

LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL

INTRODUCCIÓN

Es mucho lo que se ha escrito, y continúa escribiéndose y teorizándose en relación al tema del liderazgo. Hay enfoques centrados casi exclusivamente en la persona del líder, otros en su tarea, otros en la manera de influir sobre el grupo, etc.

Debido a lo amplio del tema, en este trabajo vamos a tomar en cuenta el aporte de la inteligencia emocional (IE), analizando las habilidades que ésta otorga al desarrollo de un buen liderazgo.

LIDER Y LIDERAZGO

Desde el punto de vista del trabajo en equipo, las emociones y los estados de ánimo pueden parecer triviales pero, sin embargo, tienen importantes efectos. Los estados de ánimo (positivos o negativos) influyen en la manera de percibir los hechos y las personas, de ahí que la capacidad del líder para inducir un estado de ánimo positivo y cooperativo resulta fundamental para determinar el éxito del grupo.

El LIDER es la persona que tiene como misión motivar, guiar, inspirar, escuchar y persuadir al resto de los miembros de un grupo. Los líderes, generalmente, son personas movilizadoras que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en nosotros, son personas que saben manejar sus emociones.

Los miembros de un grupo recurren al líder en busca de la convicción y la claridad necesaria para hacer frente a una amenaza, superar un reto o llevar a cabo una determinada tarea; en este sentido el líder es la persona que mejor sabe encaminar las emociones de un determinado grupo.

Cuando los líderes encauzan las emociones en una dirección positiva, movilizan lo mejor de las personas provocando un efecto denominado "RESONANCIA". Cuando, por el contrario, lo hacen en una dirección negativa, generan "DISONANCIA". En función del efecto que provoquen, hablamos de *liderazgo disonante* y *liderazgo resonante*.

LIDERAZGO DISONANTE: Es aquel que se halla tan desconectado de los sentimientos del grupo que moviliza sus emociones negativas desencadenando frustración, resentimiento, rencor y hasta enojo.

LIDERAZGO RESONANTE: Es el que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

El modo en que el líder gestiona y canaliza las emociones para que un determinado grupo alcance sus objetivos depende de su grado de inteligencia emocional. Las personas más resonantes son las que sintonizan mejor con los demás y las que mantienen relaciones más transparentes. Las personas emocionalmente inteligentes despiertan de manera natural la resonancia y su pasión y entusiasmo reverberan en todo el grupo.

Los líderes emocionalmente inteligentes alientan en el grupo una sensación de bienestar que les lleva a compartir las ideas, aprender uno de otro y asumir decisiones grupales.

Por su parte, el líder disonante crea grupos emocionalmente discordantes en los que las personas tienen la sensación de hallarse desconectados de los demás y, en ocasiones, con una sensación de incomodidad constante. Estos líderes carecen de las habilidades fundamentales de la inteligencia emocional que les ayudarían a movilizar la resonancia.

COMPETENCIAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Desde una perspectiva biológica, el arte del liderazgo requiere de la adecuada combinación entre inteligencia y emoción. No hay duda sobre la importancia del pensamiento analítico y de la claridad conceptual, sin embargo, la capacidad intelectual, por sí sola, no hace al líder; éste debe alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

La IE posee cuatro dominios con sus correspondientes competencias, las cuales no son otra cosa que habilidades aprendidas que aportan herramientas básicas para potenciar la resonancia y, en consecuencia, la eficacia del líder.

Dominios de la inteligencia emocional y competencias del liderazgo

CONCIENCIA DE UNO MISMO

- ? *Conciencia emocional de uno mismo*: ser conscientes de las propias emociones y reconocer su impacto; utilizar las “sensaciones viscerales” como guía para la toma de decisiones.
- ? *Valoración adecuada de uno mismo*: conocer las propias fortalezas y debilidades.
- ? *Confianza en uno mismo*: seguridad en la valoración que hacemos de nosotros mismos y de nuestras capacidades.

AUTOGESTIÓN

- ? Autocontrol emocional: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
- ? Transparencia: sinceridad e integridad; responsabilidad.
- ? Adaptabilidad: flexibilidad para afrontar los cambios y superar los obstáculos que se presenten.
- ? Logro: esforzarse por encontrar y satisfacer criterios internos de excelencia.
- ? Iniciativa: prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
- ? Optimismo: ver el lado positivo de las cosas.

CONCIENCIA SOCIAL

- ? Empatía: ser capaz de experimentar las emociones de los demás, comprender su punto de vista e interesarse activamente por las cosas que les preocupan.
- ? Conciencia organizativa: capacidad de darse cuenta de las corrientes, redes de toma de decisiones y política del grupo.
- ? Servicio: capacidad para reconocer y satisfacer las necesidades de los subordinados y los clientes.

GESTIÓN DE LAS RELACIONES

- ? Inspiración: capacidad de esbozar visiones claras y convincentes que resulten altamente motivadoras.
- ? Influencia: utilizar un amplio abanico de tácticas de persuasión.
- ? Desarrollo de los demás: saber desarrollar las habilidades de los demás mediante el feedback y la guía adecuada.
- ? Catalizar el cambio: alentar, promover y encauzar el cambio en una nueva dirección.
- ? Gestión de los conflictos: capacidad de negociar y resolver los desacuerdos.
- ? Trabajo en equipo y colaboración: cooperación y creación de equipos.

ESTILOS DE LIDERAZGO

La ampliación del repertorio de competencias de la inteligencia emocional del líder aumenta su eficacia porque le proporciona la flexibilidad necesaria para afrontar con éxito las demandas que exige la dirección de cualquier grupo u organización.

Existen distintos estilos de liderazgo, cada uno de los cuales se sirve de diferentes competencias de la IE, pero los mejores líderes saben aplicar el enfoque más adecuado a cada

situación y pasar de uno a otro según sea necesario. Cuantos más estilos sea capaz de desplegar un líder, más eficaz será su gestión.

VISIONARIO

¿Cómo alienta la resonancia?: Esboza un objetivo común que resulta movilizador.

Impacto sobre el clima: Es el más positivo de todos.

¿Cuándo es apropiado?: Cuando la necesidad de cambiar requiere de una nueva visión o es necesaria una dirección clara.

Competencias características: Confianza en uno mismo; catalizar el cambio; transparencia; empatía.

COACHING

¿Cómo alienta la resonancia?: Estableciendo puentes de conexión entre los objetivos de las personas y las metas del grupo.

Impacto sobre el clima: Muy positivo.

¿Cuándo es apropiado?: Cuando contribuye a que un miembro del grupo mejore su actividad o le ayude a desarrollar su potencial a largo plazo.

Competencias características: Conciencia emocional de uno mismo; empatía; conciencia organizativa.

AFILIATIVO

¿Cómo alienta la resonancia?: Estableciendo un clima de relación armónica.

Impacto sobre el clima: Positivo

¿Cuándo es apropiado?: Cuando se necesita salvar las diferencias existentes entre los miembros de un grupo, motivarlos en situaciones críticas o fortalecer las relaciones.

Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración; empatía; gestión de los conflictos.

DEMOCRÁTICO

¿Cómo alienta la resonancia?: Tiene en cuenta los valores personales y estimula el compromiso mediante la participación.

Impacto sobre el clima: Positivo.

¿Cuándo es apropiado?: Cuando es necesario llegar a un acuerdo o consenso y para conseguir la participación de los miembros del grupo.

Competencias características: Trabajo en equipo y colaboración; gestión de los conflictos; influencia; empatía.

TIMONEL

¿Cómo alienta la resonancia?: Establece objetivos desafiantes y estimulantes.

Impacto sobre el clima: Negativo (si se aplica inadecuadamente).

¿Cuándo es apropiado?: Cuando es necesario conseguir que un equipo competente y motivado alcance resultados excelentes.

Competencias características: Logro; iniciativa.

AUTORITARIO

¿Cómo alienta la resonancia?: Elimina el temor proporcionando una dirección clara en situaciones críticas.

Impacto sobre el clima: Muy negativo (suele aplicarse inadecuadamente).

¿Cuándo es apropiado?: Cuando hay que realizar un cambio muy rápido o con personas conflictivas.

Competencias características: Influencia; logro; iniciativa; conciencia de uno mismo; autocontrol emocional; empatía.

DESARROLLO DE LAS HABILIDADES DEL LIDERAZGO

La clave para el desarrollo de las habilidades del liderazgo consiste en la consolidación de las competencias de la IE que subyacen a un determinado estilo. El liderazgo puede aprenderse por medio de un proceso que exige un compromiso serio y constancia en el logro del objetivo.

El beneficio individual y grupal del liderazgo que se asienta en la IE resulta muy estimulante. Los grandes líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida en la medida en que van adquiriendo las competencias que los hacen eficaces. El liderazgo es una habilidad como cualquier otra, por eso, una vez aprendidos los pasos, cualquiera que tenga la motivación y voluntad adecuadas puede llegar a dominarlo.

Este aprendizaje nos obliga a llevar a cabo una doble tarea: deshacernos de los hábitos que ya no nos sirven y reemplazarlos por otros nuevos. La motivación constituye un elemento fundamental para el desarrollo del liderazgo porque debemos trabajar más duro y durante más tiempo para modificar un hábito que cuando lo aprendimos por primera vez. El desarrollo de la IE requiere un deseo sincero y un esfuerzo decidido.

La esencia del liderazgo descansa en el “aprendizaje autodirigido”, es decir; en el desarrollo y la consolidación intencional de algún aspecto de lo que somos, lo que queremos ser o de ambos a la vez. Este proceso atraviesa cinco descubrimientos diferentes. El objetivo consiste

en utilizar cada descubrimiento como una herramienta para efectuar los cambios necesarios en las competencias de la IE.

Los cinco descubrimientos

? **Primer descubrimiento: Yo ideal**

Se trata de establecer contacto con la persona que nos gustaría ser, tanto a nivel personal como laboral o profesional. Es necesario detectar el potencial que se oculta en nuestro Yo ideal.

Es importante no confundir el *Yo ideal* con el *Yo debería*; éste último corresponde a las expectativas que los demás tienen de nosotros. Cuando un maestro, jefe, familiar o amigo nos dice cómo debemos ser; está dándonos su versión de nuestro yo ideal. Es muy fácil confundir uno con otro y terminar alejándonos de nuestros objetivos personales.

Los valores desempeñan un papel muy importante en el descubrimiento del yo ideal pero es necesario prestar atención a cuestiones más estables como nuestra filosofía subyacente, la comprensión de la misma puede ayudarnos a ver el modo en que el yo ideal refleja nuestro sistema de valores.

La imagen ideal que tenemos de nosotros mismos despierta nuestro entusiasmo, nuestra emoción y nuestra motivación. Esta imagen es la expresión más profunda de lo que esperamos en la vida y constituye la guía más adecuada para tomar decisiones.

? **Segundo descubrimiento: Yo real**

No basta con vislumbrar el yo ideal, también es necesario forjarse una imagen clara de la realidad en la que estamos inmersos; debemos buscar nuestro Yo real. Para lograr una valoración exacta del mismo tenemos que reconocer nuestras fortalezas y nuestras debilidades.

Esta tarea no es tan fácil dado que existen algunos obstáculos que nos impiden tomar conciencia de nuestro yo real. Uno de ellos es el llamado "síndrome de la rana hervida"¹ y hace referencia a la lenta e inadvertida inmersión en la autocomplacencia. El otro obstáculo está compuesto por las "mentiras vitales" que son los autoengaños; consoladoras verdades a medias que las personas se cuentan a sí mismas para no aceptar realidades demasiado inquietantes.

La mejor forma de corregir los errores de apreciación consiste en solicitar el *feedback* correctivo a las personas que nos rodean, ellos ven diferentes aspectos de nuestra personalidad y pueden brindarnos un valioso aporte si se lo pedimos.

¹ Síndrome de la rana hervida: si tiramos una rana en un recipiente con agua hirviendo, ésta saltará instintivamente fuera de aquel; pero si la introducimos en el recipiente con agua fría y vamos aumentando gradualmente la temperatura, la rana no se dará cuenta de que se está quemando hasta que sea demasiado tarde.

El punto de partida del aprendizaje autodirigido consiste en determinar lo que uno quiere conservar (“signos distintivos”) y lo que debe cambiar o adaptar a las nuevas circunstancias. La conciencia que tenemos de nosotros mismos constituye un auténtico motor del cambio.

? **Tercer descubrimiento: Mi agenda de aprendizaje**

Como ya hemos visto, la motivación para el cambio parte de los dos primeros descubrimientos: el yo ideal y el yo real. Pero para provocar el cambio es necesario disponer de un mapa del camino, un plan que nos ayude a contar con nuestras fortalezas para contrarrestar nuestras debilidades y, de ese, modo poder alcanzar nuestras metas y objetivos.

La determinación de objetivos de aprendizaje concretos y asequibles favorece el establecimiento de metas movilizadoras que alientan el desarrollo del abanico completo de las competencias de la IE.

Los objetivos deben centrarse más en nuestras fortalezas que en nuestras debilidades. Deben ser intrínsecos, es decir, propios de la persona y no impuestos desde afuera. Es necesario, también, que los planes sean lo suficientemente flexibles como para que dispongamos de varias alternativas. Además, deben ser viables y estar graduados y escalonados.

? **Cuarto descubrimiento: Experimentar y practicar las nuevas conductas, pensamientos y sentimientos hasta llegar a dominarlos.**

Para lograr el cambio que estamos buscando, es necesario tomar conciencia de nuestros hábitos inadecuados, ejercitar deliberada y conscientemente una forma mejor de hacer las cosas y aprovechar todas las ocasiones posibles para fortalecer esa nueva conducta.

La clave para el aprendizaje de un nuevo hábito consiste en ejercitarlo una y otra vez hasta llegar a dominarlo.

Un buen aporte para el desarrollo exitoso de este proceso consiste en la capacidad de visualizar con claridad nuestro yo ideal y mantener la atención en esa imagen. La visualización funciona como un poderoso motivador.

? **Quinto descubrimiento: Desarrollar relaciones de apoyo y confianza que posibiliten el cambio**

Este descubrimiento, si bien figura al final del listado, debe estar presente durante todo el proceso, y es que las relaciones con los demás son muy importantes pues nos ayudan a proseguir con nuestro aprendizaje brindándonos contención, apoyo, confianza y aliento.

Es nuestro entorno más cercano el que nos permite vislumbrar qué imagen tienen los demás de nosotros para así poder cotejarla con la nuestra. Por eso es importante el feedback con las

personas que nos rodean. Solo en interacción con los demás podremos desarrollar nuestra capacidad de liderazgo.

PALABRAS FINALES

De esta manera, hemos visto las nociones básicas sobre el liderazgo y la persona del líder, enriquecidos por el aporte de la inteligencia emocional.

Es importante destacar que la reflexión, la comunicación y la flexibilidad para adaptarnos a las distintas circunstancias de la vida, son elementos indispensables en este proceso de desarrollo que abarca no solo nuestras condiciones como líderes sino, también, el establecimiento de nuestras metas personales y la motivación para realizar los cambios necesarios.

Espero que el presente trabajo constituya un motivador más en esta apasionante tarea de desarrollar todo nuestro potencial. ¡Adelante!

Lic. Daniela F. Trulls*

** Lic. en Psicología. Coordinadora del Depto. Recursos Personales y Estrategias Laborales. Editora del Boletín de la SATF.*

BIBLIOGRAFÍA

- Autores varios. "Recursos Humanos en la Argentina" Tomo I. Publicación de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina) Buenos Aires, 2000.
- Autores varios. "Recursos Humanos en la Argentina" Tomo II. Publicación de ADRHA (Asociación de Recursos Humanos de la Argentina) Buenos Aires, 2002.
- Covey, Stephen "Los siete hábitos de la gente altamente efectiva" Ed. Paidós. Buenos Aires, 2001.
- Goleman, Daniel "La inteligencia emocional" Ed. Vergara. Buenos Aires, 2003.
- Goleman, Daniel "La psicología del autoengaño" Ed. Atlántida. Madrid, 1997.
- Goleman, Daniel; Boyatzis, Richard y McKee, Annie "El líder resonante crea más". Ed. Plaza & Janés, Buenos Aires, 2002.

SATF – Sociedad Argentina de Terapia Familiar

Larrea 716 – 3º B. Tel/Fax: 4962-4306 Tel: 4966-1333

satf@arnet.com.ar

www.terapiafamiliar.org.ar