental.

Este tipo de investigación permite observar los fenómenos, así como los acontecimientos tal y como se dan en su contexto natural, con el fin de luego poder analizarlos objetivamente.

Además, en esta investigación se recolectarán datos solo en un momento dado, y se centrará en analizar cuál es el nivel de una o diversas variables en un momento único o bien en cuál es la relación entre un conjunto de variables en un punto en el tiempo, y por ello se define como un diseño transeccional según Hernández y Mendoza (2018).

3.4 POBLACIÓN Y MUESTRA

Se definió una muestra a conveniencia de mínimo treinta registros obtenidos de gerentes y directores de grandes empresas en el sector privado en Montevideo. Este tamaño de muestra se basa en recomendaciones de Hernández y Mendoza (2018) para este tipo de enfoque.

La técnica de muestreo por conveniencia es una técnica no probabilística, donde se selecciona una muestra basada no en el azar sino en el acceso que el investigador tiene a esa población. Esta muestra depende de la facilidad de la disponibilidad de ésta, y a diferencia de los muestreos probabilísticos (donde los elementos de la población tienen una posibilidad conocida de ser seleccionados) en este tipo de muestreo no todos los miembros de la población tienen la misma oportunidad de ser parte de la muestra a estudiar.

Se utiliza el muestreo por conveniencia dado que la población de estudio, gerentes y directores de grandes empresas en el sector privado en Montevideo es de difícil acceso, por lo

que se selecciona en base a la influencia y juicio subjetivo de los investigadores una muestra, producto de la cercanía o acceso a las personas.

3.5 VARIABLES: DEPENDIENTE, INDEPENDIENTE

En el proceso de estudio, la variable independiente, es la que refiere al uso de los componentes de la inteligencia emocional en las conversaciones difíciles en los niveles gerenciales en grandes empresas en el sector privado en Montevideo.

La variable dependiente es aquella cuyos valores dependen del valor de otra variable, y en este estudio esta variable es el resultado de las conversaciones difíciles, ya que se intenta analizar si el mismo depende del uso de los componentes de la IE que cada gerente o director hace al mantener conversaciones difíciles.

3.6 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Como técnica de recolección de información para el enfoque mixto se optó por la técnica de recolección de información por medio de una encuesta digital que se llevó a cabo a través de preguntas escritas, realizadas a una muestra elegida para un proceso investigativo. A esto se sumó la realización de entrevistas personales.

En el proceso de estudio, el universo son los gerentes y directores de grandes empresas en el sector privado en Montevideo y la muestra consiste en treinta gerentes o directores de este tipo de empresas, seleccionados mediante muestreo no probabilístico de acuerdo con los criterios definidos.

En cuanto a las preguntas, se incluyó en la encuesta un número adecuado de modo que se relacionaran con cada uno de los objetivos planteados, y las mismas fueron una combinación de tipo abierto y cerrado.

Como herramienta de recolección de datos cualitativos se realizaron entrevistas a un subgrupo de la muestra seleccionada de gerentes y directores. Esto permitió obtener un mayor conocimiento de la percepción que tiene el sujeto sobre el tema tratado, pudiendo integrar información no sólo de la narrativa sino del lenguaje no verbal.

Adicionalmente, las preguntas abiertas dentro de las encuestas proporcionaron datos cualitativos sobre las personas que no serán entrevistadas.

3.7 LA PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN

¿En qué medida quienes ocupan puestos de dirección en grandes empresas del sector privado de Montevideo tienen en cuenta los componentes de la inteligencia emocional y los aplican durante las conversaciones difíciles?

3.8 DISEÑO DE LA ENCUESTA

Al diseñar la encuesta para la presente tesis de grado se realizó una planificación cuidadosa para asegurar que las preguntas fueran claras, relevantes y que proporcionaran la información necesaria para abordar los objetivos de la investigación, es decir analizar los componentes de la IE incorporados por los gerentes y directores en las conversaciones difíciles y la influencia que esto tiene sobre los resultados de dichas conversaciones. Se trata de un tema muy sensible donde muchas veces las respuestas no son objetivas porque involucran fuertemente los valores y características personales de quien responde. Todas las preguntas fueron pensadas y redactadas de manera que las personas de la muestra se sintieran a gusto a lo largo del proceso, buscando de esta manera que el encuestado se sintiera en confianza para responder libremente y con la mayor veracidad posible.

Para lograr datos de calidad se siguieron los pasos que se detallan a continuación. En primera instancia se definió el propósito de la encuesta, se definió con precisión cuál es la población a

la que la encuesta va a ser dirigida y en base a eso, qué tipo de medio de recolección de datos se iba a utilizar: encuestas, encuestas en línea, en papel o entrevistas personales, así como el medio de recopilación, como ser encuestas telefónicas, entrevistas grupales, encuestas online.

Una vez definidos los puntos anteriores, se diseñaron las preguntas. Se trabajó en que las mismas fueran claras, concisas y fáciles de entender y responder, evitando la ambigüedad o doble negaciones. Se evitaron preguntas sesgadas. La encuesta se organizó de manera coherente y con una secuencia lógica que va adentrando al encuestado en la temática.

Se realizó una prueba piloto antes de lanzar la encuesta definitiva para identificar posibles fallos como inconsistencias, contradicciones o preguntas que pudieran ser malinterpretadas, con el fin de poder hacer las correcciones previamente al lanzamiento definitivo de la encuesta. También esta prueba sirvió para medir el tiempo promedio que se tardaba en completarla y evaluar si el mismo era adecuado para la población objetivo. Una vez realizadas las modificaciones necesarias a la encuesta, la misma fue lanzada a través de diferentes plataformas. Algunas fueron enviadas por mail y otras por Whatsapp a los celulares de los destinatarios.

La plataforma utilizada para la realización de la encuesta fue Surveymonkey (https://es.surveymonkey.com). Se mantuvo la encuesta abierta hasta lograr treinta respuestas que cumplieran con las condiciones de que el encuestado fuera gerente o director de una empresa localizada en Montevideo con una plantilla mayor o igual a cien personas.

Las preguntas de la encuesta enviada a los treinta gerentes y directores se encuentran en el Anexo A.

4. MARCO TEÓRICO

4.1 LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Las emociones tienen una relevancia fundamental en situaciones cruciales debido a su papel en la toma de decisiones y la supervivencia. Desde una perspectiva evolutiva, las emociones han sido moldeadas para proporcionar respuestas rápidas y adaptativas ante amenazas o desafíos inmediatos. Estas respuestas emocionales pueden ser más rápidas y efectivas que un proceso de pensamiento racional, y por eso el buen manejo de las emociones juega un papel preponderante para el éxito.

Cada una de las emociones que las personas sienten las lleva a una acción diferente, siendo las decisiones y las acciones de cada uno dependientes tanto de sus sentimientos como de sus pensamientos.

Según Goleman (1995), la inteligencia académica poco tiene que ver con la inteligencia emocional. Hasta las personas con mayor coeficiente intelectual pueden ser pésimas en la gestión de sus emociones teniendo impulsos ingobernables. Por estas razones es que el SAT "Test de aptitud académico" no es una medida fidedigna de la capacidad de una persona para ser exitosa, dado que no evalúa la capacidad emocional de la misma. En la mayoría de los casos el coeficiente intelectual (CI) solo aporta el 20% del factor de éxito de una persona, mientras el restante 80% depende de otros factores (entre ellos el emocional).

Estas otras características refieren a la inteligencia emocional que incluye la capacidad de motivarse a sí mismo, perseverar ante las frustraciones, controlar los impulsos, otorgar gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, e impedir que la angustia interfiera con las facultades racionales y la capacidad de empatizar y confiar en los demás.

Gardner (2001), plantea el concepto de inteligencias múltiples destacando entre ellas la interpersonal la cual se encuentra subdividida en cuatro habilidades diferentes, el liderazgo, la aptitud de establecer relaciones, la capacidad de solucionar conflictos y la habilidad para el análisis social.

El autor también hace referencia a otra dimensión de la inteligencia personal, el cual es desempeñado por las emociones. El mundo de las emociones se extiende más allá del lenguaje y la cognición, por lo que Gardner hace un gran hincapié en la faceta cognitiva del sentimiento, pero no en el papel fundamental que desempeñan estos sentimientos, como sí plantea Goleman.

La inteligencia emocional es muy diferente de las habilidades académicas, dado que posee elementos esenciales que permiten a las personas afrontar la vida.

Peter Salovey define cinco competencias principales de las inteligencias personales de Gardner:

1. El conocimiento de las propias emociones: conocimiento de uno mismo, o la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece. Esto es la piedra angular de la inteligencia emocional.
2. La capacidad de controlar las emociones: es la habilidad que permite controlar los sentimientos y adecuarlos al momento en que uno se encuentra.
3. La capacidad de motivarse a uno mismo: es esencial para mantener la atención, la motivación y la creatividad.
4. El reconocimiento de las emociones ajenas: la empatía, es la habilidad popular fundamental donde uno debe ponerse en los zapatos de los demás siendo empático con las distintas situaciones. Las personas empáticas suelen sintonizar con las señales de las demás personas, donde identifican qué es lo que necesitan.

5. El control de las relaciones: son habilidades muy vinculadas a los buenos líderes y eficacia interpersonal. Se debe hacer uso de las habilidades sociales para poder mantener un control sobre las relaciones. (Goleman, 1995)

Goleman (1995) menciona que en la aplicación de la inteligencia emocional existen dos conversaciones paralelas, la verbal y la mental. La mezcla de estas conversaciones paralelas genera un reflejo en nuestras actitudes emocionales.

También se debe mencionar el desbordamiento ante determinadas situaciones, el cual constituye un secuestro emocional como define el autor. Hay individuos que tienen la capacidad de tolerar el desbordamiento, soportan fácilmente el enfado, los reproches, mientras que otros tienen un disparador emocional ante la primera crítica. La forma de medir estas instancias es mediante la frecuencia cardíaca, dado que cuando una persona tiene un secuestro emocional sus pulsaciones suelen dispararse, se genera una elevación de los sentimientos negativos dificultando el accionar con empatía e IE dado que la intensidad emocional es demasiado alta, nublando o confundiendo los pensamientos razonables del individuo.

Para poder tener buenas discusiones y emplear adecuadamente la IE se deben considerar los siguientes elementos:

- Tranquilizarse a uno mismo: Se debe aprender a calmar los sentimientos más angustiosos, lo que significa recuperarse lo más rápidamente del secuestro emocional (incapacidad de ser empático y dejarse llevar por la emoción). Durante este secuestro la capacidad de escuchar, pensar y hablar con claridad es mermada por la euforia y subida de adrenalina, por lo que se debe buscar tranquilizarse para poder aplicar la IE llevando a cabo una adecuada discusión con el fin de lograr los objetivos de ambas partes.

- Desintoxicarse de la comunicación interna con uno mismo: Tomando en cuenta que hay dos conversaciones, la verbal y la mental, se debe dejar a un lado los pensamientos tóxicos dado que no permiten ponerse en el lugar del otro.

- Escuchar y hablar de un modo no defensivo: la empatía permite escuchar los sentimientos reales de la otra parte de un modo eficaz que hace que no se esté a la defensiva.

- La práctica: se deben implementar estas prácticas para poder llevar a cabo discusiones sanas incorporándolas al repertorio emocional, pero deben ensayarse de forma asidua tanto en momentos de tranquilidad como en las discusiones más acaloradas. El cerebro emocional reacciona automáticamente a las respuestas de las emociones que tenemos en un determinado momento, por lo que se debe incorporar la inteligencia emocional, haciendo uso de sus cinco elementos (autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales), para poder tener discusiones sanas que tengan un buen resultado para ambas partes. (Goleman, 1995)

4.2 EL COEFICIENTE INTELECTUAL (CI) Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE)

Estos no son conceptos contrapuestos, sino diferentes. Todas las personas son combinaciones de intelecto y emoción. A diferencia de las pruebas de CI, no existe una prueba que pueda determinar el nivel de inteligencia emocional que tiene un individuo, dado que los elementos de la IE (ejemplo: empatía) únicamente se pueden poner a prueba mediante la habilidad real de la persona ejecutando la tarea.

El psicólogo Jack Block definió dos tipos de individuos teóricamente puros, aquellos con un elevado CI y los individuos que son pura actitud emocional. El primer caso se identifica como una persona muy intelectual pero inepto en el mundo personal. Estos individuos tienden a ser críticos, condescendientes, aprensivos, inhibidos, a sentirse incómodos con la sexualidad y las

experiencias sensoriales en general y poco expresivos, así como fríos y tranquilos. Por otra parte, los individuos con una elevada IE suelen ser socialmente equilibrados, extrovertidos, alegres, poco predispuestos a la timidez y a rumiar sus preocupaciones. Tienen una gran capacidad para comprometerse con la causa y las personas, siendo responsables y cariñosos en sus relaciones. (Goleman, 1995)

Claramente toda persona es una combinación de CI y IE, pero esta última suele dar la clase de cualidades que permite convertirnos en auténticos seres humanos.

En el marco de las competencias emocionales, se pueden distinguir dos grupos, competencias personales y competencias sociales.

4.3 LOS COMPONENTES DE LA IE

Goleman (1998), señala los siguientes componentes de la IE y sus competencias personales asociadas:

- La autoconciencia, se define como el conocimiento de la persona de sus estados internos, recursos e intuiciones. Asociadas a este componente están competencias personales como la capacidad de reconocer las propias emociones y sus efectos sobre el individuo (conciencia emocional), el conocimiento de las propias fortalezas y debilidades, y la confianza en sí mismo, es decir la seguridad en la valoración que un individuo realiza sobre sus propias capacidades.
- La autorregulación, concebida como el control sobre los estados, impulsos y recursos internos. Las competencias personales que se relacionan con este componente son el autocontrol para manejar las emociones e impulsos, la confiabilidad, la integridad para asumir la responsabilidad de los actos, la adaptabilidad y flexibilidad ante los cambios y el espíritu de innovación, para ser receptivo a las nuevas ideas y abrazar los cambios.

- La automotivación, está definida como las tendencias emocionales que guían a las personas hacia el logro de los objetivos. Para esto la persona debe mostrar compromiso con los objetivos del grupo y estar pronta a actuar cuando la ocasión lo requiera. Debe existir una motivación por el logro que la mueva a esforzarse para mejorar o alcanzar el estándar de excelencia definido, y un sentido de optimismo que lo lleve a perseverar en la consecución de las metas a pesar de los eventuales obstáculos.

Así como los componentes de la IE mencionados están relacionados con competencias personales, los próximos están relacionados con competencias sociales, es decir los que definen el modo en que cada persona se vincula con los demás.

- La empatía, refiere a la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Esta requiere de competencias sociales como la comprensión de los demás, ser capaz de captar sus sentimientos y puntos de vista e interesarse activamente por las preocupaciones de las otras personas. También se incluyen competencias como la vocación de servicio, el aprovechamiento de las oportunidades que brinda la diversidad de las personas, y la capacidad de reconocer las corrientes emocionales y las relaciones de poder que se dan en los grupos (conciencia política).
- Habilidades sociales, que permiten inducir respuestas deseables en los demás, como el uso de tácticas de persuasión eficaces para influenciar, la buena comunicación para emitir mensajes claros y convincentes y el liderazgo para lograr inspirar y dirigir a las personas. Entran en este conjunto de habilidades, la competencia de ser catalizador del cambio, iniciando o dirigiéndolos, la capacidad de negociar y resolver conflictos, la capacidad de cooperar para trabajar en la búsqueda de soluciones y el logro de metas comunes lo cual está ligado a la capacidad de crear sinergia en el grupo.

4.4 CONVERSACIONES DIFÍCILES (O CRUCIALES)

Debido a que el ser humano es un ser social, una comunicación efectiva puede ayudarlo a mejorar su desempeño en muchas áreas de su vida, desde la personal hasta la profesional. Parte de esta comunicación, son las conversaciones. El término conversación proviene del latín *conversatio*, y está formado por el prefijo *con* (reunión), el verbo *versaris* (dar vueltas, hacer girar, convertir, cambiar) y el sufijo *tio* (acción y efecto).

Podríamos traducir el término como la acción de juntarse a dar vueltas, a exponer distintos puntos de vistas pudiendo cambiar el propio o el de los demás.

Y a su vez, parte integrante de las conversaciones, son las conversaciones difíciles o cruciales. Una conversación crucial es una interacción en la que las opiniones son opuestas, hay importantes factores en juego y las emociones son intensas. Estas conversaciones son comunes en la vida cotidiana, laboral y personal, y pueden influir significativamente en la vida de las personas. (Patterson et al., 2016)

Varios autores han trabajado para proporcionar herramientas y estrategias a la hora de afrontar conversaciones difíciles de manera efectiva. Stone et al. (2002), plantean la coexistencia de tres conversaciones durante una conversación difícil: la conversación de los sentimientos, la conversación de los hechos o del "qué pasó" y la conversación de la identidad. En el transcurso de estas tres conversaciones, se pueden cometer una serie de errores que comprometen el buen desarrollo de una conversación difícil. El ser conscientes de los factores que entran en juego en estos tres planos y el desarrollar habilidades para manejarlos, dirige a las personas a una conversación más productiva.

La conversación del "qué pasó", es una de las tres conversaciones difíciles que se dan en simultáneo. Esta conversación se enfoca en los hechos y en lo que sucedió en una situación determinada. En esta conversación, es común que las personas asuman que saben todo lo necesario para entender y explicar las cosas, en lugar de averiguar qué información puede tener la otra persona que ellos no tienen. La conversación del "qué pasó" se enfoca en los

hechos y en lo que sucedió en una situación determinada, mirada desde el punto de vista de cada participante. Pero es importante explorar los asuntos más profundos que puedan estar molestando a las personas y reconocer lo que está en el fondo de su ansiedad para tener una conversación más efectiva.

El paso a una "posición instructiva" se refiere a cambiar el enfoque en una conversación difícil para ser más efectivo. La cantidad de información disponible en una conversación es abrumadora y cada persona tiene acceso a información diferente, por lo tanto, para lograr una mejor comunicación hay que centrarse en el propósito de la conversación, en escuchar activamente para entender el punto de vista del otro y en ayudar a la otra persona a entender el punto de vista propio.

En la conversación de los sentimientos, aparece el cómo se siente cada persona acerca de una situación determinada. En esta conversación, es común que las personas se pregunten si sus sentimientos son válidos o apropiados, y si deben reconocerlos o negarlos, se pregunten qué hacer en relación con los sentimientos de la otra persona y cómo manejar situaciones en las que la otra persona se siente furiosa o herida. En estos casos se sugiere que es importante reconocer y expresar los sentimientos de manera efectiva para tener una conversación más productiva.

Patterson et al. (2016) destacan la importancia de establecer una conexión emocional con la otra persona antes de abordar un tema difícil o controvertido. Se menciona que las personas que poseen habilidades para manejar conversaciones cruciales "empiezan por el corazón". Esto significa que se toman el tiempo para comprender las emociones y preocupaciones de la otra persona antes de presentar su punto de vista. Se debe establecer una conexión emocional y crear un ambiente seguro para la conversación para poder lograr un buen resultado. Crear seguridad es una habilidad importante para manejar conversaciones cruciales de manera

efectiva. La idea principal es crear un ambiente seguro para que los demás se sientan cómodos y puedan expresar sus opiniones y preocupaciones abiertamente. Se pueden utilizar varias estrategias para crear seguridad, como formular preguntas y demostrar interés por las opiniones de los demás, utilizar un contacto físico adecuado, ofrecer disculpas, sonreír y pedir un breve receso cuando las cosas se ponen difíciles. Esto ayuda a establecer una conexión que puede mejorar la calidad de la comunicación y ayudar a resolver problemas de manera efectiva.

En la conversación de la identidad, el foco está en cómo las personas se ven a sí mismas y cómo se sienten acerca de su identidad. En esta conversación, es común que las personas se pregunten cómo su identidad se relaciona con la situación en cuestión y cómo su sentido de quiénes son ante el mundo puede verse afectado por la conversación. Es importante reconocer cómo la conversación puede afectar la identidad de las personas y cómo se puede cambiar el enfoque para ser más efectivos en la conversación.

La calidad del liderazgo también depende de la calidad de las conversaciones. Se debe analizar cómo se puede mejorar la capacidad de conversar con el fin de resolver conflictos o para conquistar el entusiasmo del equipo. Es fundamental analizar cómo lograr tener una conversación de alto impacto.

Existen varias variables que intervienen en una conversación, pero para el autor González-Alorda (2011) hay dos que determinan el desenlace y el impacto de ésta. Esas dos variables son la fuerza de la argumentación y el grado de empatía. La primera tiene que ver fundamentalmente en qué se dice y cómo se diseña y arma el mensaje, mientras que la empatía se relaciona de manera directa con quien se conversa y cómo es su actitud.

El siguiente cuadro muestra los cuatro posibles efectos de una conversación a partir de la evaluación de dos variables: argumentación y empatía:

Ilustración 4.1 Los efectos de la conversación (Gonzalez - Alorda A., 2011, p 24).

El efecto de una conversación también se puede clasificar según la calidad de la argumentación y la empatía entre los interlocutores. Cuando las mismas son bajas, el efecto de la conversación es el desgaste, denominado así porque es ese tipo de conversación en donde queda la sensación de que ha sido una pérdida de tiempo, producto de que no se ha logrado llegar al objetivo deseado, incluso se ha dificultado aún más.

El efecto de rechazo se origina cuando la calidad de la argumentación es alta pero la empatía entre los interlocutores es baja. En este caso se encuentran interlocutores que llegan preparados y con razones y convencimientos claros y la falta de empatía hace que al finalizar la conversación no haya acuerdo. Se finaliza frustrado, producto de la tozudez de los interlocutores. En estos casos los interlocutores han dedicado más tiempo y energía en

enfocarse en las fisuras de los argumentos de la contraparte que en la búsqueda de coincidencias y los argumentos en común.

Luego existen las conversaciones que se caracterizan por ser intensas y suelen ser improvisadas y llenas de emotividad. En estos casos la argumentación es baja pero la empatía entre los interlocutores es alta, y se clasifica esta conversación como calentón. Producto de eso la conversación termina siendo desordenada y no se llega a conclusiones claras. (González-Alorda A., 2011)

Finalmente, el denominado efecto de inspiración se caracteriza por tener una argumentación alta y mucha empatía. Son conversaciones de alto impacto ya que se logra el acercamiento al interlocutor, donde se ofrecen argumentos sólidos y el consenso para tomar decisiones.

Todas las conversaciones son únicas. Incluso cuando los interlocutores son los mismos y el tema en cuestión es el mismo, se puede llegar a conclusiones diferentes, por lo tanto, no hay ninguna selección de reglas que permita llegar a un desenlace determinado.

Sin embargo, existen varias sugerencias que son útiles para mejorar la capacidad de argumentar. Primero y muy importante es identificar el objetivo de la conversación, es fundamental saber qué es exactamente lo que se pretende obtener de la conversación.

A partir del objetivo establecido el siguiente paso es diseñar dos o tres mensajes clave. Es importante que no sean más de tres con el fin de que el interlocutor los recuerde luego de finalizada la conversación. Escribirlos es fundamental porque ayuda a priorizarlos y mantener el orden durante el proceso. Estos mensajes clave deben ser diseñados con el fin de evitar que la conversación se vaya por las ramas y se pierda el objetivo buscado, la improvisación es riesgosa, por lo tanto, hay que evitarla, porque puede llevar a confusiones e incluso a arruinar

la credibilidad de alguno de los interlocutores. Es tan importante elegir lo que se va a decir como lo que no se va a decir.

Es muy importante preguntar antes de hablar y siempre escuchar atentamente las respuestas obtenidas. También lo es construir la argumentación de manera conjunta.

Para que no exista la visión de que una conversación se ha vuelto una guerra en la que va a existir un ganador y un perdedor hay que manifestar de manera clara y abierta que se está dispuesto a modificar el punto de vista propio siempre y cuando se le planteen argumentos sólidos. Es importante en una conversación mostrarse abierto a nuevos puntos de vista, sin perder el objetivo.

Los argumentos deben ser sustentados con hechos y datos que sean convincentes y pocos, es decir que hay que seleccionar bien cuáles son los argumentos, así pueden ser presentados de manera concreta y en un corto tiempo.

Según Stone et al (2002), las habilidades interpersonales que deberían desarrollarse para lograr mayor efectividad en las conversaciones difíciles son:

1. Escucha activa: escuchar a la otra persona prestando atención a sus palabras, tono y lenguaje corporal.

2. Hacer preguntas efectivas: hacer preguntas abiertas y cerradas, hacer preguntas de seguimiento y evitar preguntas que puedan ser percibidas como amenazantes.

3. Expresarse con claridad y firmeza: expresar los pensamientos y sentimientos de manera clara y directa, sin ser agresivo o defensivo.

4. Manejar las emociones: manejar las emociones propias y las de la otra persona durante una conversación difícil. Mantener la conversación en el camino correcto cuando las emociones están elevadas.

5. Encontrar soluciones: trabajar juntos para encontrar soluciones a los problemas, en lugar de simplemente tratar de ganar la discusión.

Dentro de los consejos para lograr establecer una conversación efectiva, se encuentra el empezar la conversación desde la "tercera versión". Es decir que, en lugar de comenzar la conversación desde su propia perspectiva o la perspectiva de la otra persona, se trate de ver la situación desde una perspectiva neutral y objetiva. Esto puede ayudar a evitar que la conversación se convierta en una discusión de quién tiene la razón y en su lugar, centrarse en encontrar una solución.

La empatía es una cualidad fundamental para lograr una conversación exitosa, considerada por algunos autores como más relevante que la calidad de la argumentación. Es por falta de esta cualidad que muchas veces las conversaciones no finalizan con éxito, explicando el motivo de tantos desencuentros y conflictos entre personas con formación e inteligentes. (Gonzalez, - Alorda, 2011)

Patterson et al. (2016), llaman “explorar el camino de los demás” a escuchar activamente y tratar de entender el punto de vista de la otra persona, incluyendo sus hechos, historias y sentimientos. Esto implica hacer preguntas, parafrasear y ofrecer hipótesis para ayudar a la otra persona a sentirse segura y abierta a compartir su perspectiva. Al explorar el camino de los demás, se puede comprender mejor sus motivaciones, necesidades y preocupaciones, lo que permite encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y evitar desacuerdos innecesarios.

Es necesario explorar el camino de los demás porque ayuda a establecer una conexión emocional con la otra persona y a crear un ambiente seguro para la conversación. También permite comprender mejor su perspectiva y encontrar soluciones mutuamente beneficiosas. Al explorar el camino de los demás, se pueden evitar malentendidos y desacuerdos innecesarios, lo que puede mejorar la calidad de la comunicación y ayudar a resolver problemas de manera efectiva.

Según Patterson et al. (2016), "aprender a observar" es una habilidad que se puede desarrollar para manejar conversaciones cruciales de manera efectiva. Esta habilidad implica prestar atención a varios aspectos de la situación, como el contenido y las condiciones de la conversación, el momento en que las cosas se vuelven críticas, los problemas de seguridad y la actitud de los demás. También implica estar atento a los propios arranques de ira o comportamiento bajo presión. Aprender a observar, es una versión ampliada de la escucha activa, significa prestar atención a los detalles y señales que pueden ayudar a comprender mejor la situación y tomar decisiones informadas sobre cómo manejarla.

Gonzalez, - Alorda (2011), establece que es importante detectar, analizar y determinar cuál es la personalidad del interlocutor para adaptar el modo y la forma en que se transmitirá el mensaje. Identifica cuatro tipos de personalidades y brinda herramientas para manejar la conversación.

Estas cuatro personalidades y algunas de sus características principales son:

- Estratégica: es una persona racional, resolutiva, ambiciosa, con don de mando, gusto por los retos y que afronta los conflictos y discute.
- Analítica: se caracteriza por ser también racional, ordenada, detallista, práctica, con gusto por la organización y el control, crítica, exigente y que rechaza el cambio

- Creativa: es intuitiva, desordenada, hábil para las relaciones, impulsiva, seductora, con gusto por el cambio y necesidad de expresarse.
- Conciliadora: se trata de una persona sensible, afable, conceptual, conservadora, que sabe escuchar y detectar los sentimientos y estados de ánimo de los otros y que huye del conflicto.

Si se detecta que se está ante una personalidad de "tipo estratégico", es fundamental evitar hablar demasiado, se deben exponer hechos, datos precisos, sin divagar y siempre involucrarse en el diseño de la solución y llegar de manera conjunta a la conclusión.

Otro tipo es el "tipo analítico", en este caso una actitud que se debe tomar es la de evitar interrumpirle cuando habla y evitar el desorden en la exposición, siendo de relevancia exponer claramente las partes del problema. Habilitar al interlocutor a que consulte en cada tramo de argumentación, de manera de poder satisfacer su necesidad de seguridad y evacuar todas sus dudas.

Un tercer tipo de personalidad es el llamado "tipo creativo", en este caso es importante valorar su talento, sus ideas, la persona debe sentirse reconocida, y valorada. Hay que evitar abrumar a la persona con datos y forzarlo a concretar inmediatamente, debiendo remarcarse lo positivo antes que lo negativo y contar con su creatividad para la búsqueda de las soluciones.

El último, es el "tipo conciliador", en este caso se deben evitar gestos y palabras que generen cualquier instancia de tensión. Hay que crear un clima de confianza y darle tiempo a que interiorice nuevas propuestas. (Gonzalez - Alorda 2011)

También es útil invitar a la otra persona a explorar los asuntos conjuntamente en lugar de imponer un punto de vista o solución. Trabajar juntos para encontrar una solución puede ayudar a crear un ambiente de colaboración y a evitar que la conversación se convierta en una

lucha de poder. El tono de la conversación es un factor fundamental, siempre hay que mantener un diálogo colaborativo y de respeto. Un factor que también afecta, y mucho, son las conversaciones mantenidas con anterioridad, llamadas pre-conversaciones. Estas interacciones previas permiten reconocer el momento adecuado para mantener la nueva conversación.

Finalmente, para pasar a la acción en una conversación crucial, es necesario tomar decisiones claras y específicas sobre lo que se va a hacer y cómo se va a hacer, y establecer un plan de seguimiento para asegurarse de que se está avanzando hacia el objetivo. Es importante tener en cuenta que pasar a la acción no significa necesariamente resolver el problema por completo, sino más bien tomar medidas concretas para avanzar hacia el objetivo deseado, ser flexible y ajustar el plan de acción si es necesario. (Patterson et al., 2016)

Para Patterson et al. (2016), los principios para el diálogo efectivo son los siguientes:

1. Comenzar con el corazón: este principio se refiere a la importancia de comenzar cualquier conversación crucial con una actitud positiva y un enfoque en lo que realmente importa. Esto implica centrarse en los objetivos comunes y en las necesidades de la otra persona, además de en las propias.

2. Aprender a observar: se refiere a la importancia de reconocer las señales tanto internas como externas, que indican cuando una conversación ordinaria se está transformando en una conversación difícil. Esto implica entrenar la mente para decodificar signos corporales (sequedad de boca, dolor de estómago) y emocionales (miedo, irritación) que permitan detectar cuando se está distanciando de un dialogo sano. Y también estar atento a las señales que envían las conductas de la contraparte.

3. Crear seguridad: este principio se refiere a la importancia de crear un ambiente seguro y respetuoso para la conversación que facilite la comunicación y la conexión emocional. Esto implica evitar el lenguaje amenazante o defensivo, y reconocer las preocupaciones y necesidades de la otra persona.

4. Dominar las propias historias: trata de la habilidad de reconocer y manejar las historias que nos contamos a nosotros mismos, y comprender cómo estas historias pueden afectar nuestra capacidad para manejar conversaciones cruciales de manera efectiva.

5. Definir el propio camino: cuando tenga que enfrentar una conversación difícil, comience por los hechos y luego narre las conclusiones a las que ha llegado aclarando que es su versión y estimulando a los demás a compartir sus hechos y sus historias.

6. Explorar el camino de los demás: significa escuchar activamente y tratar de entender el punto de vista de la otra persona, incluyendo sus hechos, historias y sentimientos. Esto implica hacer preguntas, reflejar, parafrasear y ofrecer hipótesis para ayudar a la otra persona a sentirse segura y abierta a compartir su perspectiva. Al explorar el camino de los demás, podemos comprender mejor sus motivaciones, necesidades y preocupaciones, lo que nos permite encontrar soluciones mutuamente beneficiosas y evitar desacuerdos innecesarios.

7. Pasar a la Acción: Es importante encontrar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes. Esto implica buscar soluciones creativas y colaborativas, y evitar que los diferentes puntos de vista se conviertan en discusiones. Una vez logrado el acuerdo, se debe realizar seguimiento y asegurar que se cumpla lo pactado.

5. TRABAJO DE CAMPO

5.1 RESULTADOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

5.1.1 Perfil de la muestra

Se envió la solicitud para realizar la encuesta a ochenta y cuatro (84) personas, recibiéndose sesenta y siete (67) respuestas durante el plazo de un mes, lo cual representa un 80% de colaboración con la encuesta.

De las sesenta y siete respuestas recibidas, 53,73% (36 personas) son gerentes, 7,46% (5 personas) son directores, 19,4% (13 personas) son mandos medios, 8,96% (6 personas) son técnicos o profesionales sin supervisión y 10,45% (7 personas) no se identificó en ninguna de esas categorías.

A estas respuestas se aplicaron los filtros de la población objetivo, personas con cargos de gerente o director de grandes empresas (más de cien empleados) del sector privado de Montevideo.

Al aplicar este filtro, las respuestas que cumplen las condiciones se reducen a treinta (objetivo mínimo de cantidad de cuestionarios respondidos), donde veintisiete respuestas corresponden a gerentes y tres a directores (90 y 10% respectivamente).

Primeramente, se analizó el perfil de la muestra por sexo y edad, identificándose un 63,3% (19 personas) como hombres y un 36,67% como mujeres (11 personas).

En cuanto a la distribución por franja etaria seis personas (20%) se encontraban entre los 30 y 39 años, diez (33,33%) entre los 40 y 49 años, ocho (26,67%) entre los 50 y 59 años y seis (20%) tenían más de 60 años al momento de responder la encuesta.

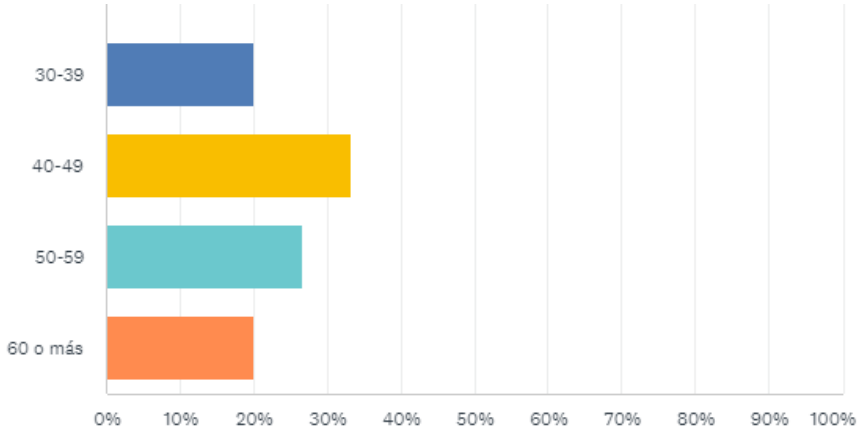


Gráfico 5.1 Distribución de la muestra por franja etaria

5.1.2 Descripción de las preguntas de la encuesta

La encuesta cuenta con treinta y cinco preguntas orientadas a analizar los componentes de la IE incorporados por los gerentes y directores en las conversaciones difíciles y la influencia que esto tiene sobre los resultados de dichas conversaciones en las grandes empresas del sector privado de Montevideo y sus colaboradores.

La misma, se distribuye en tres grupos de preguntas, el primer grupo, compuesto por las primeras cuatro preguntas, en donde se busca determinan las condiciones personales de cada encuestado, a fin de poder analizar los resultados obtenidos de las encuestas que se ajustan al perfil de estudio. El segundo grupo busca obtener información para analizar el vínculo del encuestado con las conversaciones difíciles y su comportamiento, y finalmente, un tercer grupo que refiere a la inteligencia emocional y sus componentes.

5.1.3 Descripción de la situación

5.1.3.1 La IE y sus componentes

Se pidió a los participantes que ordenaran los componentes autorregulación, empatía, automotivación, habilidades sociales y autoconocimiento con los criterios de “nada importante”, “poco importante”, “importante”, “muy importante” e “imprescindible” según su rol en las conversaciones difíciles. En las respuestas se observa que ninguno de los

encuestados consideró que alguno de los componentes de la IE es “nada importante”, y que solamente un 20% considera que alguno de ellos es “poco importantes” a la hora de enfrentar una conversación difícil.

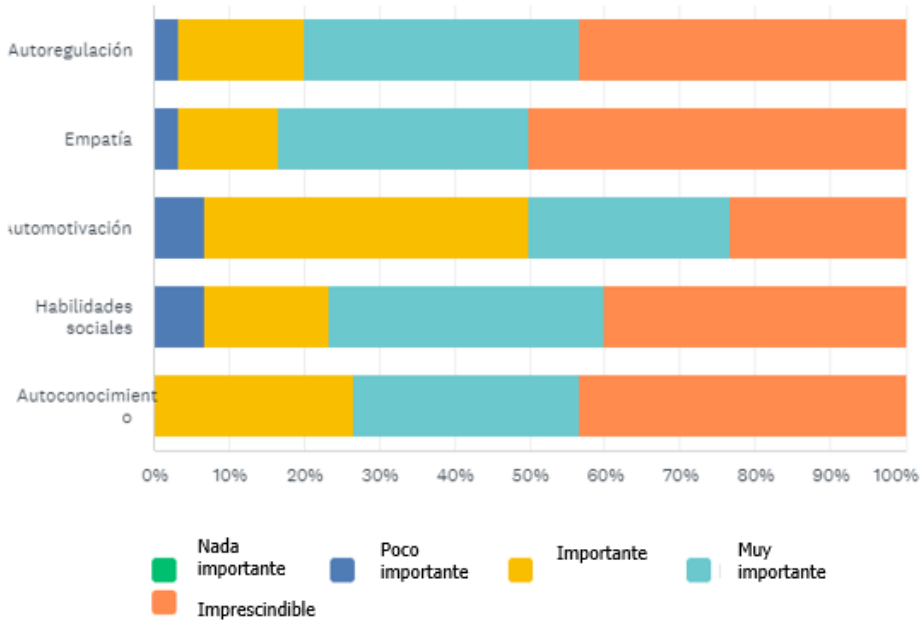


Gráfico 5.2 Grado de importancia de las componentes de la IE

Nadie respondió estar “totalmente en desacuerdo” o “parcialmente en desacuerdo” al ser consultados sobre si gustaban de hacer preguntas para averiguar qué es importante para el otro. Un 3% contestó “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 43% “parcialmente de acuerdo” y 54% “totalmente de acuerdo”.

Ante la pregunta de si se consideraban buenos empatizando con los demás, ninguna persona respondió estar “totalmente en desacuerdo”, un 3% estuvo “parcialmente en desacuerdo”, un 13% se identificó como “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, el 50% estuvo “parcialmente de acuerdo” y el 34% “totalmente de acuerdo”.

Gráfico 5.3 Respuesta a la afirmación "soy bueno empatizando"

Con referencia a si a los encuestados les costaba expresar sus emociones con palabras, un 7% de la muestra se manifestó "totalmente en desacuerdo", un 27% "parcialmente en desacuerdo", un 17% "neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo", un 40% "parcialmente de acuerdo" y el restante 10% "totalmente de acuerdo".

Se recurrió a las respuestas de los mandos medios para comparar, y se encontró la siguiente distribución de respuestas: 8% "totalmente en desacuerdo", 33% "parcialmente en desacuerdo", 25% "neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo", 25% "parcialmente de acuerdo" y un 9% "totalmente de acuerdo".

Con respecto a la consulta sobre si se consideraban buenos para adaptarse a distintos tipos de persona, no se registraron respuestas en la categoría "totalmente en desacuerdo", un 3% respondió "parcialmente en desacuerdo", 7% "neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo", el 63% de los encuestados se definieron como "parcialmente de acuerdo", seguido por el 27% que se encuentra "totalmente de acuerdo".

Solo un participante (3%) de la muestra declara estar "totalmente en desacuerdo" con la aseveración de que raramente los demás son capaces de detectar su estado de ánimo, mientras

que el 37% se encuentra “parcialmente en desacuerdo”, 40% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 13% “parcialmente de acuerdo” y un 7% “totalmente de acuerdo”.

No se obtuvieron respuestas en las categorías “totalmente en desacuerdo”, “parcialmente en desacuerdo” y “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, respecto a la afirmación de si pueden entender cuando sus acciones ofenden a la otra persona, identificándose como “parcialmente de acuerdo” el 57% y un 43% como “totalmente de acuerdo”.

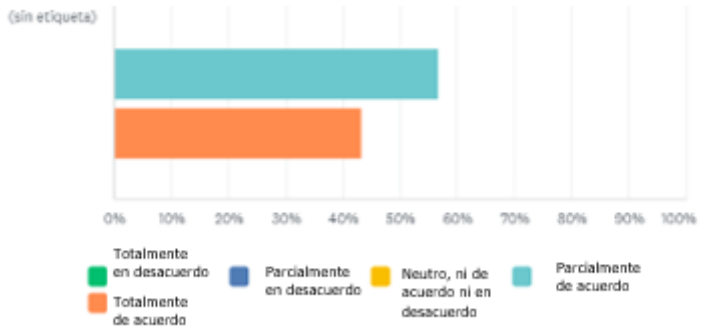


Gráfico 5.4 Respuesta a la afirmación “puedo entender cuando mis acciones ofenden a otro”

Con referencia a su actitud frente a la vida/trabajo, se solicitó puntuaran el grado con el que se identificaban respecto a las siguientes características, “siempre motivado”, “enérgico”, “pasivo”, “pesimista” y “comprometido”.

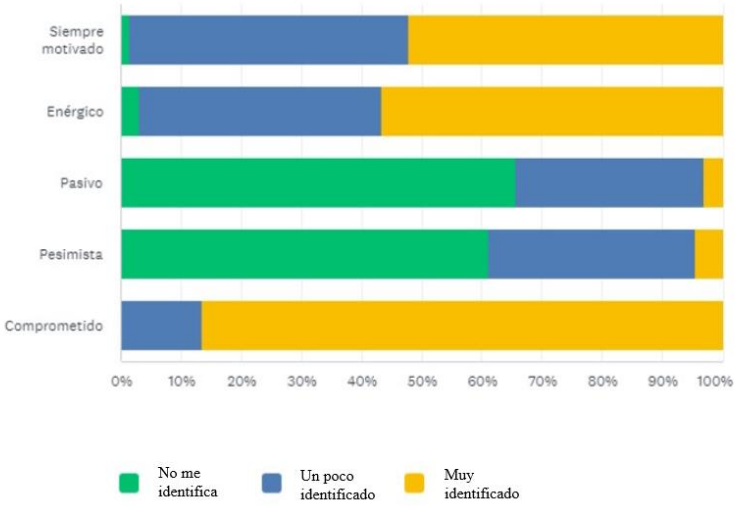
En lo referente a la cualidad “siempre motivado”, un 3% respondió “no me identifica”, un 37% dijo sentirse como “un poco identificado” y un 60% “muy identificado”.

En cuanto a sentirse enérgicos, las respuestas obtenidas fueron un 3% “no me identifica”, un 37% “un poco identificado” y un 60% “muy identificado”.

Para la característica de “pasivo” el 67% contestó “no me identifica”, el 33% “un poco identificado” y nadie se sintió “muy identificado”.

Un 57% seleccionó “no me identifica” en la cualidad “pesimista”, un 37% “un poco identificado” y un 6% “muy identificado”.

Por último, respecto a identificarse como “comprometido”, no se obtuvieron respuestas en “no me identifica”, mientras que, el 7% afirma sentirse “un poco identificado” y un 93% “muy identificado”.



Cuadro 5.5 Grado de Identificación con las características listadas

A la afirmación de si conscientemente pueden modificar su estado de ánimo, los gerentes y directores encuestados no se sintieron identificados con la opción “totalmente en desacuerdo” (0%), un 7% se encuentra “parcialmente en desacuerdo”, 30% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 53% “parcialmente de acuerdo” y un 10% “totalmente de acuerdo”.

Por su parte, consultados sobre si son muy buenos escuchando, no se obtuvieron respuestas en la categoría “totalmente en desacuerdo”, ni en “parcialmente en desacuerdo”, registrando un 20% de “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 57% “parcialmente de acuerdo” y un 23% “totalmente de acuerdo”.

En cuanto a la pregunta que apuntaba a conocer si los encuestados tenían la capacidad para darse cuenta cuando no estaban siendo razonables, ninguno eligió la opción “totalmente en desacuerdo” (0%), y seleccionaron un 3% la opción “parcialmente en desacuerdo”, un 17% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 63% “parcialmente de acuerdo” y un 17% “totalmente de acuerdo”.

En lo que refiere a si son buenos para “leer” las emociones de los demás, ningún gerente o director optó por identificarse como “totalmente en desacuerdo” (0%), un 3% se identificó como “parcialmente en desacuerdo”, un 10% como “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 57% “parcialmente de acuerdo” y finalmente un 30% “totalmente de acuerdo”.

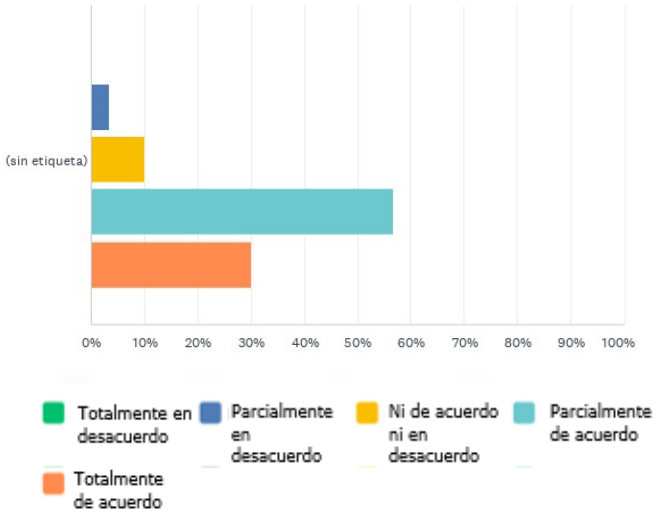


Gráfico 5.6 Respuesta a la afirmación “soy bueno para leer las emociones de los demás”

Los gerentes y directores afirman que pueden reconocer cuando sus emociones están tomando el control: 0% “totalmente en desacuerdo”, 3% “parcialmente en desacuerdo”, 23% “neutro”, 40% “totalmente de acuerdo”, 34% “totalmente de acuerdo”.

Por su parte, ante la afirmación de que no se sienten agobiados/enojados por las personas

difíciles, un 7% estuvo “totalmente en desacuerdo”, 30% “parcialmente en desacuerdo”, 13% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo” y 37% “parcialmente de acuerdo”, y solo un 13% se expresó “totalmente de acuerdo”.

Respecto a la afirmación, “generalmente construyo relaciones sólidas con quienes trabajo”, tanto “totalmente en desacuerdo”, como “parcialmente en desacuerdo” y “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo” recibieron un 3% de las respuestas cada una. “Parcialmente de acuerdo” un 44% y un 47% “totalmente de acuerdo”.

Tal como puede observarse en el gráfico adjunto, un 3% de los encuestados se manifiesta “totalmente en desacuerdo” con la afirmación de siempre poder motivarse incluso cuando se siente deprimido, mientras que existe un 17% que se describe como “parcialmente en desacuerdo”, un 7% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 47% “parcialmente de acuerdo”, concluyendo con un 26% “totalmente de acuerdo”.

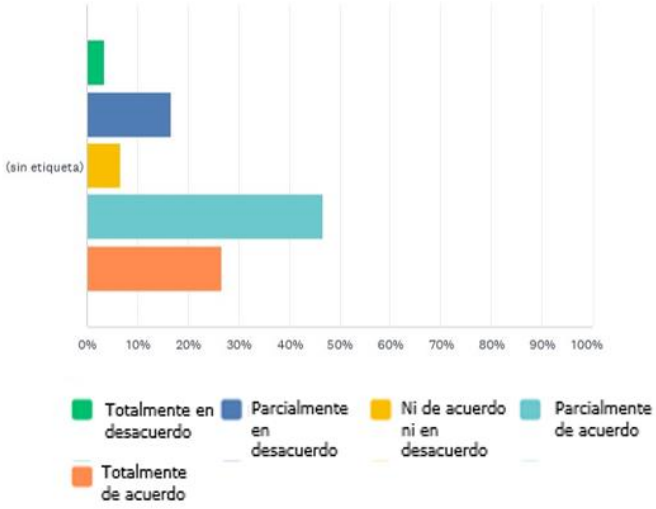


Gráfico 5.7 Respuesta a la afirmación “siempre puedo motivarme”

Solo un entrevistado se expresó como “totalmente en desacuerdo” (3%), con la afirmación de

no dejar que los problemas con las personas los afecten fuera del ambiente laboral. Los resultados determinaron que un 30% se encuentran “parcialmente en desacuerdo” con la afirmación, un 13% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 33% “parcialmente de acuerdo” y un 20% “totalmente de acuerdo”.

Con respecto a la aseveración de si los gerentes y directores son abiertos a la hora de recibir feedback y ante ello estar dispuestos a evaluar medidas de cambio, no se obtuvieron respuestas ni en la opción “totalmente en desacuerdo” ni en la opción “parcialmente en desacuerdo”, registrando un 3% de las respuestas como “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 50% “parcialmente de acuerdo” y un 47% “totalmente de acuerdo”.

Se solicitó a los encuestados que ordenaran de mayor a menor los componentes de la IE que a su entender han tenido mayor impacto en las conversaciones difíciles en que hubieran quedado conformes con el resultado obtenido.

La empatía fue categorizada como el componente de mayor impacto por el 30% de los encuestados, mientras que el 40% de los mismos lo categorizaron en segundo lugar, un 10% la colocaron en el tercer puesto, y un 7% y un 13% en el cuarto y quinto lugar respectivamente.

En lo que refiere a la autorregulación, la categorización fue 23% como el componente de mayor impacto, un 20% como segundo componente, el mismo porcentaje lo colocó en el tercer y cuarto puesto y el 17% restante lo calificó en el quinto lugar.

El 17% de los encuestados cree que las habilidades sociales son el principal componente de la IE que ha permitido obtener resultados positivos en una conversación difícil. Existe un 20% que las categorizó en el segundo lugar, mientras que un 23% lo hizo en el tercer lugar, otro 23% en el cuarto y por último un 17% lo categorizó en el quinto puesto.

El autoconocimiento fue colocado en primer lugar por el 17% de los entrevistados, el 13% en segundo lugar, un 20% en el tercer lugar, un 33% en el cuarto y finalmente un 17% en el quinto lugar.

En lo que refiere a la automotivación, un 13% entendió que era el componente de mayor relevancia, el 7% por su parte piensan que fue el segundo, mientras que el 27% lo colocó en el tercer lugar, el 17% en el cuarto y un 36% en el quinto.

Si se realiza un promedio ponderado de las respuestas otorgando un puntaje de 5 al primer lugar, 4 al segundo, 3 al tercero, 2 al cuarto y 1 al último lugar, se obtiene el orden de los componentes de la IE considerado por los encuestados según el impacto en las conversaciones difíciles exitosas que han mantenido.

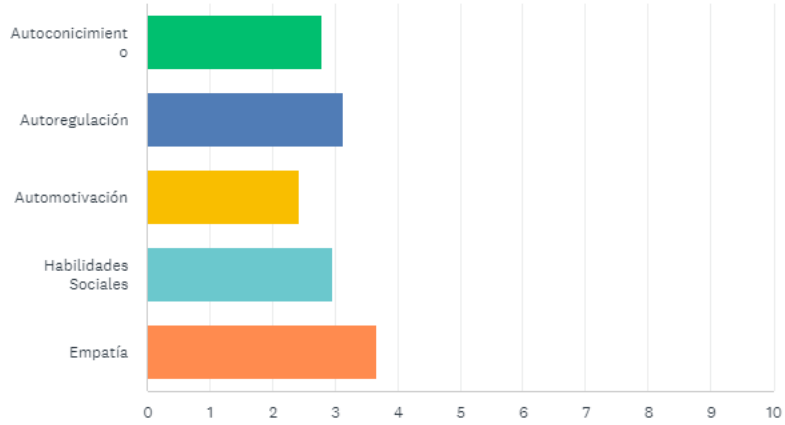


Gráfico 5.8 Grado de impacto de las componentes de la IE en conversaciones difíciles exitosas

Se solicitó a los encuestados que reflexionaran sobre los componentes que se encontraron ausentes en las conversaciones difíciles que consideran no fueron exitosas, ordenándolas de mayor a menor.

La autorregulación fue considerada en un 46% en el primer lugar, un 30% la consideró en segundo lugar, un 13% en tercer lugar, 3% en cuarto lugar y un 7% la colocó en el quinto. Respecto al autoconocimiento un 13% lo seleccionó en el primer lugar, 30% en el segundo,

23% en el tercer lugar, 30% en el cuarto y un 3% en el quinto lugar.

La empatía fue considerada por un 20% en el primer lugar, 13% en el segundo lugar, 20% en el tercero, 13% en el cuarto lugar y 33% en el quinto lugar.

Por otra parte, la automotivación fue clasificada en el primer lugar por un 13% de los encuestados, un 10% la clasificó en segundo lugar, un 30% en el tercero, un 20% en el cuarto y un 27% en el quinto lugar.

Por último, 7% de los encuestados clasificaron a las habilidades sociales en el primer lugar, el 17% las ubicó en segundo lugar, un 13% en el tercero, 33% en el cuarto y 30% en el quinto lugar.

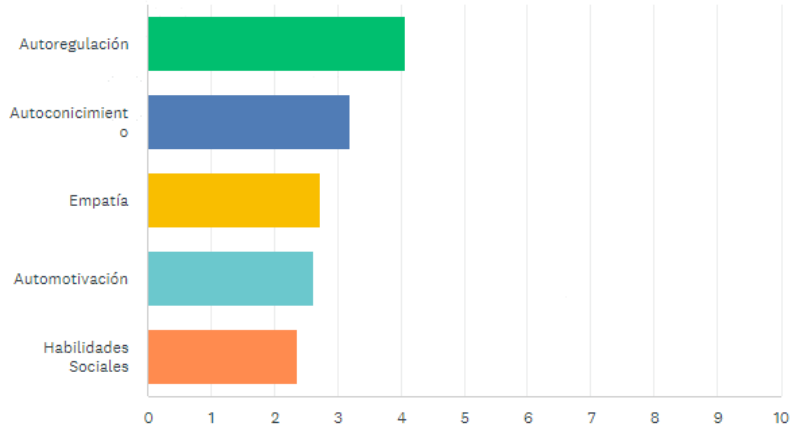


Gráfico 5.9 Grado de impacto de la ausencia de las componentes de la IE en conversaciones difíciles no exitosas

5.1.3.2 Las conversaciones difíciles

Con relación a la pregunta sobre si los encuestados preparan sus conversaciones difíciles, los resultados indicaron que el 50% de los gerentes y directores de la muestra preparan sus conversaciones difíciles “casi siempre”, un 37% lo hace “frecuentemente” un 13% lo hace “a veces” y no hubo ninguno que respondiera “casi nunca” a esta pregunta.

A continuación, relataron las formas en que cada uno se prepara para una conversación que considera será difícil.

Las 15 palabras más mencionadas en las respuestas se grafican a continuación con el formato de nube de palabras donde el tamaño de la letra de cada palabra guarda relación con la cantidad de veces que esa palabra aparece repetida en el texto analizado. La palabra “persona” aparece 14 veces, “tema” 10 veces, “alternativas”, “conversación” y “analizar” son mencionadas 8 veces, “información” e “intereses” 7, “coincidencia” y “objetivos” aparecen 6 veces y el resto de las palabras 5 o menos veces en las 30 respuestas obtenidas.

Gráfico 5.10 Palabras más repetidas en la respuesta a la pregunta “¿Cómo prepara usted las conversaciones difíciles?”

Respecto a si están dispuestos a tener en cuenta la perspectiva de los demás, un 63% de los encuestados estuvieron “totalmente de acuerdo” con esta afirmación, 27% estuvo “parcialmente de acuerdo”, un 3% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, ninguna respuesta en “parcialmente en desacuerdo”, mientras que un 7% estuvo “totalmente en desacuerdo”.

Consultadas las personas sobre su capacidad para deshacerse rápidamente del enojo para que no les afecte, solamente una persona (3%) declaró no lograr deshacerse rápidamente del enojo contestando “totalmente en desacuerdo”, un 10% respondió “parcialmente en desacuerdo”, un

20% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, mientras que la mayoría (47 %) contestó estar parcialmente de acuerdo” con esta afirmación y un 20% contestó estar “totalmente de acuerdo”.

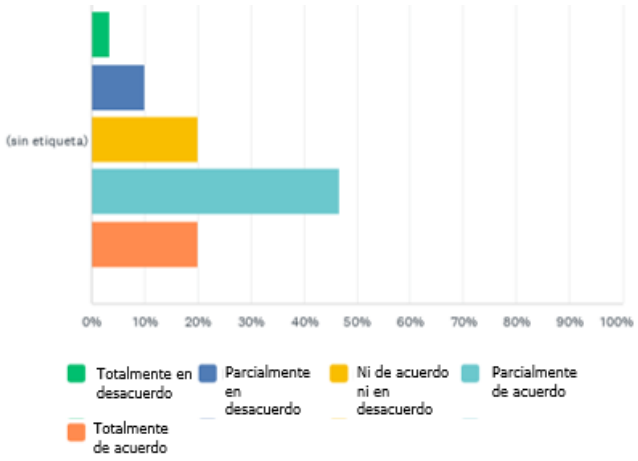


Gráfico 5.11 Respuesta a la aseveración “Puedo deshacerme rápidamente del enojo para que no me afecte”

En este ítem resultaba enriquecedor conocer la visión de los mandos medios pertenecientes a grandes empresas del sector privado que completaron la encuesta, obteniendo un resultado en el que nadie contestó “totalmente en desacuerdo”, un 8% “parcialmente en desacuerdo”, 67% se declara “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, un 25% “parcialmente de acuerdo”, y nadie eligió la opción de estar “totalmente de acuerdo” con la premisa.

El 3% de los gerentes y directores que participaron en la encuesta se manifiestan “totalmente en desacuerdo” con mantener sus argumentos a pesar de que la contraparte en una conversación difícil opine diferente, 13% “parcialmente en desacuerdo”, 24% “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo”, 40% “parcialmente de acuerdo” y 20% “totalmente de acuerdo”.

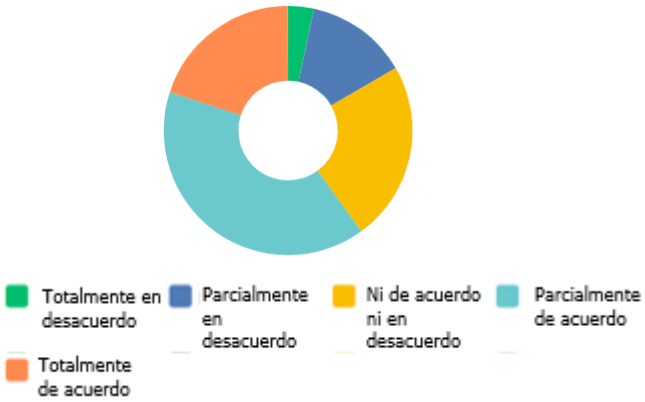


Gráfico 5.12 Respuesta a la afirmación "cuando considero que tengo razón, pero los demás mantienen el pensamiento opuesto, insisto en mis argumentos"

Ninguno de los entrevistados se manifestó como "totalmente en desacuerdo" en lo que refiere a que nunca interrumpen a los demás en las conversaciones. Por otra parte, un 10% se manifestó "parcialmente en desacuerdo", 30% "neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo", un 47% "parcialmente de acuerdo" y finalmente un 13% "totalmente de acuerdo".

En lo que refiere a los mandos medios, no hay repuestas "totalmente en desacuerdo", un 25% se declara "parcialmente en desacuerdo", un 42% se considera como "neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo", un 25% "parcialmente de acuerdo" y un 8% "totalmente de acuerdo".

A continuación, se solicitó que relataran alguna de esas conversaciones difíciles que resultaron exitosas gracias a la presencia del componente de la IE que consideraron para ocupar el primer lugar en su listado ordenado. Los ejemplos citados fueron variados, pero se pueden resumir en conversaciones difíciles con personas con diferentes roles, tanto colegas o personas de su misma jerarquía en la empresa como personas dependientes, superiores o clientes. También se mencionan aquellas conversaciones mantenidas con personas de otros países, con diferentes idiosincrasias o costumbres.

Cuando se solicitó comentar un ejemplo donde las conversaciones difíciles mantenidas por los encuestados no hubieran tenido el resultado que esperaban, mayoritariamente refieren a situaciones de feedback negativo, comunicar un despido o negar una petición de un empleado, donde faltó empatía o autocontrol.

Preguntados los encuestados sobre qué consideran que es lo que deben mantener en sus conversaciones difíciles para lograr el éxito, la mayoría contestó "la calma", autorregulando sus emociones. Como se muestra en el siguiente gráfico de nube de palabras, la palabra "calma" fue la más mencionada (10 veces) seguida de la "escucha" (6 veces), "foco" (4 veces).

Gráfico 5.13 Palabras más repetidas en respuesta a la pregunta: "Lo que debo mantener en mis conversaciones difíciles es …"

El concepto de "autorregulación", contener las emociones e impulsos y ser capaz de regular la respuesta es el componente que con más frecuencia los encuestados sienten que deben mejorar durante sus conversaciones difíciles, apareciendo ocho veces en las respuestas. Lo sigue la palabra "emociones", con cuatro resultados y "empatía" con tres.

Gráfico 5.14 Palabras más repetidas en respuesta a la pregunta "La característica que debo mejorar en mis conversaciones difíciles es …"

Por último, se pidió a los encuestados que valoraran del "1" (muy bajo) al "10" (muy alto) la medida en que consideran que logran el éxito en las conversaciones difíciles que mantienen. Un 7% se autocalificó con un "6" siendo éste el puntaje mínimo obtenido en la encuesta. Un 13% se puntuó como un "7", un 67% con un "8", un 10% se auto percibe con un "9" y un 3% se otorgó la clasificación más alta "10".

5.2 ANÁLISIS CRÍTICO DE LA ENCUESTA

5.2.1 La IE y sus componentes

La percepción general de la importancia de los componentes de la IE es alta, con ningún participante considerándolas "nada importante".

La empatía fue identificada como el componente más relevante siendo percibida como "imprescindible" por el 50% de los encuestados, seguida por la autorregulación y el autoconocimiento con 43% cada una. Se destaca la valoración de la capacidad de entender la perspectiva del otro y la de regular las propias emociones.

Para complementar esta pregunta, se analizaron las respuestas de los mandos medios de grandes empresas del sector privado en Montevideo, de los cuales se contaba con una muestra de doce personas, nueve mujeres y tres hombres, todos menores de cuarenta años. En este caso, identificaron como principal componente el autoconocimiento, seguido por la empatía y

la autorregulación.

Si bien el orden difiere, los tres componentes considerados más importantes son los mismos que señalaron los gerentes y directores.

La capacidad de deshacerse rápidamente del enojo es una habilidad que el 67% de los encuestados dicen poseer, mostrando acuerdo parcial o total con la afirmación.

La falta de respuestas en "totalmente en desacuerdo" sugiere que los encuestados se perciben con un buen grado de manejo del enojo.

Esto es consistente con la importancia que se dio a la autorregulación en la encuesta, ya que muestra la conciencia de cómo el enojo afecta a la persona y la importancia de controlarlo para lograr un buen resultado.

El alto porcentaje de acuerdo con la importancia de considerar la perspectiva de los demás (63%) destaca nuevamente la valoración de la empatía y de intentar comprender las necesidades del otro.

La disposición a hacer preguntas para comprender al otro (97%) refuerza la importancia que se da a la comunicación efectiva y el esfuerzo para tratar de empatizar a través de la comprensión cabal, con el fin de lograr los objetivos planteados.

Se observa la coherencia entre las respuestas obtenidas y el lugar de mayor importancia que obtuviera la empatía para los encuestados en la lista ordenada de los componentes de la IE.

Cuando se intentó identificar el grado de dificultad para expresar las emociones con palabras, se observó que el 50% está “total o parcialmente en acuerdo” con la afirmación, es decir que existe un alto porcentaje de personas que encuentran difícil expresar sus emociones con palabras. Esta respuesta puede relacionarse con el componente de habilidades sociales, al que

se le otorgó menor importancia en la escala ordenada. La menor valoración de este componente podría ser causa de un menor esfuerzo por desarrollarlo y esto a su vez ser la causa de la dificultad para expresar las emociones.

Una vez más, se recurrió a las respuestas de los mandos medios para comparar, donde 41,66% se expresó como "total o parcialmente en desacuerdo" por lo que se infiere que a los mandos medios les es más fácil expresar sus emociones con palabras. El perfil de los mandos medios es de personas más jóvenes, lo cual podría ser la causa de esta traslación de las respuestas hacia el lado de la menor dificultad para expresar sus emociones, rompiendo de algún modo con viejos paradigmas.

Cuando se analiza la actitud frente a la vida/ trabajo de los encuestados se puede ver una actitud muy positiva y comprometida (93.33%). El compromiso es la principal característica, seguida de la motivación y el ser enérgicos.

Por otro lado, es de notar que se identifican muy poco o nada con ser pasivos o pesimistas.

Las respuestas de los mandos medios están en consonancia, colocando el compromiso, el ser enérgico y la motivación en los tres primeros lugares y en ese orden.

La gran mayoría de los gerentes y directores considera que tiene la capacidad de reconocer y alterar su estado de ánimo por propia voluntad, haciendo uso por lo tanto del autoconocimiento y autorregulación.

El 80% de los encuestados se consideran buenos a la hora de escuchar, requisito fundamental a la hora de tener éxito en una conversación difícil.

El 87% de la muestra se cree capaz de percibir y comprender las emociones del interlocutor, en otras palabras, se considera empático.

Los gerentes encuestados se manifestaron un 40% y un 33% como “parcialmente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo” respectivamente, en ser conscientes del secuestro emocional. El resto se expresó como “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo” salvo un caso que se expresó “parcialmente en desacuerdo”. Este resultado es consistente con el obtenido ante la afirmación de ser capaces de darse cuenta cuando no estaban siendo razonables, y mantiene alto el porcentaje de encuestados que consideran tener un buen nivel de autoconocimiento.

La mayoría de las personas de la muestra experimenta algún grado de enojo o agobio al tratar con personas difíciles. Esto puede ser la causa de que la mayoría de ellos haya desarrollado estrategias para reconocer esta emoción y ser capaces de dominarla para evitar que les afecte en su vida.

La mayoría de los gerentes y directores encuestados consideran que pueden motivarse a pesar de sus pensamientos negativos (un 47% “parcialmente de acuerdo” y un 27% “totalmente de acuerdo”). Estos resultados son coherentes con los de las preguntas 17 y 18, donde en sus respuestas, las personas se perciben capaces de regular su estado de ánimo y mantenerse motivados.

Una diferencia significativa es que en las respuestas de los mandos medios hay un 58% de personas que se manifiestan entre “parcialmente de acuerdo” y “totalmente de acuerdo”, mientras que a nivel gerencial este porcentaje sube al 74%. El desarrollo de la automotivación parece ser mucho mayor en gerentes y directores que en mandos medios.

En lo que refiere a la autoevaluación del éxito en las conversaciones difíciles se entiende que la autoevaluación general es positiva, con el 67% calificándose con un “8” en el éxito de sus conversaciones difíciles, y con todas las respuestas por encima del puntaje medio. Esto muestra un sesgo positivo en la autopercepción.

Un 97% de los encuestados se consideran capaces, ya sea total o parcialmente, de recibir positivamente un feedback negativo y buscar alternativas para mejorar.

La falta de autorregulación se destaca como el factor principal en conversaciones difíciles no exitosas, según las respuestas de los participantes.

La empatía, habilidades sociales y autoconocimiento también se mencionan, destacando la interconexión de estos componentes en situaciones complejas.

La importancia atribuida a la calma y a la autorregulación en las respuestas a preguntas abiertas resalta la conciencia de la necesidad de control emocional.

La identificación de la empatía como una característica a mejorar, sugiere el valor que se concede a comprender mejor las perspectivas, necesidades y motivaciones de los demás para lograr buenos resultados.

Los resultados de la encuesta proporcionan un paneo de las habilidades de inteligencia emocional y comunicación de los gerentes y directores encuestados.

Se identifican áreas de fortaleza y áreas de mejora, ofreciendo oportunidades para el desarrollo profesional y personal. Sin embargo, se sugiere precaución en la interpretación de las calificaciones autoasignadas, ya que podría haber un sesgo positivo.

5.2.2 Las conversaciones difíciles

La preparación de las conversaciones difíciles sin duda ocupa un lugar de importancia en las agendas de los gerentes y directores, ya que el 50% manifiesta que las prepara “casi siempre".

Las estrategias de preparación que se mencionan, como encontrar coincidencias y analizar escenarios, revelan enfoques proactivos. El tratar de reunir información de la persona y conocer sus intereses y motivaciones, y el procurar un acercamiento enfocando en los puntos en común, muestra un interés por ejercer la empatía.

De las treinta respuestas obtenidas de gerentes y directores de grandes empresas del sector privado en Montevideo un 63% está “parcialmente de acuerdo” en que es consciente cuando no está siendo razonable en una conversación difícil, mientras que un 17% está “totalmente de acuerdo” y la misma cantidad determinó como “neutro, ni de acuerdo ni en desacuerdo” su respuesta estando únicamente un 3% “parcialmente en desacuerdo” con la afirmación expuesta en el cuestionario.

Estos resultados muestran que de acuerdo con su percepción sobre sí mismos un 80% de los encuestados tendría un grado de autoconocimiento tal, que le permitiría identificar cuando no está siendo razonable.

Los encuestados se mostraron un 47% como “parcialmente de acuerdo” y solo un 13% “totalmente de acuerdo” con la afirmación de que nunca interrumpen a los demás en las conversaciones. Cabe destacar que un 30% de los encuestados se manifestaron “neutros” y un 10% “parcialmente en desacuerdo”.

Esto muestra que a muchos entrevistados les resulta difícil no interrumpir a los demás en las conversaciones difíciles. Es curioso señalar la posible contradicción entre estos resultados, con los obtenidos en la afirmación en la que se establece que son buenos escuchando. Si bien un 23% de la muestra se considera muy bueno escuchando, solamente un 13% se contiene para no interrumpir al otro en una conversación.

Este comportamiento se repite en el caso de los mandos medios, donde un 25% se declara “parcialmente en desacuerdo”, es decir, que les cuesta no interrumpir en una conversación, cuando en este mismo grupo un 33% se consideraba muy bueno escuchando.

El análisis de las respuestas a preguntas abiertas revela la presencia de desafíos comunes, como la gestión de la autorregulación y la empatía.

La dificultad para no interrumpir en conversaciones difíciles destaca un área de mejora potencial para algunos participantes.

5.3 RESULTADOS OBTENIDOS EN ENTREVISTAS PERSONALES

5.3.1 Perfil de la muestra

Se realizaron seis entrevistas presenciales, seleccionando líderes que tienen un papel crucial en la toma de decisiones dentro de empresas de gran tamaño del sector privado en Montevideo.

Para obtener información valiosa se buscó la diversidad de perspectivas dentro de los entrevistados en cuanto a jerarquía, áreas funcionales, profesiones, sexo y rango etario. En las entrevistas participaron tres hombres y tres mujeres. Se entrevistó a cinco gerentes y un director, con diferentes profesiones. Dos ingenieros, dos contadores, una médica, una licenciada en relaciones internacionales, con edades que variaban entre los treinta y tres y los setenta y tres años.

El primer entrevistado desarrolla su actividad profesional en la empresa A, perteneciente al sector portuario. Se trata de una empresa multinacional con doscientas quince personas en plantilla.

La empresa B, a la que pertenece la segunda entrevistada es una empresa multinacional en la que trabajan cuatrocientas veinte personas dedicadas al rubro de las soluciones logísticas.

En la empresa C, empresa del rubro comercio electrónico y soluciones Fintech trabajan el tercer y sexto entrevistados. Se trata de una empresa multinacional con un personal de aproximadamente mil quinientas personas.

La empresa D, en la que trabaja el cuarto entrevistado, realiza procesos de manufactura, así como importación y venta de electrodomésticos, es una empresa nacional con una dotación del orden de trescientas personas.

La quinta entrevistada, desarrolla su actividad en la empresa nacional E del sector salud, que

cuenta con un staff de aproximadamente mil cien personas.

5.3.2 Descripción de la situación

La transcripción de las entrevistas y detalles de los entrevistados se encuentran en el Anexo B. A continuación, se realiza una descripción de la situación de cada una de las entrevistas realizadas.

Todos los entrevistados consideran crucial mantener comunicaciones con los equipos que lideran, destacando uno de ellos que prefiere la sobre comunicación a la omisión. Si bien dicen que las conversaciones que se dan con mayor frecuencia son las de índole operativa y de coordinación para resolver problemas diarios, subrayan la importancia de las conversaciones de retroalimentación sobre el desempeño de los colaboradores. Una respuesta que se destaca es de un entrevistado que plantea la realización de conversaciones de seguimiento emocional con el objetivo de comprender cómo se siente cada miembro de su equipo, tanto en lo profesional como en lo personal.

Todos los entrevistados reconocen haber mantenido conversaciones difíciles en el ejercicio laboral identificando como tales, aquellas en donde deben dar un feedback negativo (cinco entrevistados), así como las desvinculaciones (tres entrevistados). Con respecto a estas últimas, algunos consideran que no se trata de una conversación, sino de una comunicación unilateral, ya que no hay mayor espacio para la negociación.

Otras conversaciones que son consideradas difíciles son las que han mantenido en ámbitos de negociaciones sindicales (dos entrevistados), con la particularidad de que en estos casos participan acompañados, como parte de un grupo y no en solitario, y muchas veces con asesoría legal. Se puede destacar una respuesta donde las conversaciones difíciles principalmente surgen por problemas de vínculos emocionales con sus compañeros del equipo de liderazgo y su superior directo, donde comenta que surgen conversaciones difíciles cuando

hay un conflicto a resolver.

Salvo un entrevistado que expresa no prepararse, prefiriendo que la conversación “fluya”, el resto se prepara con anticipación, en mayor o menor medida. Esta preparación puede incluir desde listar una guía de los temas objetivo (tres entrevistados), el ensayo de la conversación y sus posibles derivaciones (un entrevistado) y la recopilación de información (un entrevistado), hasta la preparación emocional (cuatro entrevistados) y corporal (un entrevistado) por medio de una breve práctica de técnicas de respiración o similares para relajarse y enfocarse.

Quien respondió no ir preparado usualmente, sí reconoce que aplica componentes de la inteligencia emocional, especialmente la empatía y autorregulación. El uso de este último componente es el común denominador en las respuestas de los entrevistados.

Todos los entrevistados han recibido comentarios negativos durante alguna conversación y han reconocido que esto tiene un efecto en su persona.

Los seis entrevistados coincidieron en la importancia de mantener la calma (autorregulación), tratar de comprender al otro (empatía) y mantenerse enfocados en el objetivo durante las conversaciones.

Un entrevistado menciona el mantener la automotivación con el fin de trasmitirla a su equipo, y también hay un entrevistado que quiere mejorar en su lectura del lenguaje no verbal.

En línea con las respuestas del punto anterior, el 100% de los entrevistados indican detenerse a reflexionar en algún momento durante estas conversaciones, sea para poder mantener la calma (cuatro entrevistados), cambiar la estrategia (un entrevistado), o buscar nuevas alternativas de solución para lograr el objetivo (cinco entrevistados).

Cuando la contraparte plantea argumentos con los que no están de acuerdo, los seis entrevistados manifiestan haber aprendido a escucharlos con atención para comprenderlos y

buscar alternativas si corresponde. El entrevistado de la empresa A, plantea que ha aprendido a escuchar, dado que anteriormente su primera reacción era cuestionar los argumentos de la contraparte.

Por otra parte, el entrevistado de la empresa B mencionó que aprendió a escuchar en las reuniones sindicales donde es de suma importancia entender a la contraparte a fin de llegar a una resolución satisfactoria.

El primer entrevistado de la empresa C planteó que es muy importante estar de acuerdo en que están en desacuerdo, y expresa que se puede lograr el éxito en las conversaciones difíciles a través del debate de argumentos entre las partes.

El entrevistado de la empresa D, relató que ante un argumento sólido de un colaborador la empresa realizó un cambio en la decisión de negar un aumento de sueldo, otorgándolo finalmente.

El entrevistado de la empresa E expresó que escucha los argumentos de la contraparte y busca alternativas para poder resolver las conversaciones difíciles.

Por último, el segundo entrevistado de la empresa C, manifestó que opta por reflexionar durante las conversaciones difíciles buscando autorregularse con empatía ya que el objetivo es poder entender a la contraparte otorgando un argumento constructivo.

Todos los entrevistados señalan en general que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede afectar negativamente la motivación y el ambiente laboral, lo que podría conducir a un desempeño deficiente y al no logro de los objetivos empresariales.

La totalidad de los entrevistados mencionan que la frustración generada por una conversación malograda puede afectar el fluir hacia los objetivos de la empresa, destacando la importancia de abordar estas conversaciones de manera adecuada para evitar las consecuencias negativas.

El entrevistado de la empresa A manifestó que, si se genera un ambiente desagradable y de

desmotivación, los colaboradores no aportan lo necesario malogrando los objetivos de la empresa.

El entrevistado de la empresa B, menciona que las conversaciones sin resultados satisfactorios generan frustración dentro de los equipos de trabajo perjudicando los objetivos de la entidad ya que cada persona contribuye para su logro.

El primer entrevistado de la empresa C, manifestó que el feedback es muy importante para los colaboradores, buscando el crecimiento sin desmotivarlos. Una inadecuada gestión de las conversaciones difíciles altera los objetivos de la firma. Poder mantener conversaciones difíciles es parte de ser un buen líder, ya que una empresa sin liderazgo no tiene futuro.

El entrevistado de la empresa D expuso que siempre se busca que el empleado comprenda las razones por las cuales se toman ciertas decisiones. Se intenta explicar lo suficiente en busca de obtener los mejores resultados, se lo escucha y se lo motiva. Es importante explicar a los cargos intermedios las medidas tomadas para que ellos puedan transmitir las decisiones de la dirección.

El entrevistado de la empresa E, manifestó que las conversaciones difíciles impactan en la motivación de los colaboradores, afectando el ambiente laboral y principalmente el vínculo paciente y médico, donde considera fundamental generar un ambiente de armonía y de trabajo en equipo. Este entrevistado expone que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles sin duda altera los objetivos de la empresa, y citó un caso donde debió acudirse al Ministerio de Trabajo por un reclamo ante una reestructura, donde el fallo resultó a favor de la institución. Por un largo periodo de tiempo existieron rispideces en el equipo de trabajo, pero luego se pudieron solucionar los conflictos haciendo uso de los componentes de la inteligencia emocional para resolver estas conversaciones difíciles.

Por último, el segundo entrevistado de la empresa C considera que, ante la negación de un aumento salarial, citado de ejemplo, el empleado puede desmotivarse en mayor o menor

medida según la comunicación y feedback recibido previamente. Otorgando retroalimentación oportuna, el colaborador tiene conocimiento de su situación actual al momento de aspirar a un incremento salarial, por lo que no debería desmotivarse ante un resultado negativo. Las conversaciones difíciles siempre pueden tener resultados negativos, se deben visualizar como una oportunidad de mejora, pero el entrevistado expresa que mantener demasiadas conversaciones difíciles en el ambiente laboral perjudica los objetivos de la empresa, así como el clima organizacional.

5.3 ANÁLISIS CRÍTICO DE LAS ENTREVISTAS

Las respuestas recibidas en las entrevistas denotan que estos gerentes y directivos tienen conocimiento de la teoría sobre la inteligencia emocional, y hacen uso de sus componentes. Consideran como componentes más relevantes el uso de la empatía y la autorregulación.

5.3.1 Conversaciones en el ambiente laboral

La diversidad de respuestas a la pregunta sobre el tipo de conversaciones mantenidas con los equipos de trabajo y los objetivos de estas refleja distintos enfoques y estilos de liderazgo dentro de las organizaciones. Cada respuesta proporciona una visión única de cómo los líderes gestionan la comunicación con sus equipos y los objetivos que buscan alcanzar.

En la empresa A se muestra un líder que interactúa principalmente con los jefes a cargo, proporcionándoles lineamientos y herramientas para mejorar la comunicación descendente.

El entrevistado de la empresa B resalta la importancia de las conversaciones de coordinación y resolución de problemas y expresa la importancia de encontrar espacio para otro tipo de diálogos, como las evaluaciones de desempeño. Esta perspectiva sugiere la necesidad de equilibrar la gestión operativa con momentos de reflexión y evaluación continua.

El primer entrevistado de la empresa C combina conversaciones de planificación del trabajo y habilidades blandas con procesos de feedback. El líder reconoce la importancia de la

autorregulación emocional y el autoconocimiento para un desempeño efectivo, mostrando conciencia de la conexión entre inteligencia emocional y liderazgo.

El entrevistado de la empresa D destaca la relevancia de las reuniones periódicas para cumplir con metas establecidas, subrayando la importancia de la comunicación regular y la alineación con los objetivos del directorio.

Por su parte, el entrevistado de la empresa E se centra en las conversaciones de coordinación para organizar el trabajo en el departamento de cardiología, resaltando la necesidad de una comunicación detallada para cumplir con las demandas diarias y los compromisos programados.

Finalmente, el segundo entrevistado de la empresa C se inclina más por un enfoque orientado a lo personal, donde el líder mantiene conversaciones laborales y personales, buscando construir un ambiente de confianza y coordinación para lograr metas compartidas.

En conjunto, las respuestas subrayan la importancia de adaptar el estilo de liderazgo y las conversaciones a las necesidades específicas de los equipos y las metas organizativas. Cada líder destaca aspectos clave, desde la coordinación operativa hasta la construcción de relaciones y la gestión emocional.

Analizadas las respuestas obtenidas en la pregunta sobre la importancia de mantener comunicaciones en el equipo de trabajo, el entrevistado de la empresa A destaca la realización de dos tipos de conversaciones: operativas y estratégicas. Este gerente enfatiza la importancia de abordar problemas operativos diarios, pero también resalta la necesidad de discutir enfoques más amplios frente a situaciones complejas. Su enfoque educativo, fomentando la enseñanza en lugar de depender exclusivamente del castigo, destaca la importancia de las conversaciones para el desarrollo y la resolución efectiva de problemas.

En la empresa B el entrevistado destaca la necesidad de mantener involucrado al equipo y

enfatiza en las reuniones de alineamiento como momentos cruciales. Se aboga por explicar el "para qué" de cada acción, subrayando la importancia de la claridad en los objetivos y la participación de todos los miembros del equipo.

El primer entrevistado de la empresa C, sostiene la vitalidad de la comunicación en todos los niveles gerenciales y muestra una preferencia a la "sobre-comunicación" como una estrategia clave. Reconoce la importancia de prevenir omisiones y destaca la comunicación constante como esencial para liderar efectivamente.

El entrevistado de la empresa D destaca la relevancia de la comunicación con los colaboradores, resaltando las reuniones semanales para establecer objetivos y los encuentros periódicos para revisar la producción. Este enfoque estructurado resalta la necesidad de una comunicación regular y específica para garantizar la alineación con los objetivos. En este caso, el tipo de conversación se centra en lo operativo específicamente, sin mencionarse otro tipo de conversación.

En la empresa E el entrevistado brinda una respuesta que resalta la importancia de la comunicación para mantener al equipo coordinado. La variedad de conversaciones, desde ateneos médicos hasta evaluaciones de desempeño, muestra la complejidad y diversidad de las interacciones necesarias en un entorno de atención médica. Al igual que el entrevistado anterior todas las conversaciones mencionadas son centradas en lo operativo.

El segundo entrevistado de la empresa C subraya la confianza y la comunicación como pilares fundamentales. Se presenta como un referente, enfocándose en la comprensión emocional y la empatía como componentes esenciales de las conversaciones. Destaca la importancia de entender cómo se siente cada miembro del equipo, personal y profesionalmente.

En resumen, estas respuestas ilustran la importancia de la comunicación, pero también evidencian la diversidad de enfoques y prioridades. El 50% de los entrevistados centró su respuesta en la importancia de las conversaciones operativas.

Analizando las respuestas obtenidas ante la pregunta sobre si han mantenido conversaciones difíciles en su entorno laboral, el 100% de los entrevistados se manifestaron afirmativamente. También se solicitó mencionaran ejemplos de este tipo de conversación con resultados favorables y desfavorables.

En la empresa A el entrevistado destaca la dificultad intrínseca de despedir a empleados. La carga emocional de estas conversaciones es evidente, ya que cada palabra puede tener un impacto significativo no solo en la persona a desvincular sino en todo el equipo de trabajo. Como ejemplo exitoso, el entrevistado citó una negociación con el sindicato, demostrando la importancia de la flexibilidad y la colaboración en situaciones desafiante.

El entrevistado de la empresa B relata las dificultades de abordar un feedback negativo con los miembros de su equipo. Destaca el cambio en su perspectiva, aprendiendo a enfrentar estas conversaciones con franqueza y regulación emocional. Como ejemplo de éxito comenta la gestión efectiva del cambio de estrategias en la empresa, mostrando la capacidad de liderar y motivar al equipo en momentos de incertidumbre.

El primer entrevistado de la empresa C destaca la importancia de la franqueza y la regulación emocional al desvincular personal. El ejemplo éxito citado involucra la gestión de la displicencia de un miembro de su equipo. Relata, cómo los componentes de la IE, principalmente la empatía y la colaboración (habilidad social) pueden llevar a soluciones efectivas.

Por su parte, el entrevistado de la empresa D se centra en conversaciones relacionadas con el rendimiento laboral y la reorganización para cumplir objetivos, buscando que todas las conversaciones se realicen de manera constructiva

El entrevistado de la empresa E, menciona una conversación difícil relacionada con un feedback negativo debido a problemas en la relación médico-paciente, que se logró subsanar

mediante una comunicación asertiva.

Y finalmente el segundo entrevistado de la empresa C menciona la importancia de las conversaciones difíciles con líderes y compañeros de equipo, destacando la necesidad de manejar desacuerdos con inteligencia emocional. La conexión entre los sentimientos personales y los temas laborales resalta la complejidad de estas conversaciones.

Las respuestas obtenidas reflejan la diversidad de desafíos en las conversaciones difíciles, desde despidos hasta cambios en la estrategia de la empresa y desacuerdos internos. Los casos exitosos subrayan la importancia de habilidades como la empatía, la flexibilidad, la franqueza y la colaboración.

En las respuestas que citan ejemplos desfavorables, el entrevistado de la empresa A relata cómo una malinterpretación de un comentario, al que se le atribuyeron intenciones equivocadas, terminó en el cierre de una línea de producción y la pérdida de empleos.

El entrevistado de la empresa B destaca cómo la ausencia de un feedback en el momento oportuno derivó en un despido que resultó sorpresivo para el colaborador.

El primer entrevistado de la empresa C refleja la frustración de un gerente al no lograr un cambio positivo en un colaborador a pesar de intentarlo con inteligencia emocional.

El entrevistado de la empresa D, menciona la dificultad de manejar a un empleado difícil, quien solicitó un cambio en su jornada laboral sin tomar en cuenta el efecto de esto en su salario. Esto condujo a rispideces, y si bien la empresa se mostró flexible, lo que se intuye es que la comunicación entre las partes no fluyó de la mejor manera.

El entrevistado de la empresa E citó una situación en la cual se realizó una reforma organizativa, que fue tomada de manera negativa por los colaboradores implicados, desencadenando un reclamo sindical.

El segundo entrevistado de la empresa C mencionó como ejemplo un feedback negativo

recibido de su jefe, donde sufrió un secuestro emocional ya que no se lo esperaba y se vio desbordado por sus emociones.

Cuando se pregunta sobre si suelen detenerse para reflexionar durante una conversación difícil con el fin de poder abordarla de la mejor manera para tener éxito, el 100% de los entrevistados se manifiesta afirmativamente. Muchas veces esta pausa está motivada en la necesidad de buscar la calma y elaborar estrategias o alternativas para alcanzar el acuerdo buscado.

El 67% de los entrevistados manifiestan escuchar atentamente los argumentos con los que no coinciden, pero pareciera ser con un énfasis en la contraargumentación y no para comprender y empatizar con el problema o planteo de la contraparte. El restante porcentaje sí menciona la empatía en esta escucha atenta.

5.3.2 Componentes de la IE y su aplicación en las conversaciones difíciles

Ante la pregunta realizada a los entrevistados de si se preparan para mantener una conversación difícil y en caso de que lo hagan si para ello utilizan los componentes de la IE, las respuestas reflejan distintas formas en la que los entrevistados se preparan para participar en este tipo de conversaciones y el uso que hacen de los componentes de la IE.

El 83.33% de los entrevistados, se toma tiempo para preparar sus conversaciones difíciles siendo la preparación emocional la más mencionada, usando muchas veces los componentes de la IE, como la empatía y la autorregulación. También mencionan preparase mediante el análisis de posibles escenarios. Uno de los entrevistados prefiere no ir preparado optando por ser más espontáneo y dejar así que la conversación fluya, debido a que manifiesta que no ha tenido buenos resultados cuando fue con un boceto de la conversación a mantener.

Con estos resultados se puede inferir la importancia que le dan los entrevistados a la

preparación previa, ya sea desde el punto de vista emocional, como racional, armando una hoja de ruta de la conversación. Existen varias aristas que muestran la complejidad de gestionar las emociones en el entorno laboral y la importancia de prepararse para afrontar las diferentes situaciones de manera personalizada.

Consultados los entrevistados sobre qué deben mantener para tener éxito en sus conversaciones difíciles, la empatía es mencionada como el elemento fundamental. También se destacan las habilidades sociales y la capacidad para interpretar el lenguaje no verbal. Se enfatiza la importancia de comprender las emociones y perspectivas de los demás para abordar con éxito estas situaciones desafiantes de la vida laboral.

La confianza en sí mismo y en los propios argumentos se destaca como un factor esencial. El mantenimiento de la confianza mutua en la relación es reconocido como factor fundamental para favorecer la resolución de discrepancias de forma exitosa.

Los seis entrevistados coinciden en resaltar la calma y la autorregulación como características esenciales. La capacidad para mantener la calma en estas situaciones de estrés puede llevar al éxito de la conversación, por supuesto apoyada y respaldada por la autorregulación para gestionar las emociones.

Tener un enfoque siempre constructivo, positivo y buscar en todo momento la conciliación se destacan como elementos fundamentales para poder salir exitoso en una conversación difícil, obteniendo los resultados buscados. Es fundamental siempre explicar las razones y motivos de manera clara y positiva.

Según las respuestas obtenidas se puede concluir que los entrevistados destacan la importancia de habilidades emocionales, confianza, calma (autorregulación) y enfoque constructivo para lograr el éxito en conversaciones difíciles.

Se consultó si durante las conversaciones difíciles mantenidas recibieron comentarios negativos, y en caso afirmativo, cómo afrontaron los mismos y si pudieron seguir adelante con la reunión. Las respuestas revelan una variedad de enfoques para gestionar comentarios negativos durante conversaciones difíciles.

Algunos participantes destacan la necesidad de medir cuidadosamente sus palabras, especialmente cuando se trata de decisiones estratégicas de la empresa. Otros enfrentan comentarios negativos centrando la atención en el propósito original de la conversación y proponiendo reenganchar el tema para evitar distracciones emocionales.

Cuando existen comentarios que cuestionan la integridad personal, se resalta la importancia de mantener el foco de la conversación. La capacidad para mantener la calma, buscar puntos importantes y argumentar con empatía y autorregulación se presenta como una estrategia valiosa.

El reconocimiento de comentarios negativos como oportunidades de mejora y la aplicación de la autorregulación para evitar reacciones impulsivas son puntos clave destacados por varios entrevistados. La habilidad para reflexionar con apertura y empatizar con el interlocutor se presenta como una práctica esencial en la gestión de conversaciones difíciles y comentarios adversos.

En general, las respuestas reflejan un enfoque profesional y estratégico para afrontar situaciones desafiantes en el entorno laboral, utilizando muchas veces incluso sin saberlo, los componentes de la IE.

Una vez consultados sobre qué deben mantener en una conversación difícil para lograr tener éxito, la totalidad de las respuestas resaltan la empatía como habilidad fundamental. Se destaca la importancia de comprender las emociones propias y ajenas, así como las perspectivas de los demás para gestionar efectivamente situaciones difíciles.

La confianza en sí mismo y en sus planteamientos se menciona como un factor esencial.

Por otro lado, el 100% de los entrevistados, destacaron la necesidad de mantener la calma y la autorregulación. La capacidad para mantener la calma en situaciones desafiantes se asocia con el éxito de la conversación, respaldada por la autorregulación para gestionar las propias emociones y evitar "secuestros emocionales".

La construcción de un enfoque siempre constructivo y la búsqueda de la conciliación se mencionan como factores críticos. Explicar las razones y motivos de manera clara y positiva es resaltado como una estrategia efectiva para abordar conversaciones difíciles.

Consultados por lo que deben mejorar para tener éxito en sus conversaciones difíciles, todos los entrevistados resaltan la importancia del autoconocimiento, autorregulación y la empatía, tres de los componentes de la IE.

5.3.3 Impacto de las conversaciones difíciles en el ámbito laboral

Las últimas dos preguntas de la entrevista tuvieron el objetivo de conocer si los entrevistados relacionaban el resultado de las conversaciones difíciles con la motivación del personal, el ambiente laboral y los objetivos de la empresa.

El entrevistado de la empresa A destaca la necesidad de coherencia y sólidos argumentos durante las conversaciones difíciles, especialmente cuando se deben negar ciertos pedidos. La preocupación por la percepción de los empleados y cómo sus comentarios pueden afectar el ambiente laboral es evidente. Sin embargo, la respuesta no aborda explícitamente los componentes de la inteligencia emocional. En este caso el entrevistado se presenta preocupado por bajar el mensaje correcto.

La respuesta del entrevistado de la empresa B destaca la frustración generada por conversaciones difíciles, especialmente cuando no se pueden resolver ciertos problemas. En este caso la entrevista fue realizada a una Gerente de Recursos Humanos que manifestó que

muchas veces debe enfrentar conversaciones difíciles que no son propias de su equipo, pero presentan impacto directo en el mismo, por ejemplo, cuando hay reclamos de terceros departamentos que no pueden resolverse desde su área y esto provoca la desmotivación del equipo.

Por su parte, el primer entrevistado de la empresa C, destaca la importancia del feedback y cómo debe manejarse para no desmotivar al equipo. La consideración de las conversaciones difíciles como oportunidades de mejora es relevante. Se destaca el impacto directo en la motivación y los objetivos de la empresa. Sin embargo, no es específico en la aplicación de componentes de la inteligencia emocional.

En la entrevista correspondiente a la empresa D, se resalta la importancia de explicar decisiones y mantener la calma para evitar empleados descontentos. La estrategia de conciliación y explicación transparente es esencial para preservar el ambiente laboral. La mención de conversaciones difíciles con el sindicato proporciona un ejemplo concreto.

El entrevistado de la empresa E resalta el impacto de las conversaciones difíciles no solo en el ambiente laboral sino también en el vínculo con el cliente. La referencia a situaciones de alta tensión y el posterior esfuerzo por recuperar la comunicación es un ejemplo práctico.

El segundo entrevistado de la empresa C, destaca la importancia del feedback oportuno y la posibilidad de aprender de las conversaciones difíciles. Se menciona que demasiadas de estas conversaciones afectan negativamente el ambiente laboral.

En general, las respuestas obtenidas en las entrevistas realizadas enfatizan el fuerte impacto de las conversaciones difíciles sobre la motivación del personal, y el logro de los objetivos empresariales.

6. CONCLUSIONES

Luego de analizadas las respuestas recibidas tanto en las encuestas como en las entrevistas, se puede extraer varias conclusiones significativas sobre la presencia de los componentes de la IE en las conversaciones difíciles que mantienen los niveles gerenciales y directivos en grandes empresas del sector privado en Montevideo de la muestra.

Se destaca que las conclusiones obtenidas tienen validez solamente para la muestra elegida.

Las conversaciones operativas y de coordinación son las más frecuentes y las primeras que surgen en las respuestas, seguidas de las conversaciones de evaluación de desempeño. Son escasas las menciones a conversaciones para conocer el estado emocional del equipo.

Es importante destacar que tanto los encuestados como los entrevistados se han enfrentado en algún momento de su vida profesional y laboral a una conversación difícil.

Las situaciones más mencionadas son las desvinculaciones y tener que hacer devolución de evaluaciones de desempeño negativas.

Si bien entre los encuestados un 97% se manifestó abierto a recibir feedback negativo y estar dispuesto a evaluar medidas para mejorar, existe un entrevistado que justamente cita un ejemplo de haber sido incapaz de controlar sus emociones ante un feedback negativo recibido. Esto podría estar marcando que en la respuesta de la encuesta las personas tienden a contestar "lo correcto", mientras que, en la entrevista, al ser solicitados casos concretos, surge información más fidedigna.

Las conversaciones difíciles, son objeto de un enfoque proactivo, dedicando la mayoría de las personas entrevistadas o encuestadas, tiempo a su preparación mediante diversas acciones (desde la elaboración de guías de temas objetivos hasta la práctica de técnicas de respiración

para la preparación emocional y corporal).

Se evidencia un consenso en reconocer la importancia de la inteligencia emocional (IE), especialmente la empatía y la autorregulación, como componentes esenciales en estas situaciones.

La capacidad para comprender y considerar los puntos de vista opuestos se presenta como un factor determinante en el éxito de estas conversaciones. La capacidad de escucha es muy valorada y la mayoría declara poseerla. Sin embargo, se detectó que en ocasiones la escucha no está centrada en la empatía sino en simplemente entender para contraargumentar y, además muchas veces aún aquellos que se consideran muy buenos escuchando, tienen dificultadas para no interrumpir mientras argumenta la contraparte.

La mayoría de las personas de la muestra declaran ser conscientes de cuando no están siendo razonables en una conversación difícil, y de cuando están sufriendo un "secuestro emocional" demostrando un buen grado de autoconocimiento.

La importancia otorgada a la autorregulación se hace explícita cuando los encuestados/entrevistados, manifiestan la necesidad de mantener la calma, una actitud positiva, ser capaces de manejar el enojo, tomarse pausas para reflexionar y en general evitar ser dominados por las emociones, ya que vinculan esto con una pérdida de control de la situación, un mal desempeño en la conversación, el desenfoque del objetivo, y por tanto un resultado negativo.

Con la base de la información presentada y analizada, se puede afirmar que quienes ocupan puestos de dirección en grandes empresas del sector privado de Montevideo seleccionadas en la investigación tienen muy en cuenta los componentes de la inteligencia emocional y los aplican durante las conversaciones difíciles en la empresa. Aún aquellas personas que no habían recibido una capacitación formal en el modelo de la IE aplican sus componentes,

aprendidos como factores de éxito para sus conversaciones cruciales a través de la experiencia.

Si bien todos componentes de la IE son incorporados por los gerentes y directores en las conversaciones difíciles, los considerados más importantes son la empatía, la autorregulación y el autoconocimiento en ese orden. La ausencia o menor presencia de estos componentes es relacionada de manera directa con resultados negativos en dichas conversaciones.

A su vez se confirma que el resultado de estas conversaciones influye en el clima laboral, la motivación y el alineamiento de los colaboradores, y como consecuencia en el logro de los objetivos empresariales. Todas las respuestas subrayan la importancia de un manejo adecuado de las conversaciones difíciles para evitar consecuencias negativas en la motivación, el ambiente laboral y, en última instancia, en el logro de objetivos empresariales.

7. GUÍA PARA MANTENER CONVERSACIONES DIFÍCILES EN EL AMBIENTE LABORAL

Se ha construido una guía con siete prácticas que pueden ayudar en la gestión de conversaciones difíciles a partir del resumen de los consejos planteados por los autores estudiados para la elaboración de este trabajo y del análisis de las encuestas y entrevistas realizadas.

1. Preparación, autoconciencia y autorregulación

Preparar lo que se desea expresar con anticipación y fijar un objetivo para la conversación. Practicar el discurso, tanto en la información como en el tono de voz que se utilizará durante el transcurso de la conversación.

Es de suma importancia poder identificar en esta etapa las debilidades en referencia a los componentes de la inteligencia emocional para reforzarlos. Recordar que la autoconciencia, como capacidad de reconocer las propias emociones y comprender como éstas afectan al comportamiento, es parte fundamental en las conversaciones con fuerte componente emocional.

Adicionalmente, en toda conversación difícil será necesaria la autorregulación, la capacidad de controlar nuestras emociones y comportamientos, manteniendo la calma especialmente en situaciones estresantes o desafiantes.

Hay quienes encuentran muy útil realizar dinámicas de meditación o mindfulness para la gestión de sus emociones previo a mantener una conversación difícil.

2. Crear un entorno seguro para la contraparte

En aquellos casos donde la conversación difícil se presenta con subordinados es recomendable crear un entorno seguro, donde no se sientan incomodados con la jerarquía del cargo empresarial del interlocutor. Para las situaciones inversas, puede buscar su propio entorno seguro para llevar al superior, siempre buscando tener un clima de confort para favorecer el entendimiento de ambas partes.

3. Escuchar, escuchar y escuchar

En toda conversación difícil ambas partes desean imponer su punto de vista sobre la otra, por lo que es de suma importancia aplicar la empatía, escuchando activamente a la contraparte para poder entender su perspectiva del asunto. Esta escucha debe aplicarse con los cinco sentidos, incluso cuando la conversación no es presencial.

Se debe mantener una escucha activa para reconocer los sentimientos de los demás y descifrar los signos no verbales. Respetar los turnos para hablar y no interrumpir debe ser una de las reglas de cualquier conversación.

La capacidad de construir relaciones aplicando la escucha activa, trabajar en equipo y comunicarse de manera efectiva, son habilidades sociales que están en el centro del conjunto de habilidades necesarias para manejar una conversación difícil de buena manera.

4. Mantener la calma

Toda conversación difícil traerá situaciones de controversia con alta carga emocional, por lo que también durante la conversación se debe hacer uso de la autorregulación y autoconciencia para evitar ser “secuestrado” por las emociones. Realizar una pausa y tomarse el tiempo necesario para reflexionar, evitando tomar decisiones precipitadas.

En caso de requerirlo puede plantear que aún no tiene un argumento formulado, volviendo con el punto en una reunión posterior.

5. Establecer conclusiones claras para ambas partes

Una vez finalizada la conversación difícil se debe corroborar que ambas partes comprendieron los temas tratados y el acuerdo al que se arribó. En caso de ser necesario se debe generar el espacio para preguntas y/o aclaraciones de los puntos vistos en la reunión.

6. Aceptar el feedback

Toda conversación difícil tiene como principal objetivo solucionar un problema, cambiando el comportamiento de una de las partes y buscando obtener una solución conjunta. Visualizar el feedback como algo positivo, una oportunidad de mejora para seguir creciendo como profesional y no como una penalidad a su trabajo será de ayuda durante la conversación. No tomar los comentarios negativos de manera personal ni atribuir al otro la intencionalidad de herirlo, hará que se pueda tomar distancia, mantener la calma y ser capaz de realizar una autoevaluación más objetiva.

7. Realizar un calendario de acción

A veces es conveniente establecer un calendario con planes de acción para el cumplimiento de los puntos tratados en la conversación a fin de monitorear la adecuada resolución del problema vigente y realizar su seguimiento.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristóteles (2016). *Ética a Nicómaco.* (1era ed). Edin. https://www.imprentanacional.go.cr/editorialdigital/libros/literatura%20universal/etica_a_nicomaco_edincr.pdf

Calvo López, C. (2019). *Desafíos, problemas clave y competencias del futuro del trabajo en el Uruguay del S. XXI* (Memoria). Universidad ORT Uruguay, Facultad de Administración y Ciencias Sociales. https://dspace.ort.edu.uy/handle/20.500.11968/4103

Gardner, H. (2001). *Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples*. (6ta ed). FCE.

Goleman, D. (1995*). La inteligencia emocional: por qué es más importante que el coeficiente intelectual.*(25ta ed) Vergara.

Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Kairós.

González-Alorda A. (2011) *El talking manager: como dirigir personas a través de conversaciones*. Alienta.

Hernández, S.R., Mendoza, T.C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta.* McGraw Hill.

Molero Moreno, C., Saiz Vicente, E., Esteban Martínez, C. (1998). *Revisión histórica del concepto de inteligencia: una aproximación a la inteligencia emocional*. Revista Latinoamericana de Psicología 30. https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=80530101

Patterson K., Grenny J., McMillan R., Switzler A. (2016) *Conversaciones Cruciales, Nuevas claves para gestionar con éxito situaciones críticas.* (1era ed). Empresa Activa.

Pin, S. (26 de octubre de 2022), *Anteproyecto de ley de Educación Emocional: ¿En qué consiste y cómo se vincula con la transformación educativa?* La Mañana.uy. https://www.xn--lamaana-7za.uy/actualidad/anteproyecto-de-ley-de-educacion-emocional-en-que-consiste-y-como-se-vincula-con-la-transformacion-educativa/

Pincheira, C. (13 de mayo de 2010). *Humberto Maturana: "Las emociones son el fundamento de todo hacer"* .El Ciudadano.cl. https://www.elciudadano.com/educacion/humberto-maturana-las-emociones-son-el-fundamento-de-todo-hacer/05/13/

Stone D., Patton B., Heen S., (2002). *Negociación: cómo enfrentarlas y decir lo que tiene que decir*. Grupo Norma.

8.1 BIBLIOGRAFÍA

Cavada C. (s.f.) *Introducción histórica a la Neurociencia*. https://www.senc.es/introduccion-historica-a-la-neurociencia/

Goleman, D. (2005). *Emotional intelligence, the 10th anniversary edition*. Bantam Books.

Goleman D. y Cherniss C., (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. (1era ed). Kairós

Guzmán, M. Á. A., & Vázquez, S. F. E. (1 de mayo de 2020). *Formación de competencias en organización y gestión del capital humano a directores de proyectos de implementación de TIC en Uruguay*. Dilemas contemporáneos: Educación, Política y Valores. https://dilemascontemporaneoseducacionpoliticayvalores.com/index.php/dilemas/article/view/2344

Ivanov, S.J. (9 de mayo 2018). *La Educación Emocional en la agenda educativa del Uruguay*. https://www.semanticscholar.org/paper/La-Educaci%C3%B3n-Emocional-en-la-agenda-educativa-del-Ivanov/34ea2fff18e6693faa2648815aac2976ced51702

Martins, A. (21 marzo 2019). *Cómo en Uruguay enseñan la inteligencia emocional a miles de niños para los trabajos del futuro.* https://www.bbc.com/mundo/noticias47570355

Rivas, A. (6 de marzo 2023). *Normas APA: La guía definitiva para presentar trabajos escritos. Guía Normas APA.* https://normasapa.in/

Olguín, J. R, (s.f.) *Inteligencia Emocional*. www.jorgeolguin.org/inteligenciaemocional01.htm

Rosenberg, M.B. (2013). *Comunicación no violenta: un lenguaje de vida.* (1era ed). GAE.

Vásquez de la Hoz, F. J., (2007). *Inteligencia emocional en las organizaciones educativas*. Psicogente, 10(17), 42-59. https://www.redalyc.org/pdf/4975/497552351005.pdf

9. ANEXOS

ANEXO A – CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA

Conversaciones Difíciles a Nivel Gerencial

MBA - 2023

"Conversación difícil es aquella entre dos o más personas donde las opiniones son opuestas, hay importantes factores en juego y las emociones son intensas. " (Patterson et al, 2016)

* 1. ¿Cuál es su género?

- ◯ Mujer
- ◯ Hombre
- ◯ No especifica

* 2. ¿Cuál es su grupo de edad?

- ◯ 21-29
- ◯ 30-39
- ◯ 40-49
- ◯ 50-59
- ◯ 60 o más

* 3. Especifique el tipo de tarea que realiza

- ◯ Mando medio
- ◯ Gerencia
- ◯ Dirección
- ◯ Técnico o profesionales sin supervisión
- ◯ Otra (por favor, especifique)

* 4. Indique el tamaño de la empresa en la que desempeñó o desempeña su actividad

- ◯ 1-19
- ◯ 20-99
- ◯ 100 o más

* 5. En las conversaciones que usted considera difíciles, ¿qué importancia le otorga a los siguientes componentes?

	Nada importante	Poco importante	Importante	Muy importante	Imprescindible
Autoregulación	◯	◯	◯	◯	◯
Empatía	◯	◯	◯	◯	◯
Automotivación	◯	◯	◯	◯	◯
Habilidades sociales	◯	◯	◯	◯	◯
Autoconocimiento	◯	◯	◯	◯	◯

* 6. Habitualmente ¿prepara Ud. sus conversaciones difíciles?

- ◯ Casi nunca
- ◯ A veces
- ◯ Frecuentemente
- ◯ Casi siempre

* 7. En los casos en que las prepara, ¿podría comentar cómo lo hace? ¿a qué aspectos dedica ese tiempo de preparación?

* 8. Siempre estoy dispuesto a tener en cuenta la perspectiva de los demás

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 9. Puedo deshacerme rápidamente del enojo para que no me afecte

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 10. Me gusta hacer preguntas para averiguar qué es lo importante para el otro

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 11. Soy muy bueno empatizando con los problemas de los demás

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 12. Me cuesta expresar mis emociones con palabras

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 13. Soy bueno para adaptarme a distintos tipos de personas

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 14. Cuando considero que tengo la razón, pero los demás mantienen el pensamiento opuesto, insisto en mis argumentos

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 15. Raramente los demás pueden detectar mi estado de ánimo

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 16. Puedo entender cuando mis acciones ofenden al otro

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 17. Con referencia a mi actitud frente a la vida/ trabajo, puntúe el grado en que se identifica con las siguientes características:

	No me identifica	Un poco identificado	Muy identificado
Siempre motivado	◯	◯	◯
Enérgico	◯	◯	◯
Pasivo	◯	◯	◯
Pesimista	◯	◯	◯
Comprometido	◯	◯	◯

* 18. Conscientemente puedo modificar mi estado de ánimo

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 19. Soy muy bueno escuchando

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 20. Me doy cuenta cuando no estoy siendo razonable

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 21. Soy bueno para "leer" las emociones de los demás

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
◯	◯	◯	◯	◯

* 22. Nunca interrumpo a los demás en las conversaciones

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 23. Me doy cuenta cuando estoy siendo "secuestrado" por mis emociones

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 24. Las personas difíciles no me agobian/ enojan

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 25. Generalmente construyo relaciones sólidas con quienes trabajo

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 26. Siempre puedo motivarme aunque me sienta deprimido

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 27. No dejo que los problemas con las personas me afecten fuera del ambiente laboral

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 28. Soy abierto a la hora de recibir feedback y estoy dispuesto a evaluar medidas al respecto

Totalmente en desacuerdo	Parcialmente en desacuerdo	Neutro. Ni de acuedo ni en desacuerdo	Parcialente de acuerdo	Totalmente de acuerdo
○	○	○	○	○

* 29. Piense en las conversaciones difíciles en que haya quedado conforme con el resultado, ¿Cuál de estos componentes piensa que tuvo mayor impacto? Ordénelos de mayor a menor impacto arrastrando la casilla con el mouse

- Autoconicimiento
- Autoregulación
- Automotivación
- Hablidades Sociales
- Empatía

* 30. ¿Podría comentar o citar un ejemplo en que el componente que ocupa el primer lugar para Ud. haya tenido un impacto relevante?

* 31. Ahora piense en las conversaciones difíciles en que NO haya quedado conforme con el resultado, ¿Considera que faltó la presencia de algún componente? Ordénelos por grado de presencia, siendo el primer lugar para el MENOS presente (o ausente).

- Autoconicimiento
- Autoregulación
- Automotivación
- Hablidades Sociales
- Empatía

* 32. ¿Podría comentar o citar un ejemplo de una conversación difícil que NO haya salido como usted esperaba?

* 33. Lo que debo mantener en mis conversaciones difíciles es ...

* 34. La característica que debo mejorar en mis conversaciones difíciles es ...

* 35. Valore del 1 al 10 en qué medida Ud. considera que tiene éxito en las negociaciones o conversaciones que considera difíciles, siendo 10 Muy alto y 1 Muy bajo.

- ◯ 1
- ◯ 2
- ◯ 3
- ◯ 4
- ◯ 5
- ◯ 6
- ◯ 7
- ◯ 8
- ◯ 9
- ◯ 10

ANEXO B - ENTREVISTAS PERSONALES

Entrevista N°1 Empresa A

Gerente de Operaciones en empresa del rubro portuario, hombre de 53 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

Converso mucho con los jefes que tengo a cargo para ayudarlos a comunicarse con la gente que tienen a cargo. Les doy los lineamientos a seguir y trato de brindarles herramientas para que ellos puedan comunicarse de la mejor forma con los supervisores y capataces que a su vez deberán alienar a los operarios.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera?

Sí, por supuesto.

- ¿Considera que alguna de estas conversaciones es más importante que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

Hay conversaciones que son operativas, que son importantes porque resuelven problemas puntuales de la operación diaria. Pero también hay conversaciones sobre cómo pararse frente a situaciones complejas. Cuando los jefes se encuentran con desvíos en las conductas de sus colaboradores, tienen que saber qué hacer y que no hacer. Les aconsejo que, si tienen dudas, no resuelvan en caliente. También que según sea el desvío, pueden aprovechar para enseñar y no solamente recurrir al castigo (aplicación de sanciones) como método para corregir. Le sugiero a los jefes que realicen las recorridas junto con los capataces para detectar errores en conductas o procedimientos. Así como yo hago con los jefes, pretendo que los jefes hagan con los capataces, enseñarles como haría un padre con su hijo cuáles son los criterios para resolver los distintos problemas del día a día.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y por qué las considera difíciles? ¿Si es posible nos podría relatar un caso exitoso?

Siempre es difícil despedir gente. En este año he tenido que despedir entre 20 a 30 personas.

Me resulta difícil porque el mensaje que yo le dé a esa persona va a impactar en el grupo que queda. Más allá de intentar no dar un mensaje erróneo al que se va, hay que ser consciente de que también se está enviando un mensaje al que se queda. Más allá de que no es una situación cómoda, son difíciles porque cada palabra cuenta.

Un caso de éxito fue cuando con el sindicato que pedía modificar ciertas operaciones, llegamos a un acuerdo a partir de negociar y ceder un poco ambas partes en la manera adecuada de realizar determinadas tareas, hasta lograr algo que convencía a las dos partes,

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

En una ocasión, en otra empresa del rubro manufacturero, había determinado producto que estaba incrementando sus costos de producción enormemente. Los operarios habían modificado los parámetros de la máquina para su comodidad, esa modificación bajaba la eficiencia, pero se rehusaban a cambiarlo. Yo sospechaba que si no se lograba bajar el costo de producción la empresa iba a cerrar esa línea de producto. Intenté conversar con los operarios para advertirles, pero me malinterpretaron y pensaron que los estaba amenazando. Una semana más tarde, efectivamente la empresa cerró la línea y se llevó la máquina para producir ese producto en otro país. Obviamente, junto con la máquina se fueron varios puestos de trabajo.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional?

Sí, me preparo. No tuve una capacitación formal en los temas de inteligencia emocional, sin embargo, siempre hice uso de la empatía, me acercaba a hablar con la gente siempre intentando comprender sus razones, y tratando de ayudar. Antes de tener una conversación difícil trato de pensar lo que voy a decir y lo que me pueden contestar. Trato de ir en un estado de ánimo aplomado y tranquilo. Alguna vez hasta llevé a un tercero para que hubiera

testigos. Trato de que no jueguen mis emociones. Hay veces en que se trata de la comunicación de una decisión tomada por la empresa, más que una conversación, y lo negociable es muy poco. Cuando se trata de comunicar una decisión tomada, por más que escuche los argumentos del otro, y aunque esté de acuerdo con eso, no puedo cambiar la posición de la empresa, por ejemplo, en caso de un conflicto sindical, como en el caso anterior donde la empresa decidió cerrar la línea de producción.

Cuando dejo que las emociones me desborden, pierdo la línea argumental, no me expreso de la mejor manera dando lugar a ser malinterpretado. También trato de esquivar las conversaciones difíciles cuando se dan con tres o más personas, y del otro lado estoy yo solo.

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas por usted ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Cómo los afronto en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Hay gente que utiliza el comentario negativo con la intención de herirte. A veces puede ser una crítica constructiva. Pero, aun así, no siempre puedo reconocer que la persona tiene razón porque la empresa me pide que yo actúe de determinada manera. En esos casos tengo que medir cada palabra. Sí puedo reconocer si me señalan algo personal, por ejemplo, si le hablé mal, o si no presté atención, pero no puedo mostrar que estoy en desacuerdo con temas que son de estrategia de la empresa.

- Lo que debe mantener (para que tenga éxito el entrevistado) en sus conversaciones difíciles es la empatía

Las características (mencionarle los componentes) que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son las habilidades sociales, la lectura del lenguaje no verbal.

- ¿Durante las conversaciones difíciles suele detenerse para reflexionar cuál es la mejor forma de abordarla?, ¿Nos comenta un ejemplo?

Sí, muchas veces, cuando no estoy solo aprovecho cuando otro de mi equipo está hablando

paro yo reflexionar.

- Cuando la contraparte plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo? Si es posible, argumente.

He aprendido a escuchar, porque mi primera reacción era salir a cuestionar.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si éstas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Podría dar un ejemplo?

Sí. Cuando tengo que negar un pedido, lo argumento. Trato de negociar lo que estoy dispuesto a modificar y de argumentar lo que no voy a modificar. Pienso que una vez termine la conversación, esa persona va a comentar lo que pasó en la reunión. Y si sale desconforme, esa persona va a salir mal. Y si además encontró contradicciones en el discurso va a salir peor, y esa es la versión que va a comentar con los demás compañeros. Por eso es importante ser sólido y coherente.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Podría dar un ejemplo?

Si, claro. Va muy de la mano también de la pregunta anterior, porque si se genera un ambiente laboral de desagrado y desmotivación, seguramente la gente tire "para atrás" y no se logren los objetivos de la empresa.

Entrevista N°2 Empresa B

Gerente de Recursos Humanos, empresa de servicios logísticos, mujer de 54 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

Las que más abundan son las de coordinación de tareas o para solucionar problemas puntales. Yo creo que el gran desafío es que para otro tipo de conversación hay que hacerse el espacio, sino nunca se generan. La evaluación de desempeño no debería ser una sola instancia en el año, sino un acompañamiento.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera?

Es muy importante para mantener involucrado al equipo y estar todos alienados.

- ¿Considera que alguna de estas conversaciones es más importante que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

Para mí las conversaciones muy importantes son aquellas en las que uno explica los "para qué" hacemos cada cosa. Serían las reuniones de alineamiento.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y por qué las considera difíciles? Si es posible ¿nos podría relatar un caso exitoso?

Para mí las conversaciones más difíciles eran aquellas en las que tenía que plantear a la persona lo que tenía para mejorar, o corregir. Al principio, no me animaba a generar estas conversaciones, luego fui aprendiendo a no rehuirlas. Por otro lado, están los despidos, pero yo considero que esto no es una conversación. Allí no hay una negociación, no es algo que según lo que tú me digas yo voy a cambiar de opinión. Pero a mí las más me han costado son cuando dentro de mi equipo hay posiciones encontradas, y tengo que tratar de acercarlos sin tomar partido. Otras conversaciones difíciles han sido las sindicales, que, si bien nunca fui sola, siempre me generaron nervios.

Como ejemplo de conversación exitosa dentro de mi equipo, han sido aquellas en que se daba el espacio para manifestar la diferencia. Muchas veces, con cambios de estrategias de la empresa, el manejar el enojo y la frustración del equipo fue un desafío que creo haber liderado bien mostrando la posibilidad de seguir aportando a la empresa desde otro rol.

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

Una conversación que me quedó grabada (y si bien sigo pensando que comunicar un despido no es una conversación), fue cuando tuve que desvincular a una chica y ella nos increpó diciendo: "pero no es que acá la empresa desarrolla y acompaña a las personas? Yo confié en

ustedes y en lo que decían". Me di cuenta de que esta persona había llegado a una situación de despido sin que nadie antes conversara con ella sobre la calidad de su desempeño. Me dolió porque sentí que habíamos metido la pata con ella.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional?

He ido aprendiendo con el tiempo. Antes pensaba que era cuestión de suerte y no las preparaba. Ahora preparo el temario, los objetivos, pero también me preparo emocional y corporalmente. Practicar el discurso y cuidar mi lenguaje no verbal, relajar mi cuerpo antes, hacer respiraciones. Algo para que mi cuerpo acompañe y no explote. En el tema emocional, trato de preguntarme "¿por qué esta conversación es difícil para mí?".

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas por usted ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Cómo los afrontó en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Muchas veces, por ejemplo, en las conversaciones sindicales, uno representa a la empresa entonces los comentarios no son personales. A mí lo que más me afecta es cuando ponen en duda mi ética, eso para mí es muy fuerte y en primera instancia tiendo a congelarme. Allí trato de salir de ese estado proponiendo reenganchar el tema que es el propósito de la charla.

- Lo que debe mantener para tener éxito en sus conversaciones difíciles es …

Creo que tengo que mantener la confianza en mí misma y en mi planteo. Yo creo soy buena generando confianza en el otro y trato de cuidar eso y ser sincera.

- Las características (mencionarle los componentes) que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son

Lo que tengo que mejorar es no dejarme ir a los planos personales, quedarme en la tarea que es el objetivo de la conversación

- ¿Durante las conversaciones difíciles suele detenerse para reflexionar cuál es la mejor forma de abordarla?, ¿Nos comenta un ejemplo?

Yo soy muy tranquila y nunca exploto. Siempre soy la que intenta llevar calma y como te decía, trato de volver al tema objetivo de la conversación.

- Cuando la contraparte plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo, ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo?

Sí, y esto lo aprendí en las conversaciones sindicales, porque en la mayoría de los casos en que uno debe volver con una contraoferta, es imposible si no se entiende cual es el planteo y cuáles son las preocupaciones subyacentes para el otro.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si éstas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Podría dar un ejemplo?

Yo creo que las conversaciones difíciles que no llegan a buen puerto generan mucha frustración. En el área de gestión humana pasa mucho. La gente viene con sus problemas, hay conversaciones de catarsis también. Y para adentro del equipo de gestión humana, genera frustración cuando no podemos resolverlo.

Por ejemplo, si nos plantean un problema con su jefe, le tenemos que recomendar que vaya y lo hable con su jefe, entonces la persona se va tan enojada o más, que cuando vino, y eso genera frustración en el área de gestión de personas.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Podría dar un ejemplo?

Si, porque cada persona aporta a los objetivos, entonces en una conversación difícil que no resulta bien, se genera enojo, desmotivación, desconexión.

Allí se genera un corte en el fluir hacia los objetivos.

Entrevista N°3 Empresa C

Manager de Tesorería, empresa de comercio electrónico y soluciones Fintech, hombre de 36 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

En el equipo que lidero mantengo mayormente dos tipos de conversaciones, planificación del trabajo y habilidades blandas acompañadas de procesos de feedback que establece la propia compañía, así como otras informales de puesta a punto para evaluar la comodidad del equipo en el ambiente laboral. Siempre busco mantener el equilibrio entre estos dos tipos de charlas. Me cuesta mucho disociar la persona de la tarea. Creo que la autorregulación de mis emociones, y el autoconocimiento, son muy importantes para poder tener un buen desempeño.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera? ¿Considera que alguna de estas conversaciones es más importante que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

Creo que es vital una buena comunicación en todo nivel gerencial. Prefiero la sobre-comunicación que una omisión por no haber comunicado, siendo clave para liderar.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y porque las considera difíciles? Si es posible ¿nos podría relatar un caso exitoso?

Sí, he cambiado la forma de estructurarme. Siempre voy con franqueza y regulando las emociones. He mantenido conversaciones para desvincular personal, y en la medida de lo posible opta por la transparencia para lograr el éxito en las conversaciones difíciles.

Una vez me enfrenté a un caso de personas con displicencia en el equipo de trabajo, transmitiendo negatividad al resto del equipo. Allí opté por idear planeas de acción de forma conjunta con el individuo, definiendo plazos donde se evaluaba la resolución del problema de fondo. Siento que se logró el éxito ya que el todo el plan de acción se elaboró juntamente con el subordinado haciendo uso de la empatía y la búsqueda de un cambio en el miembro del

equipo, mostrándole los resultados que puede llegar a obtener.

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

En un momento tuve que desvincular de la entidad a un miembro de mi equipo. Hice el intento por todos los medios posibles incluyendo elementos de la inteligencia emocional de lograr un cambio en la persona, sin obtenerlo. Esto me generó una gran frustración como gerente, dado que no pude, a partir de mis habilidades técnicas y emocionales cambiar la postura del empleado y tuve que proceder al despido.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional? Argumente

Sí, me preparo para las conversaciones difíciles, pensando el hilo de la conversación a llevar a la mesa de discusión, con empatía buscando las acciones a tomar para hacer llegar el mensaje a la otra persona, siendo lo más preciso posible. Siempre me centro en la motivación, en marcar la energía que es necesaria para generar impacto como elementos fundamentales, y en estar calmado aplicando autorregulación para no ceder ante los impulsos. Suelo estudiar detalladamente el tema a tratar en la reunión centrándome en el objetivo de esta, para que ambas partes podamos llevarnos el resultado que el esperábamos.

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas por usted ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Cómo los afronto en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Sí. En otra etapa de mi vida solía tomarlo a pecho con efectos negativos en mi performance, pero en la actualidad hago caso omiso y me centro en la discusión y el tema que se está tratando en la conversación. Por ejemplo, en las reuniones donde se exponen los números del equipo de tesorería y las contrapartes cuestionan todos los porcentajes expuestos en lugar de centrase en el objetivo de la reunión. Estas situaciones suelen distorsionar el objetivo de la

reunión impidiendo transmitir el mensaje.

Suelo buscar y argumentar los puntos importantes de la reunión, haciendo caso omiso de los comentarios negativos. Para esto considero que la empatía y autorregulación/autoconocimiento son vitales para poder tener una correcta resolución de la conversación.

- Lo que debe mantener (para que tenga éxito el entrevistado) en sus conversaciones difíciles es …

Se debe mantener la calma ante las situaciones, el uso de la autorregulación y que tu mensaje llegue a transmitirse.

- Las características (mencionarle los componentes) que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son …

Creo que destacaría el autoconocimiento y autorregulación para seguir trabajando en ellos.

- ¿Durante las conversaciones difíciles suele detenerse para reflexionar cual es la mejor forma de abordarla?, ¿Nos comenta un ejemplo?

Se debe analizar de forma adecuada cada conversación elaborando posibles escenarios evaluando las acciones a tomar en escenarios positivos y negativos.

- Cuando la contraparte de una plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo? Si es posible, argumente.

Si poseo un argumento distinto, debo debatirlo considerando las opiniones de la contraparte. Es muy importante estar de acuerdo en que estamos en desacuerdo, pero se puede lograr el éxito en las conversaciones difíciles a partir del debate de los argumentos de las partes intervinientes.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si estas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Si, pienso que impacta en la motivación. El feedback es algo muy valioso para el entrevistado, pero no se debe dar el resultado negativo desmotivando al miembro del equipo, sino resaltando las oportunidades de mejora y los planes de acción para el crecimiento de la contraparte. Por ejemplo, para el caso donde se debe negar un aumento de sueldo, no se debe dar a conocer la negación del aumento en una única instancia, sino que se debe ir trabajando con feedback sobre el subordinado para que él sepa de forma anticipada si su trabajo esta alineado con el pedido de incremento salarial.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Una inadecuada gestión de las conversaciones difíciles altera los objetivos de la firma, dado que poder mantener conversaciones difíciles es parte de ser un buen líder y una empresa sin liderazgo no tiene futuro.

Entrevista N°4 Empresa D

Gerente de Producción, empresa manufacturera, hombre de 73 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

Se mantiene una reunión de manera periódica y principalmente a comienzo de semana con el objetivo de que se cumplan las metas fijadas por el directorio, tanto metas semanales como mensuales. Por lo que las conversaciones con el equipo de trabajo son fundamentales.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera? ¿Considera que algunas de estas conversaciones son más importantes que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

Es fundamental la comunicación con los subordinados directos, y esa comunicación es de relevancia el primer día de la semana para determinar cuál va a ser el objetivo. Independientemente de esa reunión en el correr de la semana se hacen pequeños encuentros para revisar cómo va la producción.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y porque las considera difíciles? Si es posible ¿nos podría relatar un caso exitoso?

En la empresa se trabaja a un ritmo bastante normal, últimamente no es habitual tener este tipo de conversación, pero puede suceder que un empleado no llegue a las metas propuestas. En esos momentos se hace una reunión a la cual asiste el Gerente, el Encargado y el Ayudante del encargado y siempre de manera constructiva, se comentan los inconvenientes y los efectos que eso tiene en la cadena productiva. Y se busca reorganizar las condiciones de producción para cumplir los objetivos planteados. En general los resultados son positivos.

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

Recientemente no he tenido problemas. Sin embargo, hace unos años la empresa tenía un encargado conceptuado como difícil, con quien se mantenía conversaciones con estas características. Muchas veces esas conversaciones no fueron exitosas, una en particular fue una solicitud para no trabajar en horario nocturno. Luego de una situación complicada se le dio la opción de no trabajar, eso por supuesto lo impactó en su salario, por lo que dos meses después solicitó trabajar nuevamente en horario nocturno.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional?

Siempre hay una preparación de las conversaciones, esa preparación la hago también en común acuerdo con la Dirección, nunca la hago en forma solitaria, siempre se hace de forma conjunta. Se preparan y lo trabajamos en equipo, planeando los puntos a plantear.

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas por usted, ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Cómo los afrontó en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Con el correr de los años he aprendido que nunca se puede perder el foco de la conversación.

Intento explicar de manera positiva y en un tono normal los motivos de la reunión. Al comienzo de mi vida profesional tuve una gran enseñanza donde mi jefe me dijo que ante una conversación que se tornaba complicada tenía que imaginar que la contraparte tenía un gorro que dice “no calentarse nunca”, porque siempre en una conversación conflictiva el que pierde los estribos y se enoja, pierde. Es por lo que siempre intento mantener la calma. Busco un gran autocontrol, incluso cuando he mantenido conversaciones difíciles con el Sindicato.

- Lo que debe mantener (para que tenga éxito el entrevistado) en sus conversaciones difíciles es …

Los factores para mantener son el ser siempre constructivo y conservar la calma. La estrategia es siempre buscar la forma de conciliar, y explicar en los mejores términos las razones y los motivos de determinadas situaciones.

- Las características que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son …

Busco no ponerme nervioso, siempre intentando mantener la tranquilidad y la calma, orientado a obtener resultados positivos. Autorregulación, empatía y autoconocimiento, son los componentes que identifico e intento mantener a la hora de enfrentar una conversación difícil.

- ¿Durante las conversaciones difíciles suele detenerse para reflexionar cuál es la mejor forma de abordarla? ¿Nos comenta un ejemplo?

Muchas veces suelo detenerme para poder reflexionar en una conversación y buscar diferentes alternativas para poder obtener los resultados previstos.

En el mes de julio se dio un aumento especial a determinados funcionarios por cumplir con las metas propuestas. En esa situación un colaborador a quien no le correspondió dicho aumento, consultó las razones y se lo llamó a una reunión donde se le explicaron los motivos de la decisión tomada. Esa reunión se tornó una conversación difícil. En ese caso se evaluó la situación y se argumentó con números y estadísticas la razón por la que se tomó esa decisión.

Se planteó la posibilidad de que si su comportamiento cambiaba y mejoraba el año próximo habría otra evaluación.

- Cuando la contraparte de una plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo? Si es posible, argumente.

Sí, se escuchan todos los planteos. Es importante escuchar porque muchas veces ni la gerencia ni el directorio están en el campo de trabajo y pueden desconocer alguna situación. En caso de considerar que algún planteo es correcto se hacen modificaciones a las decisiones tomadas, y en caso de considerar que no corresponde el planteamiento se explican las razones por las que no.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si estas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Siempre se trata de que el empleado no se vaya enojado, es importante que el empleado comprenda la razones por las que se toman esas decisiones. Claramente el ambiente laboral se ve perjudicado cuando hay empelados disconformes, es por eso por lo que siempre si intenta dar las explicaciones necesarias con el fin de obtener el mejor resultado. Se lo escucha, se lo motiva, se vuelve a evaluar y se cumple con lo prometido en caso de que corresponda.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Sí, no hay duda. Es por eso, que es importante explicarles a los cargos intermedios las medidas tomadas, para que ellos puedan trasmitir al resto del equipo las decisiones de la dirección de la empresa.

Hace unos años tuvimos una conversación difícil con el sindicato que derivó en un paro por 4 días, eso sin duda tuvo un impacto fuerte en la empresa.

Entrevista N°5 Empresa E

Directora del departamento de Cardiología de una institución de salud, mujer de 46 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

Mantengo conversaciones de coordinación para realizar la organización del trabajo del departamento de cardiología. En esas reuniones se organizan las consultas médicas, las guardias y la realización de estudios. Es fundamental mantener una comunicación directa con cada integrante ya que se debe coordinar muy minuciosamente todos los aspectos diarios del trabajo con el fin de cumplir con todos los socios de la institución, cubrir posibles urgencias y realizar los estudios programados.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera?

Sí, es fundamental porque al estar en una institución dedicada a la salud, la comunicación es de relevancia, es la forma de poder mantener al equipo coordinado.

- ¿Considera que alguna de estas conversaciones es más importante que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

No todas las conversaciones son iguales o tienen la misma importancia, nosotros también hacemos ateneos médicos, donde evaluamos determinados casos médicos y se intercambian opiniones. Se hacen evaluaciones por desempeño de manera mensual, donde se analizan los reclamos de los pacientes, y luego se hace un feedback de desempeño. Esas conversaciones son fundamentales para mejorar la vinculación médico paciente.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y por qué las considera difíciles? Si es posible ¿nos podría relatar un caso exitoso?

Sí he tenido conversaciones difíciles, como ejemplo puedo citarte una vinculada a un feedback negativo producto de un mal desempeño vinculado a la mala relación médico paciente. En primera instancia la contraparte no fue muy receptiva, pero luego de conversar y mostrar los comentarios, se logró cambiar la actitud mejorando su evaluación dentro de la

institución.

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

Por un tema vinculado al conocimiento, hubo que hacer una reorganización donde varios profesionales se consideraron negativamente afectados y a pesar de tener varias conversaciones no se logró llegar a un acuerdo por lo que los colaboradores hicieron el reclamo ante el Ministerio, y fue en esa instancia luego de pruebas y explicaciones que el Ministerio laudó a favor de la Institución. Pero en lo que refiere a la conversación no fue exitosa.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional?

Solo me preparo con argumentos cuantitativos, es decir con los resultados a la vista y con los argumentos. Intento mantener el autocontrol, lo que muchas veces me cuesta mucho.

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Como los afrontó en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Por supuesto que tuve ese tipo de conversación donde recibí comentarios negativos, ante esos casos intento que no me afecte, y busco concentrarme y enfocarme en los objetivos que busco alcanzar en esas conversaciones.

En caso de que sienta que todo se sale de control intento mantenerme en silencio y respirar para luego poder responder.

- Lo que debe mantener (para que tenga éxito el entrevistado) en sus conversaciones difíciles es …

Para lograr tener éxito en una conversación difícil, la calma, la concentración y un argumento solido que fundamente las medidas tomadas.

- Las características que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son ….

Sin duda el autocontrol, muchas veces me es difícil controlarme y me cuesta evitar enojarme ante lo que considero que no corresponde.

- Durante las conversaciones difíciles ¿suele detenerse para reflexionar cuál es la mejor forma de abordarla?, ¿Nos comenta un ejemplo?

Intento reflexionar, respirar y pensar cómo lograr continuar la conversación enfocada en el éxito. Las conversaciones difíciles se dan generalmente con los nuevos médicos quienes tienen una visión distinta de la vida y muchas veces es difícil hacerlos entrar en razón. Me pasó una vez en una organización, una licencia donde nadie quería trabajar en enero. En ese caso tuve que detener la reunión para poder enfocarme y librarme del enojo para luego retomar el asunto.

- Cuando la contraparte plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo, ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo? Si es posible, argumente.

Sin duda escucho el planteo y lo analizo, buscando alternativas para poder resolver el problema.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si éstas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Podría dar un ejemplo?

Sin duda los impactos son tan fuertes, que no sólo afectan el ambiente laboral sino también el vínculo paciente médico. Por eso es fundamental mantener una comunidad de armonía y trabajo en equipo.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Podría dar un ejemplo?

Sí por supuesto. Luego de que fuimos al Ministerio por un reclamo y el fallo fue positivo para la Institución, por un tiempo largo existieron situaciones de alta tensión, con un difícil

desempeño en el trabajo en equipo. Pero luego todo volvió a la normalidad, porque existieron varias conversaciones con el fin de recuperar la comunicación.

Entrevista N°6 Empresa C

Manager de Impuestos, industria de comercio electrónico y soluciones Fintech, mujer de 33 años.

- ¿Qué tipo de conversaciones mantiene con su equipo de trabajo y con qué objetivo?

Mantengo conversaciones laborales y de carácter personal con los miembros de mi equipo. Me gusta mantener un ambiente de buen trato y no tener un equipo que se centre únicamente en las tareas de trabajo. Un equipo funciona correctamente cuando predomina la confianza. Considero que las conversaciones de feedback oportuno, para reconocer y ajustar formas de trabajar son vitales en todo liderazgo. Cada conversación tiene un propósito diferente, busco conocer a la persona y trabajo no para dar órdenes sino para buscar coordinación y sinergia de equipo con el objetivo de lograr las metas.

- ¿Considera que es importante mantener comunicaciones en el equipo que lidera? ¿Considera que alguna de estas conversaciones es más importante que otras? En caso afirmativo, ¿cuáles?

La confianza y la comunicación son pilares en el equipo. Saber que emoción posee la contraparte más allá del trabajo diario, buscando empatizar ya que comprendiendo a la otra persona el equipo mejora a todo nivel. Las conversaciones de seguimiento emocional buscando entender y comprender cómo se siente la otra parte personal y dentro del equipo de trabajo son lo más importante. Veo al líder como a un referente para el equipo, para coordinar esfuerzos y no para dar órdenes de trabajo, por lo que todo lo que es comunicación es indispensable para que el equipo de sienta motivado y cumpla los objetivos.

- ¿Usted considera que ha tenido conversaciones difíciles en su trabajo? ¿Cuáles y por qué las considera difíciles? Si es posible ¿nos podría relatar un caso exitoso?

Sí, puntualmente en mi trabajo actual mantengo conversaciones difíciles con mi líder directo y con compañeros de equipo de liderazgo. Lo considero una conversación difícil cuando se debe solucionar un desacuerdo con la contraparte, pero buscando no confrontar sino solucionarlo haciendo uso de la inteligencia emocional. Por ejemplo, casos donde la otra parte reacciona con malos tratos verbales, donde es de suma importancia conectar la conversación difícil con los componentes de la inteligencia emocional para poder tener éxito en la resolución. Una conversación difícil tiene lugar cuando se mezclan los sentimientos personales con los temas laborales generando un clima de incomodidad que afecta la comunicación.

- ¿Podría relatarnos ahora una conversación en la que considera que usted no tuvo éxito?

En mi reunión de desempeño fui con un listado de atributos negativos de mi líder, pero me encontré con que mi líder planteó lo mismo previamente a que tenga lugar a expresarme, generando un cambio en la planificación de la conversación dado que mi líder se anticipó generando una reacción emocional que llevó a un resultado negativo. Actualmente obtengo buenos resultados planteando los argumentos con autocontrol y en caso de no poder hacer uso de este componente, mantengo silencio en el momento buscando poder analizar con claridad a posteriori y volver con la conversación analizada.

- ¿Se prepara para las conversaciones difíciles? En caso afirmativo, ¿Utiliza los componentes de la Inteligencia Emocional?

No me preparo para ningún tipo de conversación, prefiero que esta fluya dado que no suelo tener buenos resultados cuando me estructuro un boceto de la posible conversación. Reconozco que es difícil utilizar los componentes de la IE durante una conversación difícil donde los componentes más importantes son la empatía y autorregulación, siendo los que más

me cuestan aplicar.

- Durante las conversaciones difíciles mantenidas ¿tuvo comentarios negativos de la otra parte? ¿Como los afrontó en el momento y pudo seguir delante en la reunión? ¿Nos podría dar un ejemplo?

Sí, por ejemplo, en la última instancia de feedback recibida de mi líder, éste me expuso comentarios negativos, los cuales yo no esperaba ya que he mantenido buenos resultados. Considero que fue bueno poder verlos como una oportunidad de mejora para poder reaccionar y conciliar entre ambas partes. Creo que es de vital importancia aplicar la autorregulación para no justificar todo durante las conversaciones difíciles donde priman los comentarios negativos, sin "disparar" inmediatamente la emoción defendiéndose, sino que se debe pensar con calma, reflexionar con apertura y empatizando con el interlocutor.

- Lo que debe mantener (para que tenga éxito el entrevistado) en sus conversaciones difíciles es …

Autorregulación para poder regular las propias emociones ante los secuestros emocionales y empatía para situarse en la posición del otro teniendo otra perspectiva.

- Las características que debe mejorar en sus conversaciones difíciles son ….

Considero que la autorregulación y la autoconciencia son los componentes de la inteligencia emocional que debo mejorar. Asimismo, mantengo que la motivación es un desafío del día a día ya que como líder existen muchas instancias donde no me encuentro motivado, pero debo reflejar ese sentimiento para que el equipo que lidera no decaiga.

- Durante las conversaciones difíciles ¿suele detenerse para reflexionar cuál es la mejor forma de abordarla?, ¿Nos comenta un ejemplo?

Depende de las situaciones, a veces uno identifica que tiene una conversación difícil cuando se encuentra transitando la misma. En estas últimas es más difícil tomarse tiempo para reflexionar. Cuando es posible, es importante es tomarse un tiempo de pausa durante la

conversación para reflexionar y autorregular los sentimientos. Uno debe reflexionar y pensar bien qué decir para entender a la contraparte, dado que la empatía es un elemento necesario para una buena resolución.

- Cuando la contraparte plantea argumentos con los que usted no está de acuerdo, ¿qué hace? ¿Escucha atentamente el planteo? Si es posible, argumente.

Por ejemplo, en las evaluaciones de promociones de los subordinados en muchas ocasiones no estoy de acuerdo con los planteos de los demás gerentes. En estos casos opto por reflexionar, pero si me preguntan mi opinión suelo argumentar que no tengo una formada en el momento aplicando la autorregulación, ya que en instancias anteriores sí argumenté teniendo un mal resultado.

No siempre la intención es que el otro cambie, sino que poder entenderle y darle un argumento constructivo autorregulándose y siendo empático.

- ¿Cómo considera que impactan las conversaciones difíciles en la motivación de su personal a cargo? Si éstas tienen resultado negativo, ¿cree que el ambiente laboral se ve perjudicado? ¿Podría dar un ejemplo?

Considero que, ante la negación de un aumento salarial, por ejemplo, depende la comunicación que se esté llevando a cabo con el empleado, más el feedback, ya que si se hace uso oportunamente de este último generando instancias donde el personal a cargo puede ir percibiendo su desempeño no debería desmotivarlo ya que tendría conocimiento de si puede aspirar al incremento salarial. En caso de no poder otorgar la bonificación buscaría otras formas de conformar al empleado ofreciéndole otros beneficios que se encuentren a su alcance como ingresar a trabajar más tarde, poder pedirse los días de estudio que necesite, entre otros.

Las conversaciones difíciles siempre pueden tener resultado negativo, pero se debe ver como una oportunidad de mejora para poder aprender de ellas. De todas formas, tener demasiadas

conversaciones difíciles en un entorno laboral genera un impacto perjudicial en el ambiente de trabajo.

- ¿Considera que un manejo inadecuado de las conversaciones difíciles puede alterar el logro de los objetivos de la empresa? ¿Podría dar un ejemplo?

Considero que las conversaciones difíciles afectan los logros de los objetivos empresariales. Un mal manejo de las conversaciones difíciles se presenta ante la ausencia total de todos los componentes de la inteligencia emocional. Por ejemplo, las encuestas de clima empresarial donde una vez al año se permite a todos los miembros del equipo responder una serie de preguntas donde evalúan tanto a la organización como al líder son un gran medidor. En los años donde las conversaciones difíciles prevalecieron con mayor frecuencia en mi trabajo actual fue donde la encuesta de clima organizacional tuvo peores resultados, donde claramente hubo impacto en la motivación de las personas, así como en los logros de la empresa.