CENTRO DE ESTUDIOS Y CAPACITACIÓN
COOPERATIVA R.L.

EMPRESA CERTIFICADA
ISO 9001:2000

CUERPOS DE DIRECCIÓN Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

INDICE

PRESENTACIÓN **3**

DE LA AUTORA **4**

INTRODUCCIÓN **5**

2 OBJETIVOS **6**

2.1 OBJETIVO GENERAL 6
2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS 6

3 INTELIGENCIA EMOCIONAL **7**

3.1 DEFINICIÓN 7
3.2 COCIENTE INTELECTUAL (CI) E INTELIGENCIA EMOCIONAL (IE) 7
3.3 CONOCER LAS PROPIAS EMOCIONES. 8
3.4 MANEJAR LAS EMOCIONES 8
3.5 LA PROPIA MOTIVACIÓN. 9
3.6 RECONOCER EMOCIONES EN LOS DEMÁS 10
3.7 MANEJAR LAS RELACIONES 10
3.8 EL BUEN HUMOR 11
3.9 PENSAR POSITIVAMENTE. 12
3.10 EMPATÍA Y ÉTICA: LAS RAÍCES DEL ALTRUISMO 12
3.11 EXPRESIVIDAD Y CONTAGIO EMOCIONAL 14

4 EL MARCO DE LA COMPETENCIA EMOCIONAL. **15**

4.1 INTELIGENCIA INTRAPERSONAL 16
4.1.1 Conciencia de uno mismo *16*
4.1.2 Motivación *16*
4.1.3 Autorregulación *17*
4.2 INTELIGENCIA INTERPERSONAL 17
4.2.1 Habilidades sociales *17*
4.2.2 Empatía *18*

5 COMPRENSIÓN ORGANIZATIVA Y C.I. GRUPAL **18**

5.1 CAPACIDAD PARA CREAR UN ESTADO DE ARMONÍA 18
5.2 ESTRATEGIAS INTERNAS E INTERPERSONALES 19
5.3 ANÁLISIS DE LAS REDES INFORMALES 19
5.4 FORMAS DE SABIDURÍA ORGANIZATIVA 19
5.5 TALENTOS DE LOS DIRIGENTES ESTRELLA 20

6 ACTITUDES E INCIDENCIA **21**

7 DIECIOCHO (18) TIPS PARA UN LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE **21**

BIBLIOGRAFÍA **25**

Presentación

Hoy no basta tener una trayectoria o un alto coeficiente intelectual para dirigir una organización o hacer parte de un órgano de dirección, un equipo de trabajo, etc.

Para desempeñarse efectivamente en una empresa cooperativa, y a la vez contribuir con los proceso de crecimiento humano y el desarrollo organizacional, el dirigente requiere un control emocional adecuado, que le permita tener una interacción armónica en el ambiente empresarial y organizacional, con los asociados, el ejecutivo, los compañeros líderes, trabajadores, proveedores, clientes, etc. Igualmente, para desempeñarse de manera exitosa como parte de un órgano colegiado de la empresa cooperativa, el dirigente requiere mucho más que conocimientos; necesita desarrollar día a día su inteligencia emocional.

Ante esta necesidad el Centro de Estudios y Capacitación (CENECOOP) ha decidido incluir el tema de la Inteligencia Emocional dentro de su programa de capacitación, con el objeto de que los líderes cooperativistas y, en general, los diferentes actores que intervienen en la gestión y dirección de las cooperativas, tengan nuevos elementos que les ayuden a hacer más efectivos sus esfuerzos de cooperación.

Este documento será una herramienta de gran utilidad para los dirigentes y demás cooperativistas que deseen lograr una mayor efectividad y armonía, no solo en su trabajo y participación en la gestión de la empresa cooperativa, sino en sus relaciones a nivel de familia y comunidad.

Esperamos que este tema ayude a acrecentar la Inteligencia Emocional, a pulir las habilidades que le permiten a la gente a ayudarse mutuamente, trabajar en equipo, aprovechar la diversidad de dones y percepciones, resolver problemas exitosamente, enfrentar las crisis con fortaleza y estrechar los lazos de solidaridad entre cooperativistas.

Stéfano Arias Ocampo

Gerente

De la Autora

Berenice Ariza Ruiz es de nacionalidad Colombiana y de profesión Trabajadora Social, especialista en capacitación de adultos y experta en elaboración de material didáctico. Posee un amplio conocimiento en la Doctrina Cooperativa y gran parte de su trabajo ha estado enfocado a la producción de manuales didácticos para los programas de capacitación de las cooperativas de Costa Rica, entre los que se destacan: La Empresa de Economía Solidaria, La Economía Familiar, El Medio Comercial y el Control de Calidad, La Reforestación como Alternativa de Diversificación, Técnicas para el cultivo del Café y la Caña de Azúcar, Sostenibilidad, Mejorando la Unidad Productiva Familiar, Identidad Cooperativa, Desarrollo Personal, Nuestra Empresa Cooperativa Autogestionaria, Abriendo una Ventana al Mundo y Herramientas para la Participación.

También manuales didácticos para la Fundación para el Desarrollo de las Comunidades Campesinas de la Región Huetar Norte, entre los que se destacan: Administración del Crédito, Genero y Familia, Identidad y Compromiso en el Modelo de Crédito Comunal, Capacidades Empresariales e Ideas Productivas, Capacidades Administrativas y Operativas de la Juntas Directivas de los Comités de Crédito Comunal.

Como instructora y consultora, ha participado en los programas de capacitación para líderes de organizaciones de Economía Solidaria en República Dominicana, Colombia y Costa Rica. En este último país se destaca su participación en el desarrollo de los contenidos curriculares, elaboración de manuales y ejecución de los programas de capacitación para asociados y cuadros dirigenciales de COOPEAGRI R.L. COOPESA,R.L. LA UPIAV y el programa de Capacitación de FUNDECOCA en la zona Huetar Norte.

Actualmente forma parte activa de la Facultad Docente del CENECOOP y también brinda servicios como facilitadora y motivacionista a grupos organizados de mujeres, padres de familia, agentes de pastoral y empresas privadas en temas relacionados con la Comunicación, la Inteligencia Emocional, el Desarrollo Personal, Emprendedurismo, Economía doméstica, Organización Comunitaria, Genero y familia, Genero y Proyectos Productivos entre otros.

Madre de una niña colombiana y dos ticas, ha optado con orgullo y gratitud por la nacionalidad costarricense, país al que ha dedicado con pasión y devoción sus últimos 14 años de trabajo, como expresión de su amor y admiración a una gente y a un país donde siempre se trabaja en paz.

J. Gerardo Solís Sequeira
Director Académico

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones cooperativas necesitan equipar a su gente para el cambio. Las habilidades interpersonales son importantes: el comportamiento orientado a la tarea ya no es suficiente. Los administradores y los dirigentes tienen que administrar personas además de información. Las habilidades de comunicación y relación son esenciales si los líderes aspiran sacar a relucir lo mejor de las personas. La alfabetización emocional es esencial en estos tiempos.

Un viejo dicho reza que “A la gente se la convence por la razón, pero se le conmueve por la emoción”. Esto es porque aunque apenas en las últimas décadas se venga teniendo claro la importancia de la Inteligencia Emocional, desde siempre la experiencia ha mostrado que ésta es fundamental en el buen desempeño del líder.

El líder necesita desarrollar su **Inteligencia emocional,** y sumar a ésta la disciplina, la laboriosidad infatigable y la arraigada confianza en si mismo; a la vez debe tener un espíritu visionario y capacidad de conseguir lo adecuado para la organización.

La efectividad del trabajo y la participación de un dirigente tienen que ver, en gran medida, con la armonía que logra alcanzar dentro del órgano colegiado en el que participa y en sus relaciones interpersonales.

La competitividad, la rivalidad, los enfrentamientos directos o velados así como la necesidad de motivaciones e incentivos, posibilidades de crecimiento personal, un clima apropiado para el trabajo en equipo etc., son elementos que están presentes en todo grupo humano.

De la capacidad que tengan los dirigentes para mejorar estos aspectos dependerá, en buena medida, el ambiente de trabajo que se respire al interior de los órganos de dirección, su relación con los otros órganos, el ejecutivo y la empresa cooperativa en general, así como las consecuencias directas e indirectas que ello tenga en el logro de los objetivos de la organización.

Por ello, en las próximas páginas abordaremos los aspectos más relevantes de la Inteligencia Emocional, como un tema trascendental que nos puede proporcionar diversas herramientas que podemos utilizar para lograr una mayor efectividad y armonía en el trabajo cotidiano dentro de nuestras organizaciones cooperativas.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

El objetivo general que contempla este tema es brindar a los líderes una mayor comprensión acerca de la Inteligencia Emocional como herramienta fundamental para un mejor desenvolvimiento dentro de su rol dirigencial; y ver cómo este talento básico, llamado Inteligencia emocional, se coloca en el centro de las aptitudes para tener éxito en el servicio y el trabajo dentro de la vida organizacional**.**

2.2 Objetivos Específicos

Hacer conciencia acerca de la importancia de incluir en la formación del líder aspectos fundamentales como la conciencia de la propia persona, el autodominio, la empatía, el arte de escuchar, resolver conflictos y cooperar.

Definir por qué es tan importante, para un dirigente, reconocer las emociones y aprender a dirigirlas y a librarse de los sentimientos y acciones negativas

Fundamentar la necesidad que existe de librarse de emociones, sentimientos y acciones negativas para el quehacer de un dirigente.

Ayudarle a encontrar caminos para manejar la frustración, la duda, los contratiempos, el enojo y otros factores que le restan efectividad a la actuación de un dirigente dentro de los órganos de dirección y control social de su cooperativa.

Ayudar al dirigente a centrar su participación dentro de la organización y hacer uso de las herramientas emocionales que tiene dentro de sí y que puede compartir con los demás compañeros

Analizar por qué el conocimiento y manejo de las emociones de los otros, se convierte en un talento esencial en un líder que desea guiar a su grupo de trabajo y a su organización hacia los objetivos y los logros más visionarios.

3 INTELIGENCIA EMOCIONAL

3.1 Definición

Quienes acuñaron esta expresión, la describen como “una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y las de los demás, saber discriminar entre ellos y usar esta información para guiar el pensamiento y guiar nuestras propias acciones”(*)
La inteligencia emocional es la que nos da la capacidad de: Sentir, Entender, Controlar y Modificar estados anímicos propios y ajenos.

Todo empezó con una serie de estudios sobre la inteligencia emocional, los cuales indicaron que las personas intelectuales mas brillantes, no sueles ser las que mas éxito tienen ni en los negocios ni en su vida privada.

(*)Goleman, Daniel. Inteligencia Emocional.

Investigaciones recientes sugieren que un líder o un profesional con un alto Cociente Emocional (CE), es una persona que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás, los conflictos en gestación que tienen que resolverse.
Además la inteligencia emocional nos enseña a mejorar nuestra capacidad de raciocinio, utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra intuición así como la capacidad de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean.

3.2 Cociente Intelectual (CI) e Inteligencia Emocional (IE)

Cociente Intelectual (CI) e Inteligencia Emocional (IE) no son conceptos opuestos si no más bien distintos. Todos mezclamos intelecto y agudeza emocional.
En los últimos años los psicólogos han llegado a la conclusión de que las pruebas para medir El cociente intelectual son un medio o prueba para predecir el éxito en el aula o como profesor, pero cada vez menos para medir el desempeño en los caminos de la vida.

Diferentes estudios han demostrado que los estudiantes que han obtenido las puntuaciones más elevadas en la educación formal (escuela, colegio, universidad) no han alcanzado demasiado éxito en término de salarios, productividad, categoría profesional y liderazgo, en comparación con los compañeros que han obtenido menor puntuación. Tampoco han obtenido las mayores satisfacciones en su vida, ni la mayor felicidad en las relaciones de amistad, familiares y amorosas.

Habilidades tales como ser capaz de motivarse y persistir frente a las decepciones, controlar las emociones y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar; mostrar empatía y

abrigar esperanzas, llevarse bien con otras personas es lo que ha marcado la diferencia.

Gran parte de las pruebas demuestran que las personas emocionalmente expertas, las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás, cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en las relaciones a nivel laboral, empresarial y organizativo.

Los dirigentes con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más posibilidades de sentirse satisfechos y ser eficaces en su vida, y dominar los hábitos mentales que favorecen su trabajo en equipo. Los líderes que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de llevarse bien con otros, motivar el trabajo en equipo y liderar los cambios en sus organizaciones.

Por todo esto, los psicólogos, han adoptado una visión más amplia de la inteligencia. Para ello se han dedicado a analizar aquellos otros aspectos que hacen falta para alcanzar el éxito en la vida. Y esa línea de investigación nos lleva a la evaluación de lo importante que es la inteligencia emocional. En su definición básica de inteligencia emocional ellos incluyen las siguientes esferas:

3.3 Conocer las propias emociones.

La conciencia de uno mismo, el reconocer un sentimiento mientras ocurre, es clave. La capacidad de reconocer y controlar sentimientos de un momento a otro es fundamental. La incapacidad de advertir nuestros auténticos sentimientos nos deja a merced de los mismos. Los líderes y las personas, en general, que tienen un mayor conocimiento de sus sentimientos y emociones son mejores guías de su vida y tienen una noción más segura de lo que sienten realmente con respecto a las decisiones personales, desde con quién casarse hasta en qué tipo de organización desea servir.

3.4 Manejar las emociones.

Manejar los sentimientos para que sean adecuados es una capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo. Esto incluye la capacidad de serenarse, de librarse de la irritabilidad, la ansiedad y la melancolía excesiva. Los líderes y las personas, en general, que carecen de esta capacidad luchan constantemente contra sentimientos de aflicción, enojo, rivalidad y desaliento, mientras que aquellos que tienen un buen manejo de las emociones pueden afrontar con serenidad las diferencias, las críticas y las crisis que se presentan, a la vez que se recuperan con mucha mayor rapidez de los reveses y sinsabores que, en ocasiones, deja el trabajo en las organizaciones.

El autodominio, es ser capaces de soportar las tormentas emocionales a las que nos somete el trabajo en un cuerpo directivo. Los romanos y la iglesia primitiva, hablaban de la templanza, o sea, el dominio del exceso emocional. El objetivo del dirigente, en este aspecto, es buscar el equilibrio, no la supresión de las emociones porque cada una de ellas tiene su valor y su significado. Una vida sin emociones sería como un aburrido desierto. Pero tal como señaló Aristóteles, lo que se quiere es la emoción adecuada en el momento adecuado, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia, cuando las emociones se salen de nuestro control caemos en la furia ardiente, la ansiedad abrumadora o el temor inmovilizante.

Mantener bajo control nuestras emociones perturbadoras es la clave para el bienestar emocional y las buenas relaciones con nuestros compañeros de equipo. Las emociones que crecen con demasiada intensidad o durante demasiado tiempo, socavan nuestra estabilidad y disminuyen nuestra capacidad para cumplir con las tareas que se han propuesto en la organización. No se trata de ser felices todo el tiempo. El sufrimiento contribuye constructivamente a la vida organizacional de manera creativa y espiritual; el sufrimiento puede templar el alma de un dirigente.

Los momentos de decaimiento, así como los de entusiasmo, dan sabor a la vida, pero es necesario que guarden equilibrio. En efecto, un dirigente necesita dominar sus emociones y mantenerlas bajo control. El arte de serenarse ha de ser una habilidad fundamental para lograr un trabajo armonioso con los compañeros.

3.5 La propia motivación.

Los líderes y las personas, en general, que tienen esta capacidad suelen ser mucho más productivas y eficaces en cualquier tarea que emprendan. Que no decir de un dirigente organizacional, pues el principal requisito para que otros se apunten en sus filas, es que sea una persona motivada y motivadora. En general la gente le huye a los dirigentes desmotivados, negativos y pesimistas. Es necesario que el líder se mantenga motivado, de tal forma que pueda contagiar esa energía a sus seguidores. Es esa energía que proporciona, la que dota de emoción e inspiración para que, de manera conjunta y organizada, se puedan superar los obstáculos que aparecen en el camino de la organización.

Los dirigentes que abrigan muchas esperanzas se fijan metas más elevadas y saben cómo automotivarse y trabajar arduamente para alcanzarlas. En un sentido técnico, esta automotivación es algo más que el punto de vista alegre de que todo saldrá bien. Es una manera de creer que uno tiene la voluntad y también los medios para alcanzar los objetivos, sean estos cuales fueren.

3.6 Reconocer emociones en los demás.

La empatía se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abiertos estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos ajenos. Los dirigentes y las personas, en general, que tienen esta capacidad están mucho más adaptados a las sutiles señales sociales que indican lo que otros sienten, necesitan o quieren.

Toda compenetración y verdadero interés por los otros surge de la sintonía emocional, de la capacidad de saber lo que siente el otro.

El dirigente tiene que ser consciente de que sus compañeros de los cuerpos directivos, los ejecutivos o los asociados rara vez expresan en palabras sus emociones; frecuentemente las manifiestan a través de otras señales como por ejemplo, el tono de voz, los ademanes, la expresión de la cara y cosas por el estilo.

En pruebas llevadas a cabo con más de siete mil personas en Estados Unidos y en otros dieciocho países, los beneficios de ser capaz de interpretar los sentimientos a partir de pistas no verbales ayuda a los líderes a ser más populares, más sociables, más sensibles y tal vez lo más sorprendente, a mejorar su desempeño al frente de sus organizaciones

3.7 Manejar las relaciones.

El arte de las relaciones es, en gran medida, la habilidad de manejar las emociones de los demás. Como tal es una de las habilidades importantes que debe desarrollar un dirigente

Es esencial en el líder la habilidad para trabajar en grupo, coordinar una red de personas, tomar iniciativa y convertirse en el capitán del equipo. Su talento como mediador, que previene conflictos o resuelve aquellos que han estallado es inmensamente valioso y le ayudan a destacarse en la realización de acuerdos con otras organizaciones, en mediar en disputas que surgen a lo interno de los órganos o entre uno y otro ente de dirección o de control social.

El arte de las relaciones permite al dirigente llevarse bien con casi todo el mundo, por que él siempre tendrá la capacidad de mostrar respeto y comprensión por los sentimientos, los motivos y las preocupaciones de la gente. Este manejo de las relaciones con encanto, éxito social e incluso carisma, puede conducir a un verdadero liderazgo organizacional, pues tomadas en conjunto, estas habilidades son la materia fundamental para las relaciones interpersonales.

Las habilidades que cada persona desarrolla en cada una de estas esferas son diferentes; algunos de nosotros podemos ser expertos manejando nuestra propia ansiedad, pero a la vez ser relativamente ineptos para aliviar la ansiedad de los otros; pero lo importante es que el cerebro es notablemente flexible y aprende constantemente.

La buena noticia para los dirigentes y todos aquellos que deben interactuar con personas y que de esta relación depende el progreso y la efectividad colectiva, es que Las deficiencias en las habilidades emocionales pueden ser remediadas. En realidad cada una de estas esferas representa un cuerpo de hábito y respuesta que, con el esfuerzo adecuado, puede mejorarse. Esto es que estas habilidades se pueden aprender, pulir, mejorar y acrecentar.

Howard Gardner, psicólogo de la Facultad de Ciencias de la Educación de Harvard, plantea que no existe una única y monolítica clase de inteligencia fundamental para el éxito en la vida sino un amplio espectro de inteligencias:

- Académicas típicas: La facilidad verbal y la lógica-matemática
- La capacidad espacial que poseen los artistas o arquitectos destacados
- El talento musical que han poseído hombres como Mozart o Bethoven
- La inteligencia personal que incluye habilidades como: las destrezas interpersonales, el liderazgo, la capacidad de cultivar relaciones y mantener amistades, la capacidad de resolver conflictos y la capacidad de armonizar la propia vida con los auténticos sentimientos personales.

Esta multifacética visión de la inteligencia ofrece una imagen más rica de la capacidad y el potencial de una persona para alcanzar el éxito en sus diferentes roles y muy especialmente en el que tiene que ver con la dirección de otros. Según estos estudios, en el mejor de los casos, el Cociente Intelectual contribuye aproximadamente en un 20% a los factores que determinan el éxito en la vida, con lo que el 80% queda para otras inteligencias, siendo la más sobresaliente de ellas la Inteligencia Emocional

3.8 El buen humor

El estar de buen humor, favorece la capacidad de pensar con flexibilidad y con mayor complejidad, haciendo que resulte más fácil encontrar soluciones a los problemas, ya sean organizacionales o personales.

Esto sugiere que una buena forma de ayudar a nuestros compañeros a la hora de analizar un problema es contarles alguna anécdota simpática o un chiste. La risa parece ayudar a las personas a pensar con mayor amplitud y a asociar más libremente, notando las oportunidades, alternativas y diferentes soluciones que de otro modo podrían habérseles escapado.

Los beneficios intelectuales de una buena carcajada son más sorprendentes cuando se trata de resolver un problema que requiere una solución creativa. Esto se ha comprobado a través de estudios: mientras resuelven un mismo problema, dos grupos, uno que ha sido expuesto a ver un video sobre lógica y matemática y el otro que ha visto un video cómico, comparados los resultados, tuvieron más soluciones creativas los últimos, o sea los que recibieron los beneficios de la risa y el buen humor.

Se sabe, a ciencia cierta, que cuando la gente está contenta, tiene una facilidad mayor para percibir y ser más comunicativa y positiva en su forma de pensar y actuar. Esto se debe en parte a que la memoria depende de nuestro estado de ánimo particular. De modo que cuando estamos de buen humor recordamos acontecimientos más positivos; cuando pensamos en los pro y los contra de un rumbo a tomar mientras nos sentimos bien, la memoria influye en nuestra evaluación de las evidencias en una dirección positiva, haciendo que resulte más probable tomar una decisión en el rumbo más apropiado. Por la misma razón, estar de mal humor influye a la memoria a tomar una decisión negativa, haciendo que resulte más probable tomar una decisión en dirección equivocada, una decisión temerosa o excesivamente cautelosa.

3.9 Pensar positivamente.

“El único antídoto que hace soportables las desdichas de la vida es la esperanza”. La esperanza es algo más que el punto de vista alegre de que todo saldrá bien; la esperanza es creer que uno tiene la voluntad para salir bien en la vida a pesar de los contratiempos y las frustraciones.

Los líderes que abrigan muchas esperanzas se fijan metas más elevadas y saben cómo trabajar arduamente para alcanzarlas. Tienen la energía contagiosa para lograr que la gente a su alrededor también abrigue esperanzas y luche tenazmente para hacerlas realidad.
La esperanza, según están descubriendo los modernos investigadores, ofrece mucho más que un poco de paz en medio de la aflicción; juega un papel increíblemente poderoso en la vida al ofrecer la certeza de que uno tiene las agallas suficientes y encontrará también los medios para alcanzar sus objetivos sean estos cuales fueren

3.10 Empatía y ética: las raíces del altruismo.

La actitud empática interviene una y otra vez en los juicios morales, porque los dilemas morales implican victimas en potencia: ¿haría labores más allá de las tipificadas en el marco de actuación y rol de su puesto dentro los cuerpos directivos, para ayudar a su organización? ¿Cumpliría con un trabajo pendiente en su grupo de trabajo o inventaría una excusa para irse a casa y dejar a los demás trabajando? ¿Se quedaría una hora después de la hora acostumbrada de sesión,

para tratar de concluir el análisis de un proyecto que tienen entre manos y ayudar a sus compañeros o se iría tranquilamente a casa porque su hora de sesión ya terminó?

Estas cuestiones morales están planteadas por Martin Hoffman, investigador de la empatía. El afirma que las raíces de la moralidad deben encontrarse en la empatía, ya que es el hecho de empatizar con alguien que pasa por una necesidad o tiene un problema, y compartir su aflicción o preocupación es lo que mueve a la gente a actuar para ayudarlas. De esto se puede determinar que los líderes son personas que poseen gran empatía. Su capacidad de ponerse en el lugar de otro, los lleva a seguir determinados principios morales. La empatía subyace en nuestros juicios y acciones. Entre más empáticos somos, juzgamos con menor dureza a los demás, nos lastima el lastimar a otros, y sobre todo, decidimos rápidamente intervenir con el objeto de ayudar a otros.

Estudios llevados a cabo en Alemania y USA demostraron que cuanto más empática es la persona, más se favorecen sus principios morales y más se desarrolla su capacidad como dirigente.

La influencia es una de las habilidades más necesarias dentro de los órganos, de dirección de una cooperativa, especialmente si tratamos con personas más experimentadas. Sin duda, una de las habilidades que más nos pueden ayudar a la hora de convencer al resto (influenciarles) es la capacidad de ponernos en el lugar del otro.

La empatía implica hacerse las siguientes preguntas:
¿Qué es importante para ellos?
¿Qué es lo que ellos valoran?
¿Cuáles son sus objetivos?
¿Cómo les gustaría que me comunicara con ellos? ¿Cara a cara, por escrito...?

Pero, ¿cómo ejercer una mayor influencia sobre los asociados y los colaboradores de la cooperativa?
Siendo nosotros quienes aportemos algunas soluciones, pero promoviendo a la vez, el valioso aporte de las otras personas.
Respetando el tiempo de los demás
Enfatizando los beneficios para la empresa y para el asociado
Haciendo nuestras propuestas destacando las necesidades de la otra persona
Dando un feedback positivo. Practicar la escucha activa y retroalimentar al otro

Y, ¿cómo persuadir a los demás?
Siguiendo esta estructura:
Preguntándonos primero qué es lo que está pasando, ¿cómo son las cosas que

se están haciendo?
Preguntándonos cuál es el problema que entrañan estas acciones. Describir qué es lo que va mal. Remarcarle la importancia de estas acciones a la otra persona.
Preguntándole cuál es para él el problema
Planteando cuáles son las diferentes opciones para solucionar el problema.
Presentando ventajas y desventajas
Eligiendo una de las opciones.

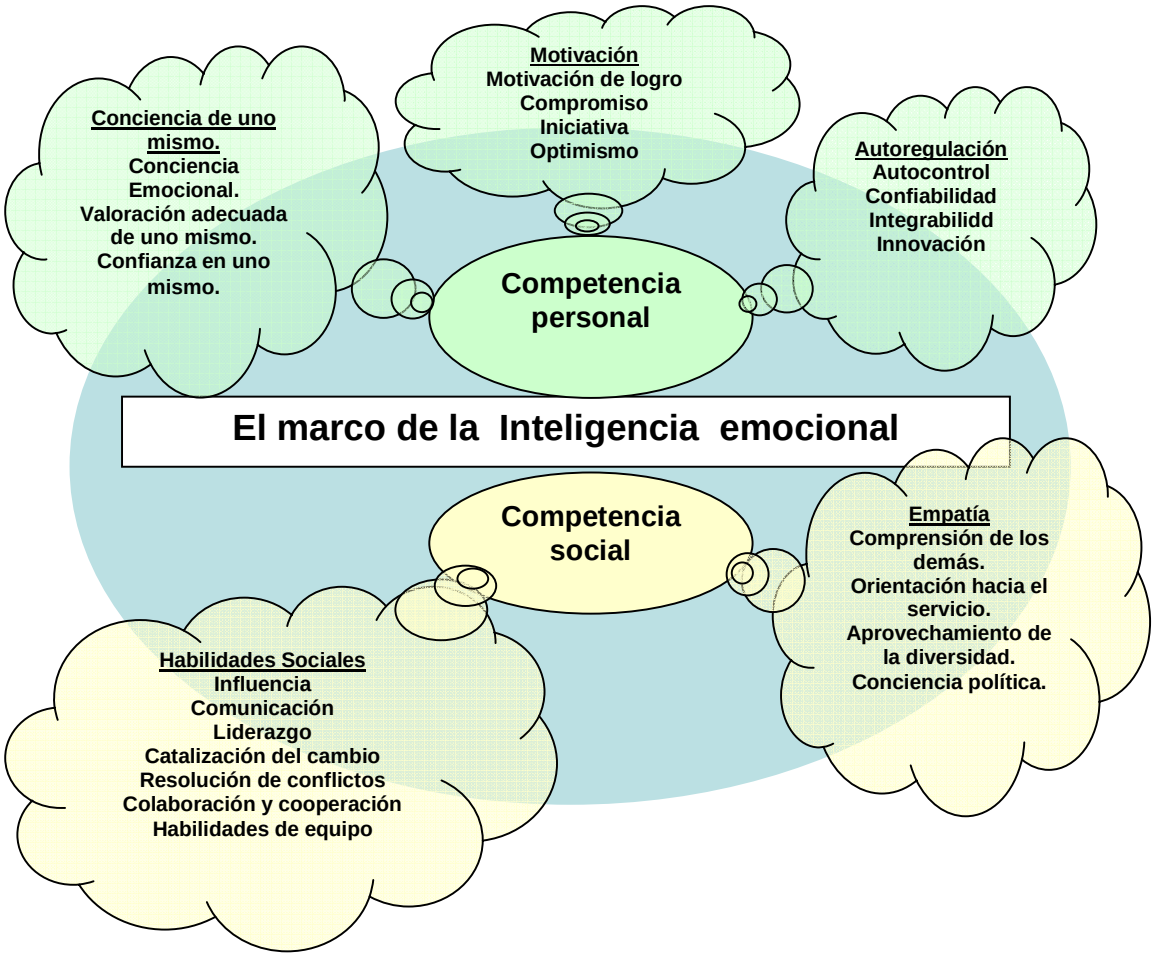
3.11 Expresividad y contagio emocional

Sin duda alguna las emociones son contagiosas. La mayor parte del contagio emocional es mucho más sutil de lo creemos. Todo el tiempo transmitimos y captamos estados de ánimo unos de otros. Nos contagiamos mutuamente los sentimientos como si se tratara de una especie de virus social.

Enviamos señales emocionales en cada reunión de trabajo, y esas señales afectan a aquellas personas con las que trabajamos ya sea en la organización o fuera de ella. Los líderes que son capaces de ayudar a otros a calmar sentimientos como el enojo y la frustración, poseen un don social realmente valioso; son las almas que contagian serenidad y a las cuales se puede recurrir cuando surge una importante necesidad emocional.

Fijar el tono emocional de una reunión, es en cierto modo, una señal de dominio en un nivel íntimo y profundo: significa guiar el estado emocional del grupo. La persona que tiene la mayor fuerza expresiva, es aquella cuyas emociones influyen más en los otros miembros. A eso nos referimos cuando decimos comúnmente: “se los metió en el bolsillo”. En verdad, la influencia emocional es el núcleo de la influencia sobre los otros. Por ello vale la pena cultivar un buen estado de ánimo y contagiarlo. La marca de un líder poderoso es ser capaz de influir de manera positiva en el ánimo de sus compañeros.

4 EL MARCO DE LA COMPETENCIA EMOCIONAL.



El gráfico anterior presenta las diferentes competencias que definen la Inteligencia Emocional, divididas en dos grandes grupos: competencias personales y competencias sociales, en las cuales se ha de ser competente para un buen desempeño en las labores y responsabilidades que conciernen a un dirigente, tanto en su vida personal como organizacional

El término “Inteligencia Emocional” se interpreta como la capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y de la acción. Se basa en un amplio número de habilidades y rasgos de personalidad: empatía, expresión y comprensión de los sentimientos, control de nuestro carácter, independencia, capacidad de adaptación, simpatía,

capacidad de resolver los problemas de una forma interpersonal, habilidades sociales, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto.

4.1 Inteligencia Intrapersonal

Determina el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta competencia comprende tres componentes cuando se aplica en el trabajo dentro de una organización:

4.1.1 Conciencia de uno mismo

Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones. Es nuestra capacidad de discernimiento para afrontar las decisiones cotidianas que hay qué adoptar en el entorno organizacional. Comprende a su vez:

- **Conciencia emocional:** reconocer las propias emociones y afectos. Es la capacidad de reconocer el modo en que nuestras emociones afectan a nuestras acciones y la capacidad de utilizar nuestros valores como guía en el proceso de toma de decisiones.

- **Valoración adecuada de uno mismo:** reconocimiento sincero de nuestros puntos fuertes y de nuestras debilidades, la visión clara de los puntos que debemos fortalecer y la capacidad de aprender de la experiencia.

- **Confianza en uno mismo.** Seguridad en la valoración de uno mismo y sus capacidades, valores y objetivos.

4.1.2 Motivación

Habilidad para estar en un estado de continua búsqueda y persistencia, en la consecución de objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. La motivación comprende:

- **Motivación de logro:** esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia dentro del órgano o ente en que se participa.

- **Compromiso:** capacidad de asumir la visión y los objetivos de la organización o el grupo.

- **Iniciativa:** prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

- **Optimismo:** persistencia en la consecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y contratiempos.

4.1.3 Autorregulación

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

- **Autocontrol:** capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- **Confiabilidad:** Fidelidad al criterio de sinceridad, honestidad e integridad.
- **Integridad:** asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
- **Adaptabilidad:** afrontar los cambios y los nuevos desafíos con la adecuada flexibilidad.
- **Innovación:** sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, nuevos enfoques y la información.

4.2 Inteligencia Interpersonal

Esta inteligencia es la que determina el modo en que nos relacionamos con los demás. Comprende dos componentes cuando se aplica en el trabajo dentro de una organización.

4.2.1 Habilidades sociales

Desarrollar las habilidades sociales es poseer el talento en el manejo de las relaciones con los demás, para saber persuadir e influenciar respuestas favorables. Comprende las siguientes habilidades:

- **Influencia:** utilizar tácticas de persuasión eficaces.
- **Comunicación:** escuchar abiertamente y enviar mensajes claros y convincentes.
- **Liderazgo:** inspirar y dirigir a grupos y personas.
- **Canalización del cambio***:* iniciar, promover, dirigir o controlar los cambios. Esta es una tremenda labor de liderazgo
- **Resolución de conflictos:** capacidad de negociar y resolver conflictos.

- **Colaboración y cooperación:** ser capaz de trabajar con los demás en la consecución de una meta común, poniendo siempre por encima el interés colectivo sobre el interés particular o personal

- **Habilidades de equipo:** ser capaz de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

4.2.2 Empatía

Es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y saber responder correctamente a sus reacciones emocionales. Sus manifestaciones son:

- **Comprensión de los demás:** tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de los otros compañeros e interesarse activamente por las cosas que les preocupan.

- **Orientación hacia el servicio:** anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los asociados, colegas y clientes.

- **Aprovechamiento de la diversidad:** aprovechar la oportunidad y la riqueza que brinda el poder compartir el trabajo en una organización donde hay diferentes tipos de personas, con formas diversas de ver y hacer las cosas.

- **Conciencia política:** capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en el grupo en el cual se está participando o colaborando.

5 COMPRENSIÓN ORGANIZATIVA Y C.I. GRUPAL

5.1 Capacidad para crear un estado de armonía

Cada vez que la gente se une para colaborar, ya sea en una reunión, como órgano colegiado, equipo que trabajo, comisión, etc. y para obtener un producto o resultado, existe en un sentido muy real, un C.I. grupal, que es la suma total de los talentos y habilidades de todos los que participan. La eficacia con que realizan su trabajo está determinada por la capacidad que tienen, para crear un estado de armonía interna que les permita aprovechar al máximo el talento de sus integrantes.

Los grupos de trabajo, órganos o comisiones que tienen más fricciones entre sus miembros son menos capaces de aprovechar sus talentos y habilidades. La

estática emocional y social producida por la ira la rivalidad o el resentimiento hace que la gente no pueda ofrecer lo mejor que tiene.

5.2 Estrategias internas e interpersonales

Los líderes de estos tiempos desarrollan estrategias internas e interpersonales para llevar con éxito a cabo su trabajo. Los estudios demuestran que estos líderes destacados han desarrollado redes de personas clave. Las cosas avanzan más fácilmente para ellos porque invierten tiempo en cultivar las buenas relaciones con aquellas personas cuyo apoyo y servicios pueden resultar necesarios en un momento decisivo como parte de un equipo, un órgano, etc. que necesita tomar un acuerdo, optar por un proyecto, resolver un problema o concluir un trabajo que urge. Los líderes emocionalmente inteligentes se toman el trabajo de construir redes confiables (redes de amigos y colaboradores) antes de necesitarlas realmente. Cuando llaman a alguien para pedirle apoyo o consejo, casi siempre obtienen una respuesta oportuna y eficaz.

5.3 Análisis de las redes informales

El análisis de las redes informales muestra que por el solo hecho de que las personas trabajen juntas día tras día, no necesariamente hacen parte de esas redes. Una persona considerada como alguien a quien no se le puede confiar un secreto, una duda o un error cometido, será tan poco digna de la confianza de los demás que esto la excluirá efectivamente de las redes informales. Un líder que no invierte tiempo y buen trato con las personas de su organización, no puede esperar que en el momento que requiera el apoyo voluntario de parte de ellos, lo va a obtener como por arte de magia y de su buena cara. Como dice el viejo dicho: “cada quien recoge lo que siembra”

5.4 Formas de sabiduría organizativa

Otras formas de sabiduría organizativa que los trabajadores con una notable Inteligencia Emocional dominan, incluye:

- La coordinación eficaz de sus esfuerzos en el trabajo en equipo
- El ser líderes en el logro de consenso
- El ser capaces de ver las cosas desde las perspectiva de los demás, ya sean clientes o compañeros de trabajo.
- La capacidad de persuadir y promover la cooperación mientras se evitan los conflictos.

Todo esto depende de la inteligencia emocional que se ha ido adquiriendo y puliendo.

5.5 Talentos de los dirigentes estrella

Otros talentos que los líderes Emocionalmente Inteligentes muestran son:

- La toma de iniciativa
- El estar lo suficientemente automotivados para asumir responsabilidades más allá del trabajo que les ha sido encomendado
- El saber administrarse solos, en el sentido de regular eficazmente su tiempo y sus compromisos de trabajo.

Por supuesto, todas estas habilidades son aspectos de la inteligencia emocional.

Existen marcadas señales de que en el futuro de la vida de las organizaciones, las habilidades básicas de la inteligencia emocional serán cada vez más importantes para ayudar a las personas a aprender juntas cómo trabajar con mayor eficacia.

Mientras los retos en las cooperativas aumentan en las áreas directivas, áreas de servicios y las financieras, mejorar la forma en que los dirigentes y las personas, en general, trabajan en equipo será una manera fundamental de influir en los miembros que hacen parte de la empresa cooperativa, marcando una diferencia competitiva esencial. Para mejorar si no para sobrevivir, los dirigentes, trabajadores y asociados en general harían bien en elevar su inteligencia emocional.

6 ACTITUDES E INCIDENCIA.

Hoy no basta con un alto conocimiento sobre la filosofía y la gestión cooperativa para tener éxito en la participación como miembro de un órgano de Dirección Cooperativa. Para desempeñarse en una empresa cooperativa, se requiere un control emocional adecuado, que permita tener una interacción armónica en el ambiente organizacional, con los compañeros dirigentes, asociados, clientes, instituciones, etc.

❖ **Satisfacer a los Asociados**

Esta es una prioridad cada vez más importante. Los cuerpos Directivos deben tomar consciencia de que lograr exceder las expectativas de los asociados, es una excelente forma de ser competitivo. Las empresas cooperativas, necesitan cada vez más, desarrollar estrategias para satisfacer las expectativas y necesidades de los asociados y a la vez contar con sistemas que les ayuden a medir la satisfacción de éstos, para poder evaluar la calidad de hoy y las necesidades del mañana, con una visión balanceada entre la percepción y la realidad.

7 DIECIOCHO (18) TIPS PARA UN LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE

Estas 18 reglas breves, ayudaran a que su gestión haga la diferencia para la cooperativa que lo cuenta en sus filas:

a) Solucione el problema, no la culpa. Es mucho más productivo y menos caro solucionar lo que está mal, que perder tiempo tratando de descubrir quién tuvo la culpa.

b) Dígale a la gente lo que usted quiere, no cómo se hace. Va a encontrar gente más dispuesta y menos defensiva si le da una guía de qué hacer en lugar de volcarle instrucciones para hacerlo. Si lo hace, verá que, con el paso del tiempo, tendrán más iniciativa y más deseos de innovar.

c) Ejerza su rol, no el papeleo del asunto. Recuerde que su trabajo tiene que ver con dirección. Generalmente, hay mucho papeleo relacionado con la gestión, pero no deje que eso lo distraiga de su real responsabilidad.

d) No haga cualquier cosa. Su trabajo es liderar, dirigir, motivar". No desperdicie tiempo valioso en cuestiones operativas. Sabemos que a muchos líderes eso les gusta y lo disfrutan, porque lo hacen bien. Pero ahora usted necesita concentrar sus esfuerzos en conducir, no en "hacer".

e) No se puede compensar un mal arranque. Si un proyecto o un trabajo arranca mal, generalmente es difícil recuperar el terreno. Planee bien el comienzo y nunca se arrepentirá.

f) Salga de la oficina asignada a su Comité u Órgano Director. Curiosamente, de este modo, usted consigue más información de primera mano de la que puede obtener escuchando un informe gerencial de 3 horas. Si quiere averiguar lo que realmente está pasando en su cooperativa, o cómo se siente la gente respecto a la gestión de los dirigentes, comuníquese informalmente con ellos, salude en los pasillos, baje al comedor donde todos se reúnen a compartir la deliciosa tarea de alimentar el cuerpo y degustar los manjares y el gallo pinto que mandan de la casa.

g) Conduzca con el ejemplo. Obras son amores no buenas razones, dice el viejo refrán. Están promoviendo la honestidad y la transparencia en su cooperativa, usted ha de ser el primero en dar ejemplo y promover una comunicación abierta e información oportuna para todos.

h) Delegue las cosas sencillas. Lo que usted hace bien es lo que debe delegar. Conserve en sus manos lo que es dificultoso o presenta desafíos.

i) No caiga en la tentación de la apariencia. No trate de imitar a un dirigente importante, disfrute de la compañía de sus compañeros. Nunca crea que usted sabe todo. Nunca devuelva maldad con maldad. Actúe de forma tal que todos puedan notar su honestidad.

j) Aprenda de los errores de otros. Uno no vive lo suficiente como para cometerlos todos.

k) Promueva la inversión en capacitación en las diferentes instancias de la cooperativa. Verá los resultados.

l) Con la boca abierta no se escucha. Los asociados, los colaboradores, los proveedores y los clientes tienen algo de valor que decir. Escuche a la gente que lo rodea. Nunca aprenderá qué es lo que saben si usted los tapa con su propia conversación. Recuerde, la única cosa que puede salir de su boca es algo que usted ya sabe. Si se calla, aprenderá.

m) Ponga en práctica lo que proclama. Para conducir, hay que hacerlo con el ejemplo. No espere que su gente trabaje con verdadera responsabilidad y amor por la cooperativa si usted apenas se interesa por llenar el campo en el órgano al cual pertenece.

n) Los líderes crean el cambio. Si usted conduce, su gestión generará cambios. Esté preparado para ellos y para el impacto que va a tener en la gente que está dentro y fuera de la cooperativa. Si usted no está haciendo cambios, no está conduciendo.

o) No se ponga límites. La diferencia entre los líderes exitosos y los mediocres es que los primeros no se fijan límites a sí mismos. Hay bastante gente tratando de limitar lo que usted hace. No sea otro más en esa lista.

p) En aguas calmadas, cualquiera conduce un barco. Lo que lo diferenciará en su gestión como líder es como se las arregla en momentos difíciles. No se vuelva complaciente ni se relaje sólo porque las cosas están yendo bien. Anticípese a las turbulencias.

q) Haga la diferencia. El órgano al cual usted pertenece tiene que ser efectivo y productivo y también ser más armonioso. Haga la diferencia ayudando a conservar o a lograr un clima agradable donde florezca la amistad, el respeto por el otro, el apoyo mutuo, la sinceridad y el trabajo en equipo.

r) Desarrolle y mejore su capacidad para captar los sentimientos y los puntos de vista de las otras personas, e interésese sincera y activamente por las cosas que ellos piensan.

8. CONCLUSIONES

Aunque sólo en estos últimos años ha surgido el estudio de la mente emocional, esto nos explica cómo gran parte de lo que hacemos puede ser dirigido emocionalmente y cómo es que podemos ser tan razonables en un momento y tan irracionales al siguiente, cómo es que hay líderes tan inteligentes que no logran influir y llegar al ánimo de sus seguidores y cómo líderes, que a pesar de su bajo nivel de escolaridad logran motivar, inspirar y aglutinar en su fila a multitud de colaboradores.

Ese talento para trabajar en equipo e inspirar a otros es una habilidad esencial en el líder. La buena noticia es que esta inteligencia se puede desarrollar, se puede acrecentar.

Como lo dijimos al comienzo de este tema, la efectividad del trabajo y la participación de un dirigente tienen que ver, en gran medida, con su inteligencia interpersonal, o sea su capacidad para comprender a los demás, motivarlos y trabajar cooperativamente con ellos. De igual forma, su inteligencia intrapersonal, o sea su capacidad para formarse un modelo preciso y realista de sí mismo, conocerse y ser capaz de manejar emociones tan fuertes como la ira, el enojo, la

frustración y la desmotivación. Son todas estas habilidades de la Inteligencia emocional que el líder va adquiriendo y puliendo en su relación consigo mismo y con los otros.

Mucho de lo que un líder aspira a lograr dentro de su organización y dentro del órgano colegiado en el que participa, dependerá del buen manejo de las artes sociales, de la empatía y de la conciencia de sí mismo.

Bibliografía

Goleman, Daniel. La Inteligencia Emocional. Vergara Editor. Buenos Aires Argentina. 1.999

Goleman, Daniel. La inteligencia Emocional en la Empresa. Vergara, Argentina. 1998

Emocionalmente Inteligente. Revista Calidad5, *Inteligencia emocional*. Kairos. Barcelona.

García Garrido, Ferran. Educando desde el ajedrez, Editorial Paidotribo.

Valera Guerrero, Gilda Isabel, las emociones, www.monografias.com

Psicoactiva, www.psicoactiva.com

Principal Investigators, Pzweb.harvard.edu

Neurohost web site, www.neurohost.org

Martineaud, Sophie. El test de inteligencia emocional, Martínez Roca S.A.

Shapiro, Lawrence E. La inteligencia emocional de los niños. Javier Vergara Editor.

Aguilar, Enrique. Temperamento, carácter y personalidad

Covey, Stepehen R. los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Franklin Covey. Paidos. Mexico. 2000.