



El desarrollo de competencias emocionales en los Equipos Directivos

Santiago de Compostela, 3 de Abril de 2013

Ponente: Begoña Ibarrola López de Davalillo

1º ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

La sociedad actual, sociedad de la información y del conocimiento se caracteriza por la complejidad del mundo industrial y tecnológico, y por una tendencia a la globalización económica y cultural. Por ello exige el uso de todas nuestras capacidades y de nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se nos imponen. Sin embargo en muchos casos, las herramientas que utilizamos para lograr estos objetivos no son las más adecuadas y solo conducen a la frustración, la ansiedad o al estrés, que nos hace comportarnos de una manera inadecuada tanto con nosotros como con los demás, creando un círculo vicioso que por desgracia transmitimos a nuestros compañeros y alumnos.

En 1999 la UNESCO publicó un documento llamado el informe **Delors**, apellido de la persona que se encargó de presidirla. En este informe se hace referencia a los cambios de estilos de vida que vive el mundo contemporáneo, analiza las tensiones que ello provoca y plantea soluciones y alternativas para la educación del siglo XXI. Tras recomendar cómo debemos superar estas tensiones, el informe dice textualmente: *“Eso que proponemos supone trascender la visión puramente instrumental de la educación considerada como la vía necesaria para obtener resultados (dinero, carreras, etc.) y supone cambiar para considerar la función que tiene en su globalidad la educación: la realización de la persona, que toda entera debe aprender a ser”*.

A continuación el informe explica los cuatro pilares de la educación, en los que se hace clara referencia al mundo emocional:

1. **Aprender a conocer**, lo que equivale a dominar los instrumentos del conocimiento. Pero asegura que los métodos que deben ser utilizados para conocer deben favorecer el placer de comprender y descubrir, es decir, factores emocionales unidos al aprendizaje que lo potencian y lo hacen estimulante.

2. **Aprender a hacer**, lo que implica adquirir una formación para poder desempeñar un trabajo y a la vez una serie de competencias personales, como trabajar en grupo, tomar decisiones, crear sinergias, etc. Estas son competencias que forman parte de la I.E. (inteligencia emocional). como veremos más adelante.

3. **Aprender a convivir** y trabajar en proyectos comunes. Este es uno de los retos para este siglo, donde la convivencia entre personas diferentes nos obliga a descubrir lo que tenemos en común y a comprender que todos somos interdependientes. Pero para descubrir al otro, antes tenemos que descubrirnos a nosotros mismos. Otra vez el informe hace referencia a competencias propias de la inteligencia emocional, como el autoconocimiento, la empatía y la destreza social.

4. **Aprender a ser**, refiriéndose al desarrollo total y máximo posible de cada persona, a su proceso de autorrealización que diría Maslow. Esta referencia a la educación integral, por sí sola justificaría la necesidad de educar con inteligencia emocional.

El informe destaca asimismo el papel de las emociones haciendo hincapié en la necesidad de educar la **dimensión emocional** del ser humano junto a su **dimensión cognitiva**, tarea en la que se ha centrado tradicionalmente el entorno educativo.

Pero antes es preciso reconocer, como nos dice **Góleman**, que todos tenemos dos mentes: una que piensa y otra que siente, pero ¿acaso razón y emoción se oponen? Ahora sabemos que no, que son dos formas fundamentales de conocimiento que interactúan para construir nuestra vida mental. Ambas mentes tienen que ser atendidas en toda situación de la vida, no debe haber predominio ni oposición, y en todo momento se debe buscar su equilibrio, ya que los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque nos orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que nos ofrece la fría lógica. Por lo tanto ambos componentes de la mente aportan recursos sinérgicos: el uno sin el otro resultan incompletos e ineficaces.

Afortunadamente la era de la información se está abriendo a un nuevo sistema de valores en que el corazón se une a la mente para trabajar juntos por el bienestar de la persona.

La Inteligencia Emocional es un concepto relativamente nuevo que introdujeron **Peter Salovey y John Mayer** en 1990. Estos psicólogos, formaban parte de la corriente crítica contra el concepto tradicional que consideraba la inteligencia sólo desde el punto de vista lógico-matemático o lingüístico. Sin embargo ha sido un periodista y divulgador científico, **Daniel Góleman** el

responsable de popularizar este concepto en su libro “La Inteligencia Emocional”, publicado en 1995.

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

“Un tipo de Inteligencia social que comprende la habilidad de supervisar y entender las emociones propias así como las de los demás, discriminar entre ellas y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones”.

(Salovey y Mayer, 1990)

INTELIGENCIA EMOCIONAL:

“Capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta, y la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, temperamento, motivaciones y deseos de los demás.”

(Góleman, 1995)

La inteligencia emocional es por lo tanto un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio **Goleman**, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

La educación tradicionalmente se ha centrado en el **desarrollo cognitivo** y en la **regulación conductual**, olvidando casi de forma generalizada la **dimensión emocional** de todo ser humano. Ello a pesar de que hay acuerdo en que la educación debe orientarse al pleno desarrollo de la personalidad del alumnado y en casi todos los idearios de centros educativos aparece como objetivo la *educación integral* del alumno. Pero ha sido en estos últimos años, cuando los educadores, psicólogos y pedagogos han constatado que el pleno desarrollo de la inteligencia exige también una dedicación especial a estos aspectos. Incluso se

ha podido comprobar experimentalmente que los alumnos que han sido entrenados en el desarrollo de estas competencias y habilidades, obtienen un mejor rendimiento en el mundo académico.

Basados en diversos estudios recientes, los expertos creen ahora que el CI, o inteligencia general, no contribuye en más del 25% al éxito global de una persona. La competencia técnica y la preparación contribuye a un 10-20%. Podemos sumar también algunos pocos puntos si contemplamos la suerte o las oportunidades como otros factores que intervienen, pero el elemento clave, el que más peso específico tiene es sin duda el CE, de un 60% a un 70%.

Científicos de la **Universidad de Oregón** afirman. *“Sabemos que la emoción es muy importante en el proceso de aprendizaje porque potencia la atención que, a su vez, potencia el aprendizaje y la memoria. Sin embargo, nunca hemos acabado de entender la emoción. Y por ello no sabemos cómo regularla en la escuela, aparte de definirla y relegarla en su mayor parte a las actividades artísticas, el recreo, y las actividades extraescolares. Medimos si los alumnos saben leer correctamente y si escriben sin faltas de ortografía, no su bienestar emocional. Y cuando el tiempo se nos echa encima recortamos de las asignaturas “emocionales” como si fueran de segundo orden. Al separar la emoción de la lógica y la razón en la clase hemos simplificado el sistema escolar y el proceso de evaluación, pero también hemos separado dos caras de una misma moneda y hemos perdido algo muy importante en el proceso”.*

La verdadera I.E. consiste pues, en ser capaz de utilizar adecuadamente **la información del centro emocional** del cerebro (sistema límbico), y equilibrarla con **la información del centro racional** del cerebro (neocortex). Cuando la persona tiene un nivel adecuado de inteligencia emocional puede **encauzar, dirigir y aplicar sus emociones**, permitiendo así que las mismas trabajen a favor, y no en contra de la personalidad..

Definitivamente, como dice Goleman, *“la buena noticia es que la inteligencia emocional se puede aprender”*, y que ésta ha pasado a ser, sin lugar a dudas, no solo condicionante para el éxito individual sino también para el progreso tanto de empresas, como de centros educativos o grupos, y en general, de las comunidades de las que formamos parte.

2º LOS SEIS PRINCIPIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

1º Las emociones son información:

- Se debe a algún tipo de cambio en el mundo que le rodea
- Comienzan de forma automática
- Provocan rápidamente cambios psicológicos
- Cambian la naturaleza de todo lo que rodea y de su modo de pensar
- Le preparan para emprender algún tipo de acción
- Dan lugar a sentimientos personales
- Se disipan rápidamente
- Le ayudan a afrontar, a sobrevivir y a prosperar en este mundo
-

2º Podemos tratar de ignorar las emociones, pero eso no funciona

- Miedo.....Nos motiva a actuar para evitar consecuencias negativas
- Ira.....Nos motiva a luchar contra los errores y la injusticia, y poner límites
- Tristeza.....Nos motiva a pedir ayuda y apoyo de los demás
- Repulsa.....Nos motiva a demostrar que no podemos aceptar algo
- Curiosidad.....Nos motiva a explorar y aprender
- Sorpresa.....Nos motiva a dirigir la atención hacia algo inesperado e importante
- Alegría.....Nos motiva a reproducir ese acontecimiento

3º Podemos tratar de ocultar nuestras emociones, pero no es un método eficaz

A menudo los directivos y los líderes no comparten ciertos tipos de información con su equipo o tratan de ocultar sus sentimientos con el fin de protegerse a sí

mismos y a los demás. Ese intento por controlar las emociones, sobre todo la demostración y la expresión, está muy extendido en el ámbito empresarial.

¿Qué emociones observa en los demás y qué tipo de emociones no se muestran casi nunca?

Parece, según los estudios, que **la ira** es la emoción más expresada y **la alegría** la menos expresada. Se observa que las normas emocionales de las organizaciones dictan generalmente que la expresión de **alegría** no es profesional. Estamos en un trabajo, y se supone que uno no se divierte cuando trabaja. Por otra parte, la ira es una expresión de poder y autoridad.

Sin embargo se ha demostrado que nuestro intento de disfrazar las emociones puede no funcionar bien del todo; provoca que tomemos decisiones equivocadas y crea una atmósfera de desconfianza que afecta al rendimiento laboral.

4º Las decisiones deben incorporar emociones para que puedan ser eficaces

Lo queramos o no, nuestros sentimientos nos afectan tanto a nosotros como a los demás. No cabe duda en que no hay ninguna decisión que no se tome bajo la influencia de las emociones. No podemos separar cuerpo y mente; somos criaturas racionales pero son las emociones las que nos convierten en verdaderos seres humanos y fortalecen nuestra racionalidad.

Los psicólogos Gorodon Coger y Alice Isen han estudiado durante muchos años la interacción entre estado de ánimo y pensamiento, y han descubierto que las emociones influyen en nuestra forma de pensar de muchas maneras.

- Las emociones positivas:
 - Expanden nuestro pensamiento
 - Ayudan a generar una nueva idea
 - Nos animan a tener en cuenta las distintas posibilidades
- Las emociones negativas:
 - Proporcionan un enfoque más claro
 - Nos permiten examinar los detalles más eficazmente
 - Nos motivan a buscar los errores de forma más eficiente

5º Las emociones siguen patrones lógicos

Las emociones forman parte de una secuencia de baja o alta intensidad. No son acontecimientos que se produzcan de forma aleatoria: si el suceso o el pensamiento que inició un sentimiento continúa o se intensifica, entonces es posible que el sentimiento también se haga más intenso.

Cada emoción tiene sus propios movimientos. Como en una especie de partida de ajedrez, debemos saber de qué piezas disponemos y qué reglas gobiernan cada una de ellas.

6º Los universales emocionales existen, pero hay detalles específicos

La inteligencia emocional funciona, en parte, porque existen reglas universales sobre las emociones y su manifestación.

Pero aunque todos seamos capaces de identificar con claridad la expresión emocional de otra persona a pesar de no conocer su lengua, existen reglas de expresión emocional propias de cada sociedad. Las emociones secundarias están muy influidas por la cultura, y la diferencia de género también es otra variable a tener en cuenta.

3º COMPETENCIAS EMOCIONALES DE LOS EQUIPOS DIRECTIVOS

Definimos las **competencias** de las que hablaremos a continuación como un **conjunto de conocimientos, capacidades, cualidades y comportamientos** que contribuyen al éxito en un puesto de trabajo o en la ejecución de una determinada tarea. Pero este no es un término nuevo: en 1973 David Mc Clelland demostró que los conocimientos académicos y el cociente intelectual no predecían el buen desempeño en el puesto de trabajo y definió el concepto de **competencia** como “*aquellas características personales que diferencian a las personas con desempeño*”

Según Bisquerra y Perez: “*Las competencias emocionales son un conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.*”

Conviene señalar que estas competencias no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y en consecuencia, la eficacia del equipo .

Los líderes más eficaces poseen unas seis o siete al menos de estas herramientas, o al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la I.E.

Los equipos directivos emocionalmente inteligentes deben comenzar mirando en su interior y prestando atención a lo que piensan, sienten y experimentan con respecto a su centro educativo. Saben activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de pertenencia y conexión, emociones todas ellas que aseguran una mayor implicación en el proyecto de centro.

Los ED. emocionalmente inteligentes saben gestionar sus emociones perturbadoras para poder mantener la atención y seguir pensando con claridad aún en medio de una situación crítica. La ansiedad reduce la capacidad para comprender y responder; cuando el miedo o una tensión excesiva atenazan a la dirección, le impide tomar decisiones y esto puede hacer que todo el centro se tambalee.

ÁMBITOS Y COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

(Góleman, Boyatzis y McKee, 2002)

Aptitud personal: estas habilidades determinan cómo nos gestionamos a nosotros mismos.

Conciencia de si mismo

- *Autoconciencia emocional:* interpretar las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar “nuestras vísceras” para guiar las decisiones
- *Autovaloración adecuada:* conocer los puntos fuertes y débiles
- *Autoconfianza:* tener un sólido sentido de la valoración y las habilidades de uno mismo

Dominio personal

- *Autocontrol emocional:* mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales
- *Transparencia:* exhibir honestidad, integridad y formalidad
- *Adaptabilidad:* demostrar flexibilidad para adaptarse a las situaciones cambiantes o para superar obstáculos
- *Logro:* tener el empuje de mejorar el funcionamiento para satisfacer los niveles de calidad internos
- *Iniciativa:* estar preparado para actuar y aprovechar las oportunidades
- *Optimismo:* ver el lado positivo de los acontecimientos

Aptitud social: estas habilidades determinan cómo gestionamos las relaciones con los demás.

Conciencia social

- *Empatía:* sentir las emociones de los demás, comprender sus puntos de vista e interesarse activamente por sus preocupaciones
- *Conciencia organizacional:* interpretar las corrientes, las cadenas de decisión y la política a nivel organizativo
- *Servicio:* reconocer y satisfacer las necesidades de los alumnos, del profesorado y de las familias.

Gestión de las relaciones

- *Liderazgo inspirador:* guiar y motivar con una visión convincente
- *Influencia:* utilizar un abanico de tácticas de persuasión
- *Desarrollo de los demás:* reforzar las capacidades de los demás a través de la retroalimentación y los consejos
- *Catalizar el cambio:* iniciar, gestionar y liderar en una dirección nueva
- *Gestión de conflictos:* resolver los desacuerdos
- *Establecer vínculos:* cultivar y mantener una red de relaciones satisfactoria
- *Trabajo en equipo y colaboración:* fomentar la cooperación y la construcción del equipo



1º AUTOCONOCIMIENTO:

“No puedes ser otro más que el que eres. Por lo tanto descansa. La existencia te necesita como eres.”

Comprendión de las reacciones emocionales propias y reconocimiento de las fortalezas y limitaciones, sin perder la confianza en uno mismo.

1. Conciencia emocional

- Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos
- Comprender las interrelaciones entre los propios sentimientos y las influencias que ejercen en lo que se piensa, se dice y se hace
- Reconocer cómo los sentimientos afectan la expresión, la manifestación, la actuación
- Tener conocimiento de los sentimientos que son guiados por los propios valores y metas, proyectando auténticamente en éstos, un adecuado sentido del humor

2. Valoración adecuada de sí mismo

- Reconocer las propias fortalezas y debilidades
- Auto valoración precisa de las posibilidades, puntos fuertes y límites personales
- Mantener una conducta reflexiva posibilitando el aprender de la experiencia
- Estar abierto a los cambios, a nuevas perspectivas, al aprendizaje continuo y al auto desarrollo

3. Confianza en sí mismo

- Seguridad en la valoración que se hace de sí mismo y sobre las propias capacidades
- Firmeza y capacidad de tomar decisiones legítimas a pesar de las incertidumbres y presiones
- Proyectar convicción en la exposición de medidas impopulares resaltando lo necesario para obtener resultados positivos
- Percibir las dificultades como oportunidades de cambio en lugar de amenazas

La clave de la autoconciencia está en saber **sintonizar** con la abundante información -nuestras sensaciones, sentimientos, valoraciones, intenciones y acciones - de que disponemos sobre nosotros mismos. Esta información nos ayuda a comprender cómo respondemos, nos comportamos, comunicamos y funcionamos en diversas situaciones. Al procesamiento de toda esta información es a lo que llamamos autoconsciencia.

El segundo paso es aprender a **identificar y a poner nombre correctamente a cada una**. Hablar sobre nuestras emociones incrementa nuestra capacidad de control de las situaciones, la reparación de un estado de ánimo alterado y la búsqueda de soluciones a los problemas.

Las personas que poseen una autoconciencia pueden centrar su atención en sus sentimientos y pensamientos íntimos, pueden reflexionar sobre su forma de pensar, de sentir y de actuar, pueden ser conscientes de sus errores, de sus aciertos y son capaces de establecer consigo mismos una retroalimentación

Si una persona tiene poca autoconciencia o conocimiento de sí mismo/a, ignorará sus propias debilidades y carecerá de la seguridad que brinda el tener una **evaluación** correcta de las propias fuerzas

AUTOCONOCIMIENTO: Es conocer las partes que componen mi YO, necesidades, habilidades, los roles que voy empleando, mis formas de expresión, sentimientos, rasgos de carácter, etc..

AUTOCONCEPTO: Serie de creencias acerca de mí mismo/a, que se manifiestan en mi conducta. Si alguien se cree tonto actuará como un tonto, si se cree inteligente actuara como tal.

AUTOEVALUACION: Capacidad interna para evaluar las cosas como buenas, si te satisfacen, son interesantes, enriquecedoras, te hacen sentir bien, te permiten crecer y aprender; y malas, si no te satisfacen, carecen de interés para ti, te hacen daño o no te permiten crecer.

AUTOACEPTACION: Es admitir y reconocer todas las partes de uno/a mismo/a como un hecho, como la forma de ser y sentir, ya que solo a través de la aceptación se puede transformar lo que es susceptible de transformarse.

AUTORRESPETO: Es atender y satisfacer las propias necesidades y valores. Expresar y manejar en forma conveniente los sentimientos y las emociones, sin hacerse daño ni culpabilizarse. Buscar y valorar todo aquello que le hace a uno sentirse orgulloso de si mismo.

AUTOESTIMA: Es una síntesis de todos los pasos anteriores. Si una persona se conoce y está consciente de sus cambios, crea su propia escala de valores y desarrolla sus capacidades; si se acepta y se respeta, tendrá autoestima. Por el contrario si no se conoce, tiene un concepto muy pobre de sí mismo/a no se acepta ni se respeta, no tendrá autoestima

Las personas con esta competencia suelen encontrar tiempo para reflexionar en silencio, lo que les permite responder de un modo más ponderado y menos impulsivo. Los líderes que poseen esta conciencia están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Decía **Galileo** “*La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo.*”

Y como dice el refrán: “*Si no sabes hacia donde te diriges, cualquier camino sirve*”, lo cual significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que

realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos.. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar dolencias cardiacas.

La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos. Al ser consciente de sí mismo, el líder puede decidir a dónde y cómo quiere conducir su vida.

Los líderes emocionalmente inteligentes deben comenzar mirando en su interior y prestando atención a lo que piensan, sienten y experimentan con respecto a su organización. Saben activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de pertenencia y conexión, emociones todas ellas que aseguran una mayor implicación en su organización.

“Nuestro rendimiento nunca será mayor que la imagen que tenemos de nosotros/as mismo/as”.

(Lair Ribero)



2º AUTOCONTROL:

“Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno y del modo correcto, eso, ciertamente, no resulta tan sencillo.”

(Aristóteles)

Capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos perturbadores. Se refleja la adaptabilidad ante situaciones cambiantes y la coherencia de nuestras acciones con los valores y compromisos asumidos. Esta competencia le proporciona al líder la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar situaciones estresantes y le ayuda a mantenerse imperturbable ante situaciones críticas.

Las emociones pueden ser muy difíciles de controlar porque la amígdala, (pequeña e importante estructura que forma parte del sistema límbico), conecta otras partes del cerebro antes de que lo haga el cerebro pensante, el neocortex o corteza cerebral.

El **impulso** emocional se origina en el **Sistema Límbico**, pero el **modo de expresión** de nuestras emociones es regulado por estructuras que son nuevas en la evolución, localizadas en la zona pre-frontal de la **corteza cerebral**, justo detrás del entrecejo.

El **lóbulo prefrontal** derecho, regula la expresión de las emociones desagradables, miedo, rechazo (emociones de retirada). El lóbulo prefrontal izquierdo, sin embargo, regula las emociones agradables, simpatía, felicidad, (emociones de acercamiento).

Para poder controlar las emociones es muy positivo tomar conciencia de los **cambios corporales** que se producen al experimentar cada una de ellas. De esta manera seremos conscientes de en qué momento se detectan señales de alarma que nos avisan de una posible “explosión” emocional.

Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente. Además los líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no pueden movilizar adecuadamente las emociones positivas de la gente que trabaja con él.

Un sorprendente descubrimiento, extraído de los estudios sobre el cerebro de personas que se hallan sometidas a **situaciones estresantes** pone en evidencia que la actividad del cerebro emocional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontales de la corteza cerebral, el centro ejecutivo que se halla inmediatamente detrás de la frente. Los lóbulos prefrontales constituyen el asiento de la memoria operativa, es decir, de la capacidad para prestar atención y recordar la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje.

Cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia, el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permita mantener los sentidos en estado de hipervigilancia.

En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional. Un día nefasto en el trabajo no implica ningún problema, pero un conflicto persistente con algún compañero del equipo o profesor, es una circunstancia lo suficientemente estresante como para acabar minando nuestra resistencia inmunológica.

Los líderes emocionalmente inteligentes saben gestionar sus emociones perturbadoras para poder mantener la atención y seguir pensando con claridad aún en medio de una situación crítica. La ansiedad reduce la capacidad para comprender y responder; cuando el miedo o una tensión excesiva atenazan a un director, le impide tomar decisiones y esto puede hacer que la organización o el departamento se tambaleen.

Algunas técnicas para lograr el autocontrol emocional

1. Relajación y respiración:
- 2) Reestructuración cognitiva
- 3) Refuerzo
- 4) Detención del pensamiento

- 5) Entrenamiento asertivo
- 6) Técnicas de afrontamiento
- 7) Visualización.

Góleman contempla también dentro de esta competencia la **iniciativa y la flexibilidad** para responder a los cambios. Quien posee un alto sentido de la eficacia suele ser excelente en esta competencia. Es un líder que no espera que las oportunidades se le presenten, sino que las busca o las crea.

Y también el **optimismo**. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad que como una amenaza. Contemplan los aspectos positivos de los demás y esperan lo mejor de ellos.

Resulta muy agradable estar con personas optimistas y cuya actitud es positiva. Se ha demostrado que los clientes quedan más satisfechos y los colaboradores rinden más ante este tipo de personas. Además se consiguen mejores resultados en cualquier tarea.

El optimismo está asociado con la esperanza, y la esperanza incrementa las posibilidades de éxito a la hora de desempeñar cualquier tarea difícil. Estos dos componentes importantes de la Inteligencia Emocional nos permiten seguir adelante a pesar de los obstáculos que inevitablemente encontraremos en el camino.

Las personas optimistas consideran los fracasos como pasajeros y piensan que las situaciones pueden cambiar, es decir, poseen un cierto control sobre el fracaso. Sin embargo las personas pesimistas consideran los errores asociados a determinadas características personales que son permanentes e inmutables.

No podemos borrar el error ni controlar todos los factores externos. Lo que sí podemos controlar es nuestra **actitud**: si pensamos que el mundo es un desastre, encontraremos multitud de evidencias que lo confirmen. Pero una persona emocionalmente inteligente busca lo bueno que hay en el mundo, en la sociedad, en su trabajo. Simplemente se trata de cambiar nuestra perspectiva y utilizar más espacio de nuestro cerebro para aferrarnos a lo positivo.



3º CONCIENCIA SOCIAL-EMPATÍA:

"No te atrevas a hablar de alguien hasta que hayas andado mil millas en sus mocasines"

(Proverbio indio)

Darse cuenta de los sentimientos, estado de ánimo y necesidades de los demás. Comprender sus puntos de vista e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.

Las emociones de la gente, rara vez se expresan en palabras; con mucha mayor frecuencia se manifiestan a través de otras señales. La clave para intuir los sentimientos de otro está en la habilidad para interpretar los canales no verbales: el tono de voz, los ademanes y la expresión facial (Shapiro, 1997; Elias, 2002). A esta capacidad se le conoce como *empatía*, y se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abierto estamos a nuestras propias emociones, más hábiles seremos para interpretar los sentimientos (Elias, 2002).

De esta manera, la empatía potencia el altruismo y la ética, ya que la persona que la maneja es capaz de ponerse en *sintonía* con alguien que sufre un dolor, un peligro o una privación y su aflicción mueve a la gente a actuar para ayudar (Goleman, 1995).

Existen dos componentes para la empatía: una **reacción emocional** hacia los demás, que normalmente se desarrolla en los primeros seis años de vida, y una **reacción cognoscitiva**, que determina el grado en el que los niños de más edad son capaces de percibir el punto de vista o la perspectiva del otro. Si por un lado, un déficit en nuestra capacidad de autoconciencia emocional nos lleva a ser vistos como *analfabetos emocionales* (iletrados en el "abc" del reconocimiento de las propias emociones), una insuficiencia en nuestra habilidad empática es el resultado de una **sordera emocional**, pues a partir de ello, no tardan en evidenciarse fallas en nuestra capacidad para interpretar adecuadamente las

necesidades de los demás, aquéllas que subyacen a los sentimientos expresos de las personas.

Por ello la empatía es algo así como nuestro **radar social**, el cual nos permite navegar con acierto en el propio mar de nuestras relaciones. Si no le prestamos atención, con seguridad equivocaremos el rumbo y difícilmente arribaremos a buen puerto. Los **Líderes empáticos** son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo que le permite experimentar las emociones de las personas que trabajan con él. Saben escuchar con atención, se expresan asertivamente y comprenden la perspectiva de los demás, aunque no comparta sus ideas.

La **empatía** es la condición *sine qua non* de la eficacia social de la vida laboral. El líder que comprende los sentimientos y puede asumir los puntos de vista de los demás posee una especie de brújula emocional que le ayuda tanto a encontrar las palabras como las acciones más adecuadas y de un radar que le permite recibir las señales que los otros emiten.

Supone también saber generar un clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones con los miembros de la organización y con los clientes, en nuestro caso las familias que nos confían la misión de educar a sus hijos.

Un individuo empático puede ser descrito como una persona habilidosa en leer las situaciones mientras tienen lugar, ajustándose a las mismas conforme éstas lo requieran; al saber que una situación no es estática, sacan provecho de la retroalimentación, toda vez que saben que el ignorar las distintas señales que reciben, puede ser perjudicial en su relación. Es también alguien que cuenta con una buena **capacidad de escucha**, diestra en leer "pistas" no verbales; sabe cuando hablar y cuando no, todo lo cual le facilita el camino para influenciar y regular de manera constructiva las emociones de los demás, beneficiando así sus relaciones interpersonales.

Por otro lado, las personas débiles en esta habilidad tienen dificultades para "leer" e interpretar correctamente las emociones de los demás, no saben escuchar, y muchas veces son ineficientes leyendo las señales no verbales, razón por la que pueden evidenciar una torpeza social, al aparecer como sujetos fríos e

insensibles. Está claro que la insensibilidad a las emociones de los demás socava las relaciones interpersonales.

En los estudios realizados por **Paul Eckman** sobre comunicación se demuestra que la impresión que producimos en el otro depende más de cómo decimos las cosas de lo que decimos en realidad. Las personas con empatía son capaces de sincronizar su lenguaje no-verbal al de su interlocutor. Esta información la procesa el hemisferio derecho del cerebro por lo tanto es más difícil de explicar verbalmente.



4º GESTION DE LAS RELACIONES:

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

Son todas aquellas capacidades que nos ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás. Se asienta en la autenticidad.

Relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas supone, entre otras, las siguientes habilidades:

- Gestión de conflictos: resolver los desacuerdos
- Establecer vínculos: cultivar y mantener una red de relaciones satisfactorias
- Trabajo en equipo y colaboración: fomentar la cooperación y la construcción del equipo
- Comunicación asertiva
- Sentido del humor

Una vida plena y exitosa se construye gradualmente a partir de una serie de interacciones cotidianas con otros seres humanos, en las que algunos intercambios son vitales y otros triviales; sin embargo, ninguno deja de tener consecuencias. De hecho, el índice del éxito profesional y personal estará determinado, casi infaliblemente, por la forma más o menos eficaz en que manejemos dichas interacciones.

Cuando el líder sabe inspirar a los demás, es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador, y convierten el trabajo en algo estimulante y motivador.

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

El liderazgo no puede apoyarse ya en la autoridad sino en la excelencia en el arte de las relaciones, una singular habilidad, muy necesaria en quien tiene que mediar entre empleados, clientes, otros líderes, en definitiva, personas.

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

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

No es tanto lo que hace el líder, sino el modo en que lo hace. No es tanto lo que dice sino el modo en que lo dice. Las razones que explican esta afirmación se asientan en la misma estructura del cerebro humano. El sistema límbico, lugar del cerebro donde se procesan las emociones, es un sistema abierto según los

científicos. Los sistemas cerrados por ejemplo el circulatorio son autorregulados, cada persona tiene el suyo independiente de los demás. Sin embargo los sistemas abiertos se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establezcamos con los demás.

Este sistema opera de manera inconsciente. De ahí la existencia del “contagio emocional” y de la sincronización. Este circuito abierto constituye un sistema de regulación límbico Interpersonal.

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

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

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

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

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

1. Las características específicas de la personalidad de cada uno de ellos, y la mejor forma de aprovechar su potencial
2. Cualquier problema interno que pueda estar mermando el desarrollo de dicho potencial. Los líderes deben de convertirse en sismógrafos muy

sensibles, capaces de detectar cualquier movimiento del equipo que trabaja con él.

3. Las verdaderas y profundas necesidades de cada uno de sus colaboradores

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

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

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

Las organizaciones modernas están basando su impulso en la competencia emocional que poseen sus líderes y en la manera en que gestionan las relaciones con el resto de las personas.

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

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

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

Numerosas investigaciones y estudios vienen a confirmar que es precisamente este tipo de inteligencia, la emocional, un valor en alza que permite a un miembro del equipo directivo y a cualquier profesor, ajustar su comportamiento a las necesidades de su entorno, utilizando sus emociones y motivaciones para generar sinergias, impulsar acuerdos, motivar al alumnado y a los compañeros, negociar, gestionar los conflictos, y, en definitiva, liderar.

Contar con una educación eficiente, eficaz, relevante y equitativa, requiere de la transformación del modo tradicional de organizar y gestionar los centros. Por ello, el fortalecimiento de la función del ED. para ejercer un liderazgo responsable, el aumento en la confianza en sus recursos personales, en sus conocimientos técnicos y en su inteligencia emocional incrementarán las posibilidades de éxito del centro educativo.

BIBLIOGRAFÍA:

- Alvarez, M. **Liderazgo compartido.** Ed Wolters Kluwer
- Bisquerra, R. **Educación Emocional y Bienestar.** Ed.Ciis Praxis
- Bisquerra, R. **Psicopedagogía de las emociones.** Ed. Síntesis
- Boyatzis, R. y McKee, A. **Liderazgo emocional.** Ed. Deusto
- Covey, S. **Los siete hábitos de la gente altamente efectiva.** Ed.Paidós
- Covey, R. **El 8º hábito. De la efectividad a la grandeza.** Ed. Paidós
- Cubeiro, J.C. **La sensación de fluidez.** Pearson Educación 2001
- Deloras, J. **La educación encierra un tesoro.** UNESCO
- Fernandez, P. y Ramos, N. **Corazones inteligentes.** Kairós
- Gaja, R. **Bienestar, autoestima y felicidad** Ed. Plaza y Janes
- Galindo, A. **Cómo sobrevivir en el aula. Guía emocional para docentes.** Ed. ICCE
- Goléman, D. **Inteligencia Emocional.** Ed. Kairós
- Góleman, D. y Boyatzis, R. y McKee, A. **El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional.** Ed. Plaza y Janes.
- Góleman, D. **La Inteligencia Social.** Ed.Kairós
- Ibarrola, B. **Cuentos para sentir. Educar las emociones** (2vol.). Ed.SM
- Ibarrola, B. **Cuentos para educar niños felices.** Ed. SM
- Ibarrola, B. **Cuentos para descubrir inteligencias.** Ed SM
- Ibarrola, B. **Cuentos para aprender a convivir.** Ed. SM
- Jovell, A. **Liderazgo afectivo.** Ed Alienta
- McKay, D. Y Dinkmeyer, D. **Cómo reconocer sus sentimientos y aprender a manejarlos.** Obelisco
- Marina, J.A. **El laberinto sentimental.** Anagrama
- Mihaly Csikszentmihalyi **Fluir. Una psicología de la felicidad.** Ed. Kairós
- Morgado, I. **Emociones e inteligencia social.** Ed.Ariel
- Peñalver, O. **Las emociones colectivas.** Alienta
- Robert Fisher **El caballero de la armadura oxidada** Ed Obelisco
- Sterrett, E. **Guía del directivo para la inteligencia emocional. De la gestión al liderazgo.** Ed. Centro de estudios Ramón Areces.
- Soler, J. y Conangla, M. **La Ecología Emocional.** Ed. Amat