



↘ APRENDIZAJE

Gamificación de grupos: Sus bases en las teorías y modelos del comportamiento humano

↘ Desconexión

Derecho a la desconexión digital, riesgos derivados del uso de las TIC y su gestión preventiva

↘ Desarrollo

Dos inteligencias para sobrevivir en la empresa: Inteligencia matricial e Inteligencia relacional

↘ Relaciones Laborales

Tipología y regulación de los ERTES covid-19 tras el DL 2/2021 de 26 de enero

DOS INTELIGENCIAS PARA SOBREVIVIR EN LA EMPRESA:

INTELIGENCIA MATRICIAL
E INTELIGENCIA
RELACIONAL



GONZALO MARTÍNEZ DE MIGUEL,
Director del Infova y del Acelerador del Talento Directivo.
Doctor en Dirección de Empresas.



La inteligencia social es cada vez más una cualidad necesaria no solo para dirigir bien, sino para crear, cada uno de nosotros, nuestro propio ecosistema de trabajo fluido y amigable. No hablamos de cociente intelectual, sino de la habilidad para saber moverse en el entorno y para generar confianza en la relación con los demás. Son las conocidas como la inteligencia matricial y la inteligencia relacional.

Vemos cada día cómo algunos profesionales tienen éxito en sus organizaciones mientras que otros, igualmente bien preparados y con potencial para tener éxito, terminan teniendo carreras mediocres o abandonando sin gloria la organización. El éxito profesional siempre es multifactorial, no hay un único elemento que determine el éxito o el fracaso en las organizaciones. El principal predictor del éxito profesional es la inteligencia, en concreto, la "inteligencia matricial" y la "inteligencia relacional". Jose Antonio Marina define la inteligencia, de una forma muy acertada, como la capacidad para resolver los asuntos cotidianos de la vida. Es una inteligencia operativa; la inteligencia aplicada a un propósito. Esta definición de inteligencia está muy lejos de la del cociente intelectual. Todos conocemos a personas con enorme capacidad intelectual y, sin embargo, sorprendentemente torpes para los asuntos corrientes, las relaciones familiares o vecinales, la gestión de su economía personal o de su carrera profesional.

CUADRO 1. CREENCIAS EFECTIVAS PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA MATRICIAL Y RELACIONAL

01. El éxito profesional no es cuestión de suerte o de tener buenos padrinos, sino que depende de nuestra inteligencia para aprender las reglas del juego y jugar nuestras cartas.
02. Los buenos profesionales entienden la matriz organizativa en la que están y saben navegar en ella.
03. Las empresas son organismos complejos, con funcionamientos no evidentes que hay que tener en cuenta.
04. Es mi obligación aprender a navegar por la estructura formal e informal de la empresa, saber quién es quién y de qué se ocupa.
05. Cuidar los vínculos con las personas necesarias para alcanzar mis resultados es inteligente y necesario.
06. Lo que los demás perciben y opinan de mí depende de lo que yo proyecto y, por tanto, es mi responsabilidad.
07. La generosidad es una inversión rentable en cualquier organización.
08. Las relaciones sociales son el aceite que engrasa el mecanismo de la organización y son importantes.
09. La cultura de la organización es al menos tan importante como la estrategia.
10. Los ritos y las formas son importantes para la convivencia en el grupo.

Hace 37 años Howard Gardner redefinió la teoría de la inteligencia con su propuesta de las Inteligencias Múltiples, en la que defendía que había distintos tipos de inteligencia, a la vez que advertía que estar muy capacitado en una de ellas no implica necesariamente haber desarrollado mucho las otras inteligencias. Gardner nos presentó la inteligencia verbal, la matemática, la visual, la auditiva, la interpersonal... y así hasta 12 inteligencias diferentes.

Más tarde, Daniel Goleman popularizó la Inteligencia Emocional en 1995, y desde entonces, todos entendemos que existe una capacidad para entender tanto nuestras propias emociones como las emociones de otros, y que esta particular inteligencia es extraordinariamente útil para vivir en sociedad y formar parte de grupos y equipos.

A partir de estas aproximaciones a la inteligencia, planteamos dos inteligencias diferentes:

// La Inteligencia Matricial

Es la capacidad para moverse por la matriz de la organización. La estructura de cualquier organización se va complicando a medida que la empresa crece, adquiriendo forma de estructura matricial que incluye los sistemas de reporte formales e informales, los canales de comunicación, de toma de decisiones, la ascendencia jerárquica de unos directivos sobre los equipos y las dinámicas de autoridad y poder que no están dibujadas en los organigramas.

Una inteligencia matricial bien desarrollada te permite entender la matriz de tu empresa, saber cómo funciona, cómo son los juegos de poder y saber leer cuál es la mejor manera de navegar en ese océano. Captar cómo se reparte el poder y quién tiene autoridad, más allá de los cargos o las responsabilidades "oficiales", y decodificar cuáles son las reglas del juego no escritas pero que hay que conocer.

Esta inteligencia nos ofrece las respuestas a preguntas del tipo: ¿cómo consigo que me aprueben una propuesta? ¿A quién le presento primero una iniciativa? ¿En qué orden hago las peticiones para conseguir que me escuche y atiendan mi demanda? ¿Qué persona necesito que apadrine mi propuesta?

El criterio de oportunidad también es parte de la inteligencia matricial. Muchos profesionales no terminan de entender nunca cómo funciona la organización, que incluye los compromisos internacionales del equipo directivo, los intereses personales de las personas más relevantes y los equilibrios sutiles que existen en la empresa.

En todas las organizaciones hay comportamientos que se valoran y otros que no se perdonan, sobre todo en posiciones directivas. Desconocerlos es una torpeza que suele salir muy cara. Los profesionales que no desarrollan su inteligencia matricial terminan siendo percibidos como "mete-patas", inoportunos o torpes. Ninguna de estas tres etiquetas le conviene a sus carreras directivas. Se trata de ser estratégicos, de ponerle cabeza a nuestros movimientos en la organización, de ir siempre de frente. Lo contrario, pensar en que no es importante en qué momento, en qué foro, en qué orden y por qué canal nos comunicamos, no suele ser lo más inteligente para alcanzar nuestros objetivos.

// La Inteligencia Relacional

Es la capacidad de establecer buenas relaciones interpersonales con las personas que son "importantes" para conseguir tus objetivos. En

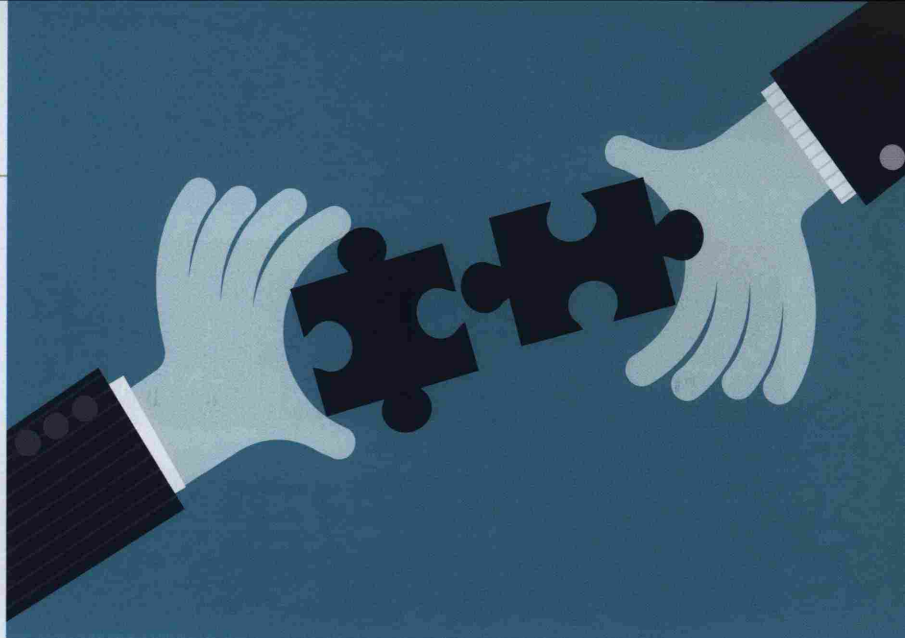
nuestros trabajos una persona es "importante" para nosotros si nos ayuda a alcanzar nuestras metas. Los profesionales que no tienen influencia en nuestros resultados son menos importantes para nosotros, en el sentido que estamos hablando.

La inteligencia relacional nos permite crear vínculos sólidos y productivos para poder desatascar problemas y para gestionar situaciones que implican a varias partes, en beneficio de todos: en beneficio de la empresa, de tu departamento, de tu equipo, de ti mismo... Con quién me llevo bien y con quién no es importante. Para tener una buena carrera directiva no puedes ser de las personas que caen mal, ni puedes indisponerte con las personas claves para alcanzar tus objetivos. No cuidar las relaciones sociales, no cuidar el vínculo con las personas clave, es una torpeza que te desprestigia como profesional.

Probablemente has escuchado alguna vez frases como *"llama tú, que a ti te hacen más caso"*, o *"haz tú la petición porque si viene de mí, no van a querer atenderla"*. Tenemos que ser de las personas a quienes, cuando llamamos a otro departamento, las personas al otro lado de la línea quieren poder ayudarnos.

Un modo de operar muy efectivo es ir creando una suerte de "sistema de apoyos mutuos". El ser humano, en general, tiende a ser recíproco en sus afectos y sus complicidades. Ser generoso en tu colaboración y en tu comunicación es muy buen punto de entrada para crear las condiciones que favorecerán el que otras personas quieran colaborar contigo y facilitarte tu trabajo. Por el contrario, los profesionales "rácanos" en la colaboración tienden a recibir menos colaboración. Puedes convertirte en el campeón de la colaboración interna en tu organización asegurándote que el atributo de "colaborador nato" forma parte de tu marca personal.

Nuestra capacidad de influir en otros está determinada por la imagen que los otros tienen de nosotros. A todos nos gusta "co-laborar" con personas competentes, generosas en el esfuerzo, con visión de equipo, personas que cuando te dan una palabra, la cumplen y que de alguna forma manifiestan un interés genuino en apoyarnos a alcanzar nuestros objetivos. Esta "marca personal" la puedes generar tú repitiendo comportamientos coherentes con la imagen que quieres tener. Decía Aristóteles que somos lo que hacemos cada día. Si en tu "cada día" manifiestas comportamientos coherentes con la generosidad y la colaboración, terminarás siendo percibido, necesariamente, como colaborador.



En la inteligencia matricial y relacional no vale la afirmación de "es que yo soy así". No se trata de que renuncies a quien tú eres, se trata de que apeles a la parte de ti más efectiva en este caso. Todos podemos ser encantadores e impertinentes, generosos y egoístas, cuidadosos y desprolijos. Lo decisivo en este caso es que elijamos convocar a nuestro "yo" mas efectivo.

Al final, es una cuestión de asumir nuestra responsabilidad. Muchos profesionales, frecuentemente muy buenos técnicamente, no son conscientes de que mantener buenos vínculos con nuestros entornos profesionales es nuestra responsabilidad. Tener una imagen, una marca personal, que nos permita influir en otros es nuestra responsabilidad. Cuidar las relaciones sociales con nuestros equipos es nuestra responsabilidad. No cuidar este aspecto, no desarrollar la inteligencia relacional, no hace irresponsables.

CREENCIAS EFECTIVAS]

Al mismo tiempo, a veces es necesario que revisemos algunas creencias inefectivas que mantenemos sobre el trabajo en la empresa. Las creencias son afirmaciones personales a las que damos categoría de verdad. Como afirmaba Ortega y Gasset, igual que las ideas son pensadas, las creencias no. Las creencias están en nosotros, nos habitan.

Una inteligencia matricial bien desarrollada te permite entender la matriz de tu empresa, saber cómo funciona, cómo son los juegos de poder y saber leer cuál es la mejor manera de navegar en ese océano •

CUADRO 2. DECÁLOGO PARA EL DESARROLLO DE LAS INTELIGENCIAS

01. Recuerdate que estas inteligencias son esenciales para alcanzar el éxito en la carrera directiva.
02. Desarrolla estas inteligencias sin caer en la manipulación y sin deteriorar tu imagen o tu marca personal, para que no seas percibidos como "interesado" u "oportunista". Sé claro y no retuerzas la información.
03. Cuida los vínculos con las personas "importantes" de forma consciente y ordenada. Recuerda que, en este contexto, son importantes para ti las que te ayudan a alcanzar tus objetivos.
04. Manifiesta tu interés por tener una relación bien engrasada y generar un entorno de confianza con tu "sistema de apoyos mutuos".
05. Entiende la cultura de la organización. Haz tuyos los valores de la empresa. Sé un buen embajador de esos valores. Los valores no son un poster en la pared. Normalmente la dirección se los cree; créetelos tú también.
06. Haz el esfuerzo por entender los juegos y las reglas no escritas de tu empresa. Pregunta, mantente atento, lee entre líneas. Ninguna empresa es simple, la tuya tampoco. Cada acontecimiento relevante que ocurra en tu empresa te está revelando el sistema oculto de juegos de poder.
07. Dale importancia a los eventos sociales. Las relaciones sociales que se generan fuera de las reuniones formales son importantes.
08. Sé estratégico en tus peticiones y tus comunicaciones. Y sé oportuno, elije el momento y el foro adecuado.
09. Confía en la reciprocidad. El ser humano tiende a ser recíproco; si tú cuidas el vínculo con tus compañeros y jefes, ellos tenderán a cuidarlo contigo.
10. Revisa tus creencias y mantén creencias efectivas que te apoyen para desarrollar la inteligencia matricial y la relacional.

Las formas son parte de las reglas no escritas y también son importantes en las organizaciones. Desde cómo vestimos a cómo presentamos, cómo manifestamos nuestro acuerdo o desacuerdo. Las formas importan. Nadie se ofende porque no estemos de acuerdo con su opinión o su decisión, se ofende por cómo manifestamos nuestro desacuerdo.

La "asertividad", definida como la firmeza con amabilidad, es un camino excelente para compartir nuestra opinión sin agresividad y sin que ponga al otro a la defensiva. Podemos ser firmes en nuestras opiniones y, al mismo tiempo, que nuestro interlocutor se sienta respetado en la suya. Estar en desacuerdo sin estar en desagrado es un arte que se puede desarrollar. En el cuadro 1 recogemos algunas de las creencias efectivas que nos ayudan a desarrollar la inteligencia matricial y relacional.

LAS RELACIONES SOCIALES]

Las relaciones sociales son todas aquellas que no son de otro tipo, es decir, que no son relaciones jerárquicas, ni funcionales, ni consultivas, ni auxiliares...; son las relaciones que se generan en el camino del parking a la oficina, las conversaciones casuales antes de empezar las reuniones o las conversaciones de café. Todo este tipo de relaciones son importantes para crear buenos vínculos con las personas.

La palabra clave es "vínculo": lo que nos une. Una red tiene vínculos y nodos. En la organización, los nodos son las personas y los vínculos son las relaciones que crean entre ellas. Sabemos que la fuerza de una red tiene mucho más que ver con la fuerza de los vínculos que con la calidad de los nodos. Es inteligente -y es nuestra obligación- crear buenos vínculos ya que son el pegamento que mantienen viva la cultura de la organización.

LA MATRIZ DE RELACIONES]

La matriz de relaciones es una herramienta sencilla y útil para ordenar nuestras relaciones dentro de la organización y decidir cómo las cuidamos. Esta matriz está inspirada en la clásica matriz de análisis de unidades estratégicas de Boston Consulting Group.

Como vemos en el gráfico 1, en el eje vertical encontramos la influencia que tienen las personas para la consecución de nuestros objetivos, y en el eje horizontal tenemos la calidad de la relación que mantenemos actualmente con cada persona. Cuando cruzamos las dos variables, influencia en nuestro trabajo y cali-

La mayoría de nuestras creencias son inconscientes, pero igualmente están dirigiendo nuestra conducta.

Crear, por ejemplo, que cuidar las relaciones con las personas importantes para alcanzar nuestros objetivos es manipulador y maquiavélico es una creencia inefectiva que nos llevará a no hacer el esfuerzo consciente de cuidar esas relaciones.

Crear que entender las reglas no escritas, los ritos de la organización y crear buenos vínculos con nuestro entorno nos hace mejores profesionales y, además, es nuestra responsabilidad, es una creencia efectiva.

dad de la relación, obtenemos una matriz de dos por dos, con cuatro cuadrantes. Con esta imagen en mente, podemos decir que solemos colocar a las personas de nuestro entorno según el siguiente criterio:

- **Cuadrante uno:** Personas que son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos, pero con quienes tenemos mala o poca calidad de relación.
- **Cuadrante dos:** Personas que son muy importantes para alcanzar nuestros objetivos y con quien tenemos una buena calidad de relación.
- **Cuadrante tres:** Poca importancia en nuestros objetivos y mala o poca relación.
- **Cuadrante cuatro:** Poca influencia en nuestros objetivos y buena calidad de relación.

ESTRATEGIAS A PARTIR DE LA MATRIZ DE RELACIONES]

Una vez que colocamos en esta matriz a las personas con las que nos relacionamos, las estrategias en cada cuadrante son claras:

- **Cuadrante uno:** Invertir agresivamente en esa relación para moverlos al cuadrante dos.
- **Cuadrantes dos:** Invertir en la relación y mantener la calidad del vínculo.
- **Cuadrantes tres:** No hacer nada.
- **Cuadrante cuatro:** Mantener la relación sin invertir mucho tiempo en ella.

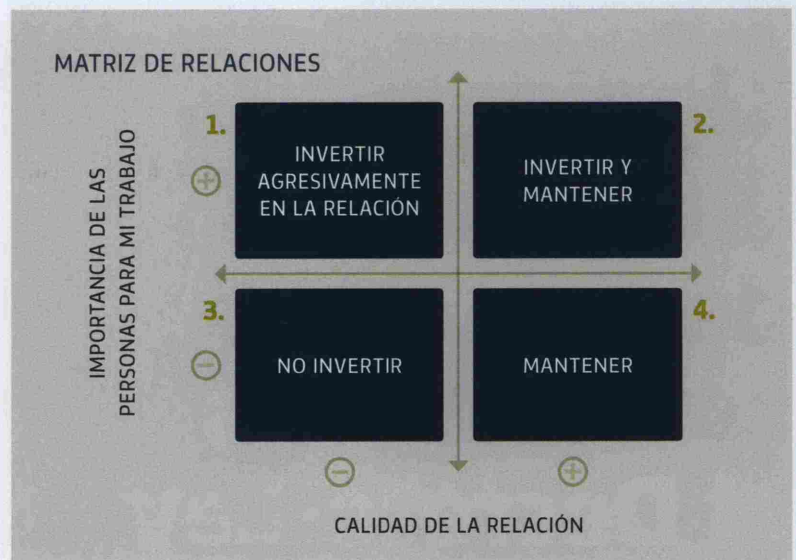
Esta herramienta parte de la base de que el tiempo de los profesionales es limitado. Sería fantástico invertir mucho en todas las relaciones, pero la realidad es que no es posible. Tenemos que hacer una gestión de nuestro tiempo e invertirlo en aquellas relaciones que necesitamos que funcionen.

MIEDOS Y BARRERAS A LA INTELIGENCIA MATRICIAL]

// 1. El miedo a parecer manipulador

A algunos profesionales actuar de forma estratégica internamente les parece manipulador y, por tanto, un comportamiento rechazable. Sin embargo, la manipulación consiste en retocer la información para que parezca otra cosa, ocultar información relevante o subrayar alguna información, dándole un peso que realmente no tiene para conducir a una decisión que, de otra manera, no se hubiera tomado.

Pero desarrollar la inteligencia matricial no tiene que ver con manipular ni con tergiversar la verdad. Ser inteligente matricialmente no requiere ni la manipulación ni la mentira.



Fuente: Instituto de Formación Avanzada (INFOVA), 2021.

La inteligencia relacional nos permite crear vínculos sólidos y productivos para poder desatascar problemas y para gestionar situaciones que implican a varias partes, en beneficio de todos •

// 2. Pérdida de tiempo indeseable

Para otros profesionales, dedicarle tiempo a entender las reglas de la organización y andar pensando cómo se mueven internamente para alcanzar sus objetivos es una pérdida innecesaria de tiempo, algo que no debería ser necesario. Estas personas se hacen preguntas como: ¿por qué tengo que andar con pies de plomo en mi propia empresa? ¿Por qué tengo que medir mis palabras si estamos en el mismo equipo? Si tenemos un mismo objetivo, ¿por qué no puedo ser directo? La respuesta a estas preguntas es clara: porque cuidar estas inteligencias nos hace ser más eficaces.

// 3. El miedo a parecer interesado

A muchos profesionales les parece interesado lo de cuidar las relaciones con las personas que les pueden ayudar a alcanzar sus objetivos. Efectivamente es interesado, pero no tiene por qué haber agenda oculta. Podemos cuidar las relaciones con las cartas boca arriba, incluso haciendo expresa nuestra intención de cuidar las relaciones con las personas con las que vamos a resolver temas esenciales. Todo lo que hacemos las personas tiene un propósito. Todos buscamos un interés. En este caso, el interés no es otro que crear las mejores condiciones para hacer un buen trabajo.]

Puedes ver un video explicativo a través de este código QR:

