



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES IZTACALA

**PROPUESTA PARA EL DESARROLLO DE UN MODELO DE
LIDERAZGO CENTRADO EN LA PERSONA, BASADO EN LA
INTELIGENCIA EMOCIONAL**

TÉSIS

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

DEYANIRA MARIA DEL REFUGIO RUIZ LOPEZ

ASESORES:

**MARCO EDUARDO MURUETA REYES
BERTHA ESTHER GALLEGOS ORTEGA
JOSÉ ESTEBAN VAQUERO CÁZARES**



TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO.

2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Biblioteca Central

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM



UNAM – Dirección General de Bibliotecas

Tesis Digitales

Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©

PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

AGRADECIMIENTOS

Erick

A ti Erick, por el gran amor que nos une, por compartir conmigo tu gran pasión por vivir y por enseñarme a ver y a vivir cada día como si fuera la primera vez. Lo único que me resta decirte es TALSHI DELEY.

A mi Papá y Mamá

Por darme la vida y llenarla de amor y enseñanzas, por su gran sabiduría para guiarme ante la vida y por confiar en mí.
¡¡Los quiero muchísimo!!

A mis hermanos, Bertha, Alberto e Ivón:

Por mostrarme un camino lleno de aprendizaje, y por esa gran unión entre nosotros que me da fortaleza.

A mis sobrinas, Kari, Suemy y Julianita:

Por compartir conmigo momentos de juego y por que me han hecho ver que la vida es más bella y sencilla de lo que parece. ¡Gracias mis niñas!

A mis maestros es especial a Bertha Gallegos, Cecilia Quero y Margarita Sanz:

Por que han ocupado un lugar muy especial en mi proceso de aprendizaje, más que académico, en mi vida.

A mi querido amigo Marcos Muñoz:

Por ser un gran maestro y amigo, que me ha hecho ver que soy capaz de hacer muchas más cosas de las que creía.

**A mis amigos, Heidi, Lorena, Claudia,
Sofía, Sebastián y Domingo:**

Por compartir conmigo momentos de
degría y por confiar en que lograría lo
que me había propuesto.

A la Danza:

Por que a través de ella logre
experimentar un contacto más profundo
con mis emociones y sentimientos, y me
permitió atreverme a redizar muchas en
mi vida

**A mi maestro de Bailes de Salón,
Luis Gómez:**

Por contagiarme de esa gran pasión
por lo que hace. ¡Gracias "profe"!

A Dios:

Por brindarme las oportunidades en la
vida, y tener condencia para verlas.

INDICE

Resumen

Introducción	I
--------------------	---

CAPÍTULO I

Antecedentes sobre liderazgo

1.1. Definición	1
1.2. Posturas acerca del liderazgo	6
1.3. Los Lideres., ¿Se hacen o nacen?	8
1.4. El perfil del Líder	15

CAPÍTULO II

La Inteligencia Emocional

2.1. ¿Qué es la Inteligencia?.....	30
2.2. Qué son las emociones?	31
2.3. Inteligencia Emocional frente al Coeficiente Intelectual	37
2.4. ¿Que es la inteligencia emocional?	41
2.5. La importancia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo	43
2.6. Componentes de la inteligencia emocional	45
2.6.1. Autoconocimiento	46
2.6.2. Autocontrol	49
2.6.3. Empatía	52
2.6.4. habilidad Social	54
2.7. Educar para el desarrollo de la inteligencia emocional	55

CAPÍTULO III

PROPUESTA

3.1 Liderazgo basado en la Inteligencia Emocional.....	59
--	----

CAPITULO IV

“Proceso de desarrollo de Inteligencia Emocional para la formación de Lideres “ (Modelo)

4.1. Conciencia Emocional Personal	70
4.2. Conciencia Emocional del mundo que nos rodea	74
4.3. Manejo auténtico de las emociones	74
4.4. Manejo responsable de las emociones de los demás	76
4.5. Competencias emocionales aplicadas a las habilidades sociales	77
4.5.1. Empatía	78
4.5.2. Comunicación integral y asertiva	79
4.5.3. Convivencia auténtica y creativa	81
Conclusiones	82
Bibliografía	86

Anexos

INTRODUCCIÓN

En la actualidad así como en épocas pasadas el liderazgo ha jugado un papel muy importante en la vida de toda la sociedad, dejando huella en la historia, cambiándole el rumbo a muchas personas, familias y naciones, incluso han hecho que sus hazañas repercutan en la actualidad.

Cuando hablamos de ineficiencia en las empresas, de hijos drogadictos o desobligados, en los alumnos de bajo rendimiento escolar, en una sociedad corrupta, etc., probablemente los que esta fallando no es la gente, sino los **líderes**, que no se han sabido formar.

Ser líder hoy en día, implica mucho más que ser un experto en productividad, competitividad, planeación estratégica y calidad total; ser un líder visionario y eficaz significa entender las necesidades, los valores, que es lo que motiva a su gente y sobre todo desarrollar una autoconciencia, trabajar con sus propias emociones para la toma de decisiones, y guiar a los demás para que logren su autorrealización. Sin embargo, muchas empresas tienen gerentes y directivos que distan mucho de cumplir con éstas características de líder.

Aunque existen libros, artículos de revistas y programas excelentes acerca de liderazgo, generalmente éstos abordan al liderazgo en términos del modelo tradicional líder-seguidor, en pocas palabras, el que domina la situación y el que se deja dominar.

Esto nos permite ver que el liderazgo en México se ha desarrollado como un modelo no participativo, de no inclusión sino de exclusión, donde unas cuantas personas (dirigentes) toman la gran mayoría de las decisiones, sin involucrar a los demás; es decir, pocos niveles que afectan a muchos.

Hoy en día estamos pasando por una de crisis de valores, de individualismo, de pasar sobre quien sea con tal de obtener lo que deseamos, de un manejo inadecuado de nuestras emociones con tal de sobrevivir en vez de vivir, incluso de prostituirnos (hacer algo que va en contra de nuestros valores por el simple hecho de obtener algo material), esto se ve reflejado en el desempeño de los pocos líderes que existen en el mundo., que por supuesto no entran en el concepto de líder que aquí se propone.

Sin embargo, existen un estilo donde se hace participe a cada individuo de su propio proceso y del de los demás, donde el líder apoya a las personas a que desarrollen una autoconciencia y la puedan aplicar en su vida diaria. Desafortunadamente en la actualidad varias personas que fungen el papel de “líder”, tienen una visión individualista mas que integral.

El rol que juegan los lideres organizacionales, políticos, religiosos y sociales podría desarrollarse hacia 2 direcciones: una donde se torne exclusivamente hacia el factor humano como un recurso más, explotado para sus propios fines, dándole el mismo valor que un objeto material, en donde se base solamente en la razón para la toma de decisiones y que su régimen sea autoritario, donde más que potenciar, desarrolle frustraciones, baja autoestima, e incluso ponga en riesgo la salud mental propia y la de los demás. Existe otra dirección, basada en la Inteligencia Emocional, donde el dirigente más que imponer su autoridad, utilice su poder personal y desarrolle una autoconciencia para potencializar sus propias capacidades, las de los demás, y por lo tanto brindar confianza y elevar la autoestima y seguridad a los que lo rodean, además de tener la visión de que el factor humano no sólo está para obedecer y hacer, sino también para “Ser” y para desarrollar su creatividad, expresándose a sí mismo con plena conciencia en el trabajo, familia, y en cualquier grupo social.

En éste estudio se pretende sustentar e impulsar el liderazgo basado en la Inteligencia Emocional. Podemos decir que en cualquier comportamiento o

actividad no sólo intervienen nuestro cuerpo y nuestra mente, también están involucradas nuestras emociones las cuales mediante un adecuado conocimiento y manejo de ellas nos conducen a actuar de la forma más acertada en cada situación; un líder debe estar muy consciente de éste punto, ya que gran parte de la inteligencia emocional consiste en la integración de mente-emoción y cuerpo (pensamiento-emoción-acción), y llegar al descubrimiento de nuestras propias potencialidades, desarrollando la capacidad de un poder personal que nos permita el manejo adecuado nuestras habilidades, capacidades y emociones en situaciones determinadas; con la finalidad de lograr como primera instancia un liderazgo centrado en la persona en donde se lleve a cabo una introspección, para después desarrollarse como formador de líderes.

Este estudio no pretende menospreciar al coeficiente intelectual, sin embargo, las habilidades cognitivas pueden no ser tan efectivas ni trascender, cuando no son integradas a la emoción.

Sin embargo, la mayor parte de la sociedad permanece ignorante acerca del liderazgo, no sólo acerca de su importancia, sino también de lo que implica **ser** líder; ya que para algunos, el liderazgo es sólo un ingrediente añadido.

Desafortunadamente el liderazgo se ha tomado como un mero puesto que tiene que ser cubierto por el candidato que mejor cumpla con un buen manejo de cuestiones administrativas, que sepa dar órdenes o persuadir a la gente, y que su función de dirigente se practique solo en su horario de trabajo. Esto sólo demuestra una preocupación por desarrollar grandes empresarios y políticos, pero también el gran desinterés por desarrollar líderes; creo que México necesita no solo gente que dirija empresas o política, también que logren liderar su vida.

En realidad un líder no sólo es cuando le conviene o cuando recibe un sueldo; el liderazgo es una actitud, un estilo de vida que permite vivir plenamente cada

situación, es decir, el liderazgo debe estar centrado en la persona y no en la situación.

Muchos de los líderes que han trascendido en la historia, vivieron o han vivido el proceso de liderazgo como una actitud de vida, a través de un conocimiento y dominio de si mismo, de lo que pretenden, de saber lo que desean y por supuesto de trasladarlo a la acción., todo éste proceso tiene que ir encaminado a propulsar a la gente a que también lo experimente y no solo lo comprenda.

Un liderazgo centrado en la persona, corresponde a liderarse a si mismo, primero a través de una introspección que le permita un autoconciencia, y como dice Carlos Castañeda en su libro *“Relatos de Poder “Un guerrero acepta su suerte, sea cual sea, y la acepta con humildad. Se acepta a si mismo con humildad, tal como es; no como base para lamentarse, sino como un desafío vital...”*, cuando un líder alcanza esto en su vida y no solo en su trabajo de gerente o de político, por consiguiente, ha logrado un nivel de liderazgo personal.

Éste proyecto pretende contribuir al establecimiento de un modelo teórico, el cuál contribuya el desarrollo de un liderazgo centrado en la persona utilizando como base la inteligencia emocional, resaltando que la Inteligencia Emocional es la integración de mente-emoción-cuerpo (pensamiento-emoción-acción) y que la adecuada integración de este trío es parte fundamental en cualquier toma de decisiones, y por consiguiente si no existe una autoconciencia y un manejo adecuado de las emociones no se podrá llegar a dirigir sanamente y mucho menos a la formación de líderes. Así entonces, se pretende el desarrollo de un modelo de liderazgo centrado en la persona cuya misión sea descubrirse, desarrollar y potencializar sus capacidades y habilidades emocionales e intelectuales, así como ayudar a que los demás lo hagan; desarrollándose así como formador de lideres.

Se busca que en éste modelo de liderazgo, los líderes sean diseñadores y educadores, que sean responsables de construir y desarrollar su vida de una manera emocionalmente inteligente así como llevar a los demás a desarrollar éste proceso.

Objetivo General:

En éste estudio se pretende crear un modelo de liderazgo basado en la inteligencia emocional donde se lleve a cabo la integración pensamiento-emoción-acción, como parte fundamental del líder para la toma de decisiones y para la formación de más líderes.

Objetivos Particulares:

1. Este estudio pretende sacar a la inteligencia emocional del campo del puro análisis psicológico y las teorías filosóficas, para colocarlo en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación.
2. Contribuir a que el líder desarrolle un liderazgo basado en su propio poder personal, el cual le permita conocer sus limitaciones, así como descubrir y desarrollar sus potencialidades.
3. Ayudar al líder a que desarrolle su inteligencia emocional, basada en una autoconciencia y en competencias emocionales.
4. Contribuir a que el líder sepa liderar de una manera emocionalmente inteligente, y así mismo desarrolle y forme líderes basados en la inteligencia emocional y en el poder personal.
5. Proponer al liderazgo como un estilo de vida.

Hipótesis:

Si se modifica el perfil del líder integrando el aspecto emocional al pensamiento y a la acción, entonces se logrará desarrollar un liderazgo centrado en la persona, en el poder personal y se verá beneficiada su vida en los aspectos físico, psicológico y social.

Metodología

La presente investigación tendrá carácter de orden documental teórico para colocar bases y a partir de eso desarrollar una propuesta.

Beneficios

- Contribuir en la formación de líderes.
- Contribuir al desarrollo de líderes que formen líderes
- Mejorar la calidad de vida de los líderes.
- Fomentar el poder personal en los líderes.
- Difundir el liderazgo en todos los ámbitos (casa, trabajo, sociedad, política, escuela, etc.), y no sólo en el ámbito industrial y político.
- Que los líderes capacitadores sepan guiar a los líderes en potencia a descubrir sus propias potencialidades.
- Ayudar a que sean personas flexibles que sepan adaptar su comportamiento a las distintas situaciones de la vida.
- Que el líder desarrolle su Inteligencia Emocional, para contribuir a que piensen en modos efectivos de solucionar los problemas y que los pongan en marcha.
- Contar con líderes integrales (pensamiento-emoción-acción) para una mejor toma de decisiones.

RESUMEN

Dado que ser líder hoy en día implica mucho más que ser un experto en productividad, competitividad, planeación estratégica y calidad total; entonces surge éste proyecto, que propone un liderazgo que integre el aspecto emocional con la razón dando como resultado el desarrollo de la inteligencia emocional, la cual esta relacionada con el éxito en el trabajo, la salud física, el ajuste emocional, el éxito en las relaciones personales y una mayor satisfacción en la vida en general; además las personas con Inteligencia emocional, son personas flexibles, que saben adaptar su comportamiento a las distintas situaciones de la vida, que piensan en modos efectivos de solucionar los problemas y los ponen en marcha.

Este proyecto está encaminado en diseñar un modelo que liderazgo que este basado en la inteligencia emocional; en donde el líder desarrolle una autoconciencia y competencias emocionales que le permitan por un lado la adecuada y oportuna identificación de pensamientos y emociones que surgen de sus acciones, para así tener un adecuado manejo de las mismas; y por otro lado contar con una conciencia y visión más amplia del mundo que lo rodea, y así desarrollar habilidades sociales como la empatía, la comunicación integral y asertiva y la convivencia auténtica y creativa.

Así también, se pretende promover al líder como un formador de líderes en potencia.

La presente investigación tendrá carácter de orden documental teórico para colocar bases y a partir de eso desarrollar una propuesta.

CAPITULO I

“ANTECEDENTES SOBRE LIDERAZGO”

Definición

Generalmente cuando escuchamos hablar o decir algo referente a liderazgo nos conectamos a una imagen de alguien que dirige una empresa, un político o alguien que manda u ordena; el término líder ha sido utilizado más en el ámbito empresarial y/o político, que en otros ámbitos; sin embargo un maestro, un padre o madre desempeña un papel de líder y no precisamente por el nombre o la posición o que ocupa, incluso nuestra sociedad requiere de líderes que estén a cargo de niños y jóvenes que puedan llegar a ser futuros líderes, principalmente líderes de si mismos.

El liderazgo ha estado presente a lo largo del tiempo, ya sea implícita o explícitamente en cualquier ámbito, aun cuando no haya investigaciones científicas que en su momento lo hayan definido. Muchos de los estudios e investigaciones acerca de liderazgo hacen referencia a los rasgos de personalidad que definen a un líder (principalmente en una empresa). Muchas de éstas investigaciones han tratado de estudiar a un sin fin de líderes que han desfilado en el transcurso del tiempo, y que cada uno cumplía con ciertos rasgos muy particulares, pero también todos ellos coincidieron en alguna característica.

Independientemente de los puntos en los cuales coinciden entre ellos, es importante que cada civilización en cualquier tiempo ha requerido de líderes, ya que, gran parte del éxito de una organización, de un sistema o de algunas sociedades, y por ende del bienestar Bio-Psico-social de un individuo se debe al papel que desempeñen sus líderes (gerentes, directivos, maestros, padres, políticos, etc.); ya que gran parte de los triunfos y fracasos, los procesos y retrocesos de una empresa, país, hogar, vida, educación y en sí toda la humanidad se deben a nuestros líderes; por lo que escuchar, mostrar interés y

ofrecer cualquier apoyo emocional, son actitudes que impulsan y motivan a enfrentar retos y a disfrutar más cuanto hacemos.

Esto se puede ver reflejado en países, organizaciones, familias, grupos políticos, equipos deportivos, etc.; que por carencias de liderazgo, han fracasado. Entonces si el liderazgo es un papel tan importante, que hasta puede llegar a definir parte del éxito o fracaso de un sistema, entonces, ¿A que nos referimos cuando hablamos de **Liderazgo**?

A lo largo del tiempo han surgido tantas definiciones de liderazgo, como líderes en si, sin embargo ninguna de ellas ha dado una definición absoluta en lo que respecta a liderazgo.

El término líder viene del inglés leader (guía, cabecilla, dirigente o conductor), derivado del verbo **lead** (conducir o dirigir), por lo que el leader es aquél que conduce a otros, Al usarse por primera vez en español, el término se refería exclusivamente a ese cabecilla sindical que agitaba y organizaba a sus compañeros, pero con el tiempo se fue generalizando hasta referirse a cualquier individuo que influye sobre otros (Nelligan,M; 1999).

Aquí me gustaría abrir un paréntesis, donde cambiaría el término conducir por el de **“guiar”**, si comparamos el término conducir con el de “guiar”, nos daríamos cuenta que existe una gran distancia entre ellos, conducir se refiere a mandar o dirigir entes sin voluntad ni decisión; guiar en cambio, se refiere al apoyo y a la compañía de personas con voluntad y decisión, responsables de si mismos, y que en algún momento después de ser guiados se convertirán en guías de si mismos y de los demás.

Con esto, surge a la mente una parábola que dice: “no le des el pescado...enséñalo a pescar”. Un líder no conduce la vida de la gente, un líder guía a su gente a enfrentar los retos de la vida.

“Cread no eruditos y quietistas, diletantes del saber, sino voluntades enérgicas y espíritus reformadores, susceptibles de llevar las ideas a la realidad y reaccionar vigorosamente ante todas las fatalidades y deficiencias”. (Ramón y Cajal).

Entender todo lo que implica el liderazgo llega a ser complicado, ya que definir el término liderazgo puede resultar una tarea difícil.

La dinámica de liderazgo hasta el momento ha permanecido desconocida; ya que sabemos aún poco acerca de la formación de un líder. Ya que para algunos, el liderazgo es sólo un ingrediente añadido o un lujo.

En éste siglo han aparecido más de 5000 estudios sobre el liderazgo (Hunt, 1993). Ralph Stogdill, un joven estudioso en lo que concierne a liderazgo, declaro que “existe una gran variedad de definiciones sobre liderazgo, tantas como personas que intentan definir el concepto” (Bass, 1981). Algunas de todas esas definiciones son las siguientes:

- ♣ . ..”Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos.” (Davis y Newstrom, 1991).
- ♣ “Es el proceso de llevar a un grupo (o grupos) en una determinada dirección, fundamentalmente por medios no coercitivos. Un liderazgo eficiente lo definimos como aquel que produce un movimiento hacia el logro de lo que es mejor, a largo plazo, para el grupo” (Kotter, 1988).
- ♣ “Liderazgo implica persuasión de otras personas para que de manera temporal olviden sus preocupaciones individuales y busquen preocupaciones comunes. En términos de liderazgo, significa persuasión y no dominación (Uribe,P. 1999).
- ♣ “Un líder es quien logra reunir los esfuerzos de varias personas, con las cuales trabaja o lleva a cabo alguna actividad, para alcanzar juntos los objetivos de su equipo de trabajo, de la comunidad en la cual viven, de la misión a ellos encomendada o de su visión de la vida, procurando que,

exista productividad y beneficios de desarrollo y transformación.” (Reza, T. 2000).

- ♣ Para George R Terry, el liderazgo “es una actividad en donde, se influye a las personas para avocarlos por su propia voluntad a lograr objetivos grupales”.

Desde una perspectiva amplia, todas estas definiciones se podrían resumir y definir al liderazgo como “la capacidad para influir en otras personas para el logro de un fin o una meta en común”.

A pesar de las tantas definiciones de liderazgo que existen, todas coinciden en características tales como persuasión, objetivo común y motivación. Muchos autores están de acuerdo en que los líderes surgen en situaciones específicas y que algunos grandes líderes no han tenido éxito en sus primeros intentos de liderazgo (presumiblemente porque la situación no era la adecuada para ellos), y que el liderazgo es un proceso que implica al líder, al liderado, a la tarea y a la situación.

Si bien se hace necesario definir el término **líder**, también existen aspectos acerca de su personalidad, forma de vida, etc., que ayudan a comprender todo lo que implica el liderazgo (origen, desarrollo, personalidad, etc.) y su importancia dentro de los negocios, la política y en la sociedad.

A partir de éstas definiciones expuestas en éste capítulo, se pensaría que el líder es el que influye en un grupo, para que éste se ponga a disposición de los objetivos que persigue el líder, sin embargo, aquí se pretende exponerlo desde un punto de vista interior y cíclico, en donde el liderazgo se va ir desarrollando a partir de las vivencias e interacciones con los demás y cómo procesa interiormente esas experiencias para después externarlo hacia los demás tomando en cuenta las necesidades, motivaciones e ideales de la comunidad.

No hay manera de ser un líder eficaz sin una clara comprensión de la compleja red de las personas que lo rodean, los talentos los verdaderos intereses de cada uno, las diversas expectativas de los individuos y grupos, como ven el mundo, qué los hace sentirse apreciados y que evoca su espíritu creativo y de colaboración. Toda esa información, mucha de ella vinculada con la inteligencia emocional, es vital para una eficiente toma de decisiones.

En conclusión, el “Liderazgo” es el resultado de un proceso que implica: 1) descubrirse a si mismo (un conocimiento de sus propias fortalezas y debilidades) con el objetivo de actuar de la mejor manera en diferentes situaciones; 2) desarrollar la empatía; para que con estos elementos el líder guíe su vida de una forma inteligente emocional e intelectualmente; y que a su vez sea generador de líderes, guiando a las personas al descubrimiento de si mismos.

El liderazgo va más allá de una mera definición, es una forma de vida y de ser, es algo que se apropia en todos los ámbitos de la vida (social, emocional psicológico y biológico). Es un compromiso con uno mismo y que externa a la sociedad.

De Pree define al liderazgo como algo más que una técnica de dirección, “Liderazgo es mucho más un arte, una creencia, una condición del corazón, que un conjunto de cosas que hacer.

La fuente y génesis del liderazgo vive y se asienta en el interior de cada persona.

Posturas Acerca Del Liderazgo

Estas son algunas de las posturas acerca del “Liderazgo”:

“Conductista”.- Estudia la conducta y las consecuencias del liderazgo: lo que el líder consigue por medio de sus seguidores (Likert).

“Situacional”.- Según Lewin, el liderazgo es una combinación fortuita del hombre indicado en el momento y contexto apropiados. Esta indica que el estilo del liderazgo depende de un análisis de la naturaleza situacional que enfrenta el líder.

“Motivacional”.- Según Maslow y McGregor, al líder le toca motivar a sus seguidores con incentivos adecuados.

“Humanista”.- El líder consigue resultados mediante un trato digno y humanitario, cultivando las buenas relaciones (E. Mayo y T. Peters).

“Por resultados”.- Para Drucker, al líder le toca asignar objetivos y asegurarse que éstos conduzcan a los resultados deseados.

“Sistémica”.- Para Miles, el líder necesita manipular todo el sistema: los objetivos, la información, la motivación y el contexto.

“Facultativa”.- Para obtener los mejores resultados, el líder delegará el poder y facultará a la gente (Semler, Blanchard y otros).

“Participativa”.- Para DePree y Scanlon, el líder eficaz compartirá el poder, la responsabilidad, las decisiones y a veces hasta las acciones.

“Transaccional”.- Estudiando la relación de intercambio entre líderes y seguidores, ésta teoría subraya los beneficios mutuos de la misma.

“Del Poder”. - Estudia las redes de poder e influencias generadas por el líder y utilizadas por él para alcanzar sus objetivos.

“Centrado en Valores”. - Según Covey y otros, el líder auténtico es el que busca objetivos valiosos mediante métodos éticos.

“Teoría Cognitivista” En ésta los psicólogos cognitivos examinan cómo evolucionan las ideas (pensamientos, imágenes o representaciones mentales) y cómo son almacenadas, abordadas, combinadas, recordadas y reorganizadas o desfiguradas por las operaciones del mecanismo mental humano.

“Teoría de los Rasgos” El eje central de ésta teoría es encontrar y ubicar precisamente aquellos rasgos de personalidad universal que solamente los líderes tuvieran, y por los cuales se distinguieran de aquellos individuos no líderes. Algunos de éstos rasgos son:

- Inteligencia
- Carisma
- Decisión
- Entusiasmo
- Fuerza
- Valentía
- Integridad
- Confianza en uno mismo
- Afán por dirigir

A pesar de que cada teoría propone la esencia de lo que caracteriza al líder y las funciones que debe desempeñar, todas conducen de alguna manera a lo que forma a un líder; sin embargo encerrarse o encasillarse en una sola postura conlleva a los siguientes paradigmas, por ejemplo, si partimos de una postura en

donde se esta concibiendo al liderazgo como una forma de vida aplicada a todos los ámbitos de la misma (social, personal, psicológica y biológica) no se puede tomar al liderazgo como un “quitapón” donde solo se es líder dentro de la jornada de trabajo, es decir, en el trabajo se es una gran persona con la gente con quien trabajo y en casa hay humillación hacia la esposa y/o hacia los hijos. En donde, no se refleja congruencia ni integridad entre lo que se dice, piensa y hace.

Sin embargo se hace importante rescatar aspectos que nos proporcionan ciertas posturas, ya que, cierto es que el líder debe motivar a su gente, y que mejor motivación que hacer que la gente ponga en practica sus necesidades e ideales (Motivacional); muchos líderes más que el control sobre los demás, hacen uso de un trato humano y generoso en la consecución de los objetivos (Humanista).

Los Líderes, ¿Se Hacen o Nacen?

*“Los hombres hacen su propia historia,
pero no lo hacen en circunstancias que ellos escogen”*

Carlos Marx

“Los líderes no son producto de sus experiencias, ellos las crean”

Hasta el momento existen varias incógnitas acerca del origen y el desarrollo del liderazgo, algunas de ellas son: ¿Qué es el liderazgo?, ¿Quién lo puede poseer?, ¿Sus capacidades, pueden desarrollarse?, o bien, ¿Se trata de algo innato?. Hay quienes creen que el liderazgo debe ser aprendido y ganado a pulso; otros aseguran que se trata de un don que no puede ser enseñado (Robert Dilts, 1996).

Muchos autores se han centrado en la medición y búsqueda de la personalidad del líder, y como dice Rice (1985), en sus necesidades personales, en las experiencias de sus primeros años de vida y su relación con otros individuos, sin

embargo hasta el momento esto no basta para responder todas las interrogantes acerca del liderazgo; ya que la naturaleza del liderazgo no se ha entendido del todo.

El mito más peligroso de liderazgo es creer que es nato, que existe un factor genético en el líder. Este mito afirma que las personas simplemente poseen o no ciertas cualidades carismáticas de nacimiento. Entonces, ¿no podemos desarrollarlas?.

Sería más conveniente pensar que los líderes se hacen y no nacen. Y que la manera como llegamos a ser líderes es aprendiendo a través de las experiencias de vida con la familia, escuela, amigos, trabajo; y no con los grados universitarios. Y que probablemente contemos con cierta predisposición genética, no garantiza el desarrollo de ciertas capacidades si es que no se vivencian en la experiencia.

Esto quiere decir que, un curso de liderazgo no es suficiente para decir que obtendremos un diploma que nos acredite como líderes, la escuela por si sola no nos va a enseñar a ser un líder, también la vida misma es la que nos va forjando como unos guerreros o líderes.

En realidad, hasta el momento se han desarrollado líderes, más por las circunstancias y por la voluntad férrea, que los que han surgido de los cursos de liderazgo. Estos cursos sólo pueden enseñar habilidades, no pueden formar el carácter ni la visión.

Pero los líderes no surgen de la nada. Deben ser desarrollados: educados de tal manera que adquieran las cualidades de liderazgo; y una forma de hacerlo es comenzar desde muy pequeños, porque los niños tienen menos prejuicios y miedos que le pueden ayudar a que se desarrolle el proceso de aprendizaje.

Howard Garder en su libro ***Inteligencia Emocional*** nos dice que deberíamos de perder menos tiempo en clasificar a los niños y en ayudarlos a reconocer sus aptitudes, sus dones naturales y a cultivarlos.

Javier Prieto en su libro ***Piel de Líder*** nos dice que los valores, actitudes, aptitudes serán más efectivos cuando más temprano sean aprendidos.

Esto nos muestra la gran importancia de la educación que reciben los niños para el desarrollo de líderes.

Una de las instituciones principales en donde se desarrolla un líder..."la familia", los padres incluso sin saber que es un líder fomentan actitudes y habilidades que hacen de sus hijos personas constantes, con valores, con una gran calidad humana y desarrollan líderes.

Muchos padres proporcionan una educación a sus hijos, dotada de valores como la tolerancia, dando como resultado hijos que fueron enseñados a manejar y controlar la presión de la vida, a resolver sus problemas y a enfrentar las consecuencias de sus errores (responsabilidad), hijos que aprendieron del ejemplo de sus padres a cultivar el sentido de la ética y la moral; el respeto a la autoridad, la sociedad y la naturaleza; la importancia de la entrega generosa como muestra de interés por los demás.

Algunos líderes que se han estudiado, fueron desde temprana edad populares entre sus iguales y buscados por ellos, pero muchos otros estuvieron marcados por la soledad el aislamiento o una conducta antisocial (si no criminal); por ejemplo Churchill pasó gran parte de su tiempo solo, y Mussolini fue expulsado dos veces de la escuela por apuñalar a otros estudiantes; así mismo algunos otros que fueron líderes se interesaban por las cuestiones de poder, mientras que otros estaban desinteresados por el mundo de los demás (Rice, 1985).

No todos los líderes adoptaron una actitud de liderazgo a una misma edad, y por supuesto no todos ellos cuentan con las mismas características de personalidad, eso es lo interesante, ya que cada uno de ellos tienen sus propias experiencias, lo importante es que desarrollen una inteligencia emocional que les permita un manejo de sus emociones, el desarrollo de una autoconciencia y poder personal que le permita disfrutar y aprovechar cada una de sus vivencias.

Sin embargo, el liderazgo basado en la inteligencia emocional puede ser desarrollado en cualquier etapa de nuestra vida, puesto que este proceso es personal y depende de las experiencias propias de cada individuo.

Al parecer la visión más exacta es que el liderazgo es más bien un logro que un derecho de nacimiento. Es un proceso personal, pero donde se ve involucrada la relación con los demás.

Aquí es importante reconocer que el líder no es un ser aislado y superior a los demás, no es una isla, el líder es un ser social ávido de aprender de sí mismo y de los demás, que conoce las necesidades de su comunidad, se une a ella en la consecución de la tarea y se entrega a ésta.

Considero que muchos estudios se han enfocado en investigar si el liderazgo es innato o no, pero a veces se descuida el estudio de la labor de un líder. Creo que como toda persona, nacemos con una cierta carga de potencialidades y temperamento (aunque no significa algo que va a marcar de por vida a alguien) que se van a ir complementando con el carácter (la relación con su entorno).

Como lo menciona Harrison Owen en su libro “El espíritu del Liderazgo”: La capacidad para el liderazgo empieza con nuestra humanidad, pero se incrementa sólo con la práctica y la intencionalidad”.

Desde tiempos pasados muchas civilizaciones han considerado responsabilidad suya crear ambientes en los que el liderazgo pudiera ser desarrollado y fomentado

Aquí se hace importante mencionar y hacer énfasis de la relación que involucra, al líder por un lado y al ambiente por otro, entendiendo como ambiente a las personas que lo rodean y a la situación, ambos juegan un papel importante en la formación del líder; esto no quiere decir que el ambiente juega un papel determinante en el desarrollo del liderazgo, sin embargo la actitud del líder ante su ambiente si podría llegar a ser determinante en su formación.

Debido al gran interés que se ha desarrollado en torno al fenómeno del liderazgo, nuestra sociedad no ha ignorado la educación de líderes, es por tal motivo que muchas instituciones educativas, tales como las facultades de profesiones liberales o el ejército, tienen como meta fijada el cultivo de líderes; (Tyson y Jackson, 1997).

Se han escrito muchos libros sobre teorías del éxito y liderazgo, todos ellos por profesionales, psiquiatras, psicólogos, orientadores familiares, investigadores, etc. Y el común denominador en todas éstas teorías es la vida familiar y la edad temprana

La gran cantidad de libros, artículos, revistas, seminarios, talleres, programas de radio sobre liderazgo político, liderazgo mercantil y liderazgo social, da testimonio de la difundida creencia de que el liderazgo es importante y de que necesitamos preparar líderes potenciales de una forma más eficaz y personal.

Uno de los problemas con los cursos de liderazgo convencionales es que se concentran exclusivamente en las habilidades y técnicas de administración, y producen más managers que líderes.

Generalmente nuestra sociedad se ha enfocado más por desarrollar líderes en el campo político y empresarial, sin embargo, se requieren de líderes en muchos ámbitos de nuestra sociedad, hogares, escuelas, empresas, política, etc.

El estudio, patrocinado por la American Assembly of Collegiate Schools of Business (Asamblea Norteamericana de escuelas de Administración), y que incluyó más de 500 entrevistas con personal docente y ejecutivos corporativos, llegó a la conclusión de que los programas de estudio de las escuelas de administración de empresas están pasados de moda, y que los administradores necesitan revalorar muy seriamente y realzar la manera como imparten el lado humano de la administración.

Por ejemplo, los investigadores que realizaron el estudio observaron que muchos de los programas de estudio analizados carecían de un énfasis suficiente sobre materiales tales como liderazgo, comunicación, aptitudes para el manejo de gente, y formulación de estrategias (Pincus y DeBonis, 1995)

Desde luego, las habilidades del management se pueden enseñar; y son habilidades útiles también para los líderes. Sin embargo el proceso del liderazgo basado en Inteligencia Emocional no se pueden enseñar, se deben aprender y desarrollar. Como señalo el director ejecutivo de Calfed, Robert Dockson: "Los conceptos que más importan no se pueden enseñar en el ámbito de un aula formal.

A pesar de que no todos los líderes que han pasado a lo largo de la historia, no desarrollaron las mismas características de personalidad, todos han tenido en común el bienestar propio y el de los demás; es por tal motivo que tenemos que diferenciar, como lo expresa Alfonso Siliceo en su libro líderes para el siglo XXI, entre el líder y el anti-líder o pseudo líder. El primero busca un fin valioso, positivo, evolutivo de beneficio común; mientras que el segundo, el anti-líder, es aquel que

persigue o logra un fin anti-ético, anti-humano, es decir, egoísta, negativo, involutivo y destructivo.

Sin embargo, muchos investigadores afirman que, no sólo basta la presencia de un buen líder, ya que han encontrado que la causa de un fenómeno es multifactorial, es decir, influyen el ambiente, la probabilidad y las condiciones difíciles de prever (Uribe,1999)

La cuestión de cómo se desarrollan los líderes es discutible. Aprenderlo es casi el mismo proceso de llegar a ser una persona integra y saludable. O como lo escribió Shakespeare: "el aprendizaje es casi un complemento de nosotros mismos". Esto significa que cuando hablamos de "desarrollar Líderes", estamos inevitablemente comprometidos en la transformación personal.

El liderazgo no es una adquisición de habilidades, es más bien un desarrollo integral de la persona.

Primeramente se debe llegar a un liderazgo centrado en la persona, es decir, vivir, sentir y pensar como un líder, para; donde adquiera poder personal y desarrolle su inteligencia emocional, para poder manejar las situaciones que se le presenten; y finalmente dar testimonio hacia los demás Para un líder las experiencias no pasan, el hace que pasen las experiencias.

Perfil del Líder

En éste apartado se expondrán los diferentes perfiles que proponen algunos autores para aquellos que pretendan desarrollarse como líderes, esto con el objetivo de contar con un panorama más amplio, y así analizar las diferencias y similitudes que existan entre los perfiles o características de los líderes que han pasado por la historia y los que aún continúan en nuestro tiempo.

En los diversos estudios que se han llevado a cabo acerca de liderazgo, se ha hecho necesario investigar el comportamiento y personalidad, para así crear un perfil que describa al líder, cuyo objetivo se ha encaminado entre muchas otras causas, al desarrollo de dichas características y perfil a través de una formación académica (cursos, diplomados, libros, etc.), para la formación de líderes exitosos.

Para esto, los Psicólogos han intervenido estudiando diversas características de personalidad que conjuntamente se asocian para lograr un liderazgo eficaz dentro de las organizaciones y otros grupos; así como para entender el origen del liderazgo, a través de escalas de medición conductual cuyo objetivo es conocer habilidades cognoscitivas y de personalidad, también han desarrollado entrevistas estructuradas, simulaciones y métodos como el assessment center (centro de evaluación) para la detección de dimensiones de liderazgo.

Existen muchas organizaciones que eligen a sus dirigentes a partir del carisma y talento técnico (Bravo, 2000).

Gary Yukl (1989), propone que el perfil de un líder girará en torno a atributos físicos, vigor, personalidad, conocimientos y capacidades técnicas' (Tayson, S. y Jackson, T; 1997).

Por ejemplo, investigaciones relacionadas con la incompetencia gerencial llevadas a cabo en el Center for Creative Leadership and Personnel Decisión Centro para

el liderazgo creativo y decisión personal, han llegado a concluir que muchos gerentes brillantes, que trabajan mucho, ambiciosos y técnicamente competentes, fracasan o están en peligro de hacerlo, debido a que se les percibe como arrogantes, rencorosos, poco confiables, egocéntricos, compulsivos, controladores, insensibles, desgastantes, aislados, incapaces de delegar y de tomar decisiones, (Hazucha, 1991; Kaplan, Drath y Kofodimos, 1991; Lombardo, Ruderman y McCauley, 1988; McCall y Lombardo, 1983 y Peterson y Hicks, 1993).

Por ejemplo, un líder más que tratar de hacer las cosas sólo debe delegar actividades a su gente, creando a su vez un lazo de confianza, y haciéndole ver a su gente que son capaces de realizar las actividades; dirigir mas que ordenar y actuar más que opinar.

Con esto se pretende que el líder no se convierta en alguien indispensable y que forme gente dependiente, al contrario, se busca que el líder logre que la gente asuma su responsabilidad y genere logros.

Desde luego la integridad, la dedicación, la humildad, la receptividad, la creatividad son los ingredientes básicos del liderazgo, y nuestra renuencia a utilizar éstas cualidades explica en gran medida la escasez de liderazgo.

Esto nos habla también de que así como existen características y actitudes que definen a un líder, así también la carencia e incluso lo opuesto a esas cualidades obstaculiza el desarrollo del liderazgo.

Cada acción que desempeñe un líder va ir respaldada por un sistema de percepciones y una historia de vida llena de afectividades y realizaciones, por ejemplo; la mayoría de los líderes son audaces, arriesgados y sorprendentemente curiosos. Uno de los motores que caracteriza y que impulsa al líder a ser

arriesgado y decidido es la **Pasión** que impone a la acción de liderazgo, una pasión que proviene de una fuerza interna.

En muchas ocasiones detrás de esa pasión esta una gran actitud optimista que le permite llevar a cabo todo lo que se propone y es fuente de inspiración y confianza ante los demás.

No podría faltar en todos los líderes **la persistencia**, muy diferente a la terquedad. Los líderes exitosos saben cuándo empujar, cuándo callar, cuándo demandar, cuándo estirar y todo como resultado de un claro conocimiento de lo que quieren (Prieto de la Fuente, 2001)

Tal persistencia que les ayuda a enfrentar sus errores y a reconocer que es de humanos equivocarse, y que de esos errores se puede aprender y continuar con su camino, con su compromiso que les induce a seguir trabajando, por lo que quieren y por lo que quiere su gente.

Yukl, Wall y Lepsinger después de diversas investigaciones, encontraron las siguientes patrones de comportamiento que deben desempeñar los líderes: Planeación, organización, resolución de problemas, aclaración, información, monitoreo, motivación, asesoría, reconocimiento, apoyo, manejo de conflictos, formación de equipos, interconexión, delegación, desarrollo, tutoría y gratificación (Uribe, P. 1999).

Por otro lado Ghiselli, formula la hipótesis de que son 5 los rasgos más importantes que caracterizan al talento de un líder:

1. Coeficiente Mental
2. Iniciativa
3. Aptitud Supervisora
4. Autoseguridad

5. Nivel Profesional

El Dr. Mauro Rodríguez supone que será mejor líder el que presente las siguientes características:

- Buen comunicador
- Flexible, adaptable, capaz de salir de esquemas mentales rígidos
- Seguro e independiente
- Buen colaborador
- Ambicioso
- Dispuesto a tomar decisiones
- Intuitivo y comprensivo
- Motivador
- Autocrítico
- Creativo

Hay también quien dice que un líder es quien inicia los cambios, quien se lanza a lo desconocido y hace cosas novedosas. Aunque está guiado por la lógica, no se deja dominar por ella; más que lógico, es intuitivo y creativo (Nelligan, 1999)

Aquí es importante resaltar algunas de las características que menciona Mauro Rodríguez y las cuales hacen referencia a habilidades de la Inteligencia Emocional, tal es el caso de la flexibilidad de la que habla, definiéndola como la capacidad de salir de esquemas mentales rígidos; estoy muy de acuerdo con éste autor al retomar la flexibilidad como una característica esencial en el desempeño del líder, ya que para la toma de decisiones, se requiere que el líder visualice esa situación como nueva y única, quitándose del esquema mental tantos prejuicios que le impiden actuar.

Puede darse el caso que a pesar de ésta inflexibilidad y esquemas mentales rígidos se llegue a tomar decisiones, pero lo que viene después de la decisión son

preocupaciones, remordimientos, ocupando su tiempo en pensar acerca de su decisión. Como dice Carlos Castañeda en su libro *“Una realidad Aparte”*: *“Un guerrero vive de actuar, no de pensar en actuar, ni de pensar qué pensará cuando haya actuado”*.

John W. Hunt, afirma que una función importante del liderazgo, es proporcionar integración y visión, que tengan la sensibilidad de comunicarse con las masas y manipular las historias que querían transmitir sobre ellos mismos; (Hunt, W; 1993).

Al igual que Hunt, Hallan y Campbell (1992), opinan que los líderes exitosos, comunican una misión clara, identifican talentos y recursos disponibles, desarrollan el talento, planean y organizan, coordinan las actividades de trabajo y adquieren recursos que son necesarios (Uribe, 1999)

Es importante mencionar que existen características y habilidades las cuales comparto, aunque sólo dándoles otro sentido, es decir, los dos autores que se mencionan en el párrafo anterior toman en cuenta la comunicación de una visión clara, se le podría dar un sentido en donde lo primordial no es comunicar una visión ya establecida, en lugar de eso se pretendería que el líder logre que la gente desarrolle esa visión.

Por otro lado Rice (1985) escribe que el líder que tiene éxito es aquel que mejor comunica y percibe lo que el grupo ya desea; así como un alto grado de inteligencia lingüística (uso correcto de las palabras) y una inteligencia personal.

Sería conveniente pensar que Rice cuando habla de inteligencia personal, se refiere a un verdadero conocimiento de si mismo y por consiguiente de las situaciones en las que se encuentre inmerso, ya que un líder no puede entrar al ruedo sin antes conocer su entorno, sus habilidades y capacidades así como sus limitaciones, es decir, tiene que estar preparado y dispuesto para lo que venga en

su camino, utilizando su inteligencia Personal (emocional) para retomar lo mejor y aprender de cada situación.

Con respecto a lo anterior, a pesar de todas las investigaciones y estudios que apoyan la suposición de que existe un repertorio de habilidades que son necesarias y básicas para el buen desempeño de todo líder, existen autores que afirman que los líderes no mantienen de manera permanente y unilateral su estilo, de hecho esto cambia de acuerdo a las circunstancias; ésta apreciación, dio origen a los enfoques más recientes sobre el liderazgo llamados enfoques de contingencias.

Éstos teóricos del enfoque de contingencias suponen que lo que separa al líder bueno del menos bueno es la capacidad para percibir los puntos esenciales de la situación.

Algunos han puesto de manifiesto que los líderes que triunfan desempeñan varios roles en un solo día, desde el de consejero hasta el de disciplinador. Así que aquellos individuos a los que se les considera buenos líderes son muy sensibles a las necesidades de la situación, al saber como actuar en determinadas circunstancias. (Hunt, 1993)

Hunt, de alguna manera dice que, los líderes eficaces no han de ser necesariamente buenos o eficientes en todas las áreas, pero guardará un equilibrio entre todas.

Comparto éste punto que propone Hunt, ya que un líder es una persona que mantiene un equilibrio en cualquier aspecto de su vida, y que desarrolla la Inteligencia Emocional para responder de una manera responsable y acertada ante cualquier situación.

Aunque muchos han estado de acuerdo con la postura de liderazgo situacional, han permanecido vigentes varias posturas que proponen un repertorio básico de características que definen a un líder, tal es el caso de Stogdill, que en 1948 realizó investigaciones de personalidad y liderazgo, en donde concluyó, que el dominio, extroversión, ambición y logros, sociabilidad, responsabilidad, integridad, confianza en uno mismo, control del carácter y de las emociones, diplomacia y cooperación estaban relacionados positivamente con la efectividad del liderazgo. (Uribe, 1999).

Mientras tanto otros autores como, Grimes (1978) y Hollander (1978), resaltan la importancia de la motivación que el líder trasmite a los miembros del grupo para que inviertan cierta energía en alcanzar las metas del grupo. (Tayson y Jackson, 1997).

La motivación ha desempeñado un papel muy importante en el comportamiento de las personas en cualquier ámbito (laboral, familiar, escolar), sin embargo regularmente los autores se refieren a una motivación externa, es decir que viene desde fuera; sería preferible desarrollar una motivación más efectiva y duradera, una motivación interna, sin esperar que su desempeño sea regido solo por alguien o algo externo.

Probablemente antes de llegar a una motivación interna se debió de haber pasado por una serie de motivaciones externas, lo importante es internalizar y no depender todo el tiempo de esas motivaciones. Un líder centrado en la persona, se rige por motivaciones internas.

Por lo tanto, un buen líder debe exigir a su gente altos estándares de rendimiento, siempre y cuando les ayude proporcionándoles el ambiente y los medios adecuados para alcanzarlos, así como capacitarlos constantemente.

Uno de los roles primarios que deben realizar los líderes consiste en ayudar a que su gente realice sus actividades de la mejor manera posible, colaborarles para que aprendan y motivarlos en todos los aspectos de su crecimiento y desarrollo personales; desafortunadamente son pocos los que reconocen éste como uno de sus principales roles o, si son capaces de percibirlo, no lo desarrollan.

Algunos líderes de los '90s, como Jack Welch ha propiciado el desarrollo de líderes dentro de la empresa General Electric, por lo que dice: "El mundo de los 90 le habrá de pertenecer, no a los gerentes que manejan números (de éstos ya hay muchos); sino a los líderes apasionados que dirijan la conducta, líderes que no sólo tengan una gran cantidad de energía, también la capacidad de energizar a los demás". (Ibarra, 1999).

Sin embargo, aunque el líder sea una persona social y fomente el trabajo en equipo, no deja de tener su autonomía bien cimentada y reflejarla hacia los demás; esto conlleva a una característica clave en el proceso de liderazgo, la ***decisión***.

Un personaje clave que convirtió a la Chrysler en una compañía internacional, opina que "si tuviera que resumir las cualidades que caracterizan a un buen líder, diría que todas se resumen a la DECISIÓN. (Goleman, 1999)

Con respecto a éste punto, Daniel Goleman hace una aportación, afirmando que para que se lleve a cabo la "decisión", se requiere de personas dotadas de confianza en si mismas, y así ser capaces de asumir un desafío y dominar una tarea nueva e iniciar algo con la plena convicción de que pueden lograrlo. (Goleman, 1999)

Mucha gente podría decir que para tomar decisiones se requiere de poder; así también algunos autores enfocan el liderazgo principalmente desde la perspectiva de la adquisición y utilización del poder, considerando al poder uno de los

ingredientes básicos en la personalidad del líder; mientras Rice opina que el poder por si solo no llega a producir cambios importantes.

No podría faltar, que hay quienes dicen que más que la confianza, la empatía, la creatividad y otros aspectos, el “Poder” es la característica principal que define al líder, o cuando menos es parte de su repertorio de características. Esto ha causado controversia, ya que otros investigadores están en desacuerdo en que el poder forme parte del concepto de líder e incluso que forme parte de una de sus características.

Abraham Zaleznik de Harvard, argumenta que los altos directivos de las corporaciones han caído presas de lo que el denomina la mística gerencial”; creen que ostentar el poder e implantar estructuras burocráticas es sinónimo de un buen liderazgo.

John Kotter describe que los directivos de hoy en día han dependido en exceso del control, la burocracia y de la autoridad de arriba hacia abajo. Sin embargo esto no sólo sucede en las empresas, lamentablemente también sucede en familias, escuelas, y en la sociedad en general.

Los falsos líderes anhelan y buscan el control como única forma de relacionarse, convirtiéndose en adictos al mismo, cosa que acaba con muchas organizaciones e instituciones, porque ellos no permiten que nadie haga nada sin su autorización, actitud que obstaculiza la rápida toma de decisiones y la solución eficiente de problemas.

Probablemente se centran en el poder, debido a que la cultura del mexicano tiende a aceptar la autoridad; ya que en las familias, desde pequeños se les enseña a obedecer a los mayores sin cuestionar sus decisiones.

Así mientras que unos acuden a la imposición, otros lo hacen a la persuasión.; Gloria Steinem, una periodista y líder feminista, afirma, que *“el liderazgo debe persuadir, no impartir órdenes; lo que lo hace exitoso es que el líder pueda expresar cosas de una manera inspiradora, que hace posible la coalición”*. (Bennis, 2000)

Sin embargo, el líder auténtico demuestra un total desinterés por el poder que se deriva de su puesto y posición. En cambio, para los falsos líderes el poder es un aspecto que les produce delirio de grandeza, incluso lo utilizan para humillar e intimidar. (Nelligan, 1999)

En el liderazgo hay quizá tres clases de autoridad: la autoridad de “Posición” o rango, la autoridad basada en el “Conocimiento”, y la autoridad basada en la “Personalidad”. Cualquiera que sea la forma de utilizarlo, sin conciencia y sin ética, el poder y el talento no significan nada. (Bennis, 2000)

Si bien es cierto que muchos de los autores han abordado el tema del poder como algo externo, como una característica que el líder utiliza para influir en los demás, en éste estudio el poder es necesario en los líderes, pero no el poder al que se refieren los anteriores autores, más bien se refiere a un poder personal, un poder en si mismo.

Al hablar de poder interno me refiero a una forma de energía interna que permite un manejo adecuado de las propias emociones.

Ya sea para bien o para mal, muchos autores han abordado el tema del “Poder” en el liderazgo, pero como dijo Sófocles en Antígona: “Es difícil conocer la mente de cualquier mortal, o el corazón, hasta que se ponen a prueba en la autoridad. El poder muestra al hombre” (Bennis, W; 2000)

Así, entonces la tarea fundamental del líder es hacer que sus seguidores desarrollen poder personal identificando y dando sentido a sus propios objetivos, valores y propósitos, es decir, que el líder ayude a sus seguidores a que den un sentido a lo hacen. (Hunt, 1993).

El poder al que me refiero mas que imponer el cambio lo inspira, dándole seguridad y confianza a los que lo sigan. El poder es una característica básica en los líderes, pero no para intimidar sino para guiarse a si mismo y poder guiar a los demás.

Hasta ahora hemos hablado de las características de personalidad que deben tener los líderes según estudios realizados por diversos investigadores, sin embargo no debemos olvidar tomar en cuenta lo que quieren y esperan los seguidores de sus líderes.

Lo que más desean los seguidores de sus líderes es: a) propósito, dirección o sentido; b) confianza; c) un sentido optimista de “podemos hacerlo”, y d) resultados.

Es rescatable retomar lo del párrafo anterior, acerca de lo que esperan los seguidores de sus líderes, sin embargo, se hace necesario especificar que aquí nos referiríamos a algo que más que impuesto es desarrollado y se va construyendo por cada persona, es decir, la dirección o sentido a los que hace referencia el autor, no lo tomemos como algo impuesto por el líder, más bien como un proceso que cada quien va creando y obviamente el líder interviene en esto pero no como un impositor, sino como un guía.

Max DePree, el ahora retirado presidente de Herman Miller, dijo: “La primera tarea de un líder es contribuir a definir la realidad”. Los líderes hacen las ideas tangibles y reales para los otros. (Bennis, 2000)

Además de ayudar a definir la realidad, el líder debe de ayudar a que su gente haga realidad sus propósitos e ideales. Los líderes deben tener la capacidad de convertir los propósitos y la visión en acción.

Autores más recientes hacen más hincapié en cualidades más emocionales, por ejemplo, el líder necesita tres cosas: competencia, congruencia y constancia. El líder es una persona de integridad, es decir, lo que dice es congruente con lo que hace, y eso coincide con lo que piensa y con su visión.

Los líderes deben de ser congruentes, la congruencia marca una gran huella en la historia del líder, al hacer lo que dicen y al decir lo que piensan, logran lo que se proponen, además de que esto habla del gran conocimiento que tiene el líder de si mismo.

La congruencia es un valor y actitud de gran importancia en la vida de un líder en cualquier ámbito. La congruencia involucra la participación de otras características tales como: disciplina, lealtad, convicción, tenacidad, cumplimiento, valentía, consistencia, sinceridad e integridad.

El resultado de una vida congruente es la credibilidad que se llegue a tener en los líderes. Desgraciadamente en nuestra sociedad, familias, pueblos, políticos, organizaciones, etc.; carecemos de credibilidad en nuestros líderes, en tanto que éstos son en su gran mayoría incongruentes entre lo que dicen y hacen, incluso llegan a serlo con ellos mismos, ya que son incongruentes en lo que sienten y hacen.

El querer, pensar, decir y actuar, deben trabajar conjuntamente en la conducta humana, para que así formen a una persona integra y merecedora de confianza.

Esto puede llegar a fomentar la confianza entre líder y seguidores; con esto llegamos a otra característica básica que debe desarrollar el líder: LA

CONFIANZA; David Pincus y Nicholas DeBonis en su libro “el gran jefe” (1995), comentan que la credibilidad y confianza en el líder, sean los elementos cruciales tanto para la comunicación como para las demás características del liderazgo.

La confianza crea un ambiente de comunicación, no sólo un intercambio de información; esto es lo que experimento Sam Walton quien creía con gran firmeza en la práctica de escuchar a sus empleados y celebrar sus éxitos como formas de conseguir su lealtad y confianza, sembró en la cultura de Wal-Mart otras formas de comunicación menos dependientes de la mera información.

En la revista Fortune, Kenneth Labich, al realizar un estudio acerca de liderazgo, llegó a la conclusión de que “la clave para hacer que funcione una organización con un alto sentido de compromiso consiste en que exista confianza mutua entre los altos ejecutivos y los empleados. (Pincus y DeBonis, 1995)

Así entonces, el líder debe generar y mantener la confianza, haciendo sentir a las personas, que están en el centro de la situación no en la periferia.

La confianza, la apertura y la toma de decisiones compartida, está directamente vinculada con la satisfacción de la gente en su trabajo y su desempeño en el mismo.

Javier Prieto nos dice que la misión más importante de un líder es desarrollar una relación sana y de confianza entre la gente. Por lo que los líderes deberían ser los encargados de generar y mantener la confianza.

El Éxito de los líderes se nutre de su confianza interna y del apoyo de los que lo rodean.

Es importante retomar a la confianza y a la credibilidad como algo que el líder refleja hacia los demás, como consecuencia de la autoseguridad y congruencia del

líder en sus acciones, y no como algo que busca el líder con acciones falsas y superficiales para agradar y convencer a los demás, es decir, no se busca la confianza por si misma, mas bien se pretende desarrollar integridad y congruencia y que por consecuencia se refleje en acciones y actitudes de confianza.

Un ingrediente básico para generar la confianza es la empatía, un elemento crucial de la inteligencia Emocional que se describe en el capítulo siguiente.

El líder debe ser emocionalmente empático, de maneras bien visibles hacia los sentimientos y necesidades de la gente, y dispuesto a responder en una forma honesta y franca a dichos sentimientos. La sensibilidad que en otros tiempos se consideraba una desventaja para la administración, se ha convertido en una ventaja para los líderes de hoy en día.

Un estudio reciente mostró que la gente confía más a los individuos con los cuales puede contar, aún cuando no coincidan con su punto de vista, que a las personas con quienes están de acuerdo pero que cambian frecuentemente de posiciones, aquí se enfatiza la importancia de la constancia y concentración.

Es entonces, que la habilidad para generar un ambiente de confianza se ha convertido en la prueba número uno para aquellos que desean incursionar en el campo del liderazgo.

Hay también quien dice que un líder es quien inicia los cambios, quien se lanza a lo desconocido y hace cosas novedosas. Aunque está guiado por la lógica, no se deja dominar por ella, más que lógico, es intuitivo y creativo. (Nelligan 1999)

Muchos son las características que proponen distintos autores para conformar el perfil del líder; competencia, congruencia, persistencia, decisión, pasión, coeficiente intelectual alto, iniciativa, don de mando, buen comunicador, motivador y muchas más; sin embargo, el liderazgo es un proceso personal que a través del

desarrollo de una autoconciencia y la ejecución de ciertas competencias emocionales da como resultado muchas de las características del perfil de un líder.

CAPITULO II

INTELIGENCIA EMOCIONAL

¿Qué es la Inteligencia?

La Inteligencia se puede ver explicada desde un punto de vista biológico, en el cual es definida como la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y aplicarlo a distintos campos de la vida (Stenrberg, 1987)

El estudio de la inteligencia desde una vertiente biológica, donde existen características genéticamente transmitidas, es abordado por Eysenck en 1983.

Weschler en 1939, define a la Inteligencia como, “La capacidad global del individuo para actuar propositivamente, para pensar racionalmente y para conducirse adecuada y eficientemente en su ambiente (Barragán, Benavides, Brugman y Lucio, 1996).

Mas tarde, Ferguson (1954) definió la inteligencia como: “los hábitos y las estrategias de aprendizaje, tales como comprensión, resolución de problemas, pensamiento y conceptualización; formados a partir de las experiencias cognoscitivas que tienen lugar en el hogar y en la escuela y se aplican en diversos ámbitos (Vernon, 1979).

En 1984, Anastasi propone una definición de Inteligencia, considerándola como la capacidad de adaptación que se expresa en formas eficaces de enfrentar las demandas del medio ambiente.

Sternberg (1986) propone que la inteligencia proporciona los medios adecuados para que se lleve a cabo la organización y administración de los pensamientos y conductas para que se expresen de una manera coherente y responsable hacia las necesidades internas y del medio ambiente.

Un concepto que se acerca más a la esencia del presente estudio es, el propuesto por Dhen y Sank en 1986, en donde concluyen que la organización efectiva del conocimiento de una forma accesible y conveniente, es uno ingredientes básicos; puesto que los individuos que son considerados “inteligentes”, son aquellos que saben como utilizar la información o el conocimiento y aplicarlo a cada situación (Sternberg, 1987).

¿Qué son las Emociones?

Si no entiendes tus vibraciones y tus estados de ánimo, ellos te controlarán”.

Alvarez de Mon

Desde tiempo atrás ha existido la polémica que provoca la posición que ocupan las emociones en la vida del hombre; a mediados del siglo XX, los conductistas fueron los que dominaban el campo de la Psicología; ellos opinaban que sólo la conducta observable objetivamente, desde el exterior, podía estudiarse con precisión científica. Los conductistas llevaron la vida interior, incluidas las emociones, a una zona prohibida y fuera del campo de la ciencia.

A finales de los 60's, surgen los científicos cognitivitas, los cuales concebían a la inteligencia como un procesamiento de datos frío y riguroso; es decir, un proceso hiperracional donde no hay cabida para los sentimientos, y por el contrario sólo empañan el proceso de nuestra mente.

Al hablar de Inteligencia Emocional, tendríamos que abordar obviamente el tema de las emociones; tenemos la creencia equivocada de que dejarnos llevar por las emociones, nos conduciría directo al fracaso debido a que mostraríamos nuestra debilidad, no tendríamos éxito en nuestro trabajo incluso en nuestra vida personal, y muchos mitos más se manejan alrededor de las emociones, sin embargo, en la actualidad se está demostrando que las emociones no son positivas ni negativas,

solo adquieren ésta etiqueta en el momento que decidimos como, porque, la duración y en que momento la aplicaremos.

Desde un punto de vista fisiológico, la emoción es una reacción biológica para accionar el cuerpo hacia una conducta específica (Plutchik, 1980).

William James en el año de 1884, cataloga a la emoción como la percepción surgida de los cambios fisiológicos, y propone estudiar éste proceso a través de una secuencia: estímulo-reacción fisiológica-emoción; y lo explica de la siguiente manera, “El estímulo que parte de los receptores, es percibido en la corteza cerebral, la cual produce activación en los efectores somáticos y viscerales, los cambios producidos son nuevamente enviados a la corteza y la percepción determina la experiencia emocional” (López, 1980).

En 1890, el mismo James asegura que los humanos experimentan instintos con una cualidad mental, que ayudan a dirigir y guiar el comportamiento, y que es más común que se presenten en humanos que en animales (Klein, 1994).

Más tarde Carl Lange en 1885, dijo que las emociones eran cambios vasomotores y el exceso de sangre en los órganos; estando de acuerdo con William James. Con esto surge la teoría comúnmente conocida como la Teoría de las emociones James y Lange, la cual sustenta que las emociones surgen como el resultado de experimentar en el mismo instante cambios fisiológicos (Darley, 1990)

Papez en 1937, define a la emoción, explicándola a partir de un proceso en donde intervienen el hipotálamo, la circunvolución del ángulo y el hipocampo. A partir de esto dice que, a nivel tálamo las vías sensoriales que provienen de los receptores se distribuyen en 3 rutas: 1) Una ruta conduce los impulsos al cuerpo estriado para efectuar el movimiento..., 2) La segunda, proyecta impulsos al tálamo para que de ahí se envíe a la corteza lateral y así se efectúe el pensamiento, 3) la tercera y

ultima ruta lleva los impulsos a la corteza media a través del subtalamo e hipotálamo para la afectividad (López, 1980)

LeDoux en 1997, sustenta que las señales sensoriales en principio se trasladan al tálamo para después en una misma sinapsis enviar una señal a la amígdala y otra a la neocorteza. Así entonces, la amígdala se encarga de dar una respuesta emocional, mientras que la neocorteza se ocupa de dar una interpretación a dicha experiencia.

Actualmente a diferencia de la teoría de James y Lange que sostienen que la emoción es la consecuencia o la respuesta de los cambios corporales; más bien se considera que la activación fisiológica acompaña, regula y establece el contexto de la emoción, pero no la causa directamente (Darley, 1990)

Goleman utiliza el termino emoción, para referirse a “un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados biológicos y psicológicos y a una variedad de tendencias a actuar” (Goleman, 1995).

Robert Plutchik (1980) dice que la conducta que resulta de las emociones tienen 8 propósitos: rechazo, orientación, destrucción, protección, afiliación, reproducción, exploración y reintegración.

Las emociones, en si mismas no son buenas ni malas; lo que vale es lo que hagamos con la información y energía que ellas nos proporcionan y los efectos que tienen sobre uno mismo. Por ejemplo, el enojo como cualquier otra emoción, es energía; por lo tanto las emociones pueden ser como comúnmente se dice, un arma de dos filos, en donde por un lado pueden ocasionar una acumulación de energía negativa que desemboque en un desgaste, o por otro lado, pueden llegar a ser una gran fuente de energía, autenticidad, empuje y sabiduría intuitiva.

Robert K. Cooper dice que *“las emociones son un sistema de señales que nos dan la información que necesitamos en un momento dado para ordenar nuestra conducta...si perdiéramos nuestro sistema de señales nos haríamos propensos a la agresión, el retraimiento y otras conductas desadaptadas”*.

Las emociones son un sistema de señales. El filósofo francés Jean Paul Sastre escribió que las emociones son el origen de transformaciones mágicas del mundo. (Cooper, R., 1998)

Muchos científicos creen que las emociones humanas han evolucionado fundamentalmente como un mecanismo de supervivencia. Las emociones al igual que el proceso de pensamiento lógico y de razonamiento, tiene sus orígenes en el cerebro humano. Investigaciones reportan que la base orgánica de las emociones se encuentra en el sistema límbico (la parte emocional del cerebro), éste se encuentra alojado profundamente dentro de los hemisferios cerebrales y tiene la responsabilidad primaria de regular nuestras emociones e impulsos. El sistema límbico incluye el hipocampo, donde se produce el aprendizaje emocional y donde se almacenan los recuerdos emocionales; la amígdala considerada el centro de control emocional del cerebro principalmente

Neurocientíficos y evolucionistas son quienes explican mejor el comportamiento más irracional. Por ejemplo, las respuestas emocionales primitivas tienen las claves de la supervivencia: el miedo hace que la sangre llegue a los músculos; la sorpresa permite que los ojos reúnan más información sobre lo inesperado. Hace millones de años se sumó a la amígdala y al hipocampo, el neocórtex, que permitió a los humanos programar, aprender y recordar. El deseo sexual procede del sistema límbico; el amor del neocórtex. Cuantas más conexiones haya entre el sistema límbico y el neocórtex, más respuestas emocionales son posibles. (Alvarez de Mon, 2001)

En los últimos quince años, los científicos han logrado identificar una serie de aminoácidos, llamados neuropéptidos, a los que consideran elementos bioquímicos (neurotransmisores) correlativos de las emociones. Los neuropéptidos están almacenados en el cerebro emocional y son enviados a través de todo el cuerpo cuando se siente una emoción, indicándole al cuerpo la manera de reaccionar. (Shapiro 2000)

Mientras que los centros cognoscitivos dedican su tiempo a tamizar conceptos, palabras y análisis, el cerebro emocional explora continuamente en busca de significados y juicios en millares de sutiles matices del tono de la voz, los ademanes, la mirada y muchas otras conductas que los centros cognoscitivos escasamente registran o entienden. El sistema límbico trabaja aproximadamente 80,000 veces más rápido que la corteza cerebral conciente. La mente conciente puede procesar solo 126 bits de información por segundo y solo 40 bits del habla humana, mientras que nuestros sentidos pueden recibir hasta 10 millones de bits de insumo por segundo (Cooper, 1998)

Las emociones son algo inseparable de nosotros, ya que aún sin quererlo, de alguna manera comunicamos lo que sentimos, por ejemplo, el brillo de nuestros ojos aumenta, automáticamente adoptamos cierta postura, empalidecemos o enrojecemos, gesticulamos, cambiamos nuestro tono de voz, etc. Además existen reacciones internas, por ejemplo, la respiración se acelera, la piel se enfría, el corazón se inquieta, el metabolismo se activa.

Pero las emociones no sólo son responsables de sucesos fisiológicos, también nos incitan y contribuyen a que tomemos la decisión de: escuchar, hablar, valorar, perdonar, aprender, cambiar, considerar y amar.

Los últimos estudios neurológicos indican que la emoción es el combustible indispensable de la alta potencia razonadora del cerebro. Los científicos del cerebro han revisado que es probable que un adulto use solo el 0,0001 % de su

inteligencia potencial. En suma poseemos capacidades no utilizadas muchísimo mayores de lo que poseemos. (Cooper, 1998)

Aunque para muchos las emociones pueden ser un problema, por el contrario pudieran ser inteligentes, sensibles, beneficiosas y sabias; y es innegable que las emociones son una fuente de riqueza, de aprendizaje y de vitalidad; ya que nos sirven para comunicar a los demás lo que sentimos, lo que somos, lo que nos gusta o disgusta, lo que necesitamos y lo que pensamos, pero lo más interesante e importante es que no sólo nos ayuda a comunicarnos con los demás, sino que mantener una comunicación con nosotros mismos.

En la mayoría de los casos no esta reñida con la razón, más bien la inspiran y vitalizan.

Los seres humanos somos capaces de demostrar una cierta cantidad de matices de emociones, sin embargo no son la simple presencia de emociones las que nos distinguen de los animales, realmente lo que nos ubica en la cima de la escala evolutiva, es nuestra capacidad de reconocerlas y llevarlas a un proceso de análisis.

Algo importante que deberíamos rescatar es que para lograr un desarrollo humano es necesario que la energía producida por las emociones la canalicemos hacia fines constructivos.

Así que, más que ver a las emociones como algo que debemos reprimir porque nos pueden traer varios problemas, cambiemos ese paradigma hacia uno en el cual las veamos como una oportunidad de mejorar aspectos de nuestra vida y de desarrollar habilidades personales y sociales, siempre y cuando las reconozcamos y apliquemos de una forma inteligente.

Las personas consideradas inteligentes desde el punto de vista emocional, no se dejan arrastrar por sus emociones, más bien las utilizan para desarrollar nuevas competencias, crear confianza en si misma, decidir nuevos retos, así como asumir riesgos.

Así como dice Robert Cooper en su libro “La inteligencia Emocional Aplicada a las Organizaciones”, “...todo lo importante que sucede suscita emoción...”.

Inteligencia Emocional frente al Coeficiente Intelectual

“Los problemas no se pueden resolver con la misma clase de inteligencia que los creo”.

Albert Einstein

Sin duda alguna cuando se ha hablado de liderazgo desde tiempo atrás hasta la actualidad se le ha dado un gran peso al Coeficiente Intelectual (CI) como característica básica. Anteriormente, se solían sobre valorar los aspectos puramente racionales del ser humano, en concreto el llamado Coeficiente de inteligencia (C.I.), creyendo que el que poseía un elevado C.I. tenía carta blanca para triunfar en los estudios, en la vida profesional y en lo que se propusiera.

Sin embargo, una serie de estudios indicaron que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida personal. (Robert K. Cooper, 1998)

Posteriormente, la investigación realizada a nivel mundial por The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, publicó un sorprendente resumen de un estudio para averiguar las capacidades que influyen en el éxito: un 23% se debe a nuestras capacidades intelectuales y un 77% a nuestras aptitudes emocionales. Estos y otros estudios nos llaman la atención sobre un punto: ¿qué

elementos de nuestra psique son más relevantes en los momentos cruciales de nuestra vida? Y la respuesta apunta a que en los momentos donde se nos pone a prueba, como situaciones de riesgo, creación de una empresa o una familia, relación de pareja, una pérdida irreparable, una mala noticia, un accidente, un estrepitoso fracaso, etc., es la respuesta emocional la que nos permite superarlo o hundirnos, y no tanto la racional ¿Cuántas veces hemos tenido claro qué tenemos que hacer (racional), pero no lo hemos hecho por miedo, por vergüenza, por falta de ánimo, etc. (emocional)?

Algunos investigadores han confirmado que la Inteligencia Emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que puede estar unida a un desempeño sobresaliente.

Un ejemplo muy claro se puede observar en el deporte, por ejemplo un entrenador de un muy buen equipo sabe bien que contar con los mejores jugadores, el mejor plan de juego, y un muy buen entrenador, no asegura que automáticamente se gane en campeonato; también influye que algunos días los muchachos (jugadores) están entusiasmados y algunos días no lo están, y esto tiene mucho que ver con la Inteligencia emocional.

Esto también se puede observar en el campo empresarial, por ejemplo, los empresarios o ejecutivos saben que tener la planta y las instalaciones más modernas, junto con trabajadores preparados y capacitados pueden ser elementos muy importantes, pero no garantiza que la empresa se mantenga a la cabeza, en ésta época competitiva. Y así como éstos ejemplos se podrían citar algunos más, con la finalidad de demostrar el papel tan importante que juega la Inteligencia Emocional en el desarrollo y crecimiento de las personas.

Y eso significa que debemos dar un nuevo sentido al concepto tradicional que tenemos sobre la inteligencia, en donde la lógica, la abstracción, y las habilidades matemáticas ocupan un primer plano. Actualmente en las escuelas, empresas,

política, sociedad y en el ámbito familiar nos estamos dando cuenta que éstas habilidades de orden lógico-matemático no son suficientes para tener una vida satisfactoria y sana física-social y psicológicamente. Se ha descubierto que existen otras habilidades que son básicas para una mejor calidad de vida en el trabajo, en la escuela, en la casa, en la política y en la sociedad, algunas de éstas habilidades son, la creatividad, el entusiasmo, autoconocimiento, habilidades sociales y emocionales, un buen manejo de las emociones y carácter.

Con el transcurso del tiempo, las investigaciones que se han hecho acerca del cerebro ha demostrado de forma irrefutable que los procesos emocionales al igual que los cognitivos, pueden explicarse a partir del funcionamiento combinado de hormonas y neuronas. Todo cuanto sentimos y pensamos es el resultado de complejos procesos de asociación e interacción de las células nerviosas del cerebro, que a su vez se comunican mediante fibras nerviosas y hormonas, con el sistema inmunológico y las glándulas de secreción interna. (Martín y Boeck 1997)

Los neurólogos han identificado un sistema nervioso enterico, una red de neuronas, neurotransmisores y proteínas en el intestino, y confirman que la inteligencia no tiene su asiento únicamente en el cerebro. Hay toda una clase de neurotransmisores, mensajeros químicos cerebrales conocidos como péptidos, descubiertos primero en el intestino. Están apareadas con las células receptoras cerebrales, las cuales nos dicen que lo que esta ocurriendo en el cerebro también esta activo en el intestino, y el sistema nervioso central conecta las dos cosas, (Cooper, 1998)

En los últimos siglos, la inteligencia ha sido uno de los temas que más interés han despertado. El estudio de la inteligencia ha ido desde la rigidez de considerar a la inteligencia un factor general e inmutable hasta la flexibilidad de separar habilidades cognitivas de las no cognitivas, y considerarlas variables en el tiempo.

Los trabajos publicados por Howard Gardner rompen el monopolio del Coeficiente Intelectual como condicionante del éxito en la vida, describiendo al menos seis inteligencias intrínsecas a la psique, que intervienen en la consecución de las metas que nos proponemos: dos tipos de inteligencia académica, la capacidad verbal y aptitud lógico-matemática; la capacidad espacial (propia de arquitectos y artistas); el talento kinestésico (dominio psicomotriz) y dos inteligencias personales, la interpersonal y la intrapsíquica; estas dos últimas forman parte de la Inteligencia Emocional.

Así entonces, Psicólogos como Robert Sternberg, Howard Gardner, Peter Salovey y John Mayer y Daniel Goleman entre otros; se les debe la consolidación de un concepto mucho más amplio y más rico acerca de la inteligencia. Si la fuerza motriz de la inteligencia en los negocios en el siglo XX fue el CI, según pruebas que se están acumulando, en el siglo veintiuno será el CE y formas afines de inteligencia práctica y creativa. Por ejemplo la idea de Gardner acerca de las inteligencias múltiples hoy en día tiene un gran peso, que muy probable este desplazando al concepto unilateral de inteligencia lógica-abstracta, que Alfred Binet, el pionero de los test para determinar el CI, puso hace cien años en todas las mentes.

A partir de éste nuevo concepto que se le da a la inteligencia, se comienza a dar un gran peso al conocimiento de uno mismo y la sensibilidad frente a los otros como parte fundamental de la inteligencia, a esto Gardner denomina Inteligencia Intrapersonal e interpersonal, Gardner con respecto a esto proponía que la Inteligencia Personal debería de ponerse incluso por encima de otras inteligencias (como la espacial, musical, lógico-matemática, etc.) *“como una forma de inteligencia más amplia, una inteligencia verdaderamente nueva; una forma*

destinada, en definitiva, a asumir el control sobre las inteligencias de orden primario” (Martín y Boeck, 1997)

Como dice Kenichi Ohmae, estratega japonés de negocios, “Las estrategias de éxito no son el resultado de un análisis riguroso sino de un proceso que es creativo e intuitivo más bien que racional”, (Álvarez de Mon, 2001)

Pascal, matemático del siglo XVII, dijo la frase: “El corazón tiene razones que la razón no entiende”, no se trata de tonarlas por separado, sino más bien hacer una síntesis e integración de ambas, sin embargo el camino puede ser corto y robusto o convertirse en largo y quebradizo.

“La vida esta en el todo no en las partes”

Álvarez de Mon

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

“Inteligencia Emocional es saber elegir”

Deyanira Ruiz

A principios de los años noventa los psicólogos de Yale Peter Salovey y Jonh Mayer de la Universidad de New Hampshire, ampliaron y dieron un nuevo concepto a la Inteligencia Intrapersonal, sustituyéndolo por el de “**INTELIGENCIA EMOCIONAL**”, incluyendo cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de ponerse en el lugar de las otras personas, expresión y comprensión de los sentimientos, independencia, capacidad de adaptación, simpatía, capacidad de resolver los problemas de forma interpersonal, persistencia, cordialidad, amabilidad y la capacidad de conducir las emociones de forma que mejore la calidad de vida.

Pero para comprender más acerca de la inteligencia emocional, comenzaré por dar la definición que los precursores Salovey y Mayer le otorgaron; ellos la definen, como: ***“un subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propios así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar ésta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones”*** (Shapiro, 2000)

Más tarde Robert K. Cooper en su libro La inteligencia emocional aplicado al Liderazgo y a las Organizaciones, define a la inteligencia emocional como: ***“...la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información e influencia”*** (Cooper, 1998)

Pero fue Daniel Goleman con su libro Inteligencia Emocional quien lo popularizó y convirtió en un best seller, refiriéndose a las siguientes habilidades: capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el desempeño a pesar de las posibles frustraciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera, de controlar los impulsos, de empatizar y confiar en los demás.

Aún cuando el término de Inteligencia Emocional ha comenzado a utilizarse comúnmente de forma reciente, la investigación en ésta área no es un tema nuevo. En los últimos cincuenta años se han llevado a cabo muchos estudios relacionados con el desarrollo de las capacidades del CE Coeficiente Emocional en los niños. (Shapiro, 2000)

A partir de todas estas definiciones, éste estudio define a la Inteligencia Emocional como: ***“La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de integrar pensamiento-emoción-acción a través del desarrollo de una autoconciencia que nos permita entender y aplicar de una forma eficaz las emociones y el***

desarrollo de competencias emocionales tales como: la empatía, comunicación integral y asertiva y una convivencia auténtica y creativa”.

Importancia de la Inteligencia Emocional

El desarrollar la inteligencia emocional, le proporciona muchos beneficios al ser humano, entre ellos existen los sociales, físicos, mentales y emocionales. La confianza en si mismo, la autoestima y el autocontrol son elementos de nuestra inteligencia emocional que una vez desarrollados, pueden hacernos vivir mucho mejor, reduciendo el nivel de estrés que vivimos día a día, así como nos ayuda a tener una mejor calidad de vida, teniendo una autoestima estable que no permita tener pensamientos negativos de si mismos que nos desgasten.

Por lo tanto desarrollar la inteligencia emocional, nos permite amarnos más, amar a la gente que nos rodea y amar todo lo que hacemos (trabajo, familia, etc.) con un sentimiento de entrega, puesto que tenemos un conocimiento más profundo de ello, por que sabemos lo que queremos y hacia dónde nos dirigimos.

Algunas investigaciones han mostrado que los individuos con altos niveles de Inteligencia Emocional son más exitosos y viven una vida más feliz y satisfecha. Estas personas disfrutaran mejor de sus relaciones con su cónyuges, amigos e hijos (Goleman, 1995).

La ciencia moderna nos está demostrando que la Inteligencia Emocional interviene en la toma de nuestras mejores decisiones, es la que sustenta una vida más satisfactoria, y no es solo el CI y la potencia cerebral lo que está detrás de esto. Como dijo Emerson: “El carácter es más que intelecto”. (Cooper, 1998)

La inteligencia Emocional nos muestra una mejor manera de hacer las cosas, de utilizar el CI y de desempeñarnos en la vida. Cada vez más, surgen

investigaciones que apoyan esto, que sustentan la importancia de la intuición, la empatía, las habilidades sociales, el autoconocimiento, el autocontrol en la toma de las decisiones más importantes en nuestra vida; aunque que mejor sería expandir su aplicación a varios campos (personal, social, político, educativo, familiar, etc.).

Todas estas investigaciones cuentan con bases fisiológicas que apoyan y sustentan la importancia de la Inteligencia Emocional; ***“las conexiones entre la amígdala, las estructuras límbicas relacionadas y la neocorteza son el centro de batallas o de los acuerdos cooperativos alcanzados entre cabeza y corazón, pensamiento y sentimiento. Este circuito explica por qué la emoción es tan importante para el pensamiento eficaz, tanto en la toma de decisiones acertadas como en el simple hecho de permitirnos pensar con claridad”***. Como diría Antonio R. Damasio, jefe de neurología en el Colegio de Medicina de la Universidad de Iowa, razonamiento y emoción se entrecruzan en el cerebro.

El objetivo de la Inteligencia Emocional es lograr un equilibrio interno y externo, no la supresión emocional, mas bien, darle el lugar, el tiempo, y la intensidad a cada emoción, y comprender que cada una de ellas tiene un significado y sentido.

Así como lo señala Aristóteles citado en el libro de Daniel Goleman, “la Inteligencia Emocional”, “...lo que se quiere es la emoción adecuada, el sentir de manera proporcionada a las circunstancias “. Cuando las emociones son demasiado apagadas crean aburrimiento y distancia; cuando están fuera de control y son demasiado extremas y persistentes, se vuelven patológicas.

La Inteligencia Emocional busca que las personas tengan conciencia de sus debilidades, no para buscar corregirlos principalmente, sino para reconocerlos y manejarlos. Abraham Maslow, nos dice que muchas personas “ tendemos a evadir el desarrollo personal porque nos puede producir cierto temor. Así encontramos un

tipo de resistencia, que es la negación de nuestras mejores cualidades, nuestros talentos, nuestros mejores impulsos, nuestras más altas potencialidades y nuestra creatividad". (Cooper, 1998)

También la inteligencia emocional provoca que las personas sean flexibles pero seguras a la hora de la toma de decisiones, ayuda a transformar las situaciones, aún las más aterradoras, en algo significativo y valioso. Ya que, hay muchas ocasiones en que no podemos controlar lo que ocurre, pero siempre podemos modificar nuestro modo de reaccionar ante ellas, esto es adaptabilidad.

Componentes de la Inteligencia Emocional

Algunos autores como Goleman, Peter Salovey, Shapiro entre otros, han citado varios componentes que conforman a la Inteligencia Emocional. Aquí se mencionaran los propuestos por Peter Salovey ya que básicamente son los que resumen los planteados por los demás. Salovey plantea cinco componentes que la constituyen:

- ♣ El autoconocimiento
- ♣ El autocontrol o manejo de las emociones.
- ♣ La automotivación.
- ♣ La empatía o reconocimiento de las emociones de los demás.
- ♣ El manejo de las relaciones o habilidad social

Autoconocimiento

*“Aquel que supera y manda a los demás es poderoso,
aquel que se supera y manda a si mismo, es fuerte”*

*“El conocimiento y la comprensión sobre si mismo es Iluminación”
Lao-Tsé*

Uno de los componentes básicos que han propuesto casi cualquier persona que se ha dedicado al estudio de la inteligencia emocional, y a partir del cual se desarrollan las demás habilidades es, el **Autoconocimiento o Autoconciencia** *, ésta significa tener un profundo entendimiento de nuestras emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos. Las personas con una fuerte autoconciencia no son demasiado críticas ni tampoco tienen esperanzas irreales. Más bien, son honestos consigo mismas y con los demás. Aquellos con un alto grado de autoconciencia reconocen cómo sus sentimientos los afectan a sí mismos y a otras personas.

La autoconciencia se extiende al entendimiento que cada persona tiene de sus valores y metas. Una persona altamente autoconciente sabe hacia dónde se dirige y por qué. En un líder ésta característica es esencial, ya que como lo expresa Goleman en su libro “Inteligencia Emocional”: *...“para poder dirigir y ayudar a otros, es preciso descubrirse a uno mismo”*.

Desde tiempos muy remotos, grandes artistas y filósofos, han dicho de una u otra forma que la verdadera felicidad, la fortaleza, la belleza, la bondad y la verdad está en nuestro interior, aunque a veces lo buscamos fuera de nosotros.

“El reconocimiento de las propias emociones es el alfa y el omega de la inteligencia emocional. Sólo quien aprende a percibir las señales emocionales, a

entenderlas y a aceptarlas puede dirigir sus emociones y ahondar en ellas” (Doris Martín y Karen Boek 1997)

Un aspecto que se puede identificar en las personas autoconcientes es por la confianza que tienen en sí mismas. Sin embargo, también se puede caer en los extremos, ya que por un lado para las personas que carecen de seguridad, un fracaso puede significar la confirmación de su incompetencia y la falta de seguridad en si mismo se puede manifestar en sentimientos de impotencia y dudar en actuar; por otro lado si se tiene demasiada confianza en si mismo, puede correr el riesgo de llegar a la arrogancia e incluso a la pedantería.

Aunque por paradójico que parezca, es cierto que, a mayor vanidad, orgullo, autoritarismo y narcisismo, mayor inseguridad y debilidad del “yo” y más baja autoestima. (Siliceo, 1997)

Permanecer en una comunicación y en una cercanía con nosotros mismos nos permite visualizar una dirección hacia dónde nos dirigimos, creando un sistema de seguridad y confianza.

Si bien es cierto que la confianza en si mismo no debe confundirse con la prepotencia y con la falta de humildad, sin embargo una persona que logra ese grado de confianza humilde, desarrollando una sólida seguridad, logra como consecuencia que la gente que los rodea confíen y crean en él.

En la revista Fortune, Kenneth Labich, al realizar un estudio acerca de liderazgo, llegó a la conclusión de que “la clave para hacer que funcione una organización con un alto sentido de compromiso consiste en que exista confianza mutua entre los altos ejecutivos y los empleados. (Pincus y DeBonis, 1995).

Sin embargo, esto no sólo se aplica en un ámbito laboral, también en familias y en la sociedad. La confianza que se tiene a uno mismo como la que se genere en los demás juega un papel muy importante en el desarrollo de una Inteligencia Emocional y por lo tanto en el liderazgo.

En todo líder la autoconciencia y el reconocimiento de las propias debilidades y áreas de crecimiento, denotan una actitud madura, sincera y con una gran fortaleza emocional. El autoconocimiento, demanda una autocrítica y una responsabilidad de nuestras actitudes y decisiones, para no dejarla en manos de los demás.

El autoconocimiento es un proceso que se va desarrollando a lo largo de nuestra vida, por lo tanto no existe una concepción estática de nosotros mismos, sino más bien, se va alimentando y transformando conforme vivimos ciertas experiencias.

Además es importante reconocer que a medida que estamos en el proceso de autoconocimiento y aprendemos a entender qué nos dirige a pensar y comportarnos de tal forma como lo hacemos, aprendemos a entender y reconocer que induce a los demás.

En conclusión se podría decir que el autoconocimiento es la capacidad de darse cuenta de la relación estrecha que existe entre sentimientos-pensamientos y comportamiento personal; es simplemente ser sensibles a la voz interior para descubrir nuestras necesidades y deseos más significativos que nos conducen hacia el logro de nuestros objetivos y metas, que van construyendo nuestro camino.

El autoconocimiento es un constante aprendizaje de si mismo.

El paso siguiente al autoconocimiento es el conocimiento de los demás; por lo tanto el conocimiento a si mismo es un paso obligado para aquellos que pretenden conocer, compartir y convivir con los demás.

Autocontrol

Una persona que reconoce y entiende el porqué de sus sentimientos, ha desarrollado una seguridad en si mismo, entonces podrá desarrollar otra de las habilidades clave de la Inteligencia Emocional: el **Autocontrol**; ésta es, sin duda una de las características clave en la Inteligencia Emocional, una de las más difíciles de desarrollar. Pues en éstos tiempos el valor de la tolerancia parece haber desaparecido, siendo la agresión y la ira uno de los problemas más fuertes y frecuentes en ésta época.

La mayoría de la gente desarrolla estrategias de represión y evasión para enmascarar a las emociones desagradables o inaceptables. Generalmente de manera automática, y sin que seamos conscientes de ello, sólo permitimos el acceso a nuestra conciencia a determinadas emociones y anulamos otras; esto puede deberse a varios factores, uno de ellos es que buscamos la aceptación de los demás y preferimos reprimir las emociones, sin pensar que en muchas ocasiones esto puede resultar contraproducente y mostrarse como una persona falsa y de poca confianza, además de producirse daño a si misma tanto física como psicológicamente; además de perder la oportunidad de averiguar y conocer más acerca de nosotros mismos y guiar nuestras emociones.

A pesar de que generalmente tratamos de reprimir nuestras emociones por cuestiones culturales o por reglas sociales y hacemos caso omiso de las emociones, ésta energía no desaparece, al contrario aumenta y en forma negativa, en donde nos mostramos demasiado irritados y por cualquier motivo se puede llegar a estallar y comportarnos de manera agresiva y dañina ante los demás y ante nosotros mismos; teniendo como consecuencia sentimientos de

culpa e infundir miedo en los demás e incluso en el mismo después de que pasa el estado de impulsividad; que lo único que ocasionan es una pérdida de energía para desarrollarse como unos seres creativos (ya que el miedo termina con las ideas y la creatividad) además de producir un desgaste físico y psicológico.

Si bien es cierto que las emociones forman parte de nuestro equipo básico emocional y que están arraigadas biológicamente a nosotros y es parte de nuestra naturaleza; no significa de ninguna manera que estén fuera de nuestro control; la forma en la que guiamos a nuestras emociones depende de nosotros, así que el rumbo, la duración y la forma en la que manejemos nuestras emociones es tarea nuestra.

Un factor que impide un buen manejo de las emociones es el estrés, así es que a principio de cuentas se tiene que reducir éste; ya que nuestras vidas tan ajetreadas impiden que aprovechemos y aprendamos de nuestras lecciones y de lo que nuestras emociones nos revelan.

Una forma de reducir el estrés es, adoptando una actitud positiva, no me refiero a una actitud positiva pasiva y hueca, sin bases, esperando que la “felicidad” llegue por si sola, más bien me refiero a una actitud positiva activa, en la cual se requiere de actuar y no solo hablar o esperar. Esto tiene su explicación, ya que existe una bioquímica especial para el buen humor, que incluye un mayor flujo sanguíneo, rendimiento cardiovascular y aeróbico, actividad del sistema inmunológico y reducción del nivel de estrés.

Aunque a ésta habilidad se le ha dado el nombre de autocontrol, he preferido cambiar el nombre de control por el de manejo, no se trata de simple estilo o gusto, existen más cosas de fondo por las cuales he decidido tomar este término; control es un término que tiene que ver con la represión, y la Inteligencia Emocional no busca reprimir los sentimientos porque esto significaría una acumulación de energía que en algún momento llegaría a explotar y lo único que

ocasionaría esto es un sentimiento de culpa, un desequilibrio físico y una fuerte insatisfacción de los resultados; en cambio al referirnos a un manejo de las emociones; mas bien se refiere a un buen encauce de las emociones decidiendo cómo, dónde y en que momento se deben expresar las mismas; esto se logra, como se menciono anteriormente, cuando tenemos un buen conocimiento de nosotros mismos

Como dijo Aristóteles: “cualquiera puede enojar, eso es fácil, pero enojarse con la persona indicada, en grado conveniente, en el momento oportuno, con el fin justo y en la forma correcta...eso no es fácil”; no es fácil como lo dice Aristóteles pero es bueno para la salud física y psicológica del ser humano y bien vale la pena lograrlo aunque cuete un poco de trabajo. El manejar nuestras emociones hace que encontremos el origen de las mismas y tengamos un contacto más estrecho para enfrentarnos ante nuevos retos y situaciones.

Algunas estrategias para lograr un buen manejo de las emociones que propone Robert K. Cooper en su libro “Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones” son:

1. Reconocer y sentir las emociones en lugar de negarlas o minimizarlas.
2. Guiar o canalizar la energía emocional hacia una respuesta constructiva apropiada.

Es evidente que la impulsividad dificulta las relaciones sociales, laborales y personales dañando la confianza con los demás y consigo mismo. El automanejo o autorregulación de las propias emociones interviene sin duda en muchas sino es que en todas nuestras decisiones; por ejemplo, fumar o no fumar, comer algo saludable o algo no saludable, enojarse o negociar, etc. El manejo adecuado de nuestras emociones es el factor clave para desarrollar nuestras habilidades, además de que éste componente es el que decide si las emociones jugarán un papel de debilidad o de potencial.

Empatía

El conocimiento y la comprensión sobre los demás es Sabiduría”

Lao-Tsé

Imaginémonos que la inteligencia emocional es todo un sistema el cual requiere de varios subsistemas para que funcione bien, es decir, no sólo basta con el autoconocimiento y el adecuado manejo de nuestras emociones, existe otro subsistema o componente que ocupa, como todos los demás, un lugar muy importante: la **Empatía**, ésta se refiere a la “capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas”, por lo tanto, de la empatía depende la relación e interacción con los demás.

La empatía involucra la interpretación correcta de la expresión física-corporal de los demás, de ver la situación desde el punto de vista del otro y anticiparse a las reacciones de los demás.

Pero la empatía tiene su origen en lo biológico evolutivo, ya que hace algunas décadas era vital para la supervivencia pertenecer a una comunidad; sin embargo a pesar de que la empatía tiene sus orígenes en procesos básicos neurobiológicos; lo que hagamos con ella a partir de ahí depende en gran medida de la educación que hayamos recibido, de nuestro entorno cultural y de nuestro propio interés para con las personas. (Doris Martín y Karen Boeck)

Se ha llegado a pensar que la empatía se logra cuando comúnmente se dice “ponerse en los zapatos de los demás”, es decir, sentir lo que la otra persona está sintiendo en una situación dada, y sólo así se podrá decir que existe empatía, es decir, para desarrollar la empatía no sólo se necesitan de los 5 sentidos, también se requiere de la intervención de los sentimientos para poder interpretar y comprender a los demás.

Efectivamente para desarrollar ésta habilidad se necesita una gran receptividad tanto de los sentidos como de los sentimientos; ya que las emociones además de expresarse por medio de palabras, principalmente se manifiestan a través de otros canales de comunicación que en ocasiones se necesita mucha intuición e interés para captarlos.

Goleman dice que la clave para intuir los sentimientos de otra persona está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, la expresión facial, los ademanes y cosas por el estilo.

En cada momento estamos emitiendo señales no verbales, y esas señales afectan a las personas con las que nos relacionamos. Cuanto más hábiles socialmente somos, podremos manejar mejor las señales que emitimos.

La empatía no es fingir que entiendes a las personas solo para obtener un beneficio propio. La empatía se desarrolla a través de relaciones auténticas y libres de toda apariencia.

Cuando se abandonan hipocresías, simulaciones y mentiras las personas quedan libres para sentir y actuar de una manera honesta y real, para así entonces poder relacionarse, comunicar y conectarse con los demás.

Así entonces la empatía ha llegado a convertirse en un medio para el desarrollo de la confianza. Quienes son más empáticos, son aquellos a quienes la gente recurre cuando necesita un consejo o cuando tiene una necesidad emocional.

Robert K. Cooper menciona en su libro “Inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”, que investigadores del Centro de Liderazgo Creativo han descubierto que *“la insensibilidad hacia los demás, es la razón que más se cita para explicar el fracaso de ejecutivos y líderes. Los estudios mostraron*

que la capacidad de extender empatía -de entender el punto de vista ajeno- era la diferencia más pronunciada entre los que triunfan y los que fracasan”.

La Empatía ha llegado a ocupar un lugar muy importante, por lo menos por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener el talento. Ya que toda compenetración y comprensión surge de la sintonía emocional, de la capacidad de ***Empatía***.

Habilidad Social

Las habilidades sociales tanto en la vida personal como en la profesional, juegan un papel muy importante. Si pensamos que toda fricción y sentimientos negativos hacia si mismo o hacia otras personas, ocasiona daños, entonces cobran importancia la convivencia con otras personas.

Una de las habilidades sociales básicas y a mi parecer muy importante es, la comunicación; ya que la comunicación es el principal medio entre cualquier tipo de relación, pero la comunicación no sólo implica la capacidad de expresarse de un modo claro, sino también de escuchar y aportar algo constructivo.

Como lo menciona Maurice, Steven y Friedlander en su libro “Educar con inteligencia emocional”: *“Aprender a escuchar a los demás con cautela y exactitud, a actuar por turno, a sintonizar diferentes sentimientos, a llegar a un acuerdo, a crear consenso y a declarar las propias ideas con claridad se hallan entre las muchas dotes sociales que nos ayudan a desenvolver mejor en un grupo”*

Educar para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional

Mucho se ha hablado de la Inteligencia Emocional y de sus componentes, pero hace falta la pregunta obligada: ¿La inteligencia emocional se desarrolla o es parte de los genes del ser humano?. La respuesta se pretende contestar y desarrollar a lo largo de éste apartado

Mucho se tiene la creencia de que lo que no se aprende de pequeño, ya no se puede aprender de adulto, afortunadamente esto no es cierto en lo que corresponde al ámbito emocional. Así entonces, también en la edad adulta se puede aprender a manejar nuestras propias emociones y a entender y relacionarse con las de los demás.

Si bien es cierto la carga que traemos desde el nacimiento es muy importante, también es importante mencionar que antes de nacer el ser humano está inmerso en un círculo de relaciones sociales; es decir, que la inteligencia emocional no es meramente algo con lo que nacemos y así nos quedamos de por vida, sin negar que existe un temperamento que sirve como antecedente pero no como determinante, también se va moldeando a través de las interacciones en la infancia y la relación con los padres.

No se pretende constituir recursos para cambiar la herencia biológica (temperamento), sino facilitar la estimulación y desarrollo de la inteligencia emocional a través de las interacciones con los demás y en distintos ambientes.

Como lo dice Lawren Shapiro en su libro “La inteligencia emocional de los niños”, “Tal vez la distinción más importante entre el CI y el CE (coeficiente emocional), es que el CE no lleva una carga genética tan marcada”, y esto nos da pauta de poder desarrollar desde pequeños hasta la edad adulta las capacidades de la inteligencia emocional.

Sin embargo, nuestra cultura occidental se ha volcado más por el fomento y la aceptación hacia una educación dirigida a lo racional, puesto que generalmente se piensa que el involucramiento de emociones conlleva a decisiones inadecuadas y por lo tanto a un sufrimiento de la persona. También habrá personas, grupos sociales y estilos de terapia donde lo primordial sea la expresión desenfrenada y descontrolada de las emociones. Sin embargo, la clave o esencia de una vida balanceada y sana es el equilibrio e integración de ambos aspectos (razón-emoción).

Desarrollar la inteligencia emocional en las escuelas, en el hogar, en el trabajo, etc., puede sonar hasta cierto punto algo sin importancia, incluso muchos ni siquiera lo tienen en mente; por ejemplo en algunas escuelas, la educación solo se basa en el aspecto mental; sin embargo cada vez más se siguen viendo casos de intolerancia, depresión y agresión en niños, adolescentes y por supuesto en adultos. Esto nos remite a hacerles ver a las escuelas que no basta con que sean centros de transmisión de conocimientos, también es importante involucrar el aspecto emocional y educar en base a una unidad integral.

Afortunadamente algunas escuelas se han interesado y se han ocupado de que sus planes de estudio vayan encaminados al desarrollo de las emociones, sin embargo, aún queda un tramo por recorrer en lo que respecta en las escuelas de nivel medio superior y universidades, para que no sigan limitándose a aspectos lógico-matemáticos y lingüísticos de la inteligencia.

Algunos estudios han demostrado que los niños con capacidades y habilidades en el campo de la inteligencia emocional, son más felices, más confiados y tienen más éxito en la escuela; así mismo éstas habilidades sirven como base para un futuro adulto responsable y empático. (Shapiro, 2000) así también son considerados como mejores compañeros, buenos esposos, padres, caracterizados como buenos escuchas, y que inspiran confianza.

A pesar de la importancia que tiene la enseñanza para el desarrollo de la inteligencia emocional en las escuelas, no debemos olvidar que el principal ambiente donde inicia y continua toda la vida el desarrollo de ésta es el hogar y la crianza de los padres, así como la convivencia y relación familiar; ésta educación sobre inteligencia emocional en el hogar que se complementa con la escuela, es la que va marcando las habilidades emocionales dentro del trabajo y las relaciones interpersonales.

Actualmente el ambiente lleno de estrés, ha provocado una falta de tolerancia hacia los demás, irritabilidad, depresión, neurosis, pero lo peor de todo es que esto se ve reflejado no sólo en adultos sino que también y cada vez más frecuente en niños, y es aquí donde hay mucho camino por recorrer y por desarrollar.

Los juegos son una buena forma de enseñar capacidades y habilidades relacionadas con la inteligencia emocional. A través de los juegos se puede brindar a los niños las oportunidades de aprender y practicar nuevas formas de pensar, sentir y actuar.

Los científicos consideran ahora que el CE se puede aprender, desarrollar y mejorar en cualquier tiempo y en cualquier edad

En resumen, se podría decir, que el objetivo de éste apartado es señalar la importancia de un aprendizaje y enseñanza integral que incluya todos los aspectos del ser humano, incluyendo desde el desarrollo de procesos cognitivos hasta el desarrollo de la intuición y de los procesos emocionales, que permitan una mejor convivencia consigo mismo y con los demás; no solo en escuelas de nivel básico, también en universidades, empresas y en el hogar.

Este estudio pretende sacar a la inteligencia emocional del campo del puro análisis psicológico y las teorías filosóficas, para colocarlo en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación..

Esta idea la venían proponiendo desde el primer tercio de nuestro siglo pedagogos tales como María Montessori, Celestín Freinet y Peter Petersen, ellos proponían aprender con la cabeza, el corazón y las manos. (Doris Martin y Karin Boeck)

CAPITULO III

LIDERAZGO BASADO EN LA INTELIGENCIA EMOCIONAL (PROPUESTA)

El maestro...no te pide que entres en la casa de su sabiduría

Sino que te conduce al umbral de tu propia mente...

*Así que cada uno de ustedes debe
(desarrollar su propio) conocimiento y...
(su propio) entendimiento.*

The profet, de Kahlil Gibran

*“No existen líderes ni seguidores,
Sólo existen lideres capacitadores y líderes en potencia”*

Deyanira Ruiz

Cuando se inicio éste proyecto comenzaron a surgir varios cuestionamientos acerca de las posibles consecuencias de un buen o mal uso de nuestras emociones en todas las áreas de nuestra vida (personal, social, laboral, escolar, familiar, etc.), y me di cuenta del papel tan importante que juegan las emociones y la enorme responsabilidad de manejarlas de una manera adecuada para lograr un sano desarrollo nuestro y de los que nos rodean.

A partir de esto, surge una pregunta: ¿De qué manera los tiempos modernos han afectado y devaluado las emociones?; creo que las condiciones en las que vivimos han distorsionado el manejo adecuado de nuestras emociones y ha ocasionado que caigamos en un desbalance, en donde por un lado podemos caer en el extremo de que surjan nuestras emociones disparadas inconcientemente sin ninguna dirección o por otro lado caer en el extremo contrario de reprimirlas.

El extremo de la represión se ve representado generalmente por la razón; desde la época pasada ha dominado en CI, centrándose en un modelo matemático, por ejemplo el liderazgo se ha enfocado y centrado, en un racionalismo netamente técnico, en una autoridad y poder externo, algo así como comúnmente se le conoce “Una persona fría y calculadora”, esto ha traído como consecuencia el descuido de ciertas características igualmente humanas tales como las emociones, la intuición y la empatía; que si bien ocupan un lugar importantísimo en el desarrollo del ser humano.

Desafortunadamente aún se sigue preparando para la vida enfocándose en aspectos cognitivos, de conocimiento (Coeficiente intelectual), pasando una gran cantidad de tiempo tomando cursos de administración, de conocimientos acerca de nuestras profesiones, con esto no se pretende decir que sea inadecuado o que este mal, sin embargo el enfrascarse en la búsqueda de éstos aspectos cognitivos si lo es; ya que el ser humano no sólo es una maquina pensante y que por lo tanto sólo necesitamos alimentarnos de conocimientos lógico-matemáticos; el ser humano es más completo, complejo e integral de lo que nos imaginamos; es decir, que necesitamos alimentar nuestro aspecto emocional, por que esto también forma parte de nuestro nivel de satisfacción en la vida; y requiere que tomemos en cuenta las emociones y las reacciones ante éstas.

La ciencia ha descubierto que para que una persona tenga éxito y logre sus metas debe saber vivir conectada a sus sentimientos. Las cualidades afectivas son un requisito indispensable para llegar a una vida plena. ¿En qué consiste? En saber expresar los sentimientos propios y entender los ajenos (empatía), controlar el malhumor, adaptarse a los cambios, sentirse seguro e independiente, mantener buenas relaciones sociales y poder resolver conflictos interpersonales.

En un futuro no muy lejano se esperarías contar con líderes honestos consigo mismos, creativos en su trabajo, con iniciativa, líderes visionarios, que no solo involucren sus cinco sentidos, sino que también hagan uso de un sexto sentido

llamado “**intuición**” en donde también se tome en cuenta el sentimiento como parte fundamental en el proceso de aprendizaje; con una gran responsabilidad al coordinar el trabajo en equipo, líderes que logren guiar y formar personas con un grado de análisis, satisfechas, creativas, capaces de desarrollar y hacer uso de su intuición, y sobre todo líderes que formen líderes. Y como lo expreso Fidel Ramos (presidente de Filipinas) en el libro de Javier Prieto ***Piel de Líder: “...El reconocimiento que se les hace no es por sus logros personales, sino porque sus talentos y sacrificios han mejorado la vida de muchos otros”***

También se requieren líderes que utilizando su binomio pensamiento-emoción, sepan responder y accionar de la mejor manera-para si mismos y para los demás- ante los conflictos y situaciones de crisis que se les presenten.

La inteligencia emocional es importante para manejar los conflictos de la vida cotidiana, pues no hay que preocuparse de si se tiene un conflicto, es saber como se reaccionará y actuara ante ese conflicto lo que marca la diferencia

Para ilustrar esto, cito a Kenichi Ohmae, estratega Japonés de negocios: “las estrategias de éxito no son el resultado de un análisis riguroso sino de un proceso que es creativo e intuitivo, más bien que racional”. (Cooper, 1998)

A partir de esto surge la idea de mirar al liderazgo desde otra perspectiva, en donde se descarte la idea de un liderazgo elitista y netamente racional, en el cual, al líder se le ha considerado como un ser especial y carismático que dirige los designios del resto de los “mediocres mortales”; y en cual se ha tomado la imagen de un ser perfecto que siempre acierta; que se dedica a usar el poder de autoridad para mandar o someter a otros a través de la amenaza; ésta idea queda fuera de esta propuesta; pero tampoco se trata de caer en la idea de un líder carismático con muy baja capacidad de análisis, que solo busque la admiración de los otros.

En este estudio se pretende conjugar dos fenómenos, uno de ellos, el **liderazgo** con una gran trayectoria de investigaciones que aun siguen en controversia y que a mi parecer han sido repetitivas; el otro de ellos es la “Inteligencia Emocional”, un tema al cual, al cual, por lo menos en la práctica, se le ha dado poca importancia, siendo un elemento básico en la formación humana.

Cómo llegar a ser no solo líderes y gerentes excepcionales, sino también hombres y mujeres notables. Y una de las piezas que faltan en el rompecabezas es la inteligencia emocional.

Con la mezcla de éstos dos componentes se pretende desarrollar líderes que posean una autoconciencia, desarrollen competencias emocionales, que sepan integrar de la mejor manera pensamiento-emoción y acción; líderes que vayan más allá del carisma, desarrollando empatía. En resumen, se requiere que el liderazgo sea un estilo de vida y no una simple actuación ante los demás

El carisma puede fungir como una máscara, que es utilizada como un medio para conseguir un fin, y generalmente ese fin puede ser muy personal a costa de la integridad de los demás.

Creo que a esto, podemos tomar el ejemplo de un hombre que ha sido considerado como un gran líder en la historia, Hitler; entonces surge la pregunta, ¿Fue Hitler un líder?, si líder es aquel que tiene seguidores, que genera la adhesión entusiasta y seguimiento fiel, ciego e incondicional de los mismos, entonces indudablemente estamos ante un gran líder.

Si nos remontamos a la historia de Hitler, podremos ver que no todo es color de rosa, que no precisamente estamos hablando de un hombre con una gran fortaleza, seguridad y estabilidad, probablemente Hitler fue regido por la frustración siendo la causa principal de su estilo de dirección, además de una baja autoestima y poca seguridad.

La política al servicio de la comunidad y el interés por el bien común estaban fuera de la filosofía de Hitler. “***para mi la política es un medio para conseguir un fin***”, estas son palabras que dijo Hitler, y que están escritas en el libro de Maser, el cual lleva como título ***Hitler***. Entonces, ¿Cuál sería su principal fin?, probablemente fue el Poder, el afán de dominar, de sentirse superior a los demás, que muy probablemente detrás de esto se encontraba un Hitler con un gran complejo de inferioridad.

Si éste hubiera sido el principal fin de Hitler, entonces desde el punto de vista de éste estudio él no fue un líder, no se niega que movió masas, y que prácticamente todo Europa estaba bajo su dominio, sin embargo, impero el miedo y el sentido de sobrevivencia de la gente.

Dirigir tiene una connotación que tiene que ver con respetar y trabajar las diferencias, en lugar de frustrarlas y reprimirlas; y como dice Alvarez de Mon en su libro El Mito del Líder, “...una de las más serias encomiendas del líder, es buscar la idea de unidad en la diversidad”. Por lo tanto, el papel del líder es de un facilitador, no de un controlador, tal vez sólo cambie la palabra, pero en la práctica existe una gran diferencia entre ambas palabras.

La diferencia entre controlar y facilitar esta en el respeto y la creencia en las potencialidades y capacidades de la gente.

En éste contexto el respeto implica entender a los demás, ocuparse y contribuir para que la otra persona crezca y se desarrolle plenamente tal como es, sin imponerle una idea. Y como lo menciona Alfonso Siliceo (1997) en su libro “Líderes para el Siglo XXI”, *“El respeto sólo existe sobre la base de la libertad”*.

El Líder que facilita cree que es necesario delegar responsabilidad; la responsabilidad significa aceptar y asumir las consecuencias, de sus actos sin

culpar a los demás, y lo más importante aprender de todo ello. Como dice Siliceo, “Ser responsable significa estar listo y dispuesto a responder”

En este estudio se pretende apoyar el concepto de un líder integro (que busque un equilibrio en cada aspecto de su vida), con una gama de valores en pro de su bienestar y el de los demás; el cual desarrolle una autoconciencia de sus emociones, pensamientos y actos, que le permitan ser competente en sus relaciones con los demás.

Si analizamos a muchos líderes que han desfilado a lo largo de la historia, nos daríamos cuenta que algunos de ellos encontraron el equilibrio entre el coeficiente intelectual y la inteligencia emocional; por ejemplo, Thomas Jefferson poseía una mezcla casi perfecta de personalidad e intelecto; él era conocido como un gran comunicador empático y un verdadero genio. Muchos enfatizan la personalidad dinámica y el optimismo de Franklin Delano Roosevelt como uno de los factores más importantes que le permitieron liderar al país en medio de la depresión y la segunda guerra mundial. Sin embargo, Oliver Wendell Holmes describe a Roosevelt como una persona que tenía “un intelecto de segundo orden, pero un temperamento de primer orden”. Otro ejemplo claro es John F. Kennedy quien, de acuerdo con algunos historiadores, gobernó la nación tanto con su corazón como con la cabeza. (Lawrence, 2000)

Un Segundo objetivo de éste estudio es proponer la concepción de un líder Formador (Educador), es decir, visualizar al líder como un formador de líderes; educar significa ayudar y colaborar a que la otra persona realice y desarrolle sus potencialidades, obviamente eliminando la manipulación que, sólo lo que logra es oprimir los valores del respeto, la responsabilidad y el amor. La etimología latina de la palabra “Educación”: Exducere, educere, educare, tienen varias connotaciones: “obtener lo mejor de alguien”, “desarrollar la sabiduría interna”, “alimentar, “criar”, “formar y embellecer”, “hacer crecer al otro”.

Por lo tanto Educación no sólo significa transmisión de conocimientos, educar va más allá, es comprometerse, entregarse, amar y fomentar el crecimiento y la madurez del otro.

Como lo dice Werner Jaeger en su Paidea “Los ideales de la cultura Griega”, “...La educación es el principio mediante el cual la comunidad humana conserva y transmite su peculiaridad física y espiritual. El espíritu humano lleva progresivamente al descubrimiento de si mismo, crea, mediante el conocimiento del mundo exterior e interior, formas mejores de la existencia humana”. (Siliceo, 1997).

Puesto que educar siempre va ir junto con el proceso de aprendizaje, liderar tiene mucho que ver con aprender y no solo con enseñar. Si queremos entrar en el camino de aprendizaje personal y social es necesario admitir nuestra carencia, y ser como niños deseos y curiosos por aprender,

Los líderes eficaces son aprendices constantes, tienen sed de conocimientos. Aprenden de cada posición en las que están e integran esos conocimientos a su vida.

En la actualidad aun se sigue con la idea de que el líder es quien decide por la gente a su parecer y juicio, mediante lo cual busca que la gente haga las cosas a “imagen y semejanza” del líder, con esto olvidan el motivo principal del aprendizaje, en donde la gente aprende lo que necesita aprender, no lo que otros creen que necesita aprender.

Aquí la labor del líder más allá de decirle a su gente lo que **debe** aprender, es decirle y guiarle ayudándola, diseñando los procesos de aprendizaje más adecuados para su gente.

Para esto se requiere realizar un trabajo personal, en donde antes de ayudar al otro a desarrollar el autoliderazgo, se requiere de practicarlo y vivirlo en carne propia. Tal vez esto no es fácil, pero se requiere de deseo, fortaleza y voluntad de desarrollarse, crecer y evolucionar. Convertirse en el creador y escultor de su propia vida y difundir esta filosofía, es la principal y más gratificante tarea de un líder. Aquí cabe mencionar, lo que alguna vez menciono Colin Turner en su libro ¡Eureka! La llave del Triunfo, *“Comprenda su naturaleza verdadera y original y siempre estará al mando de si mismo”*.

Muchos se preguntan si los líderes siempre lo han sido, sin embargo lo que les puedo decir es que los mejores líderes fueron los mejores aprendices, y cuando llegaron a lograr su propio guía interior se transformaron en su propio líder.

Con esto se pretende erradicar la idea de un líder que resuelva todos los problemas y diga a la gente paso a paso lo que hay que hacer. De hecho muchas instituciones (familias, escuela, trabajo) involuntariamente y en muchas ocasiones voluntariamente fomentan y estimulan la dependencia, suprimiendo consciente o inconscientemente la autosuficiencia, dando como consecuencia individuos acostumbrados a que las figuras de autoridad influyan y decidan sobre su conducta. Ya que para muchos es más sencillo dejar el timón de sus vidas a cargo de otras personas, para luego si algo sale mal culpar a los demás.

En cambio, se pretende desarrollar líderes que guíen y funjan como “Gurus” involucrando a las personas en el proceso del saber.

Lo primordial de un líder formador es, ser conciente de sus propios sentimientos y actos y de los demás; ya que cuanto mejor conozca sus propias emociones, mejor podrá conocer las de los demás. Así como hacer que los demás desarrollen y adquieran autoconciencia, es decir, hacer que la conciencia se involucre a la hora de pensar y sentir, y este presente en cualquier acto o comportamiento; esto implica comprender la ubicación de uno mismo en la naturaleza y en la sociedad,

la capacidad de analizar detalle a detalle las causas y consecuencias de mi ser y mi hacer, para así poder crear y transformar.

Con lo mencionado en el párrafo anterior, me gustaría que quedara claro que entonces ya no existe la necesidad de establecer regímenes autoritarios y jerárquicos, puesto que la gente tiene la capacidad de tomar decisiones concientemente.

Se requiere primero de un liderazgo interno que permita un autoconocimiento, un autodescubrimiento y un autocontrol, para después contribuir a un desarrollo integral de los que los rodean.

El líder debe buscar y darle sentido a su vida, para después ayudar a los demás a encontrar y a que le den sentido a su vida. Los líderes deben tener una idea clara de lo que quieren hacer en el campo personal y profesional, saben hacia donde están yendo y porqué, además desarrollan una fuerza interna que les permite resistir e insistir ante los obstáculos. Como lo dice Warren Benís: “Las personas que enfrentan la adversidad y aprenden de ella tienen todas las cualidades para convertirse en líderes emocionalmente inteligentes”.

El proceso se basa en capacitar a los demás para que éstos logren descubrir y aprovechar sus sentimientos y conocer cual es su sentido y misión en la vida, y así lograr su autosuficiencia, incitando a los individuos a ser líderes de su propia vida. Lo importante es habilitar a los otros para que éstos a su vez capaciten a otros.

A partir de esto, el liderazgo se convierte en un estado interno, en un arte, una creencia, más que un perfil y una serie de requisitos que cubrir. En resumidas cuentas el desarrollo del Liderazgo va de la mano a un desarrollo integral del ser humano. El liderazgo no se resume a una materia en la universidad, aquel va más allá, es un estilo de vida que permite tener una vida más plena contigo mismo y con los demás. El liderazgo es un compromiso consigo mismo y con la sociedad,

tiene que ver con lo que queremos ser y hacer, no es un requisito que cubrir para ocupar un puesto, en lo social, laboral, etc.

Este compromiso logrará que las personas se desarrollen como líderes, y a su vez en agentes de cambio personal y social. Porque talvez los lideres surgen a veces de las circunstancias, pero a final de cuentas se hacen en base a su convicción, acción y actitudes. Y para esto solo basta contar con el coraje y voluntad suficientes para seguir nuestras convicciones y el interés de dirigir nuestra vida y formar nuestro destino, y así mismo contribuir a que lo logren los demás.

La finalidad de proponer lideres formadores es para que éstos ayuden a crear ambientes que propicien la creatividad de las personas y que los estimulen a ser buscadores de soluciones.

La idea de concebir al líder como un formador o capacitador, es con el objetivo de que los lideres ayuden a crear ambientes que propicien la creatividad de las personas, a través de un proceso de autoconocimiento en donde conozcan su potencial para evolucionar, desarrollar nuevas habilidades, conocimientos y formas efectivas de solucionar problemas.

La diferencia entre un líder y otro que aún no esta en ese camino, es que es el segundo se dejan guiar por la vida, mientras que los primeros, son ellos mismos quienes guían su vida, quienes le dan un sentido a esta, no esperan que sucedan las cosas, sino que prevén para que sucedan como ellos esperan.

CAPITULO IV

“PROCESO DE DESARROLLO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES “ (MODELO)

La Inteligencia Emocional nos permite tomar decisiones con facilidad y rapidez, .Cuando decimos "tengo un presentimiento o una corazonada" estamos usando este tipo de inteligencia. Por supuesto, en muchas ocasiones, esas corazonadas o presentimientos son acertados, puesto que pueden surgir y tener un claro conocimiento del origen de ellos.

Se habla de inteligencia emocional, cuando las personas logran alcanzar un conocimiento emocional de si mismo y de los demás y logran ponerlo en práctica, es decir, desarrollan un nivel más alto de competencia emocional.

Debe de existir una congruencia emocional, esto quiere decir, que la hablar de Inteligencia Emocional se requiere del trabajo conjunto de la autoconciencia y las competencias emocionales.

La competencia emocional, son aquellas habilidades que determinan hasta que punto una persona aplica éste potencial emocional descubierto durante el proceso de reconocimiento, a su vida cotidiana.

A continuación se presentan los componentes que conforman el modelo de Desarrollo de la Inteligencia Emocional en la formación de Líderes.

Conciencia Emocional Personal

“No debemos dejar de explorar, porque al final de nuestra exploración llegaremos a nuestro punto de partida y conoceremos el lugar por primera vez”.

Stephen Covey

Si la emoción es una fuerza que te mueve a actuar, y no sabemos identificar las emociones, no sabemos hacia dónde va nuestra vida; simplemente, un día nos encontramos bien o mal, animados o desanimados, hundidos o desesperanzados, y no sabemos por qué.

Muchos autores podrían llamar a éste proceso *autoconocimiento*, *conocimiento emocional*, *etc.* En éste estudio, al hablar de reconocimiento o autoconciencia se está dando por sentado que ya existe un conocimiento previo, solo hay que hacerlo presente, es decir, lo que se pretende es hacer consciente ese conocimiento emocional.

La autoconciencia es el primer paso, imprescindible en todo proceso de mejoramiento personal, ya sea físico, emocional, mental o espiritual. Una de las características de las personas con un alto CE es su capacidad de sentir más lejos, profundo y rápidamente que los que se valen solo del CI.

En éste proceso se requiere de un auténtico y profundo conocimiento emocional, No basta, por supuesto con solo tener sensaciones; la conciencia emocional requiere que aprendamos a conocer el origen de las emociones y porqué reaccionamos de una manera específica, también pretende reconocerlas y valorarlas en nosotros mismos y en los demás, y responder apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información y energía de las emociones en la vida diaria.

Para explicar y comprender cómo funciona todo este proceso primero hay que entender cómo funcionan las cuatro partes de nuestra mente: conciencia, percepción, sensación y reacción. Para ello vamos a poner un ejemplo. Alguien viene y nos insulta:

La primera parte de la mente, la conciencia, entra en funcionamiento palabras, simples palabras- inmediatamente la segunda parte, la percepción, cuya función es evaluar, evalúa, palabras de abuso o insulto. Después, la tercera parte de la mente entra en juego -la sensación-. Debido a que la segunda parte de la mente ha evaluado esas palabras como algo negativo, la sensación que surgirá en el cuerpo, será de desagrado y finalmente viene la última parte, la reacción; reaccionamos a lo que nos ha dicho esa persona, a esas palabras de insulto, pero en realidad estamos reaccionando a esa sensación que nosotros mismos hemos creado con nuestra evaluación, la cual está condicionada por experiencias pasadas.

Ser conciente de algunas emociones que culturalmente se han reprimido, se torna algo difícil, puesto que en muchas ocasiones las ignoramos, no permitiendo sentir ciertas emociones y mucho menos expresarlas. Desde siempre en la historia se ha visto con poco valor e intrascendente el confiar en nuestras en nuestra intuición, puesto que lo que se veía bien era buscar validación racional más que emocional.

Esta represión y rechazo de nuestras emociones pudiera provocar una confusión de emociones, que se podría ver reflejado en estados depresivos, neuróticos o de indiferencia. Puesto que hay una disociación entre razón y vida afectiva (emociones y sentimientos)

Se requiere de un proceso de auto observación; te observas, te das cuenta de cómo surgen estas sensaciones, estas emociones, y aprendes a observarlas con una mente objetiva, experimentando en ti mismo su impermanencia. Y cuando empiezas a experimentar esto, te das cuenta de que no tiene ningún sentido

apegarte a ellas. que este apego o rechazo, según sea el caso no trae sino frustración, estrés y poca salud mental.

La inteligencia emocional requiere de responsabilidad, como decía Gandhi, “responsabilidad es la voluntad de prestar cuidadosa atención por muy ocupados que estemos”.

Es más fácil decirlo que hacerlo, ya que en muchos casos, los hogares no lo fomentan y en la formación académica no hay ninguna asignatura que nos haya formado al respecto. Solemos confundir las emociones y las más de las veces, si nos preguntan «¿qué sientes?», respondemos: «no sé explicarlo, una opresión en el pecho, un nudo en la garganta, sudores fríos, el corazón acelerado...» Es decir, la resultante física que provocan los estados emocionales.

Una consecuencia de la falta de conciencia emocional es, que también desconocerá la forma en la cual debe de actuar, y lo que es peor, tener miedo a actuar, de pensar que no es capaz de lograr metas, objetivos y/o propósitos.

Cuando se toma conciencia de las propias emociones, se aceptan y se logra ver el origen de dichas emociones, y así entonces llegar a un adecuado manejo de las emociones, a través de un pensamiento flexible y orientado a la acción.

Para llegar a desarrollar una conciencia emocional, se requiere de ciertas características tales como:

- Observador
- Reflexivo
- Analítico
- Sensitivo
- Sensible

En resumen, una conciencia emocional conlleva al respeto, reconocimiento y valoración de la sabiduría de las emociones.

A continuación se presenta un proceso por el cual se debe de pasar para ir desarrollando la autoconciencia emocional:

1. **Identifica los pensamientos automáticos que surgen del contacto con tu medio ambiente.** El primer paso para poder cambiarlos es llegar a ser consciente de esos pensamientos automáticos:
 - a) Lo que te dices a ti mismo,
 - b) Qué imágenes mentales llegan a tu mente.
2. **Identifica cómo percibes esos pensamientos automáticos y que emociones surgen:** Cómo lo que te dices y lo que imaginas está influyendo en tus sentimientos y emociones.
3. **Identifica tus formas de reaccionar ante esos pensamientos y a partir de las emociones que surgen:** Los pensamientos automáticos pueden llevarte a actuar de un modo otro. Tu comportamiento dependerá de lo que has pensado y sentido.
4. **Llevar a cabo un proceso de reflexión y análisis,** en donde se identifiquen las situaciones en las que respondemos de una manera agresiva, o con frustración, con desconfianza, con mucha alegría, etc.
5. **Llevar un diario** en donde se registren cuales han sido los pensamientos automáticos, que emociones surgen de esos pensamientos y cómo se reacciona.

Conciencia Emocional del Mundo que nos Rodea.

Para llegar a reconocer el mundo que nos rodea se necesita ser muy observador y hacer uso de todos nuestros sentidos. Generalmente vivimos la vida viendo las cosas siempre de la misma manera, por ejemplo el canto de los pájaros, el ver pasar la gente, el aire que nos pega en la cara, generalmente todo pasa igual día a día incluso en ocasiones no nos damos cuenta todo lo que pasa a nuestro alrededor; sin embargo, esto nos limita y no nos permite descubrir, analizar y sentir con mayor intensidad las cosas, las personas y en sí todo lo que está a nuestro alrededor.

Este reconocimiento nos conlleva a un análisis riguroso de las cosas y de la o las posibles relaciones que tienen con nosotros y viceversa; al lograr esto entonces se tendrá una percepción más amplia del mundo y por tanto de nosotros mismos, logrando seres más creativos y tolerantes.

Manejo Auténtico de las Propias Emociones.

Muy a menudo juzgamos como inmadura a aquella persona que se deja llevar o guiar por sus emociones, esto suele verse reflejado en familias, trabajo y sociedad. Culturalmente vemos como maduras y centradas a aquellas personas analíticas, con un alto grado de razonamiento lógico en la toma de decisiones y que todo lo tiene perfectamente controlado. Sin embargo, también se debe de integrar un equilibrio o madurez emocional, en donde no se repriman las emociones, más bien se pretende guiarlas y convivir con ellas, puesto que el reprimir las emociones y tratar de actuar solo con la razón conlleva a la actuación impulsiva, y por lo tanto a un desequilibrio.

No se trata de reprimir o ignorar las emociones o dejar de sentirlas, más bien se pretende modificar la forma de actuar o reaccionar ante las emociones hay que

dejar que fluyan guiándolas, para responder con acciones creativas y auténticas, que ayuden al desarrollo de una salud mental y emocional para las relaciones interpersonales.

Se requiere que aprendemos a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias que sentimos en nosotros mismos o en los demás, en vez de rechazarlas automáticamente. Aprender a aplicar nuestra intuición para un mejor crecimiento y madurez, o como antídotos contra la rigidez y el estancamiento personales.

El control de las emociones mata la creatividad y la innovación de nuevas ideas. La intuición como lo dijo Carl Jung, la intuición “no denota algo contrario a la razón, sino algo que está fuera del campo de la razón”. (Cooper, R., 1998)

A continuación se presenta una tabla comparativa entre el manejo adecuado ante nuestras emociones y el control represor de las mismas.

GUIA O MANEJO DE EMOCIONES	CONTROL EMOCIONAL
↪ Toma en cuenta la Intuición e integra los procesos cognitivos y emocionales para una mejor forma de actuar y/o dar respuesta. ↪ Integra sus intereses con los de los demás. ↪ Es habil para establecer relaciones interpersonales y no pretende el reconocimiento de	↪ Razonamiento lógico ignorando las emociones ↪ Basado en normas sociales no sujetos a análisis. Dicen o hacen lo que creen que los demás esperan o consideran adecuada. ↪ Pretende el reconocimiento de toda la gente. ↪ No expresa sus ideas o

todos los demás. → Existe el desarrollo de una autoconciencia que le permite la expresión de ideas y sentimientos de manera adecuada sean o no compartidos por otros. → Tiende a ser una persona flexible consigo mismo y con los demás.	sentimientos de manera adecuada, provocando ansiedad y teniendo brotes agresivos. → El control está regulado solo del exterior. → Tiende a ser una persona inflexible y rígida consigo mismo y con los demás.
--	---

Manejo Responsable de las Emociones de los Demás.

Es evidente, que generalmente las personas no sabemos cómo reaccionar y que hacer con las emociones de otras personas, puesto que tendemos a ignorarlas o a manipularlas; pero lo más grave de esto es, que no solo sucede entre personas desconocidas, esto se ha venido presentando entre padres e hijos, entre parejas, amigos y compañeros de trabajo. Con esto se ha generado, relaciones de desconfianza, tratos despersonalizados, apatía e incluso una total indiferencia.

Sin embargo entender y convivir con las emociones de los demás, sobre todo con responsabilidad, se ha hecho una necesidad para las relaciones interpersonales (relaciones familiares, de pareja, amigos, laborales, etc.).

Indiscutiblemente las emociones son parte esencial de cualquier relación, puesto que las personas se interesan por otras personas o por cosas, principalmente no por lo que sean sino por lo que hagan sentir.

Un líder se interesa en la gente por que sabe que cada uno de ellos lleva en su interior un potencial. El líder quiere facultar a las personas y desencadenar ese potencial oculto.

Competencias Emocionales aplicadas a las Habilidades Sociales

“Si quieres realmente conocerte actúa”

Goethe

Esta etapa es muy importante y sería como la etapa culminante de las anteriores, puesto que como seres sociales se hace necesario aplicar nuestras competencias emocionales en nuestro entorno, y a su vez el desarrollo de competencias emocionales generan habilidades sociales.

Cuando se ha trabajado en los pensamientos automáticos y en las emociones y se sabe cómo influyen en uno mismo y cómo volverlos más constructivos, entonces se debe pasar a la práctica

Las competencias emocionales son la aplicación de la Inteligencia Emocional; son la capacidad de negociar, dar una mejor opción para resolver un problema, de cooperar y trabajar en equipo, comunicarse y convivir de una manera autentica.

Aquí se propone que son 3 las habilidades sociales desarrolladas a partir de las competencias emocionales:

1. Empatía
2. Comunicación Integral y asertiva
3. Convivencia Auténtica y Creativa

Empatía:

Empatía viene del griego *empathia*, que significa sentir dentro; la empatía va más allá de las reacciones primarias que una persona despierta en mí. Tiene mucho que ver con colaborar y formar parte activa en una obra común. El diccionario de la Real Academia española la describe “como participación afectiva, y por lo común emotiva, de un sujeto en una realidad ajena”.

Los resultados de un reconocimiento de las propias emociones y la de los demás, nos remiten necesariamente al inicio de una competencia emocional que conlleva a comprender sin juzgar las ideas, sentimientos y necesidades de otras personas, y no sólo me refiero a ideas o sentimientos explícitos también a aquellos que van implícitos, es decir, que no se ven a simple vista.

Si se llega a la empatía sin antes haber pasado por el proceso de autoconciencia puede llegar a ser muy peligroso. Puesto que la empatía involucra nuestras propias emociones se corre el peligro de dejarse atrapar en la corriente negativa de las emociones ajenas.

Sin embargo, la empatía es un arma muy valiosa para la inteligencia emocional. La empatía es una maravillosa herramienta que incluye la comprensión de las perspectivas, pensamientos, deseos y creencias ajenos. Es el principio de la tolerancia, la solidaridad, la comunicación y la convivencia.

En un mundo en donde convivimos culturas, religiones e individuos tan diferentes, con su propia cosmovisión, hace falta mucha empatía para no volverse un prepotente y soberbio egocéntrico que cree que todos deben pensar, sentir y actuar como él. El respeto a los demás incluye el que pueden tener puntos de vista diferentes. Y no hablamos sólo de la actualidad; cuando investigamos culturas que nos han precedido en el tiempo, como La India, Egipto, China, con su propia cosmovisión, con su ciencia, su filosofía, su arte, su mística.

Sin duda alguna ésta habilidad es la base que ayudará al líder a lograr una comunicación integral y una convivencia auténtica y creativa, en conclusión, la empatía es el ingrediente que hace posible la vinculación auténtica entre una persona y otra y entre una persona y su entorno.

Comunicación Integral y Asertiva

“Conversar es dar cuenta de nosotros mismos”

Emerson

Comunicar proviene del latín *comunicare*, que significa “hacer a otro participe de lo que uno tiene”. Por consiguiente la necesidad de comunicar es esencial para el ser humano, que en su sociabilidad requiere de compartir recursos, vivencias, proyectos, ilusiones, temores, etc.

A lo largo del tiempo la comunicación ha jugado un papel muy importante en las relaciones humanas. Sin embargo, el término COMUNICACIÓN ha sido utilizado de una manera muy superficial por la gente que habla de comunicarse por el simple hecho de hablar con alguien (e incluso convertirse en un monólogo) sin estar consciente de lo que pasa fuera y dentro de la persona. Generalmente al comunicarnos nos preocupa no tanto lo que la persona nos diga, más bien la preparación de nuestra conducta.

El primer elemento de gran importancia en la comunicación es comprender a la otra persona, por tal motivo se hace necesario el desarrollo de la empatía, sino existe esto simplemente la otra persona no se siente con la confianza de abrir sus canales de comunicación (racional y emocional).

La comprensión que muestra una persona no es necesariamente afirmar todo lo que diga la otra persona solo por quedar bien. La comprensión es un estado de

conciencia ante los pensamientos y sentimientos e los demás. Por ejemplo, una persona podría decir, si usted no me comprende, si no comprende mi situación y mis sentimientos, entonces no sabrá como retroalimentarme y muy probablemente me juzgue.

El profesor Albert Mehrabian, de la universidad de California en Los Ángeles, ha llevado a cabo estudios que han indicado que solo el 7% de las decisiones de creer o confiar en alguien depende de las palabras o contenido y el 93% depende del tono voz, los ademanes (los gestos, mirada, postura y factores análogos). Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las organizaciones (Álvarez de Mon, 2001)

La comunicación es la armonía de palabras, con pensamientos, sentimientos y acciones.

La comunicación integral no solo pretende poner en alerta al oído, también es cuestión de prestar genuina atención con los ojos abiertos para ver, la mente abierta para aprender y el corazón abierto para sentir. Así que la comunicación integral pretende que la persona escuche, perciba, intuya y sienta; y logre integrar estos en la convivencia con los demás.

COMUNICACIÓN CONVENCIONAL	COMUNICACIÓN INTEGRAL
• Juzga • Sólo involucra el oído • Retroalimenta a partir de sus propias experiencias sin tomar en cuenta al otro.	• Comprende • Involucra todos los sentidos, el cuerpo y la intuición. • Retroalimenta a partir de lo que el otro le dice.

Convivencia Auténtica y Creativa.

Sin duda alguna el ser humano no podría sobrevivir sin interacción y convivencia con otras personas. Pero también si las relaciones interpersonales son problemáticas y superficiales en donde no hay un desarrollo personal, entonces pudieran presentarse problemas emocionales como: conductas antisociales, depresión, neurosis, que no permiten un desarrollo integral (biológico, intelectual, emocional y social).

Incluso desde niños se hace necesaria la convivencia con mamá y papá, y a partir de ésta relación comienza a construir relaciones con los demás (escuela, amigos, maestros. Si un niño no construye relaciones de convivencia con los demás niños y adultos, sin pretender ser prejuiciosa, por un lado podría desarrollar una actitud tímida y/o de aislamiento, pero por otro lado también podría desarrollar una actitud de prepotencia, de poca sensibilidad a las personas y hacia el mundo exterior en general, de intolerancia y con muchas probabilidades de tener un umbral muy bajo a la frustración. Cualquiera de las dos actitudes que se desarrolle, genera agresión y autoagresión, que mas que favorecer un desarrollo integral lo destruyen o lo dificultan.

También existe otra modalidad, supongamos que se llega a establecer una buena relación de convivencia e incluso podría proyectarse como una persona muy sociable, sin embargo es éste caso se tendría que profundizar y preguntarse como es esa forma de relacionarse, y es aquí donde entra una característica de gran importancia en la convivencia: “La autenticidad”, es decir, hasta que punto esa relación es auténtica o es superficial (hueca), si éste es el caso, entonces la persona tendría que preguntarse, si en verdad existe un contacto consigo mismo y por lo tanto si ha desarrollado una auténtica conexión a partir de él con el otro.

Cuando se logra una relación auténtica, entonces se abre paso para el desarrollo de una relación creativa.

CONCLUSIONES

Sin duda alguna se ha requerido, se está requiriendo y se requerirá de líderes en el mundo, pero no de personas que crean que liderar es mandar y ejercer control hacia la gente, sino de líderes integrales, los cuales logren integrar lo emocional y racional, desarrollando una conciencia y competencias emocionales para la toma de decisiones y las relaciones interpersonales.

En éste estudio se resaltó la importancia del desarrollo de la inteligencia emocional, que permita a la persona la formación de una autoconciencia para el manejo de las emociones, y que no se llegué a la actuación impulsiva y al dejarse llevar por los sentimientos de una manera poco inteligente y poco responsable.

El liderazgo con inteligencia emocional va encaminado al “HACER” más que a las características de personalidad que debe cubrir el líder. Así entonces, se puede concluir que el liderazgo es un estilo de vivir que promueve un bienestar físico, social y emocional no solo en ciertas situaciones como lo postula la teoría situacional, sino un liderazgo centrado en la persona; simplemente este estudio quiere mostrar que la inteligencia emocional es un modo de vida, de enfrentar las situaciones cotidianas, y aunque no existen recetas, los principales elementos para desarrollarla son” voluntad y práctica”.

Liderazgo es ante todo una elección personal. No creo en una sociedad cuyo futuro y estabilidad depende de la personalidad y atractivo de un líder de masas que persuada y ejerza control encaminado a un objetivo personal, fomentando gente dependiente, poco creativa e incapaz de conocer lo que realmente los mueve.

El liderazgo es un desafío que nos obliga a todos. El liderazgo tiene lugar todos los días. No es, por tanto las características de unos pocos, ni un acontecimiento excepcional, ni una oportunidad única e irrepetible.

A partir de esto, es importante concluir que el liderazgo no es una cuestión de clases sociales o de preparación profesional, es tanto como el proceso de convertirnos en personas. El liderazgo es algo potencial en nosotros y que puede desarrollarse a partir de la inteligencia emocional. Pero éste proceso no se construye en una semana de curso en la escuela, o en un curso vía Internet, día a día se va desarrollando y nunca se termina de aprender de si mismo ni de los demás.

En el complejo mundo del comportamiento humano y de su interacción con los demás se hace importante y de gran trascendencia el nivel de adaptación y la manera de responder ante nuevas condiciones y experiencias con los demás; las personas que lo pueden lograr hacen uso de su poder personal y no de un poder que ejerce hacia los demás, que humilla y se aprovecha de los valores y actitudes de las personas, creando gente sin poder de decisión, de voluntad y con una frustración. Por que, es a partir de nuestro propio poder como logramos convertirnos en nuestros propios creadores, y no pretender que a expensas del poder que ejerzamos hacia los demás podremos arreglar nuestras vidas.

En éste aspecto, cabe citar a Colin Turner, donde expresa “Sólo cuando pueda sacar sentido de si mismo, podrá sacarle sentido al mundo circundante”.

Muchas veces en la escuela escuchaba a los profesores hablar del binomio estímulo-respuesta, sin embargo al ver finalizado éste trabajo podría poner un tercer elemento previo a la respuesta, “La autoconciencia”, la cual permite una percepción más precisa y clara de las propias habilidades, capacidades y limitaciones, para a sí poder una mejor respuesta y actuar (competencias emocionales) de una manera más inteligente.

A través de éste estudio se buscó destacar la importancia del desarrollo de la Inteligencia Emocional en los líderes como precedente, por un lado de un poder personal que permita el adecuado empleo de las propias habilidades y el fácil

desarrollo de las potencialidades; y por el otro, para llevar a cabo el papel de guía y formador de líderes en potencia y encaminarlos hacia el uso de su propio poder personal.

Creo que es momento de que evolucionemos hacia una educación emocionalmente inteligente, aplicada en la familia, escuela y sociedad. Para esto se requiere de madres, padres, maestros, directivos, etc., que trabajen con sus emociones de una manera inteligente integrándolas al aspecto racional y ayuden a que sus hijos, alumnos y trabajadores hagan lo mismo; y tomen conciencia de la importancia de formarse como personas integrales, desarrollando una autoconciencia y siendo competentes emocionalmente.

El objetivo último del líder como formador es, provocar el desarrollo de una autoconciencia y pulsar la capacidad latente de una persona, para que ésta ponga en práctica todas las competencias emocionales encaminadas a la mejor toma de decisiones, a una comunicación asertiva y una convivencia creativa con su medio ambiente; facilitando de este modo que se adueñe de su vida y de su destino.

Para esto el líder, necesita crear un clima que proporcione los elementos necesarios para que la gente logre el desarrollo de su Inteligencia emocional, además que propicie, proteja y consolide la confianza del líder hacia su gente y de su gente hacia el líder.

A través de éste estudio se puede deducir que muy probablemente algunas personas consideradas líderes como Gandhi, Jesús, la madre Teresa de Calcuta, Martin Luther King y otros más, desarrollaron una extraordinaria Inteligencia emocional, puesto que demostraron poseer una gran conciencia de lo que eran y querían ellos mismos y los demás, un excelente manejo de sus emociones y competencias emocionales bien desarrolladas, las cuales les permitieron saber hacia donde se dirigían en sus vidas, a trabajar en ello sin perder el control, generando empatía, un lazo muy fuerte de comunicación y convivencia con los

demás, y algo que caracteriza a éstos personajes es la capacidad de guiar y formar a otros.

Es importante considerar a la inteligencia Emocional como elemento crucial en la formación humana para una mejor calidad de vida, para generar valores como la tolerancia, el respeto, la responsabilidad, el amor y la cooperación, los cuales se verán reflejados en el ámbito personal familiar, social, laboral, político, económico y cultural.

Me gustaría concluir diciendo que, la Inteligencia Emocional no es la expresión desenfrenada y sin sentido de las emociones, ni tampoco, la represión de toda emoción ante cualquier situación, imponiendo la razón. La Inteligencia Emocional es el manejo equilibrado e integral de las emociones con la razón para la dirección de nuestra propia vida. La Inteligencia Emocional es el producto del funcionamiento concertado y armónico entre los centros emocionales y las áreas intelectuales.

Es la conducta adecuada en el momento adecuado la que logrará los resultados buscados. Por conducta adecuada entendemos la planificación, la estrategia, el trabajo conjunto entre razón y emoción para dar la mejor respuesta, lo que influye en el logro de los objetivos.

A final de cuentas somos una unidad que no puede separar cuerpo, mente y emociones, porque si llega a faltar alguno de ellos, nos lleva a un desequilibrio, que se verá reflejado en el ámbito personal, social y laboral.

Este es el equilibrio que muy seguramente ha caracterizado a grandes personajes y a personas, que han tenido una vida llena de experiencias de amor y realizaciones.

BIBLIOGRAFÍA

1. Adair, J. (1990). Líderes no jefes. Empresarial
2. Alvarez de Mon, S. (2001). El mito del líder. España.: Pretice Hall
3. Barnes, T. (1999). Cómo lograr un liderazgo exitoso. Colombia: Mc. Graww Hill.
4. Bennis, W. (1998). Conducir gente es tan difícil como arrear gatos. Los líderes ¿se pueden hacer?. España: Granica.
5. Bergmann, H., Hurson, K. & Russ-Eft, D. (1999). Everyone a leader. John Wiley & Sons Inc.
6. Casares, D. (1994). Liderazgo: capacidades para dirigir. México: Fondo de Cultura Económica.
7. Cooper, R.K, & Ayman, S. (1998). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia: Norma.
8. Darley, J., Glucksberg, S. y Kinchla, R. (1990). Psicología. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
9. De la Cerda, G.J. (1995). Los laberintos del mejoramiento. México: Iberoamericana.
10. DuBrin, A. (1998). Liderazgo. Pearson Educación.
11. Eysenck, H. (1983). Estructura y Medición de la Inteligencia. Barcelona: Herder.

12. Goleman, D. (1999). La inteligencia emocional en la empresa. Argentina, Buenos Aires: Vergara.
13. Goleman, D. (1995). La inteligencia emocional. México: Javier Vergara Editor.
14. Guns, B. & Anundsen, K. (1996). Aprendizaje Organizacional: Cómo ganar y mantener la Competitividad. México: Pretice Hall Hispanoamericana.
15. Hunt, W. (1993). La dirección del personal en la empresa: guía sobre el comportamiento de las organizaciones. Madrid: Mc. Graww Hill.
16. Jaap, T. (1991). Desarrollo del liderazgo. Legis.
17. Kein, S. (1994). Aprendizaje: Principios y Aplicaciones. Madrid: Mc Graw Hill.
18. Lazarus, R.S y Lazarus, B.N. (2000). Pasión y Razón: la comprensión de nuestras emociones (M. Ribas, Trad.). España: Paidós. (trabajo original publicado en 1994)
19. LeDoux, J.E. (1997). Emotion: Clues from the brain. Annual Review of Psychology 46,209-235.
20. López, A. (1990). Anatomía Funcional del Sistema Nervioso. México: Limusa.
21. Nelligan, M. (1999). Liderazgo auténtico: como alcanzarlo y transmitirlo. Edamex.

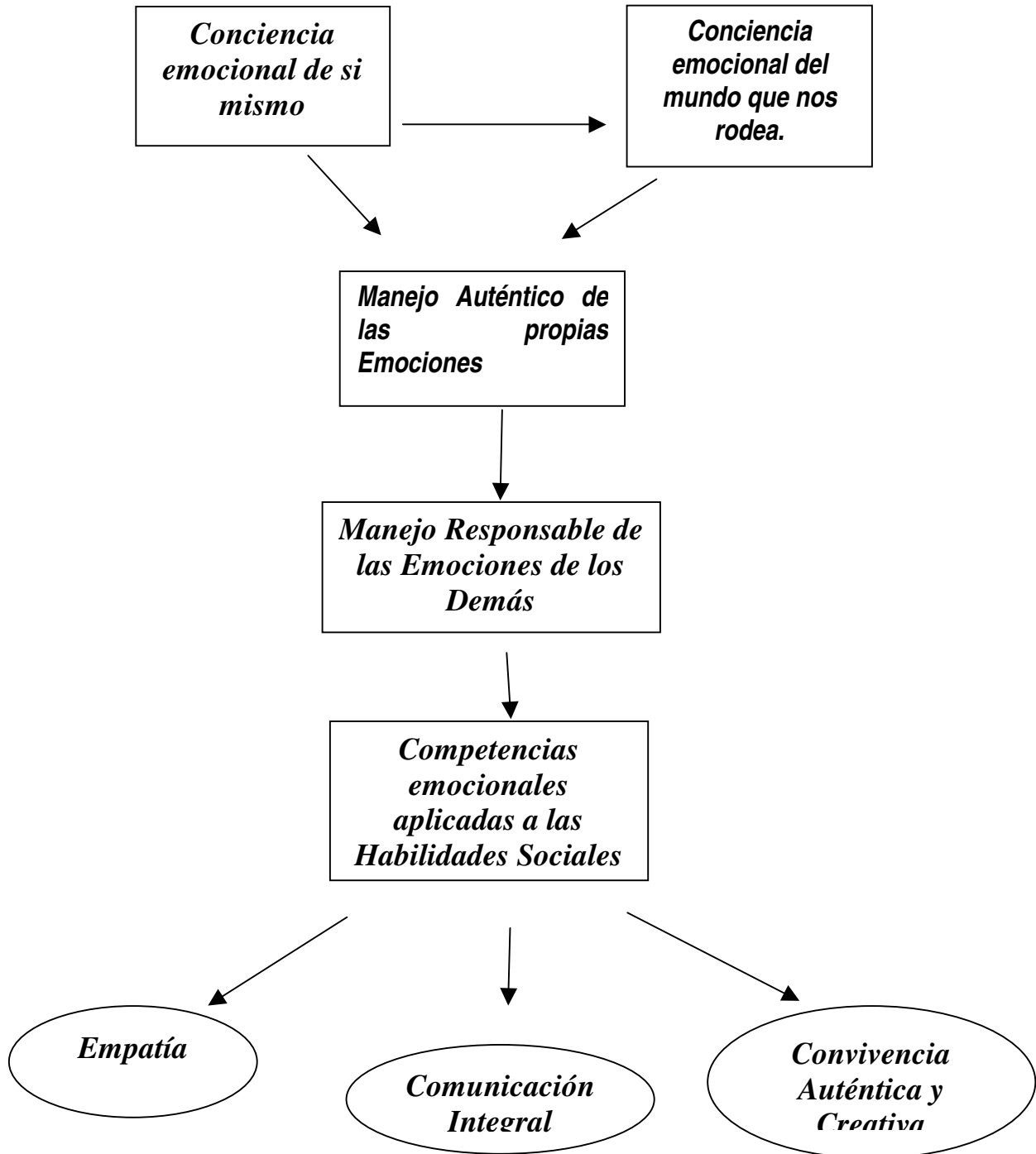
22. Pincus, D. & DeBonis, N. (1995). El gran jefe. México: Mc. Graww Hill.
23. Plutchik, R. (1980). Las emociones (J. Ochoa Álvarez. Trad.). México: Diana.
24. Prieto, D.L.F, J. (2001). Piel de líder. México: Panorama
25. Rice, A.K. (1985). Aprendizaje de Liderazgo. España, Barcelona: Herder.
26. Rodríguez, A. (1999). Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. España, Madrid: Pirámide.
27. Rodríguez, E.M. & Ramírez, B.P. Psicología del mexicano en el trabajo.
28. Senge, P. (1998). La quinta disciplina: el arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. México: Granica.
29. Sternberg, R. y Detterman, D. (1986). ¿Qué es la inteligencia ? enfoque actual de su naturaleza y definición. Madrid: Pirámide.
30. Sternberg, R. (1987). La inteligencia Humana (Vol. 1). España: Paidós.
31. Stephen, R.C. (2003). Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. México: Paidós.
32. Turner, C. (1996). ¡Eureka!: la llave del triunfo. España: EDAF/ Psicología y Autoayuda.
33. Tyson, S. & Jackson, T. (1997). La esencia del comportamiento organizacional. México: Pretice Hall Hispanoamericana.

34. Vernon, P. (1979). Inteligencia, Herencia y Ambiente. (Agustín Confin, Trad.) México: El manual moderno.

A N E X O S

ANEXO 1

“PROCESO DE DESARROLLO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA LA FORMACIÓN DE LIDERES “



ANEXO 2

LIDERES EMOCIONALMENTE INTELIGENTES	PERSONAS NO INTELIGENTES EMOCIONALMENTE
→ Tienen capacidad para manejar adecuadamente los sentimientos negativos. → Tienen bajos niveles de estrés. → Tienen un pensamiento orientado a la acción. Buscan modos efectivos de solucionar los problemas y los ponen en marcha. → No hacen generalizaciones de sus experiencias, tanto positivas como negativas. → Se hacen responsables de sus actos y se enfrentan a las complejidades de la vida diaria desarrollando habilidades y capacidades. → Son pensadores flexibles que saben adaptar su comportamiento a las distintas situaciones de la vida y ven tanto el lado bueno como el malo de las cosas. → Son persistentes, acepta lo que no puede cambiarse, cambia lo que puede cambiarse y conoce la diferencia entre ambas cosas.	→ Caen en la represión o en la expresión desenfrenada de las emociones. → Les dan vueltas continuamente a los acontecimientos negativos, se centran más en el lado negativo de las cosas. → Piensan de modo categórico (blanco o negro), se preocupan excesivamente sin llegar a la solución del problema. → Recurren al pensamiento supersticioso, y a otras formas de pensamiento mágico para explicar o controlar su ambiente. → Son rígidos y solo consideran una forma de solucionar las cosas, creándoles estrés si no salen las cosas como ellos esperan. → Son tercos, se aferran de una manera obsesionada a algo, y cuando no lo consiguen tienen un alto grado de frustración.