

# LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

Por Lyn Alba de Juárez

Cuando hablamos de inteligencia emocional nos referimos a qué tan concientes estamos de nuestras emociones, cómo las manejamos, cómo nos motivamos a nosotros mismos y cómo nos relacionamos con otras personas.

La inteligencia emocional no solo es la capacidad de sentir y comprender nuestras emociones sino la capacidad de aplicar su poder y su agudeza en beneficio propio y de los demás, como fuente de impulso, confianza, creatividad y energía, factores vitales en una organización.

Si bien la inteligencia emocional es un elemento de desarrollo individual también lo es para el desarrollo de equipos, ya que el cambio organizacional solo es posible sumando cambios personales y éstos se logran a través de la creación de una visión del futuro que se quiere construir. En *Consulri, Human Performance Consultants* comprobamos en cada asesoría que sí se puede incrementar la productividad de un individuo, de un equipo y por ende de las organizaciones, alineando la emoción hacia metas comunes.

El rol principal de los verdaderos líderes es *inspirar* a sus colaboradores hacia esa Visión.

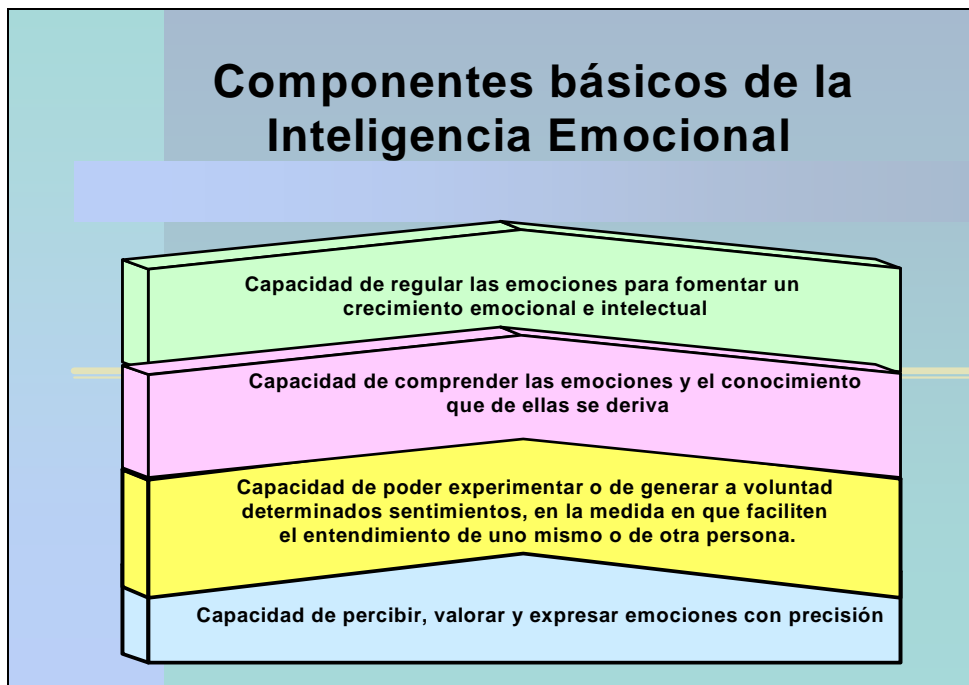
El punto es que no inspiramos a los demás en la cabeza, inspiramos en el corazón, inspiramos en el estómago. Frases como “me late” y “siento mariposas en el estómago” son reales. La neurociencia del liderazgo está mostrando evidencias reveladoras sobre la fisiología de las emociones. Más de 40,000 neurotransmisores ubicados en el corazón generan reacciones sensibles y realmente ligadas a la emoción. Por ello, el Dr. Robert Cooper, estudioso del tema, afirma la existencia de los tres cerebros, localizados en el intestino, el corazón y la cabeza.

Liderar haciendo caso solamente a uno de los tres, desperdicia la energía de los otros. Hay cientos de sensaciones que nos hacen actuar y que van directamente a la cabeza. Uno no puede sentir lo que otro piensa, solo puede sentir lo que otro siente. En ocasiones dirigimos a los colaboradores desde “canales distintos”, “de uno de mis cerebros a un cerebro diferente de la otra persona”, por lo que utilizar y desarrollar la inteligencia emocional supone alinear las emociones de los demás con las propias y las propias con las de los otros para el mejor aprovechamiento de la razón.

Como apunta el Dr. Alfonso Siliceo, solo cuando identificamos nuestra necesidad de *trascender* y la visión de aquello por lo que deseamos *trascender*, nuestras emociones bien utilizadas se vuelcan hacia las metas que de ello derivan.

EMOCIONES	
SIGNIFICADO CONVENCIONAL	SIGNIFICADO DE ALTO RENDIMIENTO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señal de debilidad</li> <li>• Suprimirlas</li> <li>• Evitar a personas emotivas</li> <li>• Obstaculizan el buen juicio</li> <li>• Obstruyen la razón</li> <li>• Atender sólo a la idea</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Señal de fortaleza</li> <li>• Integrarlas</li> <li>• Buscar personas emotivas</li> <li>• Indispensables para el buen juicio</li> <li>• Fortalecen la razón</li> <li>• Buscar la emoción</li> </ul>

El cuadro que sigue muestra las etapas de desarrollo de la inteligencia emocional.



Para llegar al punto superior es necesario iniciar con el inferior: Para abrir la conciencia de percibir, valorar y expresar las emociones con precisión, debemos :

Examinar nuestros juicios: Ya que actuamos de acuerdo a las valoraciones que hacemos, la afirmación que nos marca el alto para la reflexión es “yo pienso que...” Esto nos permite examinar las conclusiones a las que estamos llegando antes de emitirlos como universales.

Sintonizar con nuestros sentidos: “¿En dónde siento la emoción?”, “¿qué veo?”, de ahí: ¿cómo lo interpreto y qué acciones tomo en consecuencia?

Prestar atención a nuestros actos: Hacer conciencia del impacto de mis acciones, cómo se interpreta lo que hago.

Saber cuáles son nuestras intenciones: Claramente definir qué quiero lograr con esto que voy a hacer. Si le llamo la atención a mi asistente, qué busco: ¿que se sienta mal? si lo hago en público, ¿creo que me voy a lucir?, ¿mejorar su desempeño? o ¿conseguir que colabore conmigo?



El siguiente cuadro muestra ejemplos de competencias directivas y su relación con la inteligencia emocional.

Entendemos por competencia aquella habilidad o conjunto de habilidades que son críticas para el desempeño de un rol. Esto es, que si no se posee, resulta muy difícil cumplir con las áreas de efectividad de ese rol.



Cuando se da entrenamiento en aquellas competencias de Habilidad Social sin tomar en cuenta los dos círculos de la inteligencia emocional, estamos desarrollando solo la habilidad para comportarse de una manera mecánica y el cambio no es sustentable, no es duradero.

¿Cómo pedirle a un ejecutivo que ejerza Empowerment (Habilidad Social) si no domina la Confianza en su valor personal (competencia de Autoconciencia)? Empowerment es facultar a otros para tomar decisiones y riesgos propios. Si el ejecutivo “oye pasos en la azotea “ y teme no ser valorado más que por el cuadrado que ocupa en el organigrama, ¿creemos que facultará a los demás?

¿Cómo mejorar la competencia de Liderazgo Visionario o Desarrollador (Habilidad Social) si no está desarrollada la competencia de Enfoque de Metas (competencia de Dominio Personal)? Si el estilo de liderazgo que predomina es el Coercitivo (da instrucciones cortas, precisas y exige obediencia inmediata, da retroalimentación

negativa y castiga), es factible que las competencias de Confianza, Autocontrol o Adaptabilidad requieran desarrollo.

Un estilo Marcapasos (dirige por el ejemplo sin que concientemente desarrolle a otros y termina haciendo él o ella las tareas porque no confía en que alguien más lo pueda hacer tan bien) supone también otras competencias de Dominio Personal.

Como lo define Daniel Goleman, las capacidades de Autoconciencia son el timón personal, las de Conciencia Social son el radar. Si no manejamos nuestro timón interior, ¿cómo poner a trabajar el radar?

Los diferentes estilos de liderazgo emanan de las tres fuentes de motivación que estudió y definió David McClelland:

- Logro
- Afiliación
- Poder

El logro es el deseo profundo de alcanzar metas destacadas, superar estándares de actuación, innovar y competir con nosotros mismos.

La afiliación es la necesidad de establecer, mantener y restaurar relaciones cercanas o por lo menos cálidas con otros.

El poder es el deseo de influir en el comportamiento de los demás.

Deseo...necesidad...son motores internos que no podemos ver o tocar; pero que sí son el origen de nuestra satisfacción, de aquello que toca nuestras fibras... y volvemos a la emoción. Mientras no acudamos a la inteligencia emocional, nuestros comportamientos “desarrollados” podrán ser “adecuados” pero no siempre modelados de fondo.

Lyn Alba de Juárez es Socia Fundadora de *Consulri, Human Performance Consultants*

[www.consulri.com.mx](http://www.consulri.com.mx)