

3º HABILIDADES DIRECTIVAS: LIDERAZGO EMOCIONAL

Santo Domingo de la Calzada, 5,6 y 7 de Julio

Ponente: Begoña Ibarrola López de Davalillo

3.1. EL LIDERAZGO Y LAS EMOCIONES:

Góleman define el liderazgo como *"La capacidad de influir en el estado emocional de otras personas mediante la persuasión y una comunicación convincente"*. Concluye que el liderazgo que fluye de la inteligencia emocional se manifiesta de maneras diferentes según las personas, según la combinación y el predominio de sus inteligencias.

Gardner también otorga una gran importancia al fenómeno de liderazgo, tal como se puede reconocer en su libro *Mentes Líderes*, escrito en colaboración con Emma Laskin. Su definición es: *"Líder es una persona que mediante la palabra y el ejemplo personal, influye de forma manifiesta en las conductas, pensamientos y sentimientos de otras personas"*

Una investigación realizada en la Universidad de Yale ha descubierto que la **alegría y la cordialidad** de los integrantes de un equipo se transmiten más rápidamente que la **irritabilidad y la depresión**. Esta mayor velocidad de transmisión tiene implicaciones muy directas para el funcionamiento de una organización porque parece ser que el estado de ánimo es el que condiciona, en gran medida, la eficacia laboral. El optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

La risa parece ser un buen termómetro en un grupo de trabajo y proporciona una medida inequívoca del grado de conexión existente entre los corazones y las mentes de sus miembros.

No es tanto lo que hace el líder, sino el modo en que lo hace. No es tanto lo que dice sino el modo en que lo dice. Las razones que explican esta afirmación se asientan en la misma estructura del cerebro humano.

El **sistema límbico**, lugar del cerebro donde se procesan las emociones, es un sistema abierto según los científicos. Los sistemas cerrados por ejemplo el circulatorio son autorregulados, cada persona tiene el suyo independiente de los demás. Sin embargo los sistemas abiertos, por ejemplo el digestivo, se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establezcamos con los demás. Este sistema opera de manera inconsciente.

De ahí la existencia del “contagio emocional” y de la sincronización. Este circuito abierto constituye un sistema de regulación límbico-interpersonal.

Por ello es de suma importancia el papel que desempeña el líder en el clima emocional colectivo de la organización.

Los líderes emocionales operan como una suerte de “imanes límbicos” que ejercen una poderosa influencia sobre el cerebro emocional de su equipo. La facilidad con la que detectamos los estados emocionales del líder depende de la expresividad de su rostro, de su voz y de sus gestos. Cuanto mayor sea su capacidad para transmitir sus emociones, más rápidamente se difundirán.

Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo por compartir una tarea común, la creatividad, el optimismo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas. Sin embargo cuando se inclina en la dirección del resentimiento, el miedo o la ansiedad, encamina al grupo hacia su desintegración, lo cual pone de relieve otro aspecto esencial del liderazgo: su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo.

Emociones que, expresadas por el líder, contagian insatisfacción	Emociones que, expresadas por el líder, contagian satisfacción
--	--

Ira, rabia, odio

Angustia, ansiedad

Miedo, pánico

Tristeza, abatimiento

Inseguridad, indecisión

Aflicción, disgusto

Distancia emocional

Amor, compasión

Serenidad, bienestar

Alegría, gozo, júbilo

Euforia, entusiasmo

Seguridad, equilibrio

Sorpresa, excitación

Comunicación emocional

Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee, señalan que lograr mantener un control emocional adecuado nos permitirá ser **líderes resonantes**, pues para lograr el éxito personal y empresarial, no basta tener un alto coeficiente intelectual, sino que depende en gran medida de la capacidad que se tenga para controlar nuestras reacciones ante situaciones que nos produzcan molestia, tristeza, ansiedad, e incluso alegría; así como, de la capacidad que

tengamos para sintonizar con nuestros propios sentimientos y con los sentimientos de los demás.

Cuando los líderes generan emociones positivas en sus subordinados, y experimentan compasión por los mismos, el resultado suele ser la **resonancia**. En cambio, cuando fomentan emociones negativas, el resultado es la **disonancia**. El líder resonante es aquel que está en sintonía con quienes lo rodean

La disonancia resulta cuando los líderes caen en las garras del **Síndrome de Sacrificio**. Este último se desarrolla del siguiente modo: en el proceso de entregarse a sí mismo, el líder se entrega demasiado. Se vuelve inefectivo dado el constante esfuerzo y las constantes crisis. En el estresante mundo de hoy en día, los líderes encaran situaciones complejas e, incluso, amenazantes. Además, el cambio es constante y no cesa jamás, lo que puede conducir a situaciones de estrés y ansiedad .

La manera mas eficaz de desarrollar un líder que sea inteligente emocionalmente es, sin duda alguna, tutorar **un aprendizaje autodirigido**, para lograr una percepción clara del yo ideal hacia cual se debe dirigir y el yo real del cual esta partiendo. Este modelo de aprendizaje fue desarrollado por **Richard Boyatzis**, investigador académico y uno de los mejores consultores de organizaciones en el campo de liderazgo.

Comienza con un proceso de:

1. **Conciencia:** Ser consciente significa estar al tanto de lo que está sucediéndonos internamente, incluyendo: nuestro cuerpo, mente, corazón y espíritu. Asimismo, es la capacidad de tomar en cuenta lo que está sucediendo a nuestro alrededor, incluyendo: la gente, la naturaleza, lo que nos rodea y los eventos.
2. **Esperanza:** El segundo camino hacia la resonancia y la renovación personal es la esperanza. Esta es una combinación de: objetivos bien establecidos, creer que podemos obtener dichos objetivos, un plan de acción y lograr resultados experimentando un sentimiento de bienestar. La esperanza nos hace sentir .
3. **Compasión:** La compasión nos permite entender las necesidades y sueños de quienes nos rodean. Al igual que la esperanza, la compasión es contagiosa. De hecho, debemos recibir tanta compasión como la que brindamos. La compasión comienza cuando entendemos a los demás: respetando su visión de la realidad.

Buen punto de partida es conocer el papel exacto que desempeñan las emociones en el trabajo de los líderes y en la eficacia de todo tipo de organizaciones, pues aún cuando en la corteza neocortical el aprendizaje de nuevas ideas es mucho más rápido y preciso del que puede lograrse con el cerebro límbico, los programas de desarrollo de competencias de liderazgo proponen **cambios en hábitos** que muy probablemente adquirimos en temprana edad, y que por tanto están profundamente arraigados, requiriendo de un tipo de aprendizaje diferente, con enfoque emocionalmente inteligente que influya directamente en los centros emocionales.

Esto es un desafío que requiere de un alto grado de motivación pues, desarrollar competencias de liderazgo que no aprendimos en temprana edad, para el adulto representa una doble tarea: **deshacerse** de los hábitos que ya no nos sirven y **reemplazarlos** por otros nuevos, teniendo que trabajar más duro y por más tiempo que cuando aprendimos posprimera vez.

Dentro de este orden de ideas, es preciso definir que el primer paso del proceso de cambio en los ámbitos de los equipos y de las organizaciones consiste en **identificar la realidad emocional** y las normas de la organización, es decir, lo que las personas hacen juntas y el modo en que lo hacen. Solo entonces pueden realmente acometerse el proceso de transformación de la inteligencia emocional de una organización.

Para funcionar de forma adecuada en el campo sembrado de minas que es el mundo de las relaciones humanas, la **sensibilidad emocional** se revela como un factor de suma importancia.

El líder la necesita para **percibir** tres aspectos fundamentales de sus colaboradores, inherentes al buen funcionamiento del equipo:

1. Las características específicas de la **personalidad** de cada uno de ellos, y la mejor forma de aprovechar su potencial
2. Cualquier **problema interno** que pueda estar mermando el desarrollo de dicho potencial. Los líderes deben de convertirse en sismógrafos muy sensibles, capaces de detectar cualquier movimiento del equipo que trabaja con él.
3. Las verdaderas y profundas **necesidades** de cada uno de sus colaboradores

El aspecto mas relevante del liderazgo es el poder utilizar en forma adecuada sus propias emociones, y sobre esta base potenciar las emociones de los equipos de trabajo, creando un "eco" positivo en el mismo.

Asimismo es de destacar, que un líder no podrá de ninguna manera obtener lo mejor de una persona si no tiene en cuenta sus emociones. Dicho de otra manera, una persona responderá a su líder siempre y cuando sienta que este **lo entiende como persona**, más allá de la autoridad formal que el mismo ejerce.

Este concepto en el contexto de la organización es uno de los motores del progreso de la misma.

Cuando un líder no interpreta adecuadamente las emociones que le transmiten sus colaboradores, transmitirá mensajes que están en **disonancia** con sus interlocutores y como consecuencia inmediata logrará un estado de **malestar colectivo** que alejara al grupo de personas de su misión específica y por ende disminuirá su rendimiento de conjunto.

En contrapartida cuando **interpreta inteligentemente** y canaliza las emociones de su grupo, en realidad los está en forma permanente invitando a que compartan las ideas, que asuman y respeten decisiones de grupo, aun en momentos de cambios o incertidumbre.

"Ser líder significa, especialmente, tener la oportunidad de crear una diferencia importante en la vida de quienes permiten a los líderes, liderar"

(Boyatzis)

El arte de la **influencia** requiere manejar con efectividad las emociones ajenas. Los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes.

Poder influir sobre los demás no es un tema menor que tenga que ver necesariamente con las cuotas de poder a las que puedo acceder, sino más bien sobre la forma en que puedo hacer que los demás compartan la visión del mundo, misión y objetivos de la organización.

El líder emocionalmente inteligente genera un clima de **entusiasmo y flexibilidad** en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativos y dar lo mejor de sí mismos. Esto no significa que las tareas principales del líder sean generar excitación, optimismo, pasión por el trabajo, sino **alentar un clima de cooperación y confianza** que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

3.2.COMPETENCIAS EMOCIONALES DEL LIDER

"Inspirar y guiar a personas o grupos es una de las competencias necesarias para todas las personas que deben tomar el timón de una organización. El liderazgo es la capacidad de activar la imaginación de los demás e inspirarles a moverles en la dirección deseada".

(Goleman)

Estas competencias nos ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás desde la autenticidad. Cuando el líder sabe inspirar a los demás, es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador, y convierten el trabajo en algo estimulante y motivador.

El líder que posee esta cualidad es capaz de reconocer la necesidad de hacer cambios, y se sitúa en la vanguardia con ideas creativas, encontrando estrategias para superar las barreras que obstaculizan esos cambios. Es capaz de sacar partido de todas las situaciones, comprender los distintos puntos de vista y buscar soluciones que satisfagan a todos. El líder se convierte en catalizador del cambio.

Hay tres formas básicas redesarrollar las competencias: **información, formación y entrenamiento**. Conviene empezar por adquirir conocimientos teóricos sobre el tema, desarrollar las actitudes adecuadas a través de un proceso de formación que capacite a la persona para anticiparlas consecuencias de sus acciones y omisiones y, finalmente, apoyar el entrenamiento para desarrollar las habilidades.

El proceso de **adquisición** de nuevas competencias es un aprendizaje complejo que exige avanzar de forma gradual porque el aprendizaje de una fase condiciona el aprendizaje de la siguiente. A modo de resumen, existen cuatro fases:

1º Fase de sensibilización: (Inconsciente e inexperto) No se tienen conocimientos ni experiencia por eso es fundamental tener motivación para iniciar el proceso.

2º Fase del conocimiento: (Consciente e inexperto) La persona adquiere la información que le va a permitir acceder a los conocimientos básicos necesarios para desarrollar las habilidades, pero aún no es experto porque no ha puesto en práctica esos conocimientos.

3º Fase de la experimentación: (Consciente y experto) Experimenta en su puesto de trabajo con actividades que le permiten convertir posconocimientos en hábitos a través del ensayo error y de la rectificación. Este es un proceso largo y consciente.

4º Fase de experto: (Inconsciente y experto) Se olvidan las teorías pero se desarrolla el trabajo de forma competente porque ha convertido en habilidad y destreza el conocimiento y lo pone en práctica de forma inconsciente.

La Inteligencia emocional, al estar centrada en las personas, se basa en el nivel de competencias en dos dimensiones principales: la vertiente del YO (competencias intrapersonales) y la vertiente del NOSOTROS (competencias interpersonales).

3.2.1. COMPETENCIAS INTRAPERSONALES:

1. **AUTOCONCIENCIA-AUTOCONOCIMIENTO:** Conocer con exactitud nuestros propios sentimientos, preferencias, metas y valores; percibir cómo se sienten los demás en relación a nosotros y utilizar esta información para guiar nuestro comportamiento.

El desarrollo de esta competencia se manifiesta en un estado de lucidez personal que indica que se está despierto, consciente y atento respecto de nosotros mismos y del mundo que nos rodea.

La observación atenta de uno mismo implica también apertura cognitiva, curiosidad y perspicacia. Los líderes que han conseguido desarrollar esta habilidad saben cuándo avanzan en la dirección equivocada, cuándo se alejan de subvalores y cuándo ignoran aspectos claves que pueden perjudicar su propia salud mental o laboral.

Góleman sugiere un conjunto de indicadores para observar hasta qué punto una persona ha desarrollado esta competencia:

- Capacidad para evaluarse de manera realista, de forma que uno sepa hasta donde puede llegar en el manejo de una situación emocional y cuándo debe frenar el proceso porque puede desencadenar consecuencias incontrolables.
- Capacidad para expresar sincera y sencillamente sus emociones, intereses y sentimientos personales. Desarrollo de una comunicación cercana y abierta para crear espacios enriquecedores de intercambio emocional.
- Capacidad para asumir el error y la autocrítica cuando toma decisiones equivocadas, comete injusticias o cae en desaciertos a causa de la precipitación o la desinformación.
- Sentido del humor, capacidad de reírse de uno mismo cuando se equivoca, al mismo tiempo que salva la autoestima.
- Confianza en sí mismo y humildad para saber pedir ayuda cuando uno mismo es incapaz de conseguir objetivos o desconoce las estrategias y herramientas necesarias para llegar a buen fin.

2. **AUTORREGULACIÓN-AUTOCONTROL** : Manejar bien el estrés; controlar los estados de ánimo o los estallidos emocionales, sin reprimir la expresión de emociones; tener capacidad de adaptación y equilibrar las consideraciones racionales y las emocionales.

La persona que posee esta competencia deja de ser prisionera de sus emociones más destructivas, sabe controlarlas y canalizarlas adecuadamente de manera sutil. No responde a las provocaciones, escucha con atención sin implicarse y controla su expresión corporal para intentar dominar situaciones tensas.

Estas personas son capaces de crear un clima de seguridad y confianza entre sus colaboradores, regular y mantener las dinámicas de innovación controlando el miedo y la resistencia de algunos, evitando juicios precipitados y buscando información antes de pronunciarse ante situaciones difíciles.

Indicadores que pueden identificar a un líder que ha desarrollado esta competencia:

- Es capaz de contar hasta cien en un contexto de provocación.
- Se le ve tranquilo y sereno en una situación de conflicto.
- Se comporta con amabilidad, sosiego y calma ante situaciones violentas.
- Se mueve cómodamente en la ambigüedad y en la confusión institucional.

- Escucha y responde serenamente ante hechos que afectan su credibilidad e integridad moral.

Para el líder es importante también saber tomar la iniciativa, tener una visión positiva de las cosas, ser creativo; inspirar a otros; hacer aquello en lo que creemos y con lo que estamos comprometidos.

La motivación y el optimismo son contagiosos. Si un líder se siente motivado por su trabajo, sentirá su autoestima muy alta porque obtiene resultados, lo cual conduce a que sus colaboradores también se sientan satisfechos y orgullosos de pertenecer a una organización de éxito que le proporciona seguridad y perspectivas interesantes de futuro.

Lo importante es trabajar y sentir **satisfacción** ante una meta finalizada, y no sólo buscar recompensas externas.

Los líderes con esta habilidad se apasionan por su trabajo, les gusta aprender siempre, son creativos y muestran una energía y unos deseos impresionantes para culminar de la mejor manera una actividad.

Así mismo ante el fracaso, no ven nubes negras, sino una oportunidad para ser mejores y su compromiso con la organización es cada día más fuerte, pues lo más importante para ellos es realizarse como personas y crecer en el ambiente al cual están acostumbrados y que han elegido.

3.2.2. COMPETENCIAS INTERPERSONALES:

3. **CONCIENCIA SOCIAL-EMPATÍA** : Leer y comprender a los demás con facilidad, tener empatía, saber escuchar y comprender las señales no verbales que emiten los demás.

Se manifiesta a través de un conjunto de habilidades que facilitan a la persona que las desarrolla una excelente relación con sus semejantes.

Para llegar a ser empático hay que empezar por sentir curiosidad por las personas, lo que significa interesarse por sus experiencias, escuchar de forma activa e interesada sus historias como si fuesen historias únicas jamás contadas.

La ausencia de empatía conduce a la incomunicación, que se produce, como dice Boyatzis, porque la capacidad recíproca de las personas para captar información se ve entorpecida por los prejuicios y supuestos básicos, haciendo que circule

muy poca información válida a pesar del contacto diario y a veces intenso que se establece en el centro de trabajo.

Los líderes que poseen esta competencia son capaces de generar filtros que les permiten ver a los otros sin los estereotipos que circulan en el interior de los grupos y relacionarse desde lo positivo de cada persona. Tiene en consideración los sentimientos de los demás, junto con otros factores en el proceso de toma de decisiones y en la interacción personal y grupal

Indicadores que pueden identificar a un líder que ha desarrollado esta competencia:

- Saben escuchar el lenguaje verbal y el no verbal
- Tiene pocos prejuicios y son tolerantes
- Lideran de manera directa el proceso de enseñanza-aprendizaje de los profesores, manteniendo un constante *feed-back*.
- Saben implicar a sus colaboradores en proyectos complejos de cambio, armonizando sus intereses personales con los objetivos del centro y las expectativas de las familias y alumnos.
- Sabe poner a cada colaborador al frente de las tareas para las que se siente más capacitado a la vez que le impulsa a enfrentarse a retos accesibles.
- Muestra compasión y benevolencia, estando dispuesto a prestar ayuda a sus colaboradores cuando la necesiten y acogerlos en una situación difícil.

4. **GESTION DE LAS RELACIONES-COMPETENCIA SOCIAL:** Encontrar un terreno común para conectar con los demás y manejar la influencia; minimizar los conflictos, ser agradable y mantener unas relaciones positivas con los demás; tener integridad y coherencia personal.

La seguridad de los despachos ha dejado de ser el refugio de los líderes emocionales; ahora se le debe ver por los pasillos, creando redes de comunicación, relacionándose directamente con el alumnado y el profesorado, captando el grado de satisfacción de las familias, en definitiva, ocupándose de su proyecto educativo, donde las variables que intervienen en el éxito, deben ser conocidas en profundidad.

Indicadores que pueden identificar a un líder que ha desarrollado esta competencia:

- Buena gestión de los grupos de trabajo.
- Capacidad de persuasión para que los demás se impliquen en los proyectos comunes de la organización.
- Capacidad de comunicar de forma convincente sus ideas a los demás
- La creación de vínculos reconexión entre personas diferentes que deben trabajar juntas en un proyecto común.
- Conoce e interpreta correctamente las motivaciones e intereses personales ocultos de sus colaboradores y armoniza estos con los objetivos de la organización.
- Sabe solucionar los conflictos que dificultan el avance de los equipos de trabajo.
- Es asertivo en su estilo de comunicación.
- Posee sentido del humor

La buena gestión de los equipos se puede valorar a través de dos indicadores:

1º Por un lado que el tiempo de trabajo en equipo se haya convertido en un espacio de intercambio de experiencias y de nuevas ideas controlando a las personas que obstaculizan el intercambio.

2º Que la comunicación fluya entre los distintos equipos y departamentos de la organización de forma colaborativa superando la privacidad y el ocultismo propio de tendencias competitivas.

Resolver los conflictos es una de las dificultades más importantes con la que se encuentran los grupos de trabajo para llevar con éxito cualquier proyecto común. El líder debe tener en cuenta las personalidades de sus colaboradores para detectar de cualquier signo de "patología" o trastorno de personalidad que deban ser controlados, a riesgo de convertir en improductivo un equipo o hacer que derrochen sus energías inútilmente.

3.3. AUTOEVALUACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (Test de Emily Sterrett)

1	2	3	4	5
Prácticamente nunca				Prácticamente siempre
1.				Soy consciente de las reacciones físicas (gestos, dolores, cambios súbitos) que señalan una reacción "visceral" emocional.
2.				Admito de buena gana mis errores y me disculpo.
3.				No me aferro a los problemas, enfados o heridas del pasado y soy capaz de dejarlos atrás para avanzar.
4.				Normalmente tengo una idea exacta de cómo me percibe la otra persona durante una interacción específica.
5.				Hay varias cosas importantes en mi vida que me entusiasman y lo hago patente
6.				Tengo facilidad para conocer o iniciar conversaciones con personas desconocidas cuando tengo que hacerlo.
7.				Me tomo un descanso o utilizo otro método activo para incrementar mi nivel de energía cuando noto que está decayendo.
8.				No me cuesta demasiado asumir riesgos prudentes.
9.				Me abro a las personas en la medida adecuada, no demasiado, pero lo suficiente como para no dar la impresión de ser frío y distante.
10.				Puedo participar en una interacción con otra persona y captar bastante bien cuál es su estado de ánimo en base a las señales no verbales que me envía.
11.				Normalmente, otros se sienten inspirados y animados después de hablar conmigo.
12.				No tengo ningún problema a la hora de hacer una presentación a un grupo o dirigir una reunión.
13.				Cada día dedico algo de tiempo a la reflexión.
14.				Yo tomo la iniciativa y sigo adelante con las tareas que es necesario hacer.
15.				Me abstengo de formarme una opinión sobre los temas y de expresar esa opinión hasta que no conozco todos los hechos.

16. Cuento con varias personas a las que puedo recurrir y pedir su ayuda cuando lo necesito.
17. Intento encontrar el lado positivo de cualquier situación.
18. Soy capaz de afrontar con calma, sensibilidad y de manera preactiva las manifestaciones emocionales de otras personas.
19. Normalmente soy capaz de identificar el tipo de emoción que siento en un momento dado.
20. Por lo general me siento cómodo en las situaciones nuevas.
21. No escondo mi enfado pero tampoco lo pago con otros.
22. Puedo demostrar empatía y acoplar mis sentimientos a los de la otra persona en una interacción.
23. Soy capaz de seguir adelante en un proyecto importante, a pesar de los obstáculos.
24. Los demás me respetan y les caigo bien, incluso cuando no están de acuerdo conmigo.
25. Tengo muy claro cuales son mis propias metas y valores.
26. Expreso mis puntos de vista con honestidad y ponderación, sin agobiar.
27. Puedo controlar mis estados de ánimo y muy raras veces llevo las emociones negativas al trabajo.
28. Centro toda mi atención en la otra persona cuando estoy escuchándole.
29. Creo que el trabajo que hago cada día tiene sentido y aporta valor a la sociedad.
30. Puedo persuadir eficazmente a otros para que adopten mi punto de vista sin coacciones.

PUNTUACIÓN:

1º Escriba sus puntuaciones para cada pregunta numeradas en la categoría correspondiente.

2º Sume las puntuaciones de cada categoría para obtener el total de ese factor específico de la I. Emocional.

Autoconciencia

- 1-----
- 7-----
- 13-----
- 19-----
- 25-----

Total:

Empatía

- 4-----
- 10-----
- 16-----
- 22-----
- 28-----

Total:

Autoconfianza

- 2-----
- 8-----
- 14-----
- 20-----
- 26-----

Total:

Motivación

- 5-----
- 11-----
- 17-----
- 23-----
- 29-----

Total:

Autocontrol

- 3-----
- 9-----
- 15-----
- 21-----
- 27-----

Total:

Competencia Social

- 6-----
- 12-----
- 18-----
- 24-----
- 30-----

Total:

INTERPRETACIÓN:

Su puntuación en cada una de las seis competencias oscilará entre 5 y 25 puntos. Rodea con un círculo aquella que sea inferior a 20: esta puntuación indica un área donde puedes mejorar.

También puedes rodear con un círculo aquellas preguntas cuya puntuación sea de 4 o inferior. 3 es una puntuación promedio pero las personas con inteligencia emocional están por encima de la media. En consecuencia, debes convertir esta área de mejora en una meta específica.

INFORMACIÓN DE RETORNO:

A veces otras personas nos pueden dar información muy valiosa sobre nosotros mismos. Analizar nuestro propio comportamiento es crucial pero, aunque la mayoría conocemos nuestros puntos fuertes y débiles razonablemente bien, hay infinidad de pequeñas cosas de las que, con frecuencia, no somos conscientes. La forma en que los demás nos perciben tiene mucho que ver con nuestro nivel de eficacia en cualquier interacción, y no podemos estar seguros de cuál es la imagen que transmitimos, a menos que pidamos información de retorno.

Escuchar los comentarios de otras personas con las que nos relacionamos incrementará nuestro nivel de Autoconciencia. La siguiente lista de comprobación te ayudará a obtener información de retorno.

Esta lista es también una buena fuente de información para el crecimiento personal. Con frecuencia, es útil para comparar el modo en que nos autoevaluamos con las puntuaciones que nos asignan otros en los mismos ítems, aunque los demás solo puedan evaluar indirectamente las competencias intrapersonales. Sin embargo pueden evaluarnos con bastante precisión en destrezas sociales y liderazgo.

EVALUACIÓN DE LIDERAZGO: (Test de Emily Sterrett)

Por favor, puntúe a.....en cada uno de los siguientes ítems, utilizando la escala que se ofrece a continuación.

1	2	3	4	5
Prácticamente Nunca				Prácticamente siempre
1.				Apoya a sus colaboradores, respaldando sus decisiones y defendiéndoles ante la dirección.
2.				Sabe cómo delegar las tareas y está disponible para cualquier consulta.
3.				Aplica la disciplina con rapidez y justicia, sin ser demasiado severo y sin humillar a nadie.
4.				Establece estándares de rendimiento altos para sí mismo y para sus colaboradores.
5.				Tan pronto como es consciente de un problema, se sienta con un colaborador que no ha satisfecho las expectativas, lo entrena y trabaja con él para que mejore su rendimiento.
6.				Ofrece información de retorno frecuente a sus colaboradores sobre cómo están desempeñando su trabajo.
7.				Utiliza más los elogios y la información de retorno positiva que la negativa.
8.				Impide que determinados compañeros se salgan con la suya y se esfuercen menos que otros.
9.				Puede persuadir a otros para que acepten su punto de vista sin coaccionarles.
10.				Utiliza el conflicto de forma positiva para fomentar la discusión de puntos de vista opuestos.
11.				En todo momento mantiene informados a sus colaboradores sobre las cosas que les afectan.
12.				Utiliza la visión a largo plazo, sin centrarse demasiado en los resultados a corto plazo.

13. Sabe escuchar y demuestra empatía y preocupación cuando yo tengo un problema.
14. Tiene una política de "puertas abiertas" y está disponible para todos cuando le necesitan .
15. No acepta la intolerancia o la estrechez de miras entre sus colaboradores.
16. Ayuda a su compañeros a descubrir sus propias soluciones, sin ofrecerles automáticamente las respuestas.
17. Impide que los conflictos entre sus colaboradores se enconen o se descontrolen, por el contrario, intenta llegar a un entendimiento común.
18. Trata de ser paciente con el personal a la hora de implantar un cambio, consciente de la necesidad de un periodo de ajuste.
19. Busca activamente formas de desafiar y desarrollar a sus colaboradores.
20. Se "abre" a los demás en la medida apropiada, no demasiado, pero lo suficiente como para no parecer frío y distante.

INTERPRETACIÓN:

Determine la puntuación promedio para cada pregunta calculando la media de todas las respuestas en cada una de las veinte preguntas.

Cuanto más baja sea la puntuación, mayor será la necesidad de trabajar la competencia. Puede considerarlo un objetivo de desarrollo profesional.

Basándose en las dos evaluaciones puede definir tres objetivos a centrarse para desarrollar el liderazgo emocional personal y profesional.

*" Conocer a los demás es conocimiento; conocerse a sí mismo es sabiduría.
Manejar a los demás requiere habilidad; manejarse a uno mismo exige fuerza
interna"*

(Tao Te King)



ESTILO DE LIDERAZGO	COMPETENCIAS DE INTELIGENCIA EMOCIONAL	IMPACTO SOBRE EL CLIMA	OBJETIVO	CÚANDO ES APROPIADO
Visionario	Confianza en uno mismo, empatía, liderazgo, impulso de logro, catalizar los cambios.	Enormemente positivo	Movilizar a otros para seguir una visión	Cuando los cambios requieren una nueva visión o cuando se necesita una dirección clara.
Afiliativo	Empatía, establecer vínculos, resolución de conflictos	Muy positivo	Crear armonía	Para cerrar heridas en un equipo, o para motivar durante épocas estresantes
Democrático	Trabajo en equipo y colaboración, comunicación	Muy positivo	Crear compromiso a través de la participación	Para conseguir participación o consejo, o para obtener valiosas aportaciones por parte de los empleados
Orientativo	Desarrollar a los demás, empatía, autoconciencia emocional	Muy positivo	Acumular fuerza para el futuro	Para ayudar a sus empleados a mejorar el rendimiento o para desarrollar puntos fuerte a largo plazo
Coactivo	Motivación al logro, iniciativa, autocontrol emocional	Altamente negativo	Acatamiento inmediato	En una crisis, para iniciar un giro o con empleados muy problemáticos
Autoritario	Meticulosidad, orientación al logro, iniciativa	Muy negativo	Ejecutar tareas a muy alto nivel	Para obtener resultados rápidos de un equipo muy motivado y competente

3.4. LINEAS DE CAPACITACIÓN PARA DESARROLLAR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El éxito de la capacitación del personal de un centro para mejorar su inteligencia emocional tiene las siguientes líneas:

- **Evaluar el trabajo:** La capacitación debe concentrarse en las aptitudes que más se necesitan para destacarse en una función, en una tarea.
- **Evaluar al individuo:** Se debe utilizar un perfil de puntos fuertes y débiles del individuo, a fin de identificar lo que es preciso mejorar.
- **Comunicar las evaluaciones con prudencia:** La información sobre los puntos fuertes y débiles de una persona lleva una carga emocional. Conviene cuidar el tono emocional con el que se da la información y estar atento a cómo se recibe.
- **Medir la disposición:** No todas las personas se encuentran en el mismo grado de disposición. Conviene crear un clima donde aumente la disposición al cambio y una motivación intrínseca.
- **Motivar:** La gente aprende en la medida en que se esté motivada; por ejemplo, si comprende que una aptitud es importante para ejecutar bien su trabajo y si hace de esa aptitud un objetivo personal de cambio.
- **Hacer que cada uno dirija su cambio:** Cuando una persona dirige su programa de aprendizaje, ajustándolo a sus necesidades, circunstancias y motivación, aprender es más efectivo y más gratificante.
- **Concentrarse en objetivos claros y factibles:** La gente necesita saber con claridad en qué consiste la aptitud y qué pasos son necesarios para mejorarla.
- **Evitar la recaída:** Los hábitos cambian con lentitud; las recaídas y los deslices no tienen por qué ser señal de derrota. Al cerebro le cuesta "recablear", crear nuevos circuitos, pero se consigue con constancia.
- **Brindar crítica constructiva sobre el desempeño:** La crítica positiva constante fomenta el cambio y ayuda a dirigirlo.
- **Alentar a la práctica:** un cambio duradero requiere una práctica constante, en el trabajo y fuera de él.

- **Buscar apoyo:** Otras personas afines que estén intentando cambios similares pueden ofrecer un apoyo constante crucial.
- **Proporcionar modelos:** Una persona muy eficiente y de cargo alto, que sea el epítome de la aptitud, puede ser un modelo para inspirar el cambio.
- **Dar aliento:** El cambio será mayor si el ambiente del centro sustenta el cambio, valora la aptitud y ofrece una atmósfera segura para la experimentación.
- **Apuntalar al cambio:** La gente necesita reconocimiento, sentir que sus fuerzas por cambiar tienen importancia y que se valora su esfuerzo.
- **Evaluar:** Establecer sistemas para evaluar el desarrollo, a fin de ver si tiene efectos duraderos. Una evaluación de 360° permite saber con más fiabilidad si los cambios planificados, se han llevado a efecto

*"En épocas de cambio
quienes estén abiertos al aprendizaje
se adueñarán del futuro,
en tanto, quienes creen saberlo todo,
se encontrarán maravillosamente equipados
para operar en un mundo que dejó de existir."*

(Eric Hoffer)

"El líder tiene que ser práctico y realista, sin embargo, debe hablar la lengua del visionario y del idealista."

(Eric Hoffer)

3.5.LISTADO DE COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

(referidas principalmente a los cargos directivos y al liderazgo de grupos)

- Hábito de escuchar, lo que le permite comprender la postura del otro.
- Asume sin falsas justificaciones y excusas su propias responsabilidades.
- Capacidad para organizar un armónico equipo de trabajo
- Se adapta a los cambios sin atrincherarse en los privilegios perdidos
- Es consciente de los aspectos positivos y negativos de la organización
- Autocontrol de sus sentimientos, transmitiendo calma y serenidad en el entorno
- Empatía con los empleados y demás departamentos de la organización
- Capacidad comunicativa, transmitiendo con claridad sus mensajes.
- Estimula el sentido de interdependencia entre los miembros de la organización
- Su autoridad, no autoritarismo, se asienta en su prestigio profesional y moral
- Flexibilidad en el trato con sus subordinados, sin aferrarse a sus opiniones
- Sabe comprometerse y comprometer a los demás
- Confía en sus colaboradores, aunque tenga que asumir el riesgo de algún engaño
- Fomenta la orientación al servicio
- No se encierra en sus criterios, admitiendo otros puntos de vista
- Sabe motivar e incrementar la confianza para conseguir los logros
- Impulsa la cooperación y colaboración desinteresada

- Procura que las reuniones no sean tediosas, sino eficaces y alentadoras
- Capacidad de influir en los demás por su postura abierta y accesible
- Mantiene la serenidad y equilibrio ante dificultades inesperadas
- Conciencia política de las líneas maestras de la organización
- Admite sus propios errores, lo que le faculta para corregir a los subordinados
- Sigue adelante sin obsesionarse por los fallos pasados
- Es leal y veraz con sus colaboradores, ganándose su credibilidad
- Interés por las necesidades profesionales y familiares de los subordinados
- Sabe marcar de forma concreta las exigencias de la tarea
- Fomenta el respeto mutuo con todos
- Aprovecha eficazmente la diversidad
- Utiliza la intuición y el sentido común en las situaciones urgentes y complejas
- Expande entusiasmo e ilusión por el trabajo
- Sabe ser atrevido y osado cuando las circunstancias lo requieren
- Diluye las tensiones con sentido del humor, abriendo cauces de entendimiento
- Muestra un talante conciliador en las situaciones embarazosas
- Permanece informado sobre las nuevas tendencias e innovaciones
- Visión global para planificar estrategias de futuro, sin perderse en detalles
- Capacidad de sacrificio y de constancia ante los retos propuestos
- Aclaración en los procedimientos para precisar los objetivos
- Sensibilidad para identificar los aspectos que se deben mejorar
- Imaginativo para encontrar soluciones plausibles
- Puntual en las citas, al valorar el tiempo de los demás

- Colabora con las normas sin pretender exenciones
- Ayuda con interés y espíritu pedagógico a los nuevos contratados
- Tiene un sentido crítico eficaz y positivo
- Asume riesgos calculados
- Alienta las innovaciones y las ideas originales
- Optimismo para superarse
- Vive la esperanza como fuerza motivadora
- Considera que siempre se puede aprender
- Actúa en la toma de decisiones con cabeza y corazón
- Sabe delegar e involucrar a los miembros de su equipo en las tareas encomendadas
- Apertura ante las quejas que le manifiestan, exigiendo aclaración de las causas
- Se anticipa al impacto de las decisiones
- Procura ser cordial y amable en cualquier circunstancia
- Intenta ver el lado divertido de los acontecimientos
- Intransigente con la mala educación
- Fomenta la participación de los miembros de su equipo

3.6.EL LIDER EN LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO

1.- **Crea futuro.** Y lo hace sobre soportes viables. Apuesta por las ideas, por los hechos y, sobre todo, por las ideas que se transforman en hechos. Lo hace mirando hacia el futuro sin olvidar que es en el presente donde se construye.

2.- **Aprovecha el tiempo.** Sabe cuándo debe utilizarlo, lo gestiona eficazmente, dedicándole el tiempo preciso a cada asunto. Piensa que el mejor tiempo es el que dedica a las personas. Mientras los demás dividen el tiempo en minutos, horas o días ,nuestro líder lo mide por temas y tareas.

3.- **Sabe convencer.** Porque se apoya en un convencimiento propio. Sabe persuadir, es constante y sistemático cuando trata de influir en los demás de manera positiva. Sus habilidades de comunicación forman parte de su personalidad y se basan en un profundo conocimiento de los demás.

4.- **Trabaja en equipo.** Da cohesión a su equipo de trabajo. Lo entrena, motiva y dirige aprovechando todas las ocasiones que le brinda su actividad profesional.

5.- **Escucha a sus colaboradores.** Esto se traduce en un mejor conocimiento de las necesidades de su gente, para poder alinear éstas con las de la organización. Sabe escuchar activamente, deja hablar para así obtener de la mejor forma posible, la información que le transmiten sus colaboradores.

6.- **Sabe relacionarse.** Es su mejor tarjeta de visita. Conoce las reglas sociales de su entorno y las utiliza magistralmente. Es educado y diplomático, entendidos ambos términos en su acepción más académica: con amplio conocimiento de los asuntos y con buenas relaciones para defender los intereses a los que representa.

7.- **Se adapta a su entorno.** Como los grandes supervivientes en cualquier dimensión. Para ello utiliza el conocimiento de cada situación, las costumbres o normas implícitas y explícitas que las gobiernan. Es flexible y diplomático en la misma medida que es asertivo y firme.

8.- Tiene autoconfianza. Basada en un buen conocimiento de sí mismo. Tiene confianza en su capacidad para desarrollarse y perfeccionarse con cada experiencia nueva, convirtiendo cada revés en un reto y en una experiencia de aprendizaje.

9.- Es optimista. Vitalista y positivo. Ve el vaso medio lleno y sabe lo que contiene. Sabe cómo conservar la mitad restante y sabe transmitir ese optimismo a su alrededor. Es un optimismo realista cargado de energía vital.

10.- Es sensible. Con un buen equilibrio emocional. Tiene, además de mente, un corazón que le garantiza y respalda en sus decisiones, le ayuda a su equilibrio personal, le motiva y desarrolla como persona.

3.7. PREGUNTAS QUE PUEDE HACERSE EL LIDER EMOCIONAL

- ¿Quién soy?
- ¿Qué quiero ser? ¿Hacia donde voy?
- ¿Quiénes son mis modelos de líder ejemplar?
- ¿Cómo puedo moverme desde mi "yo" actual a mi "yo" ideal?
- ¿Cuáles son mis verdaderos valores?
- ¿Cuáles son mis objetivos?
- ¿Cuál es mi visión en relación a mis valores y objetivos?
- ¿Cómo puedo conciliar mis objetivos personales con mis obligaciones profesionales?
- ¿Cómo puedo conciliar mis objetivos profesionales con los de la organización que lidero?
- ¿Qué posición puedo ocupar en la visión de la organización?
- ¿Cómo puedo conciliar mis vidas personal-familiar y laboral?
- ¿Quiénes son mis amigos?

LA INTELIGENCIA DEL GANSO

Observen cuando empieza el frío, el próximo otoño. Cuando vean a los gansos volar dirigiéndose al norte, escapando del invierno, fíjense que vuelan en forma de V. Ya se ha descubierto por qué adoptan esa forma.

Se ha comprobado que, cuando cada pájaro bate sus alas, produce en el aire un movimiento que ayuda al pájaro que va detrás de él. Volando en V la bandada completa, unida, aumenta su potencia de vuelo al menos en un 70%.

Se podría decir que las personas que comparten una dirección en común y tienen sentido de comunidad pueden llegar adonde deseen más fácil y más rápido porque van apoyándose mutuamente.

Cada vez que un ganso sale de su formación, siente inmediatamente la resistencia del aire, se da cuenta de la dificultad de volar solo y rápidamente regresa a su formación para beneficiarse del poder del compañero que va delante.

Si tuviéramos la inteligencia de un ganso, nos mantendríamos unidos con aquellos que se dirigen en nuestra misma dirección.

Cuando el líder de los gansos se cansa, ocupa una posición posterior, y otro ganso toma su lugar.

Tal vez demuestre que obtendríamos mejores resultados si nos turnamos para realizar las tareas más difíciles.

Los gansos que vuelan atrás graznan para alentar a los que van delante a mantener la velocidad.

Creo que una palabra de aliento, ayuda mucho.

Finalmente, cuando un ganso se enferma o cae herido, sea lo que sea, dos gansos salen de la formación y lo siguen para ayudarlo y protegerlo. Se quedan acompañándolo hasta que está nuevamente en condiciones de volar o hasta que muere, y sólo entonces, vuelven a su bandada o se unen a otro grupo.

Me hace pensar que si tuviéramos la inteligencia del ganso nos mantendríamos uno al lado del otro, apoyándonos y acompañándonos, y nunca moriríamos solos.

BIBLIOGRAFÍA:

- **Alvarez, M. Liderazgo compartido.** Wolters Kluwer
- **Alvarez, M. El liderazgo de calidad total.** CiiisPraxis
- **Boyatzis, R. Y McKee, A. Liderazgo emocional.** Deusto
- **Caruso, D. Y Salovy, P. El directivo emocionalmente inteligente.** Algaba
- **Cooper, R y Sawaf, A. Estrategia emocional para directivos.** Martinez Roca
- **Gardner, H. Mentas extraordinarias.** Kairó
- **Góleman, D. , Boyatzis R. y McKee,A. El líder resonante crea más.** Plaza y Janés
- **Gorrochategi, A. Manual de liderazgo para directivos escolares.** La Muralla
- **Jovel, A. Liderazgo afectivo.** Alienta
- **Lowney, Ch. El liderazgo al estilo de los jesuitas.** Granica
- **Sterrett, E. Guía del directivo para la inteligencia emocional: de la gestión al liderazgo.** Centro de Estudios Ramón Areces