



Espacios Públicos

ISSN: 1665-8140

revista.espacios.publicos@gmail.com

Universidad Autónoma del Estado de México
México

del Val Merino, Carlos

La inteligencia emocional y productividad: el caso del funcionariado español

Espacios Públicos, vol. 14, núm. 30, enero-abril, 2011, pp. 39-53

Universidad Autónoma del Estado de México

Toluca, México

Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=67618934004>

- Cómo citar el artículo
- Número completo
- Más información del artículo
- Página de la revista en redalyc.org

redalyc.org

Sistema de Información Científica

Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal

Proyecto académico sin fines de lucro, desarrollado bajo la iniciativa de acceso abierto

Inteligencia emocional y productividad: el caso del funcionariado español

Fecha de recepción: 27 de septiembre de 2010

Fecha de aprobación: 20 de octubre de 2010

*Carlos del Val Merino**

RESUMEN

Los gobiernos y administraciones públicas españoles se caracterizan por su baja eficiencia y poca motivación de sus trabajadores a la hora de acometer nuevos cambios que les ayuden a ser más productivos. En estudios recientes se ha descubierto que en estos tiempos de incertidumbre y de crisis es útil aplicar nuevas líneas de actuación basadas en la inteligencia emocional (IE), pues ayudan a que los integrantes de las organizaciones sometidas a los entornos volubles de hoy mejoren su actitud hacia la innovación y mejores prácticas de gestión para elevar la productividad individual y colectiva.

PALABRAS CLAVE: administración pública, innovación, productividad, inteligencia emocional, cultura organizacional.

ABSTRACT

Spanish government and public administration are characterized by a low efficiency and poor employee's motivation to commit new changes in the way to be more productivity. In these crisis times it's really necessary to implement new action lines, based in innovation, but with emotional intelligence (EI) that can help these organizations to take the best of

* Estudiante del doctorado en Inteligencia Emocional por la Universidad de Málaga, España. Responsable de Marketing de Producto del Instituto Cervantes, Ministerio de Asuntos Exteriores, Madrid.

their employees and resources in order to improve the productivity and achieve better collective and individual results.

KEY WORDS: public administration, innovation, productivity, Emotional Intelligence, organizational culture.

INTRODUCCIÓN

En el ámbito mundial, las organizaciones públicas y privadas se han visto inmersas en una crisis por la incertidumbre del entorno económico-financiero sin precedentes que se produjo a partir de la introducción de las políticas neoliberales en los mercados, penetrando incluso en las estructuras burocráticas del Estado, y por los cambios tan dinámicos producidos en “la era de la información” (Castells: 2004), razón por la cual sus dirigentes tienen serios problemas para enfrentar los retos que demandan innovación, productividad en ascenso y mejora de resultados generalizados, a fin de mantenerse competitivos frente a otras organizaciones que sí lo hacen. ¿Cuál es y dónde se ubica esa diferencia? De eso trata este artículo.

El crecimiento económico mundial se ha visto interrumpido por este periodo de estancamiento, paralizando a los gobiernos de muchos países que no han sabido, en la mayoría de los casos, enfrentarse a esta situación, donde la tasa de desempleo alcanza niveles sin precedentes y, en la cual, España ocupa un lugar destacado como muestra la tabla 1.

Tabla 1

TASA DE DESEMPLEO EN EUROPA.
COMPARATIVA SEPTIEMBRE 2009-JULIO 2010

	2009M09	2010M07
Bélgica	8,1	8,9
Bulgaria	7,4	9,7
República Checa	7,4	7,3
Alemania	7,6	6,9
Irlanda	12,9	13,6
España	19	20,3
Francia	9,7	10
Italia	8,1	8,4
Hungría	10,6	10,3
Austria	5,1	3,8
Polonia	8,6	9,4
Portugal	10,2	10,8
Estados Unidos	9,8	9,5
Japón	5,3	5,2

FUENTE: Eurostat, 2010.

Estos gobiernos son *propietarios* de una enorme cantidad de recursos tales como: empresas de comunicación (Agencia EFE, Corporación RTVE), construcción naval (Astilleros Españoles, Grupo Navantia), Energía (ENAGAS, Grupo ENUSA) y minería (Grupo HUNOSA), que no son correctamente explotados y de los cuales no se obtienen productos ni servicios de manera productiva que ayuden a salir de esta grave crisis económica. Sin ir más lejos, la corporación RTVE cerró el ejercicio en 2008 con pérdidas que ascendieron a 71.8 millones de euros, o la compañía minera HUNOSA que alcanzó en 2009 una cifra de negocio de 149.9 millones de euros, lo que supone 4.9% menos que el ejercicio anterior.

Son trabajadores de estas empresas públicas los encargados de sacar el máximo de estos recursos públicos, pero no están motivados ni son aptos en conocimiento ni actitud para formar parte de un proceso de cambio tan exigente como éste, dado que su baja estimulación se debe, según Niskanen (1971), a que la burocracia no percibe ganancias, producto de la diferencia entre costes e ingresos producidos por su propia organización, aunado a que sus ingresos provienen de fuentes externas, distintas a los públicos directos a los que sirve.

De hecho, estas observaciones y críticas que provienen de teóricos de la nueva gerencia pública¹ no dejan bien parada a la burocracia, pues han destacado lo costosa que es y lo poco productivo de sus actuaciones; sin embargo, el mismo Niskanen (1971) comentaba que los empleados públicos eran buena gente “atrapada en un mal sistema”.

En este artículo se analiza el entorno de las administraciones públicas españolas y los recursos humanos que en ellas trabajan, en un contexto poco propicio para acometer procesos de mejora y cambio, dadas las circunstancias actuales.

En primer lugar se aborda el concepto de productividad como objetivo a conseguir. La mayoría de las veces ésta se contextualiza en el entorno de empresas privadas, pero no debe olvidarse que en tiempos de descentralización y de funcionamiento en red, cualquier tipo de organización está obligada a ser analizada bajo el prisma de la productividad, autosuficiencia y resultados que legitimen costos de operación contrastados en mercados abiertos donde el ciudadano (beneficiario y usuario de los

servicios públicos) es considerado como *cliente* (Niskanen, 1971).

Actualmente, no se pueden dejar de considerar los resultados organizacionales en términos de los impactos sociales que se logran, pues no hay que olvidar que en esta perspectiva de mayor eficacia y, sobre todo, de eficiencia, la naturaleza del Estado y su función social se siguen (Niskanen, 1971).

Sólo bajo el paraguas de una cultura organizacional sólida y con la figura de líderes capaces de dirigir estratégicamente a los recursos humanos en el sentido de la productividad con calidad es que la gente de los niveles medios y bajos de la organización, los que implementan los programas, podrá acometer y sacar adelante proyectos innovadores y de mejora.

La segunda parte del artículo trata sobre la necesidad de aplicar nuevas metodologías sustentadas en capacidades aptitudinales y emocionales que ayuden en este proyecto de cambio y mejora. Se analiza el concepto de *inteligencia emocional* (IE) como elemento clave y necesario para la mejora de la productividad en las instituciones públicas, no como sustituto de las metodologías tradicionales empleadas hasta el momento, sino más bien como un complemento y mejora de los procesos de cambio que posicionen a la organización en su entorno, considerando su misión institucional sin perder una visión de futuro factible acorde con el bien público.

CONTEXTO

Muchos gobiernos han intentado mitigar las graves consecuencias de la crisis aplicando

principios y teorías macroeconómicas convencionales (inversiones en obras públicas, incrementos en las tasas impositivas, recortes presupuestarios en áreas como sanidad o educación...); sin embargo, únicamente han conseguido empeorar la situación y frenar aun más las inversiones privadas, ya que esas medidas se han ejecutado sin una antelación suficiente y sin que sus promotores se den cuenta que no eran del todo efectivas y que tal vez era necesario invertir en disposiciones más creativas a la hora de afrontar la situación.

La reactividad de los gobiernos ha agravado esta situación hasta límites insospechados, siendo imposible vaticinar el momento en que países como España puedan salir del estancamiento global y donde ya se barajan cifras de desempleo que sobrepasan cualquier previsión, alcanzando 20% sobre la población activa, traducido en 4 645 000 desempleados.

Otro hecho clave que genera este modelo de ineficiencia ha sido el despilfarro y corrupción durante los últimos años en la administración pública, comparable al modelo de muchos países que se dejan llevar por la codicia. En los últimos meses se han desatado diversos escándalos salpicando a prácticamente todos los grupos políticos del país, pintando sus programas electorales con un tinte turbio y de desconfianza ante la ciudadanía.

Las medidas de gasto público que poco a poco merman las arcas públicas nos colocan en una situación de desprotección y debilidad frente a futuras contingencias. Un gasto público que puede ayudar a mejorar las infraestructuras existentes, a mejorar el sistema público de salud y a generar

confianza para los inversores, no obstante, vuelve a ser despilfarrado en obras inútiles y de poco valor para la sociedad.

En España, estos organismos públicos funcionan de manera descentralizada imitando cada comunidad autónoma las estructuras administrativas de la central, por lo que no se llegan a producir sinergias de ningún tipo entre las distintas administraciones regionales ni siquiera entre las diversas áreas y ministerios que conforman la administración central. Actúan de manera aislada a modo de reino de Taifas, donde los diversos mecanismos burocráticos implantados desde hace décadas funcionan a modo de escudo protector, manteniendo una situación de estancamiento al evitar que la mayoría de las iniciativas de mejora consigan ver la luz.

Si se desciende a la categoría del funcionario público encontramos un entorno muy peculiar, en el que 3.1 millones de ellos está compuesto mayoritariamente por personas que, gracias a un esfuerzo personal, han conseguido una plaza perenne en la administración, lo que les hace ser la envidia del resto de la población activa, siempre amenazada por la guadaña del desempleo.

Los funcionarios del Estado, cuyos puestos cuasi vitalicios les permiten, a diferencia de los trabajadores que operan en el sector privado, esquivar las consecuencias de la crisis, se permiten bajar el pistón productivo con cierta impunidad sin miedo a las consecuencias que esto pudiera acarrear.

Según revela un estudio realizado por la Feria de Universidades que organiza el Círculo Formación (Unitour), 27% de los jóvenes que el próximo curso (2010-2011) comenzarán una carrera

universitaria, después de su graduación, estudiarán y se presentarán a un concurso de opositores para lograr ser funcionarios; ansían un puesto que les permita envejecer en un entorno tranquilo y sin presión. Realmente estas cifras que se barajan hacen ver el peligro al que nos enfrentamos cuando la propia juventud española es tan poco emprendedora y con un mínimo de inquietudes. No es su culpa, simplemente se intentan adaptar a un entorno laboral inestable y cada vez más complejo.

No todo son ventajas en el entorno funcional, también es muy cierto que una vez dentro del aparato administrativo es bastante difícil comenzar una carrera profesional (inexistencia de planes de carrera basados en un modelo de competencias, planes de incentivos inexistentes...), donde no hay evaluaciones que reconozcan al que mejor lo hace. Esto genera que aquellos trabajadores con un espíritu y actitud emprendedora puedan llegar a sentirse desmotivados a medio plazo, cuando ven que sus iniciativas de mejora son frenadas, una detrás de otra sin conseguir ver la luz.

Los nuevos recursos que se incorporan rápidamente entran en un proceso de evangelización avalado por la propia cultura de la organización, ocasionando que se acabe con cualquier tipo de iniciativa que pudiera significar una remota posibilidad de conspiración hacia el sistema establecido.

En este contexto desolador, el planteamiento de nuevos proyectos que pudieran mejorar la eficiencia de la maquinaria administrativa es fagocitado por la propia administración, siendo estas iniciativas de cambio vistas más bien como una amenaza a la institución que como una oportunidad de modernización

al sistema y a la cultura de la propia organización.

Tampoco se puede exigir un alto grado de motivación a los trabajadores, cuando éstos se ven envueltos en un clima en el que difícilmente pueden seguir a los líderes que no han sabido ganarse el respeto de sus subordinados y que demuestran que la gestión es su asignatura pendiente.

Es muy complicado que los trabajadores sin un plan de carrera, sin incentivos que los motiven, sin un liderazgo claro, acepten los hipotéticos cambios provenientes de las organizaciones para conseguir una mejora en la eficiencia de éstas.

Desde esta perspectiva, ¿por qué deberían los trabajadores arriesgarse y atreverse a afrontar cambios en el modo en que siempre han hecho sus tareas? Bien o mal, pero son actividades que llevan haciéndose de la misma manera durante décadas y, tal vez, cambiarlas afectaría el modo en que la cultura de la organización les ha enseñado hacerlos.

Esta es la pregunta que se hacen los funcionarios cuando se les ofrecen propuestas de cambio en las administraciones públicas; recordemos que aunque se vive en tiempos de neoliberalismo y nuevas modas de gestión pública como la opción racional y la opción pública, el modelo burocrático weberiano, del cual forma parte el viejo sistema de servicio profesional de carrera, aún está vigente en muchos de los organismos públicos de España, cuando en otras latitudes “el Estado está dejando de ser proveedor, para convertirse en catalizador, habilitador, protector, orientador, negociador, mediador, y constructor de consensos” (Prats, 2005: 30).

Dada su situación de ambiente organizacional burocrático, muchos de estos funcionarios, a lo largo de los años, se van *quemando* y entran en fase de *burn out*.² Lo único que ven en los cambios sobre los esquemas de funcionamiento es una mayor carga de trabajo que perturba su tranquilidad y les origina inseguridad en sus intereses laborales y, por lo tanto, en su estabilidad existencial.

No obstante, existen posibilidades para que se produzca un cambio en el modo de hacer las cosas si estas organizaciones públicas, a través de un proceso programado y avalado por la cultura de la organización, incluidos los sindicatos que los representan, incentivan a todos los trabajadores en pro de una transformación real.

LA PRODUCTIVIDAD

Existen muchas definiciones sobre el concepto de productividad, aunque prácticamente todas coinciden en que ésta es el proceso de obtener más de lo que se invierte.

Marx en su libro, *El capital* (1876), define la productividad del trabajo como “el volumen de la magnitud relativa de los medios de producción que un obrero, durante un tiempo dado y con la misma tensión de la fuerza de trabajo, transforma en producto...” (1980: 7).

El objetivo no es incrementar el tiempo de trabajo, sino optimizar los recursos existentes con la misma asignación de tiempo para realizar las tareas.

la relación que existe entre los insumos y los productos de un sistema productivo, a

menudo es conveniente medir esta relación como el cociente de la producción entre los insumos. “Mayor producción, mismos insumos, la productividad mejora” o también se tiene que “menor número de insumos para misma producción, productividad mejora” (Schroeder, 1993: 533).

Esta puntualización del término “calidad” es especialmente importante, ya que ningún producto o servicio profesional debería carecer de ella. Koontz y Weilrich la definen como “la razón aritmética de producto a insumo dentro de un periodo determinado, con la debida consideración de calidad” (1998: 13).

La productividad evalúa la capacidad de una organización para elaborar productos o servicios requeridos, y, a la vez, el grado en que aprovechan recursos utilizados, es decir, el valor agregado. Hasta una organización no gubernamental (ONG) sin ánimo de lucro tiene la obligación de sacar el máximo rendimiento de sus recursos, adaptando sus esfuerzos a fin de conseguir una mayor rapidez en el envío de alimentos a países del tercer mundo o cualquier tipo de actividad orientada a la ayuda humanitaria que lleve a cabo bajo el paraguas de su misión.

La mayoría de las organizaciones, cuando se dan cuenta de que tienen problemas de productividad, casi nunca se detienen a pensar si existe una conducta adecuada y una buena gestión que ayude a toda la organización, o hacen a todos los trabajadores partícipes de un proyecto provechoso que los involucre, realizando un buen trabajo de equipo. “Los trabajadores productivos tienen más probabilidades de estar contentos. Es decir, la productividad es

la que lleva a la satisfacción y no al contrario. Si uno hace un buen trabajo, se siente bien” (Robins, 2004: 80).

Según PRODFOOT,³ más de 30% de los *managers* encuestados en España achacan la falta de motivación y deseo a la baja productividad de las organizaciones, aun cuando muchas de éstas siguen despistadas sobre cuáles son las auténticas causas de la falta de dicha productividad, intentando resolverlas con planes de formación inadecuados que no se adaptan ni a las necesidades reales de los trabajadores ni a las de la propia organización.

Tales planes de formación son ofrecidos a los trabajadores como una obligación, más que como una herramienta de mejora la mayoría de las veces estos planes formativos quedan muy lejos de los objetivos de la organización. Todo ello no ayuda a mejorar la productividad y sólo consigue infrautilizar los escasos recursos de los que se dispone.

LA CULTURA ORGANIZACIONAL Y EL CAMBIO

Cualquier organización (servicios públicos, gobiernos, empresa, ejército, Iglesia...) está envuelta por un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades que deben ser respetados por la comunidad institucional.

La cultura organizacional sirve de marco referencial a los miembros de la organización y da las líneas maestras acerca de cómo todos y cada uno de los trabajadores deben comportarse en ésta. En muchas ocasiones, la cultura es tan evidente que se puede ver cómo algunos trabajadores

cambian su conducta en el momento en que traspasan las puertas de la organización. Las personas actúan de un modo concreto según la organización en la que estén inmersos. Robins define comportamiento organizacional (CO) del siguiente modo:

El CO se ocupa del estudio de lo que la gente hace en una organización y cómo repercute esa conducta en el desempeño de la organización. Como el CO se interesa particularmente en las situaciones que atañen al empleo, no es de sorprender que se destaque el comportamiento en lo que se refiere al trabajo, puestos, ausentismo, rotación, productividad, desempeño humano y administración (2004: 8).

En los procesos de transformación se ha interpretado muy superficialmente el rol del líder dentro del proceso global de cambio y se ha ignorado lo importante y estratégico que constituye el hecho de buscar a personas con suficiente energía y significado que logren movilizar a la organización y a sus trabajadores.

Los nuevos esquemas gerenciales deben ser reflejo de la forma cómo piensa y opera la organización, exigiendo entre otros aspectos: el conocimiento para desarrollar y alcanzar sus objetivos, un proceso flexible ante los cambios introducidos, una estructura plana, ágil, reducida a la mínima expresión que cree un ambiente que satisfaga a quienes participen en la ejecución de los objetivos organizacionales, un sistema de recompensa basado en la efectividad del proceso, donde se comparta el éxito y el riesgo, y un equipo participativo en las acciones de la organización. Esto es válido para todas las

estructuras, incluyendo a las instituciones gubernamentales. La cultura organizacional es uno de los pilares fundamentales para apoyar todas aquellas organizaciones que quieran hacerse competitivas, cuyo significado las distingue unas de las otras.

El análisis de la cultura organizacional tiende hacia la determinación de los valores compartidos por la institución, que en términos globales son: honestidad, estabilidad, lealtad, seguridad, respeto a la gente, perseverancia, libertad, conocimiento de las personas correctas, encontrar el mejor camino y ayudar al ser humano.

También se debe analizar el impacto que individuos, grupos y estructuras tienen en la conducta dentro de las organizaciones con el propósito de seleccionar trabajadores que por los motivos que fuesen (capacidad de liderazgo, trabajo en equipo, facilidad para motivar a sus compañeros...) hagan más fácil el proceso de cambio. Sin embargo, hay otro segundo grupo de empleados temerosos de los cambios, quienes los evitan cuando los encuentran en su camino en lugar de enfrentarse a ellos, lo que no es útil a la hora de acometer un cambio organizacional.

Al hacer un planteamiento de cambio, el balance siempre es negativo para aquellos trabajadores que carecen de motivación, pues prefieren aguantar la situación porque el riesgo de enfrentarse a nuevas condiciones les da pavor y no ven en el cambio una oportunidad de mejora, sino más bien incomodidad y riesgos innecesarios.

Ante un objetivo o reto, una persona siempre tiene dos opciones: orientarse hacia él y construir su futuro, o ceder y cortar las posibilidades. Para encaminarse hacia las

oportunidades es clave tener predisposición y aptitudes determinadas. En este aspecto, dejamos en segundo plano las aptitudes técnicas y méritos académicos, mucho más relacionadas con el coeficiente intelectual del trabajador, y nos centramos más en la posesión de competencias emocionales y disposición hacia el cambio, lo cual no quiere decir que el coeficiente intelectual (CI) no sea importante a la hora de contratar al empleado o que no deba formársele en nuevas técnicas y herramientas profesionales que le ayuden a realizar de mejor manera su trabajo, sino que, además, lo anterior debe ser complementado con otras para que los trabajadores sean capaces de aceptar retos y orientar emociones, pensamientos, actos y energía de manera equilibrada hacia la meta, sobreponiéndose a cualquier obstáculo que se le presente en el camino.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y SU SIGNIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Como todos los procesos psicológicos básicos, las emociones son prácticamente las mismas desde hace 200 000 años. A finales del siglo XX se empezó a escribir bastante sobre la inteligencia emocional (IE) y varias son las definiciones que intentan determinar este concepto. La interpretación y el uso de los procesos psicológicos han cambiado con el desarrollo de la cultura; precisamente, tal evolución debe llevar a adaptar esos procesos a parcelas nuevas, como el entorno de la administración pública, entre otros, con el fin de conseguir mejoras en la productividad.

Cuando se definía la inteligencia humana desde un punto de vista cognoscitivo, se hablaba en términos de memoria o resolución de problemas. Esto no era suficiente para analizar algo tan complejo como la IE. Pero lo realmente importante no es que existan las emociones y que éstas jueguen un papel en nuestras vidas, eso ya es sabido, lo verdaderamente significativo es el nuevo papel que ahora juegan en el mundo de las organizaciones, buscándole una aplicación para la mejora de la rentabilidad y eficiencia de sus trabajadores.

Goleman ofrece una definición sobre lo que es la IE:

El término inteligencia emocional se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas aunque complementarias a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el cociente intelectual (1999: 430).

Por su parte, Weisinger, en la introducción de su libro, la define de la siguiente forma:

La inteligencia emocional es, en pocas palabras, el uso inteligente de las emociones: de forma intencional, hacemos que nuestras emociones trabajen para nosotros, utilizándolas con el fin de que nos ayuden a guiar nuestro comportamiento y a pensar de manera que mejoren nuestros resultados (1998: 14).

Las emociones son fenómenos psicológicos básicos que se producen en los seres

humanos y, probablemente, en muchos animales; se presentan como una mezcla de procesos fisiológicos, conductuales y aptitudinales que producen un estado global que influye en el comportamiento y genera una expresión gestual que puede ser identificada por otros individuos de la misma especie.

Salovey y Mayer definen la IE, desde nuestra percepción, de un modo más claro y conciso:

La capacidad para supervisar los sentimientos y las emociones de uno/a mismo/a y de los demás, de discriminar entre ellos y de usar esta información para la orientación de la acción y el pensamiento propios (1990: 189).

A partir de su trabajo, realizado en 1990, han llevado a cabo numerosas investigaciones hasta llegar a definir a la IE, en 2001, como una habilidad cuyos componentes son:

- Percibir adecuadamente los estados emocionales, asumiéndolos como tales y expresándolos adecuadamente.
- Comprender correctamente la naturaleza de esos estados emocionales.
- Regular esos estados emocionales, impidiendo sus efectos negativos y aprovechando sus aspectos positivos.
- Ser capaces de hacer lo mismo con los estados emocionales de los que nos rodean.

A su vez, Goleman (1999) identifica cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: autoconciencia emocional, manejo de las emociones, habilidades

sociales, empatía y automotivación; las cuales se definen de la siguiente manera:

1. Autoconciencia emocional. Quien no se percata de sus emociones queda a merced de las mismas. Identificar las propias emociones al evaluar situaciones pasadas implica una primaria IE. Distinguir un sentimiento mientras está aconteciendo supone una IE desarrollada.
2. Manejo de las emociones. Capacidad de controlar los impulsos para adecuarlos a un objetivo. Habilidad que se puede entrenar, como de hecho lo hacen los actores.
3. Habilidades sociales. Así como un paso posterior a reconocer nuestras emociones consiste en aprender a controlarlas; de modo análogo, una instancia superior a la empatía estriba en manipular las emociones de los demás.
4. Empatía. Es el nombre que recibe la aptitud para reconocer las emociones en los demás, es decir, percibir lo que el otro siente dentro de él. Los sentimientos no suelen expresarse verbalmente, sino a través del tono de voz, los gestos, las miradas, etcétera.
5. Automotivación. Las emociones nos ponen en movimiento. Desarrollar la capacidad de entusiasmarlos con lo que tenemos que hacer para poder llevarlo a cabo de la mejor manera, aplacando otros impulsos que nos desviarían de la tarea de mejorar el rendimiento en cualquier actividad que se emprenda.

Estas habilidades, necesarias en todas las fases del desarrollo del individuo, determinan el éxito o el fracaso del mismo, tanto en sus

relaciones sociales como en su desarrollo académico o profesional que pueden ir en pro de una mejora en la empresa. Todas ellas son importantes para que las personas consigan alinear sus objetivos con los de la organización donde trabajan, especialmente la relativa a automotivación, que será clave para mejorar el rendimiento y la implicación del trabajador con la tarea que desarrolla, así como incrementar en la productividad.

SOBRE LA NECESIDAD DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA MEJORA EN LA PRODUCTIVIDAD PÚBLICA

Estamos viviendo una época de cambios donde una grave crisis financiera motivada por la codicia y la corrupción ha llevado no sólo a la bancarrota de muchas organizaciones, sino, a lo que es peor, a la “bancarrota moral”,⁴ debilitando el estado anímico de trabajadores y familias, minando su motivación y productividad.

Actualmente se reivindican los valores individuales, generándose un enorme déficit en la gestión emocional; aumenta la violencia escolar y familiar, crecen los problemas en las relaciones de pareja, padres-hijos... Estamos ante una grave crisis, no sólo económica, sino emocional.

Cuando caemos en la cuenta del poder que tienen las emociones en la psicología humana cabría esperar que hubieran sido un tema central en cualquier modelo cultural; sin embargo, los aspectos emocionales no han tenido un reconocimiento y protagonismo en la cultura organizacional de las administraciones públicas.

Al no reconocerse oficialmente el papel de las emociones, los deseos y las pasiones individuales dentro de la burocracia, tampoco se ofrecen modelos de cómo abordarlas, entrenarlas o desarrollarlas, de tal manera que el funcionariado no está preparado para ello y maneja sus emociones como mejor puede.

Tal vez sea este el momento más apropiado para empezar a trabajar nuevas metodologías basadas en la IE, que permitan al funcionariado conocerse mejor y llegar a ser más feliz, trasladando así su estado anímico positivo a todas las facetas de su vida, incluida, por supuesto, la productiva y profesional dentro de sus organizaciones.

¿SE ESTÁ A TIEMPO? ¿SE PUEDE CAMBIAR ALGO?

De todas las crisis económicas, finalmente, se ha podido salir, aunque han dejado tras de sí penurias y desempleo. España lleva prácticamente tres años de crisis y siempre escuchamos que se ha tocado fondo y que empieza la recuperación económica. Reconocemos que el ámbito económico está sujeto a sus propias leyes, pero consideramos que opera al lado de actores colectivos e individuales sujetos a emociones y a formas de inteligencia compleja, como la que acabamos de analizar. Entonces, no hay duda de que se puede salir de este atolladero, siempre y cuando se consiga que la recuperación sea menos tardía y se establezcan las medidas necesarias para evitar entrar de nuevo en un proceso de recesión tan grave como el presente.

Además se deben alcanzar ciertas mejoras en la conducta de los trabajadores, que se

traducirán en una mayor productividad a través de los nuevos avances en formación de competencias emocionales dentro del ámbito de la psicología organizacional. Todo esto debe lograr una mejora en las competencias socioemocionales⁵ de los trabajadores, haciéndoles comprender el complejo proceso de las emociones para que éstas se potencien.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LA PRODUCTIVIDAD EN ENTIDADES GUBERNAMENTALES

Cuando se habla de eficiencia y productividad, pocas veces se tratan de estudios relativos al ámbito de la administración pública, donde, básicamente, éstas generan servicios para la sociedad a la que sirven y que, sin ser tan tangibles como los productos y servicios de las organizaciones y empresas privadas, bien se podrían medir y analizar el grado de satisfacción de los ciudadanos-clientes.

Dicha crisis emocional, además de económica, presenta una auténtica oportunidad para que las administraciones públicas de este país se planteen un cambio y lo acometan con energía, apoyándose en herramientas novedosas y no convencionales.

Es en estos momentos de incertidumbre económica cuando las administraciones públicas se empiezan a cuestionar la eficiencia y productividad de la enorme estructura que conforman los organismos públicos, ideando cómo aprovechar tales recursos para el bien de la comunidad.

Desde hace varias décadas, las administraciones públicas han estado compuestas por funcionarios cuyo único

objetivo, en la mayoría de los casos, es cumplir un horario, sin plantearse una evolución o crecimiento profesional ni ser conscientes de que su obligación es la de servir a la ciudadanía.

Pocos funcionarios tienden a adaptarse y a mejorar su rendimiento resolviendo las situaciones que se les exponen a diario de manera satisfactoria. Otros muchos, sin embargo, y de forma descarada, renuncian a mejorar sabiendo que no va a haber un castigo por su actitud conformista y pasiva en virtud de que están amparados por una impunidad que les defiende ante faltas repetidas de profesionalidad. Esto conforme a la sentencia que define a nuestras administraciones públicas como “multiculturales, en las que conviven valores superficiales emergentes con valores burocráticos resistentes, buenos valores, con valores anoréxicos” (Rodríguez-Arana, 2009: 210).

No obstante, no toda la culpa proviene del cuerpo funcional, existen muchos elementos (salarios bajos, inexistencia de planes de carrera profesional, formación inadecuada o inexistente...) que han impedido, de manera reiterada, que los trabajadores adquieran un nivel de motivación adecuado para poder acometer las tareas encomendadas y poder proponer nuevas de modo proactivo.

Es evidente que la gran mayoría de los esfuerzos realizados antaño para que se produjeran cambios significativos en las administraciones públicas (si es que realmente los ha habido) se han trazado con tímidos esfuerzos para mejorar la formación en competencias académicas, olvidando otro tipo de competencias, no menos importantes, relacionadas con la IE y no tanto con el coeficiente intelectual.

Uno realmente se plantea si las acciones promovidas por las direcciones de recursos humanos (RRHH) efectivamente se corresponden con una auténtica motivación hacia la mejora y el cambio, o simplemente se realizan para cumplir y paliar las presiones de las uniones sindicales a fin de que los trabajadores dispusieran de planes de formación. Precisamente las direcciones de RRHH son las que deben liderar los procesos de cambio, eliminando la resistencia que otras pudieran ejercer para que este proceso progrese.

Para ello se deben utilizar herramientas que ayuden a desarrollar las competencias socioemocionales de los empleados y llevar a cabo procesos de selección que permitan detectar no solamente las competencias académicas relacionadas con el coeficiente intelectual, sino las aptitudes emocionales, apoyadas por diferentes sistemas de evaluación de la IE, entre los cuales están: cuestionario de autoinforme *Trait Meta-Mood Scale* (TMMS) (Salovey, Mayer, Goldman, Turvey y Palfai, 1995) y revisiones posteriores (Extremera y Fernández-Berrocal, 2005), que mide el nivel de Inteligencia Emocional Percibida (IEP) con base en el propio conocimiento de los estados emocionales; el test de habilidad o ejecución *Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test* (MSCEIT) (Mayer, Salovey y Caruso, 2002), que mide de forma objetiva los grupos de habilidades y permite obtener un coeficiente de IE total.

CONCLUSIONES

Los estudios realizados con instrumentos del ámbito de la Psicología Clínica se han centrado en la relación de la IE con variables

como el estrés, la ansiedad y la depresión, siendo las principales conclusiones a las que han llegado las siguientes:

1. La IE aumenta con la edad.
2. Las mujeres tienden a prestar más atención a sus propias emociones y tienen más dificultad para regularlas, pero, por otra parte, presentan mayor habilidad emocional que los hombres en las relaciones interpersonales.
3. Las personas con elevada IE muestran: mayor satisfacción con la vida, significativa calidad y cantidad de relaciones sociales, más éxito académico y mayor conducta prosocial.
4. Reparar los estados emocionales negativos, prolongar los positivos y experimentar con claridad las emociones es un potente indicador de ajuste psicológico.
5. Una elevada IE proporciona más competencias para afrontar las situaciones estresantes de forma adaptativa.
6. Una baja comprensión de las propias emociones influye positivamente en la sintomatología ansiosa.
7. La baja capacidad para reparar los estados emocionales influye en la sintomatología depresiva.
8. La IE está relacionada con algunos rasgos de personalidad patológica.

Basándonos en estas conclusiones podemos llegar todavía más lejos intentando aplicar las ventajas de poseer un elevado índice de IE al entorno de la administración pública. De esta manera, a raíz de una buena selección del personal, valorando competencias de IE –especialmente en lo

que se refiere a los directivos y mandos gerenciales–, se podrá reclutar a mejores profesionales que ayuden a la buena marcha de la organización, llegando a ser líderes capaces, como dice Caruso y Salovey, de “influir en los demás con el fin de alcanzar un objetivo” (2000: 19).

El objetivo iría en doble línea, es decir, no sólo se pretendería hacer una buena selección de los recursos que se incorporan del exterior de la organización a un sistema ya conformado, sino también tener aptitud para lograr que los recursos que llevan tiempo trabajando en la administración pública sean capaces de mejorar sus competencias emocionales, tanto para ser más productivos, como para ser más felices en las otras facetas de su vida.

Sobre todo, lo importante es que la administración pública española tome conciencia del problema y se de cuenta lo antes posible de que los sistemas tradicionalmente usados no son los suficientes buenos ni eficaces para tomar medidas al respecto, ya que con todo lo anterior es evidente que se tiene que producir un cambio.

Éste es un proceso de transformación a largo plazo que debe comenzar pronto si de verdad se quiere conseguir una mejora en la eficiencia del aparato administrativo que obligue a cambiar el enfoque que el empleado ha tenido durante décadas. Dicho proceso de cambio institucional sólo podrá ser llevado a cabo con ayuda de todos los miembros de la administración, especialmente de los puestos gerenciales y directivos que, a través de una cultura de cambio, empujen a todos los miembros de la administración hacia un mismo fin.

NOTAS AL PIE

- ¹ La nueva gerencia pública es una corriente teórica de fines del siglo XX; se basa en principios de la teoría neoclásica de la economía en la que se piensa que el mercado es mejor gestor de servicios que el gobierno y, por lo tanto, sugiere el adelgazamiento de sus estructuras burocráticas. Eso la opone a los principios weberianos de la profesionalización burocrática del Estado, que asegura el bienestar común a través de un gran gobierno que se encarga de administrar servicios de asistencia social y dirigir organismos públicos que intervienen en la economía nacional para evitar los desequilibrios que ocasiona la maximización de beneficios que buscan los empresarios privados (Rosique, 2004: 164-165).
- ² Síndrome de desgaste profesional del trabajador desgastado o consumido. Es un tipo de estrés prolongado, motivado por la sensación que produce la realización de esfuerzos que no se ven compensados personalmente.
- ³ Empresa consultora especialista en obtener el mejor rendimiento de las organizaciones.
- ⁴ Concepto desarrollado por Pedro Francés Gómez (2003).
- ⁵ La motivación, la capacidad de trabajo en equipo, la empatía, la asertividad, la destreza ante la resolución de cualquier tipo de conflicto y la inteligencia intrapersonal e interpersonal (comprenderse a uno mismo y a los demás) son distintas competencias socioemocionales.

BIBLIOHEMEROGRAFÍA

- Caruso, D. R. y P. Salavey (2000), *El directivo emocionalmente inteligente*, Madrid, Editorial Algaba.
- Castells, Manuel (2004), *La era de la información. Economía, sociedad y cultura*, México / Buenos Aires, Siglo XXI.
- Centeno, Roberto (2009), *Por qué entraremos en depresión en 2009: hechos y cifras*, en http://www.cotizalia.com/cache/2009/01/09/opinion_23_entraremos_depresion_hechos_cifras.html, consultado el 28 de enero de 2009.
- Codina Jiménez, Alexis (2009), *Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo*, en http://www.inteligenciaemocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm, consultado el 16 de mayo de 2010.
- El País*, 04/03/2009, “RTVE cerró 2008 con unas pérdidas de 71,8 millones”, en http://www.elpais.com/articulo/sociedad/RTVE/cerro/2008/perdidas/718/millones/elpepusoc/20090304elpepusoc_3/Tes, consultado el 20 de septiembre de 2010.
- Eurostat (2010), *Unemployment rate*, en <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/table.do?tab=table&language=en&pcode=teilm020&tableSelection=1&plugin=1>, consultado el 20 de septiembre de 2010.
- Expansión*, 23/01/2010, “El número de empleados públicos en España ya es un 25% superior al de la industria”, en <http://www.expansion.com/2010/01/23/economia-politica/1264266362.html>, consultado el 28 de agosto de 2010.

- Flores, Laura (2008), *Más de 150 asistentes en las Jornadas Corresponsables sobre Recursos Humanos*, Barcelona, MediaResponsable.
- Francés, Pedro, Ángel Borrego y Carmen Velayos (2003), *Códigos éticos en los negocios. Creación y aplicación en empresas e instituciones*, Madrid, Pirámide.
- Goleman, Daniel (1999), *La práctica de la inteligencia emocional*, Barcelona, Círculo de Lectores.
- INE, (Instituto Nacional de Estadística) (2010), *Encuesta de Población Activa*, en http://www.ine.es/prensa/epa_prensa.htm, consultado el 30 de agosto de 2010.
- Koontz, Harol y Heinz Weihrich (1998), *Administración: una perspectiva global*, México, McGraw-Hill.
- La razón*, 15/08/2010, “Un tercio de los universitarios quieren ser funcionarios”, en <http://www.larazon.es/noticia/8441-un-tercio-de-los-universitarios-quieren-ser-funcionarios>, consultado el 15 de agosto de 2010.
- Lne*, 18/07/2010, “Hunosa perdió 1,4 millones en 2009 por el descenso de la venta de carbón y energía”, en <http://www.lne.es/cuencas/2010/07/18/hunosa-perdio-14-millones-2009-descenso-venta-carbon-energia/943840.html>, consultado el 19 de septiembre de 2010.
- Marx, Karl (1980), *El capital*, México, Siglo XXI Editores.
- Niskanen, William A. (1971), *Bureaucracy and representative government*, Chicago, Aldine, Atherton.
- Prats, Joan (2005), *De la burocracia al “management”, del “management” a la gobernanza: las transformaciones de las administraciones públicas de nuestro tiempo*, Madrid, Instituto Nacional de Administración Pública.
- Proudfoot Alexander (2009), *Global Productivity Report*, en <http://www.proudfootconsulting.com/productivity/index.html>, consultado el 4 de enero de 2009.
- Robins, Stephen P. (2004), *Comportamiento organizacional*, México, Pearson.
- Rodríguez-Arana, Xaime (2009), *Códigos éticos: una apuesta concreta de gobernanza en positivo*, La Coruña, Netbiblo.
- Rosique Cañas, José Antonio (2004), “Organismos internacionales y globalización de la gestión metropolitana”, en *Veredas. Revista de pensamiento sociológico*, núm. 9, México, UAM-Xochimilco, pp. 163-184
- Salovey, Peter y John Mayer (1990), *Emotional intelligence: imagination, cognition and personality*, en <http://www.unh.edu/emotional-intelligence>, consultado el 18 de enero de 2010.
- Schroeder, Roger G. (1993), *Administración de operaciones*, México, McGraw-Hill.
- Weisinger, Hendrie (1998), *La inteligencia emocional en el trabajo*, Buenos Aires, Javier Vergara Editor.
- Wikipedia (2010), *Burn-Out*, en http://www.cotizalia.com/cache/2009/01/09/opinion_23_entraremos_depresion_hechos_cifras.html, consultado el 28 agosto 2010.