



# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ORGANIZACIÓN

## INDICE

### *INTRODUCCION* \* \_

### *LA INTELIGENCIA EMOCIONAL* \* \_

El mapa cerebral de la emoción \*

Inteligentes, pero tontos \*

Emociones Primarias \*

Componentes de la inteligencia emocional \*

En el principio, la autoevaluación \*

Dirigir las emociones. \*

Las emociones como fuente de motivación emocional \*

Dominar las relaciones interpersonales \*

La inteligencia al servicio de las emociones \*

### *CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN* \* \_

Tipos de Cambio \*

Cambio No Planeado \*

Cambio Planeado \*

Gestion Para el Cambio Planeado \*

Mediante el poder \*

Mediante la razón \*

Mediante la reeducación \*

Agentes de Cambio \*

Agentes de cambio externos \*

Agente de cambio interno \*

La resistencia al cambio \*

### ***LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL \****

La empatía \*

La influencia \*

El contagio de las emociones \*

Manejar las emociones ajenas \*

Manejo de conflictos \*

Liderazgo \*

El equipo de aptitudes del líder \*

Ser duros en la direccion \*

Catalizador de cambios \*

El líder de la transformación \*

### ***BIBLIOGRAFIA \****

## INTRODUCCION

¿Por qué a algunas personas les va mejor en la vida que a otras?.

¿Por qué algunas, con alto coeficiente intelectual y que se destacan en su profesión, no pueden aplicar esta inteligencia en su vida privada, que va a la deriva, del sufrimiento al fracaso?.

¿Por qué algunas personas tienen más desarrollada que otras, una habilidad especial que les permite relacionarse bien con otros, aunque no sean las que más se destacan por su inteligencia?.

¿Por qué unos son más capaces que otros de enfrentar contratiempos, o superar obstáculos y ver las dificultades de la vida de manera diferente?.

El nuevo concepto que da respuesta a ésta y otras interrogantes es la **Inteligencia Emocional**, una parte a menudo negada y desdeñada, opacada por el brillo de la razón, del coeficiente intelectual (CI), más fácil de definir y medir, la misma que viene a ser una destreza que nos permite conocer y manejar nuestros propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan nuestra propia productividad.

La Inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, etc. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Aprovechar la inteligencia emocional no implica estar siempre contento o evitar las perturbaciones, sino mantener el equilibrio: saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia.

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

### El mapa cerebral de la emoción

Este sistema emocional de reacción instantánea, casi reflejo, que parece imponerse a nuestra voluntad consciente, está bien guardado en las capas más profundas del cerebro. Su base de operaciones se encuentra en lo que los neurólogos conocen como sistema límbico, compuesto a su vez por la amígdala, que se podría definir como el asiento de toda pasión, y el hipocampo. Allí surgen las emociones de placer, disgusto, ira, miedo, y se guardan los "recuerdos emocionales" asociados con ellos.

Este núcleo primitivo está rodeado por el neocórtex, el asiento del pensamiento, responsable del razonamiento, la reflexión, la capacidad de prever y de imaginar. Allí también se procesan las informaciones que llegan desde los órganos de los sentidos y se producen las percepciones

conscientes. Simplificando un poco las cosas, se podría decir, por ejemplo, que el impulso sexual corresponde al sistema límbico y el amor al neocórtex.

Normalmente el neocórtex puede prever las reacciones emocionales, elaborarlas, controlarlas y hasta reflexionar sobre ellas. Pero existen ciertos circuitos cerebrales que van directamente de los órganos de los sentidos a la amígdala, "puenteando" la supervisión racional. Cuando estos recorridos neuronales se encienden, se produce un estallido emocional: en otras palabras, actuamos sin pensar. Otras veces las emociones nos perturban, sabotean el funcionamiento del neocórtex y no nos permiten pensar correctamente.

Algunos pacientes neurológicos que carecen de conexión entre la amígdala y el neocórtex muestran una inteligencia normal y razonan como la gente sana. Sin embargo, su vida es una sucesión de elecciones desafortunadas que los lleva de un fracaso a otro. Para ellos los hechos son grises y neutros, no están teñidos por las emociones del pasado. En consecuencia carecen de la guía del aprendizaje emocional, componente indispensable para evaluar las circunstancias y tomar las decisiones apropiadas.

## Inteligentes, pero tontos

En la situación ideal, claro está, los dos sistemas de nuestro cerebro se complementan para hacernos la vida más fácil, llevarnos mejor con los demás y elegir las alternativas más apropiadas, ya sea siguiendo las corazonadas súbitas o los razonamientos más cuidadosos. La inteligencia emocional, entonces, es la capacidad de aprovechar las emociones de la mejor manera y combinarlas con el razonamiento para llegar a buen puerto.

Desde hace casi cien años el coeficiente intelectual (CI) es el más famoso y usado medidor de la inteligencia, a pesar de que calibra sólo unas cuantas habilidades de nuestra mente (en particular las matemáticas y las verbales). Según algunos autores, el CI sólo es responsable de veinte por ciento de la verdadera inteligencia, de la capacidad de desenvolverse con éxito y ser feliz. Según estadísticas realizadas en los Estados Unidos, un alto CI de un alumno universitario no es garantía de éxito profesional futuro ni de una vida satisfactoria, plena y equilibrada.

La inteligencia emocional, en cambio, facilita las cosas. Goleman distingue dentro de ella cinco habilidades: la capacidad de reconocer los sentimientos propios, de administrarlos, la automotivación, el reconocimiento de las emociones de los demás y la empatía o capacidad para reaccionar correctamente ante los sentimientos de los otros (recuadro). Estas herramientas nos permitirían movernos entre la marejada de sentimientos y emociones propios y ajenos, siguiendo lo que un romántico poco conocedor de los vericuetos neuropsicológicos denominaría "la invisible brújula del corazón".

Aunque la psicología conoce desde siempre la influencia decisiva de las emociones en el desarrollo y en la eficacia del intelecto, el concepto concreto de la inteligencia emocional, en contraposición al de coeficiente intelectual, fue planteado hace unos años por el psicólogo Peter Salovey, de la Universidad de Yale. Y si bien no existen tests para medirla con exactitud, varias pruebas o cuestionarios que valoran este aspecto pueden ser muy útiles para predecir el desarrollo futuro de una persona.

Hace treinta años, un psicólogo de la Universidad de Stanford realizó un experimento con niños de cuatro años. Le mostraba a cada uno una golosina y le decía que podía comerla, pero que si esperaba a que volviera le traería dos; luego lo dejaba solito con el caramelo y su decisión. Algunos chicos no aguantaban y se comían la golosina; otros, elegían esperar para obtener una mayor recompensa. Catorce años después, hizo un seguimiento de esos mismos chicos: los que habían aguantado sin tomar el caramelo -y, por lo tanto, controlaban mejor sus emociones en función de un objetivo- eran más emprendedores y sociables. Los impulsivos, en cambio, tendían a desmoralizarse ante cualquier inconveniente y eran menos brillantes.

## Emociones Primarias

**Ira:** La sangre fluye a las manos, y así resulta más fácil tomar un arma o golpear un enemigo; el ritmo cardíaco se eleva, lo mismo que el nivel de adrenalina, lo que garantiza que se podrá cumplir cualquier acción vigorosa.

**Miedo:** La sangre va a los músculos esqueléticos, en especial a los de las piernas, para facilitar la huida. El organismo se pone en un estado de alerta general y la atención se fija en la amenaza cercana.

**Felicidad:** Aumenta la actividad de los centros cerebrales que inhiben los sentimientos negativos y pensamientos inquietantes. El organismo está mejor preparado para encarar cualquier tarea, con buena disposición y estado de descanso general.

**Amor:** Se trata del opuesto fisiológico al estado de "lucha o huye" que comparten la ira y el miedo. Las reacciones parasimpáticas generan un estado de calma y satisfacción que facilita la cooperación.

**Sorpresa:** El levantar las cejas permite un mayor alcance visual y mayor iluminación en la retina, lo que ofrece más información ante un suceso inesperado.

**Disgusto:** La expresión facial de disgusto es igual en todo el mundo (el labio superior torcido y la nariz fruncida) y se trataría de un intento primordial por bloquear las fosas nasales para evitar un olor nocivo o escupir un alimento perjudicial.

**Tristeza:** El descenso de energía tiene como objeto contribuir a adaptarse a una pérdida significativa (resignación).

## Componentes de la inteligencia emocional

1) **Conocer las propias emociones.** La conciencia de uno mismo (el reconocer un sentimiento mientras ocurre) es la clave de la inteligencia emocional. Una mayor certidumbre con respecto a nuestras emociones es una buena guía para las elecciones vitales, desde casarse hasta optar entre un trabajo u otro.

2) **Manejar las emociones.** Se basa en la capacidad anterior. Las personas que saben serenarse y librarse de la ansiedad, irritación o melancolías excesivas se recuperan con mayor rapidez de los reveses de la vida.

3) **Automotivación.** Las personas que saben controlar la impulsividad y esperar para obtener su recompensa cumplen con sus objetivos y están conformes con sus logros.

4) **Empatía.** La capacidad para reconocer las emociones de los demás, saber qué quieren y qué necesitan es la habilidad fundamental para establecer relaciones sociales y vínculos personales.

5) **Manejar las relaciones.** Esto significa saber actuar de acuerdo con las emociones de los demás: determinan la capacidad de liderazgo y popularidad.

## **Gestión apoyada en la inteligencia emocional**

En el mundo empresarial se está cada día más convencido de que aquellas personas que más alto o más rápidamente ascienden en sus carreras profesionales son aquellas que poseen un mayor coeficiente de Inteligencia Emocional.

La Inteligencia General requiere tiempo y calma, la Inteligencia Emocional rapidez (el hombre primitivo cuando vislumbraba una sombra tenía sólo milésimas de segundo para decidir si había localizado una presa o la presa era él). Gestión de la Inteligencia Emocional significa enfatizar lo emocional o lo racional en las relaciones interpersonales y no comportarnos como los primitivos cediendo a nuestro impulso.

De este modo los mensajes con contenido emocional -evaluación del desempeño, por ejemplo- son nublados por una reacción emocional que deja el cerebro consciente incapaz de dar una respuesta racional.

Comprender esta irracionalidad del cerebro humano es esencial para saber cómo las personas se relacionan -o no lo hacen- entre sí, elemento clave para una colaboración con éxito para motivar, dirigir o liderar equipos humanos. Recordemos los cinco parámetros básicos de la Inteligencia Emocional:

Autoconocimiento de las emociones propias, dirección de emociones, automotivación, reconocimiento de emociones en otros y manejo de relaciones.

### **En el principio, la autoevaluación**

Dentro de este parámetro es clave averiguar cómo hacemos nuestras evaluaciones y cómo simultaneamos nuestros papeles de actores y observadores en este aspecto. La autoevaluación es vital porque la realidad de la Inteligencia Emocional sólo puede empezar cuando la información efectiva entra en nuestro sistema perceptivo. Lo que en la práctica necesitamos es incrementar nuestra autovaloración con algunas serias reflexiones y tener la valentía de explorar cómo reaccionamos ante las personas y los sucesos de la vida real.

Unas reflexiones nos ayudarán en este empeño:

- Examinar cómo hacemos las valoraciones
- Cómo sintonizamos con nuestros sentidos
- Cómo entramos en contacto con nuestros sentimientos
- Cómo aprendemos sobre nuestras intenciones reales
- Cómo prestamos atención a nuestras acciones.

Este parámetro inicial de autoconocimiento es básico porque nuestra predisposición a una respuesta cortés, o a una expansión incontrolada, depende más de la valoración que hagamos de nuestro interlocutor que del hecho puntual que estamos evaluando.

Hemos de tener muy en cuenta:

- Que es la valoración y no el comportamiento del otro lo que causa nuestra reacción

- Ser muy conscientes de que nuestra valoración es sólo nuestra
- Aceptar que las valoraciones están sujetas a cambio.

Ejercicios personales de anotar, analizar y rehacer mentalmente nuestras autovaloraciones erróneas son vías de desarrollo en esta primera dimensión de la Inteligencia Emocional.

## Dirigir las emociones.

Hemos oído muchas veces "controla tus emociones", y en demasiadas ocasiones nos hemos confundido y, en vez de controlar, lo que hemos hecho es simplemente "ahogar nuestras emociones". Esto es un craso error porque las emociones no son en sí mismas ni buenas ni malas. La que puede ser buena o mala es nuestra respuesta. En todo caso, las emociones nos dan pistas que nos permitirán analizarlas para lograr finalmente que trabajen a nuestro favor.

Puede trazarse un paralelismo entre la gestión de la Inteligencia Emocional y el funcionamiento de los componentes de un PC (disco duro, monitor, impresora...). Éstos son elementos que interfieren unos con otros y que armonizan su funcionamiento para una realización óptima. Si un componente falla, falla todo el sistema.

En el caso de nuestras emociones, los componentes serían: nuestros pensamientos o valoraciones cognoscitivas, nuestros cambios psicológicos o acciones basadas en la excitación nerviosa y nuestras tendencias comportamentales.

Para un buen manejo de este parámetro de la Inteligencia Emocional necesitaríamos tomar el mando de nuestros pensamientos, dirigir oportunamente nuestras excitaciones nerviosas y llegar a ser buenos solucionadores de problemas.

Por tanto, en la gestión de problemas, es necesario ser muy conscientes de que:

- El problema real no es quién está involucrado. El problema real es cómo respondemos.
- El problema real no es que nos moleste el problema. El problema real es cómo me siento.
- El problema real no es cómo ha ocurrido. El problema real es cuándo lo tratamos de resolver.

Algunas de las pautas a seguir que nos pueden ayudar a realizar esta difícil tarea serían, en primer lugar, comprender la naturaleza de los problemas y posteriormente, interiorizar la idea de que son las respuestas a las situaciones las que causan los problemas.

Es vital admitir realmente que los problemas son parte normal de la vida y no hemos de sentirnos obsesionados por ellos cuando los tenemos. La clave no está en negar los problemas, sino en solucionarlos.

## Las emociones como fuente de motivación emocional

Desde un punto de vista técnico, la motivación es la capacidad para enviar energía en una dirección específica con un propósito específico. En el contexto de la Inteligencia Emocional significa usar nuestro sistema emocional para catalizar todo el sistema y mantenerlo en funcionamiento.

Hay cuatro fuentes principales de motivación:

- Nosotros mismos (pensamiento positivo, visualización, respiración abdominal, gestión desagregada).
- Los amigos, la familia y colegas, realmente nuestros soportes más relevantes.
- Un mentor emocional (real o ficticio).
- El propio entorno (aire, luz, sonido, objetos motivacionales).

En el apartado de la automotivación se entrecruzan también aspectos relacionados con la serenización personal, y el tratamiento de reveses para convertirlos en plataformas de éxitos.

Lo que hace a una persona más elástica que otra para gestionar oportunamente los reveses y convertirlos en plataformas de éxitos, no es un gen especial de elasticidad emocional y psicológica, sino la habilidad de procesar y usar productivamente la emoción engendrada por un revés.

La secuencia de este proceso virtuoso responde a la siguiente cadencia:

- Sintonía de pensamientos e interpretaciones.
- Uso de frases motivadoras y diálogos internos constructivos.
- Sentido del humor.
- Relajación.
- Actividad física.
- Uso de técnicas de resolución de problemas.
- Apoyo en nuestro equipo de personas-soporte.
- Reapreciación de metas y establecimiento de otras nuevas.

Teniendo en cuenta estos ejercicios de dominio del carácter, las etapas que van desde un revés a la construcción de una plataforma de éxitos podrían ser las siguientes:

- Desconfianza (negar la realidad de la crisis).
- Ira (positivizante a través de la Dirección de Emociones).
- Ansia por una vuelta al pasado.
- Depresión
- Aceptación
- Esperanza (retorno al optimismo).
- Actividad positiva.



- Reconocimiento de las emociones en otros.

En el desarrollo de habilidades de comunicación efectivas y la comprensión y valoración de las emociones de los otros es cuando la gestión de la Inteligencia Emocional pasa de intrapersonal a interpersonal. Los grandes temas de este apartado son los siguientes:

- Autoapertura : es no hablar desde lo absoluto sino desde la interpretación que nosotros damos a nuestros datos, siendo sensibles a los sentimientos del otro y cuidando mucho el lenguaje corporal.

- Asertividad : En Gestión de la Inteligencia Emocional, a la asertividad le damos una acepción especial basada en la habilidad de mantener nuestros derechos, opiniones, creencias y deseos, respetando al mismo tiempo las del otro, lo que contrasta con la agresividad, que no las tiene en cuenta, o la pasividad, que ignora las propias.

- Escucha activa : En la escucha activa hemos de poner énfasis en desactivar nuestros filtros de recepción, sintetizar las declaraciones del otro, usar frases de dinamización, dar noticia de que somos conscientes de los sentimientos del otro y usar apropiadamente las pistas no verbales de quien se nos dan.

Respecto al criticismo, hemos de lograr convertirlo en productivo, preparándonos antes de la crítica para desenvolvernos constructivamente durante la sesión, y analizar y valorar posteriormente lo positivo de la misma.

## Dominar las relaciones interpersonales

El manejo de relaciones se divide en dos ámbitos. El primero es el de las relaciones esporádicas y el segundo el de las relaciones en el tiempo. Tanto en uno como en otro, los intercambios de cortesías, información sobre hechos, pensamientos, ideas, sentimientos y deseos, deben armonizarse con el grado de sintonía de los dos interlocutores, estableciéndose claramente las fronteras de cada estadio de la intimidad. Dentro de este marco de relaciones interpersonales algunas pautas deben tenerse en cuenta:

- Separar las personas de los temas.
- Enfocar en intereses y no en posiciones.
- Establecer metas precisas de la negociación.
- Trabajar juntos para crear opciones que favorezcan ambas partes.

## La inteligencia al servicio de las emociones

En las relaciones interpersonales la dosificación de la proporción de emotividad y racionalidad debe graduarse cuidadosamente en cada etapa de la relación, y el énfasis en las clásicas salidas de lucha-huida debe elegirse según la naturaleza del marco, el poder del oponente y la importancia de la meta.

Las personas somos generalmente más emotivas que racionales y, por tanto, empatía, paciencia creativa y claridad mental son dimensiones que nos ayudarán a sacar el máximo partido de nuestra habilidad en Gestión de la Inteligencia Emocional.

A modo de resumen, podríamos buscar un símil entre la Gestión de la Inteligencia Emocional con la navegación emocional, teniendo en cuenta que el pilotaje emocional se compone de una estrategia personal, la asistencia continua de antenas y termómetros emocionales, un amplio repertorio de tácticas, estilos y enfoques y ciertas dosis de arte en la conducción. El apartado

Máquinas de la navegación emocional consistiría en un abundante stock de energía, serenidad, capacidades y valores.

Nuestras sanas ambiciones personales y nuestros deseos de una más alta eficacia profesional alcanzarán metas más elevadas a través del buen desarrollo y uso de nuestra Inteligencia Emocional.

La Gestión de la Inteligencia Emocional en la empresa ha de hacerse dentro de un enfoque de caja negra (como el manejo del mando a distancia del televisor, que sabemos hacerlo funcionar pero no conocemos en profundidad su tecnología). Querer convertir el Gerente en Psicoanalista resultaría fatal. En definitiva, la Gestión de la Inteligencia Emocional sirve para ser usada y no sólo para ser conocida. De una posición a otra nos jugamos el ser gerentes de éxito o solamente ser gerentes ilustrados.

## CAMBIO EN LA ORGANIZACIÓN

En ocasiones, la única manera de obtener un rendimiento significativo es llevar a cabo importantes cambios en la organización, cambios que suponen un intento previamente planificado por la dirección de mejorar el rendimiento general de las personas, de los grupos o de la propia organización, mediante la modificación de la estructura, el comportamiento y los procesos de la misma. Si el cambio se lleva cabo de una forma correcta, personas y grupos deben mejorar su rendimiento. Cualquier esfuerzo decidido, planificado y evaluado que sirva para mejorar el rendimiento, cuenta con grandes posibilidades de alcanzar el éxito.

### Tipos de Cambio

De acuerdo al desarrollo que las organizaciones van experimentado, se puede realizar una clasificación de los distintos cambios que enfrenta.

#### Cambio No Planeado

Es un cambio circunstancial, "simplemente sucede" y que en algunas ocasiones puede llegar a tener carácter de accidental.

#### Cambio Planeado

Es una actividad intencional orientada a la meta, que busca proactividad en la organización, tratando de mejorar la capacidad de la organización por adaptarse a los cambios en su ambiente (competencia, leyes, proveedores, clientes, etc.).

Además procura cambiar el comportamiento de los empleados, puesto que el éxito o fracaso de una organización en el fondo depende de las acciones que los empleados hacen o dejan de hacer.

El cambio planeado se preocupa del comportamiento de los individuos en los grupos dentro de la organización.

## Gestion Para el Cambio Planeado

No cabe duda que de que el proceso de cambio se realiza en muchos casos a costa de perdidas a corto plazo para unos pocos y de beneficios a largo plazo para la mayoría, por lo cual se pueden identificar varias formas de abordar un cambio planeado.

### Mediante el poder

La aplicación del poder para provocar el cambio implica utilizar la coerción. Como regla general en la organización los ejecutivos como los que tienen acceso al poder pueden hacer uso de este para obligar a los subordinados a cambiar en la dirección que ellos desean. También son quienes determinan las condiciones de empleo, incluyendo promociones y ascensos, dado estos fundamentos los ejecutivos pueden ejercer una relevante influencia en la organización.

### Mediante la razón

La aplicación de la razón para producir el cambio, se basa en la difusión de información antes de introducir el cambio propuesto, lo anterior se fundamenta en que los participantes involucrados en el cambio harán una elección racional en función de la información recibida.

No obstante las organizaciones requieren que reconozcamos motivaciones y necesidades individuales, de normas y sanciones grupales, así como la existencia de las organizaciones como unidades sociales y de trabajo, lo cual implica que la razón por si sola no bastara para generar el cambio.

### Mediante la reeducación

Este enfoque basa su confianza en la reeducación, con el fin de mejorar el funcionamiento organizacional, esto implica un conjunto de actividades por las que se reconoce que ni el poder ni la razón por si solo pueden generar cambios, constituyendo este enfoque en la escena del desarrollo organizacional.

## Agentes de Cambio

Una persona o grupo de personas que entra en una organización actual o en partes de una organización con la misión de ser facilitador del proceso de cambio, ofreciendo una perspectiva diferente que permita dirigir y coordinar todas las actividades que sean necesarias para apoyar a los que toman decisiones claves en la organización, así pues la modalidad que adopte la intervención representa una decisión crucial.

### Agentes de cambio externos

Habitualmente son empleados contratados por el tiempo que dura el proceso de cambio, entrando en contacto la organización con empresas entre las que figuran universidades, consultoras y organismos de capacitación, con este tipo de formación el agente de cambio externo cuenta con la perspectiva necesaria para impulsar el proceso de cambio.

## Agente de cambio interno

Es una persona que trabaja en la organización con cierto conocimiento de los problemas que le aquejan, siendo habitual que sea un ejecutivo en proyección, logrando con esto un enfoque con expectativas de cambios necesarias.

## La resistencia al cambio

Uno de los resultados más sólidamente documentados de los estudios del comportamiento individual y organizacional es el hecho de que las organizaciones y sus miembros resisten el cambio. En cierto sentido, esto es positivo. Proporciona estabilidad y predecibilidad en el comportamiento. Si no hubiera algo de resistencia, el comportamiento organizacional tendría la característica de ser aleatoriamente caótico. La resistencia al cambio también puede ser una fuente de conflicto funcional, pero puede estimular un debate saludable sobre los méritos de la idea y dar como resultado una mejor decisión. Existe una desventaja definitiva en la resistencia al cambio. Obstaculiza la adaptación y el progreso.

La resistencia al cambio no surge necesariamente en forma estandarizada. La resistencia puede ser manifiesta, implícita, inmediata o diferida. Es más fácil para la administración tratar con la resistencia cuando es abierta e inmediata. Por ejemplo, se propone un cambio y los empleados responden rápidamente presentando quejas, retrasando el trabajo, amenazando con ir a la huelga, o cosas semejantes. El mayor desafío para la inteligencia emocional, lo representa la administración de la resistencia implícita o diferida. Los esfuerzos de la resistencia implícita son más sutiles - pérdida de lealtad para la organización pérdida de motivación para trabajar, mayor número de errores o equivocaciones, mayor ausentismo por " enfermedades " y, por tanto, más difíciles de reconocer. De manera similar, las acciones diferidas enturbian el vínculo entre la fuente de la resistencia y su reacción a la misma. Un cambio puede producir lo que parece sólo una reacción mínima en el momento en que se inicia, pero luego la resistencia sale a la luz semanas, meses o hasta años después. O un solo cambio que en sí y de por sí puede tener poco impacto se convierte en la gota que derrama el vaso. La reacción al cambio puede acumularse y luego explotar en alguna respuesta que parece totalmente fuera de proporción a la acción de cambio que sigue. Desde luego, la resistencia simplemente se ha diferido y almacenado. Lo que surge es una respuesta a una acumulación de cambios anteriores.

## LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL CAMBIO ORGANIZACIONAL

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, elementos como la IE cobran una importancia crucial.

A medida que las organizaciones se desenvuelven en mercados mas competitivos y dinámicos, reducen personal por reestructuraciones o comienzan a ser parte de la globalización lo que significa fuertes modificaciones en el estilo de gestión.

Debido a lo anterior, los empleados deberán desarrollar nuevas características para adaptarse o mejor aun destacarse.

Para las organizaciones, conseguir al mas brillante en algún ámbito es cuestión de tiempo y dinero, pero será mucho mas complicado encontrar al mas apto. Lo anterior significa competencia técnica e "inteligencia emocional".

Es interesante destacar que un coeficiente intelectual superior o un alto nivel de pericia en una determinada materia pueden llegar a ser paradójicamente negativos para el éxito laboral en la empresa moderna. Lo anterior se explica por la común falta de capacidad de aceptar críticas, consejos y trabajar en equipo de las "estrellas".

Análogamente, la dificultad que tienen los supervisores, jefes o gerentes para empatizar con sus subordinados y así poder transmitir los mensajes de la manera mas eficaz posible, es otro punto de interés. Lo anterior está estrechamente relacionado con el liderazgo.

## La empatía

Percibir lo que otros sienten sin decirlo es la esencia de la empatía. Rara vez el otro dirá con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela su tono de voz, su expresión facial y otras maneras no verbales. La capacidad de percibir esas comunicaciones sutiles nace de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodominio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos.

Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda descontenta. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, ya sea por una franqueza mecánica e inoportuna, o una indiferencia que aniquila la afinidad. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos y no los individuos únicos que son.

La empatía requiere, cuanto menos, saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro.

Los elementos señalados son de gran importancia si deseamos crear ambientes de trabajo adecuados ya que, como lo señaláramos, las organizaciones modernas se basan fuertemente en la interacción entre las personas, grupos de trabajo, equipos de ventas, etc. Por otro lado que es más importante para un "buen" vendedor que interpretar los gustos y deseos de su cliente.

## La influencia

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

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

## El contagio de las emociones

Cada uno influye en el estado de ánimo de los demás. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otro, para bien o para mal; lo hacemos constantemente, "contagiándose" las emociones como si fueran una especie de virus social. Este intercambio emocional constituye una economía interpersonal invisible, parte de todas las interacciones humanas, pero habitualmente es tan sutil que no se lo percibe.

Lo que vale para el íntimo intercambio de la psicoterapia no es menos válido en el taller, en la sala de directorio o en el invernáculo emocional de la vida oficinesca. Si transmitimos con tanta facilidad los estados de ánimo, eso se debe a que pueden ser señales vitales para la supervivencia. Nuestras emociones nos indican en qué concentrar la atención, cuándo prepararnos para actuar. Son captadores de atención, que operan como advertencias, invitaciones, alarmas, etcétera. Se trata de mensajes potentes, que transmiten información crucial sin poner necesariamente esos datos en palabras. Las emociones son un método de comunicación hipereficiente.

Tener claro esto nos permitirá explicar y eventualmente influir en situaciones de relaciones humanas en la organización que desembocan en modificaciones del nivel de productividad.

## Manejar las emociones ajenas

Esta estrategia aprovecha hábilmente el contagio emocional. Cada uno es parte del equipo emocional de los otros, para bien o para mal; estamos siempre activándonos mutuamente distintos estados emocionales. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de sentimientos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno, los sentimientos positivos que nos inspira una empresa se basan, en gran medida, en lo que nos haga sentir la gente que representa a esa organización.

Los trabajadores más efectivos lo saben por instinto; utilizan naturalmente su radar emocional para percibir cómo reaccionan los otros y afinan su propia respuesta para impulsar la interacción en la mejor dirección posible.

Los mismos mecanismos cerebrales que se esconden bajo la empatía, permitiéndonos la sintonización emocional, son también los que abren el camino al contagio de los estados anímicos.

## Manejo de conflictos

*Negociar y resolver desacuerdos*

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- \* Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles
  - \* Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos
  - \* Alientan el debate y la discusión franca
  - \* Orquestan soluciones que benefician a todos
- 

Uno de los talentos que presentan quienes son hábiles para la solución de conflictos es detectar los disturbios cuando se están gestando y tomar medidas para calmar a los involucrados. Para esto, son cruciales las artes de escuchar y empatizar.

Esa diplomacia, ese tacto, son cualidades esenciales para el éxito en trabajos tan delicados como la auditoría, la investigación policial o la mediación, cualquier otro en que dos personas sean mutuamente dependientes bajo presión.

## Liderazgo

*Inspira y guía a individuos o grupos*

---

**Las personas dotadas de esta aptitud:**

- \* Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas
  - \* Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera sea su cargo
  - \* Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad
  - \* Guían mediante el ejemplo
- 

## El equipo de aptitudes del líder

Cada aptitud emocional interactúa con las otras; esto se aplica, sobre todo, a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye, en general, aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar, pero en el caso de los líderes sobresalientes llega al 80 y 100% de las aptitudes que las empresas consideran cruciales para el éxito.

Entre los directores ejecutivos más eficientes hay tres clases principales de aptitud. Las dos primeras caen bajo el título de inteligencia emocional; la primera incluye aptitudes tales como el logro, la seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Esta ancha banda de facultades era característica de los grandes directores ejecutivos de Asia, las Américas y

Europa; esto sugiere que los rasgos de los líderes sobresalientes trascienden los límites culturales y nacionales.

Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales con lo que ven. Su inteligencia emocional les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

## Ser duros en la dirección

Sin duda alguna, el liderazgo requiere, en ocasiones, cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme (por ejemplo, haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea) y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. El liderazgo requiere tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer, obligarlos a cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. No siempre basta con la persuasión, la búsqueda de consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe.

Una falla común de los líderes, de supervisores a altos ejecutivos, es no saber mostrarse empáticamente firmes cuando es necesario. Uno de los obstáculos para lograr esa firmeza es la pasividad, como suele suceder cuando alguien se preocupa más por caer simpático que por obtener una tarea bien hecha, por lo cual tolera un mal desempeño en vez de hacerlo notar. Las personas que se sienten muy incómodas con la confirmación o el enojo se resisten a tomar una postura firme cuando hace falta.

La incompetencia en este punto puede aflorar en algo tan común como no atinar a coger las riendas en una reunión, permitiendo que se vaya por las ramas en vez de encaminarla directamente a los temas principales del orden del día. Otra deficiencia en este aspecto es la imposibilidad de expresarse con claridad y firmeza. Como resultado, los trabajadores no saben qué se espera de ellos.

Una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión. Otra, fijar altas expectativas en cuanto al rendimiento o la calidad e insistir en que se las satisfaga, aunque para esto haga falta monitorizar públicamente el desempeño.

Cuando la gente no cumple, la misión del líder es brindar una útil crítica constructiva, en vez de permitir que el momento (y el error) pasen inadvertidos. Y cuando alguien se desempeña siempre de modo deficiente, pese a la crítica constructiva y a los intentos de perfeccionarlo, es preciso confrontar directamente el error.

## Catalizador de cambios

*Iniciar o manejar los cambios*

---

### **Las personas dotadas de esta aptitud:**

\* Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos



- \* Desafían el statu quo para reconocer la necesidad de cambio
  - \* Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo
  - \* Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros
- 

En la actualidad, las organizaciones reorganizan, despojan, se funden, adquieren, arrasan con las jerarquías, se universalizan. En la década de los noventa, la aceleración del cambio ha puesto en ascenso la capacidad de liderarlo. En estudios anteriores, efectuados en los años setenta y ochenta, ser catalizador de cambio no era algo muy apreciado. Pero a medida que nos acercamos al nuevo milenio, cada vez son más las compañías que buscan a gente capaz de liderar la mutación.

¿Cuáles son las cualidades que convierten a alguien en un efectivo catalizador de cambios? "Cuanto trabajamos con una empresa para ayudarla a transformar su actividad, tienen muchísima importancia las habilidades personales del líder de su equipo", según un consultor de Deloitte y Touche Consulting. "Supongamos que estamos ayudando a una empresa a reducir el tiempo requerido para entregar un pedido. Para eso es preciso trabajar a través de los distintos silos de la organización. Se necesita a alguien que no pertenezca a un plano muy elevado: que no sea un teórico, sino alguien con bastante experiencia práctica, que conozca de cerca lo que sucede y pueda atravesar todas las funciones involucradas para ver la situación real: a menudo es un gerente de segundo nivel."

Además de la pericia técnica, hay toda una horda de aptitudes emocionales necesarias para ser catalizador de cambio. "Se necesita un gerente de segundo nivel que sea capaz de entrar en la oficina de un vicepresidente y decirle qué debe hacer, sin dejarse intimidar por la diferencia de rangos".

Por ejemplo, en una gran compañía de servicios financieros, que pasaba por el caos de la desregularización y la nueva competitividad del mercado, los líderes más seguros de su capacidad encabezaban divisiones que florecían a pesar de los cambios.

Además de un alto grado de seguridad en sí mismos, quienes son efectivos líderes del cambio tienen alto grado de influencia, compromiso, motivación, iniciativa y optimismo, así como intuición para la política empresarial. "Se necesita a alguien que no lo tome sólo como trabajo, sino como misión; que se apasione por el cambio y despierte pensando en él. Algo así como la diferencia entre quien alquila y quien es propietario: los propietarios ponen dedicación. Esto es crucial, porque también se requiere perseverancia: se levantan muchas cortinas de humo, hay mucha resistencia. Es preciso saber cómo sacar provecho de nosotros, los consultores, para presentar el caso a las personas adecuadas y en el momento adecuado. Y hay que seguir defendiéndolo, armando coaliciones de apoyo, hasta llegar a una masa crítica que pase por encima".

## El líder de la transformación

Los líderes de cambio no son, necesariamente, innovadores. Si bien los primeros saben reconocer el valor de una idea novedosa o de una manera nueva de hacer las cosas, a menudo no son ellos quienes originan la innovación. Para las organizaciones montadas en las olas del cambio (¿acaso hay alguna que no lo esté, en la actualidad?), la gerencia tradicional no basta. En tiempos de transformación se requieren un líder carismático e inspirador.

El modelo de "liderazgo para la transformación" va más allá de la gerencia conocida; esos líderes son capaces de incentivar por el mero poder de su propio entusiasmo. No ordenan ni dirigen: inspiran. Al articular su visión son estimulantes en lo intelectual y en lo emocional. Muestran un fuerte convicción en lo que avizoran y entusiasman a otros par que lo busquen con ellos. Además, se esfuerzan por nutrir las relaciones con quienes los siguen.

A diferencia de otros tipos de líder, más racionales, que alientan a sus trabajadores con recompensas comunes, como los aumentos de sueldo y los ascensos, el líder de la transformación va a otro nivel; moviliza a la gente hacia el cambio despertándole emociones con respecto al trabajo que hacen. Para eso apelan a su percepción del sentido y el valor. El trabajo se convierte en una especie de afirmación moral, una demostración de compromiso para con una misión mayor, que forma en cada uno la sensación de compartir una identidad apreciada.

Para hacer esto se requiere que el líder articule una visión convincente de las nuevas metas de la organización. Aunque éstas puedan ser algo utópicas, el hecho de comprometerse con ellas puede resultar, en sí, emocionalmente satisfactorio. Despertar emociones de esta manera y dirigir las hacia metas elevadas y nobles brinda al líder una fuerza poderosa para el cambio. En verdad, algunos esfuerzos y mejor desempeño de los subordinados, con lo que su trabajo resulta más efectivo.

## BIBLIOGRAFIA

- Donnelly, James            Fundamentos de dirección y administración de empresas.  
8ª edición Mc Graw Hill
- Gibson, James            Las Organizaciones.  
8ª edición Mc Graw Hill
- Goleman, Daniel        La inteligencia emocional.  
Planeta.
- Goleman, Daniel        La inteligencia emocional en la empresa.  
Planeta.
- Robbins, Stephen        Comportamiento Organizacional.  
7ª edición Prentice Hall.

Ramo : Organización y Métodos

Profesor : Sr. Edison Díaz

Alumnos : Hernán Verdejo

Luis Mora

*Juan Manuel Astorga*

*Manuel Santiago*afacu.com no se responsabiliza por el uso que otros o terceros, puedan darle a esta información.

- Amor
- Casa
- Cocina
- Dinero
- Educación**
  - ▶ Chicos
  - ▶ En la U
- Familia
- Inmigración
- Salud
- Viajes

Miembros

Inscríbete

Ayuda



Entrega a los niños un futuro promisorio.

## Cómo desarrollar la inteligencia emocional

Secretos para ser un triunfador

La inteligencia emocional es la capacidad de crear resultados positivos en nuestra relación con otros y con nosotros mismos. Estos resultados positivos incluyen alegría, optimismo, éxito en el trabajo, estudios y en la vida en general. Incluso, está comprobado que una persona con una elevada inteligencia emocional logra mejores resultados en la vida.

[Continuar](#) ▼

### En este artículo

[Modelo a seguir](#)

MAS

[Mucho trabajo y mayor optimismo](#)

MAS

[Conócete a ti mismo](#)

MAS

### Inteligencia emocional

Niño  
sup

Exa

Calc  
cos

Cuen



En la e  
separa  
y ment  
que de  
Entéra

CONT



Te ay  
Aquí e



Para el famoso filósofo griego Platón, no eran las conquistas y anexiones territoriales las que producían las grandes victorias, sino la conquista de sí mismo.

### Modelo a seguir

Además de cultivar una inteligencia cognitiva (IQ), desarrollar una inteligencia emocional (EQ) es una prioridad para triunfar en la vida. No importa la edad que tengas, siempre se pueden hacer cambios que no sólo te beneficien sino que beneficien a los que te rodean.

Aunque algunos aspectos de nuestra personalidad son permanentes, podemos escoger la manera de expresarlos. No sabemos lo que va a pasar con nuestras vidas pero sí podemos elegir cómo enfrentarla.

En el [Hispanic Mother-Daughter Program](#), "tenemos talleres para desarrollar la inteligencia emocional, [controlar el estrés](#), elevar la autoestima, resolver conflictos, controlar el enojo", dice Sonia Briceño, coordinadora de una de las sucursales del programa en Austin, Texas.

### Mucho trabajo y mayor optimismo

A pesar de las dificultades de la vida cotidiana, el optimismo nos ayuda a ver el futuro como positivo y como algo que merece la pena vivir. Es lo que piensa Luis Lamela, presidente de United HealthCare Plans of Florida. "Con mucho trabajo y aún más con optimismo, con el tiempo se llega a donde uno quiere llegar", dice, siguiendo el consejo de Ralph Waldo Emerson de que "nada grande fue nunca obtenido sin entusiasmo".

Porque no es el pasado el que crea nuestro presente, sino la proyección del futuro, como lo pregona Ayman Sawaf, director de Foundation for Education in Emotional Literacy, para quien "el futuro construye el presente".

### Conócete a ti mismo

[Daniel Goleman](#), de [Rutgers University](#) y [Howard Gardner](#), de la [Universidad de Harvard](#), parten de la famosa sentencia socrática de saber quién eres, tus pensamientos, sentimientos, todo ese tejido interrelacionado que construye nuestras emociones.

Varios líderes latinos entrevistados telefónicamente han puesto en práctica de una u otra forma las sugerencias que proponen Goleman y Gardner para desarrollar la inteligencia emocional. Además de prepararse académicamente han seguido también el siguiente programa que te recomendamos aquí:

un tes  
inform  
consej  
asistin  
diaria

CONT

m

• Cua  
compe  
perfile  
lídere  
común  
cerca  
ciento  
difere  
perfile  
atribu  
de inte  
emoci  
(Harv  
Review

"Tene  
para c  
intelig  
emoci  
contro  
elevan  
autoe.  
resolv  
contro  
dice S

"Con  
trabaj  
con op  
el tiem  
donde  
llegar

Para el famoso filósofo griego Platón, no eran las conquistas y anexiones territoriales las que producían las grandes victorias, sino la conquista de sí mismo.

### **Modelo a seguir**

Además de cultivar una inteligencia cognitiva (IQ), desarrollar una inteligencia emocional (EQ) es una prioridad para triunfar en la vida. No importa la edad que tengas, siempre se pueden hacer cambios que no sólo te beneficien sino que beneficien a los que te rodean.

Aunque algunos aspectos de nuestra personalidad son permanentes, podemos escoger la manera de expresarlos. No sabemos lo que va a pasar con nuestras vidas pero sí podemos elegir cómo enfrentarla.

En el [Hispanic Mother-Daughter Program](#), "tenemos talleres para desarrollar la inteligencia emocional, [controlar el estrés](#), elevar la autoestima, resolver conflictos, controlar el enojo", dice Sonia Briceño, coordinadora de una de las sucursales del programa en Austin, Texas.

### **Mucho trabajo y mayor optimismo**

A pesar de las dificultades de la vida cotidiana, el optimismo nos ayuda a ver el futuro como positivo y como algo que merece la pena vivir. Es lo que piensa Luis Lamela, presidente de United HealthCare Plans of Florida. "Con mucho trabajo y aún más con optimismo, con el tiempo se llega a donde uno quiere llegar", dice, siguiendo el consejo de Ralph Waldo Emerson de que "nada grande fue nunca obtenido sin entusiasmo".

Porque no es el pasado el que crea nuestro presente, sino la proyección del futuro, como lo pregona Ayman Sawaf, director de Foundation for Education in Emotional Literacy, para quien "el futuro construye el presente".

### **Conócete a ti mismo**

[Daniel Goleman](#), de [Rutgers University](#) y [Howard Gardner](#), de la [Universidad de Harvard](#), parten de la famosa sentencia socrática de saber quién eres, tus pensamientos, sentimientos, todo ese tejido interrelacionado que construye nuestras emociones.

Varios líderes latinos entrevistados telefónicamente han puesto en práctica de una u otra forma las sugerencias que proponen Goleman y Gardner para desarrollar la inteligencia emocional. Además de prepararse académicamente han seguido también el siguiente programa que te recomendamos aquí:

- Toma un [test online](#) (en inglés) para medir tu Inteligencia Emocional. También puedes hacer el [test en español](#), preparado por el [gabinete de educación](#) del doctor Jordi Mas Manjon, de Barcelona, España.
- Construye tus emociones. Aprende a conocer cómo funciona cada una de tus emociones.
- Reconoce los patrones de tu conducta y reemplaza los que no sirven.
- Canaliza tus sentimientos sin suprimirlos sino controlándolos. Ellos te proveen de energía y perspicacia y te ayudan a decidir especialmente en momentos de

crisis. Las emociones son energía concentrada. Lo que sucede es que muchas veces explotan en conflicto.

- Habla contigo mismo y explora las opciones múltiples y los diferentes puntos de vista. Comunícate con los demás con entusiasmo y optimismo. Aprende a expresar sin rabia y con pasividad asuntos cruciales y conflictivos.
- Selecciona, revisa y evalúa tus pensamientos, sentimientos, acciones para cambiar tus actitudes que atentan contra tu humanidad o la de tus semejantes.
- Socializa en forma efectiva reconociendo y midiendo los pensamientos y sentimientos de los demás. Un socializador efectivo es capaz de convertir cualquier conflicto en una fuerza positiva, inspirando y moviendo a otros por la ruta correcta o deseada en forma colectiva.
- Aborda la motivación intrínseca. No te dejes dominar por los logros perecederos. Pon tu mira en aquellos que sean perdurables. Dale forma a los hábitos inconscientes y examina tus prioridades para ver si compaginan.
- Recupera el optimismo innato que perdemos cuando cumplimos seis o siete años. Busca un refugio para evitar caer en la trampa de la negatividad. Ese refugio puede ser una persona que exude optimismo o la lectura de libros que te reconforten.
- Aprende a motivar a otros con tu motivación de acuerdo con lo siguiente:
  - Hazle sentir el beneficio. Si quieres que tu hijo no use malas palabras, enséñale el beneficio del buen hablar.
  - Trata a los demás como tú quieres que ellos sean, obren y te traten.
  - Dale tiempo.
  - Evita los 'antimotivadores' como la falta de control, tareas repetitivas y tediosas, inadecuada retroalimentación y sarcasmo. Y, principalmente, evita a los pesimistas.

# EFECTIVIDAD PERSONAL Y ORGANIZACIONAL E INTELIGENCIA EMOCIONAL

## CONTENIDO

Presentación.

1°. ¿Quién es Stephen R. Covey?

2°. Fundamentos de la efectividad personal y organizacional.

2.1 Paradigmas.

2.2 Principios.

2.3 Proceso de adentro hacia fuera.

2.4 Hábitos de efectividad.

2.5 Niveles de efectividad.

3°. Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

3.1 Primer hábito: Sea proactivo.

3.2 Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

3.3 Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

3.4. Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

3.5 Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

3.6 Sexto hábito: Sinergice.

3.7 Séptimo hábito: Afile la sierra.

4°. La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

5°. La inteligencia emocional: Una necesidad y una esperanza.

6°. Los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

7°. ¿Qué es la inteligencia emocional?

8°. La efectividad personal y organizacional y la inteligencia emocional.

9°. Las personas y los líderes centrados en principios.

10°. Reflexiones finales.

Bibliografía básica.

### Presentación.

Con el propósito de contribuir con la difusión de la propuesta de efectividad personal y organizacional de Stephen R. Covey, que a todas luces es de capital importancia para impulsar el desarrollo de las personas y organizaciones en un escenario mundial de intensos cambios, crecientes desafíos y exigencias de mayor competitividad, desarrollo en este trabajo algunos de sus conceptos más importantes. Asimismo, presento algunas ideas acerca del nuevo concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene para el desarrollo del individuo y las organizaciones, de acuerdo a los estudios de Daniel Goleman. Entre Covey, con su visión administrativa, y Goleman, con su visión psicológica, introduzco algunas ideas generales sobre Viktor E. Frankl, con su visión filosófica, sobre los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

A pesar de que Stephen R. Covey y Daniel Goleman son autores muy conocidos en los Estados Unidos, su país de origen, así como en muchas partes del mundo, en nuestro medio realmente no lo son. Pienso, entonces, que la oportunidad es propicia para conocer sus ideas, primero, así como valorar la posibilidad de aplicarlas, después.

### 1°. ¿Quién es Stephen R. Covey?

Una década atrás Stephen R. Covey, el denominado Sócrates americano, escribió: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva* (1989), convirtiéndose su libro en un extraordinario éxito de ventas en su país, primero, y en el resto del mundo, después.

A la fecha este excepcional libro se ha traducido a más de veinticinco idiomas, se ha editado en un número mayor a los doce millones de ejemplares y su estudio se multiplica cada día más. En idioma castellano este libro fue editado en 1990 por la Editorial Paidós Ibérica S.A. con el nombre de: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.*

Después de este gran éxito editorial, Covey ha continuado su carrera de escritor, escribiendo las obras: *El liderazgo centrado en principios* (1990); *Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva* (1994); *Primero lo primero* (1994), escrito con la colaboración de A. Roger Merrill y Rebecca R. Merrill; *Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas* (1998); *The Nature of Leadership* (1999), escrito con la participación de A. Roger Merrill y Dewitt Jones; y *Living the 7 habits: Story of Courage and Inspirations* (1999), éstos dos últimos libros todavía sin traducir a nuestro idioma.

Stephen R. Covey, BA por la Universidad de Utah, MBA por la Universidad de Harvard y Ph.D por la Brigham Young University, ha sido considerado por la prestigiosa revista *Time* como uno de los veinticinco estadounidenses más influyentes de su país. El doctor Covey también se ha hecho merecedor a numerosos premios por la excelencia de su contribución al desarrollo de las personas y organizaciones.

Actualmente el doctor Covey lidera la Franklin Covey Company, importante firma que realiza, entre otras actividades, estudios y aplicaciones sobre Liderazgo Centrado en Principios en las organizaciones e instituciones más importantes del mundo. Su portafolio de clientes incluye 82 de las 100 *Fortune* y más de dos tercios de las 500 *Fortune*, miles de medianas y pequeñas empresas y entidades gubernamentales y muchos miles más de familias y personas en todo el mundo.

Los productos y servicios Covey se encuentran disponibles en más de veintiocho idiomas, y sus productos de planeación son utilizados por más de 15 millones de personas. La organización Franklin Covey tiene una red mundial de oficinas y tiendas; cuenta con una Sede Central ubicada en Salt Lake, Utah (USA), y más de cien representaciones dispersas en los Estados Unidos de Norteamérica, Europa, Asia, América Latina, Oceanía y África.

Stephen R. Covey propone en su consagrada obra: *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, una renovada filosofía de vida sustentada en la comprensión y aplicación de los siete hábitos de efectividad personal y organizacional. Tales hábitos -síntesis de su estudio magistral sobre la cultura del éxito en doscientos años en los Estados Unidos- son los siguientes: 1. Sede proactivo; 2. Empezar con un fin en mente; 3. Establezca primero lo primero; 4. Piense en ganar / ganar; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido; 6. Sinergice; y 7. Afile la sierra.

La pregunta que seguramente muchos podemos hacernos, es la siguiente: ¿Por qué el primer libro de Stephen R. Covey -*Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*- ha causado sensación en todo el mundo?



Me arriesgaré a señalar tres razones para intentar explicar este singular éxito editorial, el mismo que, a su vez, ha originado un extraordinario éxito empresarial reflejado en Franklin Covey Company.

Primero, porque el libro en mención se encuentra muy sólidamente fundamentado en los estudios que realizara Stephen R. Covey sobre las ideas escritas sobre el éxito en los últimos doscientos años en su país de origen. En efecto, el propio autor señala que su estudio sobre la literatura del éxito comprende los millares de escritos realizados desde 1776 en su país. Este extraordinario conocimiento no constituiría sino la esencia de la sabiduría de un pueblo democrático sobre el arte de vivir basándose en principios.

Segundo, porque las ideas de Stephen R. Covey son sumamente didácticas y enriquecedoras para todo aquel que sea capaz de responder al desafío personal que le plantea su propia superación. Sobre la base del importante concepto de principios sustenta la arquitectura de los siete hábitos de las personas altamente efectivas. Sin perder profundidad conceptual, Covey plantea todo un programa de desarrollo aplicable a individuos, familias, grupos y organizaciones de todo tipo.

Tercero, porque el libro de Stephen R. Covey llega a la comunidad en el tiempo preciso para ser valorado, asimilado y explotado. Es indudable que existe en las personas una necesidad de encontrar un sentido a sus propias vidas, así como también es innegable que las ideas de Covey se transforman en las manos de cada cual en poderosas herramientas de modelamiento de la propia vida.

Stephen R. Covey ha iluminado en nuestra época la necesidad de comprensión sobre el camino de desarrollo personal y organizacional. Corresponde ahora a cada individuo y organización recorrer el fatigoso y largo camino que conduce a la propia superación. Cada cual iluminará su vida con una mayor comprensión y superación en sus propias circunstancias. Ese es el reto que a cada uno de nosotros nos toca responder con la calidad de nuestras decisiones y acciones.

## 2°. Fundamentos de la efectividad personal y organizacional.

Las cinco columnas que sostienen la estructura conceptual del pensamiento de Stephen R. Covey, son las siguientes: 1. Paradigmas; 2. Principios; 3. Proceso de adentro hacia fuera; 4. Hábitos de efectividad; y 5. Niveles de efectividad. Conviene al llegar a este punto explicar someramente cada uno de estos conceptos para entender los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

### 2.1 Paradigmas.

De acuerdo con Covey, los paradigmas son los modos en que las personas *ven* el mundo, en el sentido de percepción, comprensión o interpretación. Otro modo de entender los paradigmas es la idea de que son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para explicar la realidad. Los paradigmas no serían sino mapas de nuestras mentes y corazones que dan origen a nuestras actitudes y conductas y, en última instancia, a resultados.

La psicología tiene tres paradigmas importantes para entender el psiquismo y comportamiento humanos. Un paradigma -o fuerza psicológica- es el psicoanálisis de Sigmund Freud; otro es el conductismo de John B. Watson; y, por último, el humanismo de Abraham H. Maslow. Desde luego que cada uno de estos paradigmas o fuerzas psicológicas se han dividido en muchísimas otras, pero este tema no constituye propiamente un motivo central de esta exposición.

En administración también podemos encontrar pensamientos administrativos paradigmáticos. En el siglo XVIII aparecieron las ideas de Adam Smith; en el siglo XIX las ideas de Charles Babbage; en los inicios del siglo XX las ideas de Frederick W. Taylor; y, finalmente, en las postrimerías de este siglo las ideas de W. Edwards Deming.

## 2.2 Principios.

Los principios -siempre en la visión de Covey- son leyes naturales en la dimensión humana que gobiernan la efectividad y que no pueden quebrantarse. Estos principios representan verdades profundas, fundamentales, duraderas, universales y permanentes que han sido reconocidas por todas las civilizaciones importantes a través del tiempo.

Si los paradigmas son el mapa, pues los principios son el territorio. Uno de los principios más importantes es la *ley de la cosecha*. Bastaría para comprenderlo preguntarnos lo siguiente: ¿Podemos cosechar aquello que no hemos sembrado con nuestro propio esfuerzo? Algunos otros principios son los siguientes: Calidad, cambio, desarrollo, dignidad humana, educación, integridad, rectitud, servicio, potencial y proceso.

## 2.3 Proceso de adentro hacia fuera.

Conforme a Covey, el proceso de cambio y desarrollo personal siempre se produce de adentro hacia fuera, y se sustenta en los principios, la persona humana (carácter, paradigmas y motivaciones) y los hábitos de la efectividad. Esto quiere decir que los programas de cambio y desarrollo personal para poder ser realmente efectivos tienen antes que ser asimilados internamente por la persona traspasando las resistencias internas y las barreras externas.

## 2.4 Hábitos de efectividad.

Los hábitos de la efectividad personal y organizacional constituyen un nuevo paradigma propuesto por Stephen R. Covey, sustentados en siete hábitos reconocidos por nuestro autor en su original y productivo estudio acerca de la literatura del éxito en su país durante el período 1776 - 1976.

Los hábitos no serían sino la resultante de la intersección de tres elementos: 1. Conocimiento, responde al qué hacer y por qué; 2. Capacidad, responde al cómo hacer; y 3. Deseo, responde al querer hacer o motivación. Estos tres elementos son requeridos para convertir algo en un hábito en nuestras vidas.

Veamos, a título de ilustración, el hábito de la lectura a través de estos tres elementos: 1. ¿Qué debo leer y por qué debo leer?; 2. ¿Cómo debo leer?; 3. ¿Deseo leer? Si una determinada persona carece del hábito de la lectura, resulta indudable que uno o más de estos elementos no están en la intersección. A propósito del hábito de la lectura, recientes estadísticas oficiales informan, por ejemplo, que el Perú sólo supera en índice de lectoría en América Latina a Haití. Como contrapeso de esta situación podemos decir que el hábito de ver la televisión está reemplazando al hábito de la lectura. Lastima, sí, que la televisión peruana no ofrezca todavía todas las posibilidades educativas que debiera poner al servicio de su propia comunidad.

La clave de la efectividad es la relación entre la producción y la capacidad de producción. Covey ilustra muy bien esta relación narrando la fábula de Esopo de la gallina de los huevos de oro. Cuenta el fabulista que en cierta ocasión un granjero tuvo la dicha de encontrarse con una gallina que ponía cada día un huevo de oro. No dando crédito a lo que sus sentidos percibían, el desconfiado granjero hizo verificar por otras personas el huevo. Y en efecto, pudo realmente

comprobar que el huevo era de oro. Por cierto que nuestro granjero enriqueció notablemente, pues cada día que pasaba la gallina le ponía un huevo de oro. No pasó mucho tiempo antes de que sus ambiciones desmedidas le hicieran pensar que era mejor dar muerte a la gallina para tener de una vez todos los huevos de oro. En efecto, sin pensarlo más decidió matar a la gallina de los huevos de oro. Mas al darle muerte y abrirla comprobó para su desesperación que en su interior no había ningún huevo de oro. Había matado sin pensar en las consecuencias a la gallina de los huevos de oro. Así, pues, el huevo de oro de cada día de la gallina representa la producción, así como la gallina representa la capacidad de producción.

Los siete hábitos encarnan principios esenciales arraigados en nuestra conciencia moral y en nuestro sentido común. Los hábitos de la efectividad, son los siguientes: 1. Sea proactivo -hábito de la responsabilidad-; 2. Empiece con un fin en mente -hábito del liderazgo personal-; 3. Establezca primero lo primero -hábito de la administración personal-; 4. Piense en ganar / ganar -hábito del beneficio mutuo-; 5. Procure primero comprender y después ser comprendido -hábito de la comunicación efectiva-; 6. Sinergice -hábito de la interdependencia-; y 7. Afile la sierra -hábito de la mejora continua-.

## 2.5 Niveles de efectividad.

Estos niveles de efectividad, siempre en la visión de Covey, son los siguientes: 1. Efectividad personal; 2. Efectividad interpersonal; 3. Efectividad gerencial; y 4. Efectividad organizacional. Veamos muy brevemente cada uno de estos niveles de efectividad:

1. La efectividad personal, basada en el principio de la confiabilidad, constituye la relación conmigo mismo;

2. La efectividad interpersonal, sustentada en el principio de confianza, son mis relaciones e interacciones con los demás;

3. La efectividad gerencial, sostenida en el principio del facultamiento, es la responsabilidad de hacer que otros lleven a cabo determinada tarea con un claro sentido de responsabilidad y compromiso; y

4. La efectividad organizacional, soportada en el principio de alineamiento, es la necesidad de organizar a las personas en armonía con las líneas maestras de la organización.

### 3°. Los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

#### 3.1 Primer hábito: Sea proactivo.

Este hábito de efectividad representa la posibilidad de asumir nuevos desafíos en un ambiente de libertad individual y responsabilidad social de la persona humana. Este es el hábito de la conciencia y conducta de responsabilidad, el que resulta determinante en cada persona para comprender sus realizaciones y frustraciones, sus retos y sus respuestas, sus ambiciones y sus logros.

Es muy importante entender que entre los estímulos, procedentes del ambiente externo e interno, y las respuestas, manifestadas en conductas observables o no, existe la libertad interior de decidir. Esta es evidentemente una postura no determinista, tal como el propio Viktor E. Frankl la señalara al considerarla la última de las libertades humanas. Al hombre se le puede despojar de todo salvo la de elegir sus valores de actitud frente a las circunstancias de su propia vida. Una lección magistral de libertad interior de elegir la dio el propio Frankl a raíz de su dolorosa experiencia durante sus años de confinamiento (1942 - 1945) en cuatro campos de concentración nazi. Su extraordinario libro: *Un psicólogo en un campo de concentración* (1946), publicado después con el título de: *El hombre en busca de sentido*, siempre perdurará como

uno de los más valiosos legados de valor y esperanza humanas en las condiciones más difíciles de soportar para un ser humano.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que constituye *el hábito de la responsabilidad*, son los siguientes:

- Valore positivamente la proactividad porque su práctica cotidiana le significará también mayor libertad personal.
- Sienta, piense y actúe reconociendo que su familia es su responsabilidad más importante.
- Acepte nuevos retos que lo desafíen a cuestionar y romper su precaria seguridad para desarrollarse cada vez más.
- Supere con decisión y valor las barreras internas y externas que le impiden actuar en forma proactiva.
- Anticípese al futuro diseñando con creatividad y oportunidad acciones preventivas.
- Actúe con suma responsabilidad en su trabajo como un camino inteligente para progresar.
- Reafirme día a día la responsabilidad que tiene sobre su propia vida.

### 3.2 Segundo hábito: Empiece con un fin en mente.

Este hábito de efectividad refleja el liderazgo personal y satisface plenamente la necesidad de encontrar un sentido a la propia existencia. Este es el hábito de la primera creación o creación mental, el que resulta esencial en cada persona para comprender el cumplimiento de su misión existencial.

Las observaciones y estudios realizados acerca de la visión de futuro revelan que esta es en verdad extraordinaria y, tal como lo considera Stephen R. Covey, el poder de una visión de futuro es increíble. La literatura mundial abunda en casos que demuestran la manera en que la visión de futuro posibilita el cumplimiento de los propios objetivos. Viktor E. Frankl lo demostró personalmente, así como en los casos de aquellos otros individuos enfrentados a situaciones límites en los campos de concentración nazi. Benjamin Singer también comprobó el caso de niños escolares que tenían una imagen de roles centrados en el futuro y su influencia para su desarrollo. Andrew Campbell y Laura L. Nash estudiaron la influencia del sentido de misión para el caso de las organizaciones y equipos. Por último, Fred Polak estudió, para el caso de las civilizaciones, la influencia de la visión colectiva de futuro.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre lo que es el *hábito del liderazgo personal*, son los siguientes:

- Decida y actúe iluminándose con su propia visión de futuro.
- Dirija su vida previendo su derrotero futuro.
- Contraste sus decisiones y acciones con su misión personal y realice los ajustes que correspondan.
- Acepte que su vida tiene un sentido . . . pero reconozca también que es usted quien tiene que descubrirlo.
- Identifique los principios y valores que orientan su propia vida.
- Determine el sentido de su vida y comprométase con el mismo.
- Lidere su vida trazando el rumbo que recorrerá hoy y mañana.

### 3.3 Tercer hábito: Establezca primero lo primero.

Este hábito de efectividad interpreta la idea de la administración personal, y su aplicación inteligente posibilita que las personas puedan encontrar la diferencia entre lo importante y lo urgente para ser más efectivas. Este es el hábito de la segunda creación o creación física, el que resulta básico para comprender la calidad de las decisiones y acciones en el día a día. Existen varias generaciones de aplicaciones inteligentes respecto a la administración del tiempo, cada una de las cuales ha logrado un avance sustantivo con respecto a la anterior: Desde la primera, basada en las notas y listas de tareas; pasando por la segunda, apoyada en las agendas; hasta la tercera, fundamentada en la administración del tiempo. Stephen R.

Covey ha propuesto una cuarta que encuentra su sustento en la matriz de administración personal, en la que cada actividad puede ser clasificada según dos criterios: 1) Urgencia, aquellas actividades que requieren una acción inmediata; y 2) Importancia, aquellas actividades que tienen que ver con los resultados. Así, cada actividad es susceptible de clasificarse en los siguientes cuadrantes: 1) Urgente e importante: Administración por crisis; 2) No urgente e importante: Administración proactiva; 3) Urgente y no importante: Administración reactiva; y 4) No urgente y no importante: Administración inefectiva. Resulta obvio que es el segundo cuadrante el que resulta clave para el logro de la efectividad.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la administración personal*, son los siguientes:

- Defina en forma prioritaria los objetivos y metas que deberá alcanzar en el corto, mediano y largo plazo.
- Decida sobre aquello que no es urgente pero sí importante en su vida . . . y determine actuar en consecuencia.
- Precise sus roles y objetivos, esfuércese por cumplirlos . . . y renuévelos.
- Establezca un modelo de conducta que le permita ser plenamente interdependiente.
- Efective sus resultados definiendo previamente la jerarquía de sus obligaciones.
- Trabaje y comprométase diariamente sobre su victoria privada.
- Practique a diario el uso de su planificador (agenda) para marcar día a día la diferencia.

#### 3.4 Cuarto hábito: Piense en ganar / ganar.

Este hábito de efectividad ejemplifica el beneficio mutuo y ayuda poderosamente a encontrar el equilibrio en las relaciones humanas con un sentido de bien común y equidad. Este es el hábito que posibilita el logro de satisfacciones compartidas entre todas aquellas personas que participan en un proceso de negociación.

Este hábito comprende el estudio de seis paradigmas de interacción humana: 1) ganar / ganar; 2) gano / pierdes; 3) pierdo / ganas; 4) pierdo / pierdes; 5) Gano; y 6) ganar / ganar o no hay trato. Cada uno de estos paradigmas es un modelo de relaciones humanas que conlleva determinados objetivos y logros; sin embargo, el primer modelo de los nombrados en una realidad interdependiente es el único viable. Este primer modelo representa beneficios mutuamente satisfactorios, además de que supone aprendizaje recíproco e influencia mutua. La historia de los conflictos en todos los ámbitos psicológicos y sociales refleja la ausencia de esta comprensión, primero, y la práctica desafortunada de las negociaciones, después. Los procesos de negociación colectiva llevados en forma periódica entre representaciones empresariales y sindicales reflejan, en la mayoría de las realidades empresariales latinoamericanas, un modelo basado en el paradigma gano / pierdes, el mismo que a la postre se convierte en un paradigma pierdo / pierdes.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito del beneficio mutuo*, son los siguientes:

- Piense que si trata al otro como a usted mismo le gustaría ser tratado, estaría sembrando la semilla del ganar / ganar.
- Acepte el hecho de que tanto usted como los demás pueden y deben resultar beneficiados en una negociación.
- Negocie actuando con integridad, madurez y mentalidad de abundancia.
- Decida aquello que favorezca el bien común y la equidad.
- Actúe pensando en que todos deben beneficiarse.
- Cultive una filosofía de vida ganar / ganar en la vida familiar, laboral y social.
- Estimule la inteligencia del equipo de trabajo aportando una filosofía y conducta sustentada en ganar / ganar.

#### 3.5 Quinto hábito: Procure primero comprender y después ser comprendido.

Este hábito de efectividad describe la comunicación efectiva y conviene aplicarlo a los efectos de desarrollar los beneficios de la inteligencia emocional y obtener un clima social de respeto y convivencia armoniosa. Este es el hábito que sustenta la necesidad de comprender con empatía al otro para después ser comprendido y poder edificar relaciones interpersonales más constructivas.

Destaca muy especialmente en este hábito la importancia de la escucha empática en el proceso de la comunicación humana. Si bien todos los hábitos de la efectividad se encuentran

muy relacionados con la inteligencia emocional, este hábito lo está en un grado mayor por sus propias connotaciones emocionales. Se ha comprobado a través de diversos estudios que la escucha activa resulta para el supervisor una aptitud crítica para obtener el éxito en su gestión. Esta escucha es con la intención sincera de comprender profunda y realmente a la otra persona. Puede recordarse aquí que la antigua filosofía griega reconoce el *ethos*, fundamento del carácter e integridad; el *pathos*, base de la empatía y el sentimiento; y el *logos*, sustento de la lógica y la razón.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la comunicación empática*, son los siguientes:

- Aprenda mentalmente a ponerse en los *zapatos del otro* para empezar a comprenderlo.
- Pregúntese si la calidad de su comunicación con las personas aporta el respeto necesario y posibilita una convivencia armoniosa.
- Reconozca que para comprender al otro deberá aprender a escucharlo . . . con la mente abierta.
- Entienda al otro para comunicarse, primero, y encontrar juntos una solución efectiva, después.
- Compórtese con la necesaria firmeza y seguridad frente a los demás para ser escuchado.
- Realice depósitos constantes y positivos en la cuenta bancaria emocional de los demás.
- Aprenda a establecer una comunicación empática escuchando y dejándose escuchar.

### 3.6 Sexto hábito: Sinergice.

Este hábito de efectividad implica la interdependencia y es el producto social de individuos, familias, equipos de trabajo y organizaciones bien integradas, productivas y creativas. Este es el hábito que fundamenta los logros sinérgicos del trabajo en equipo, vale decir de aquellos equipos en los que el resultado del colectivo es mayor que la simple suma de sus integrantes. También podría afirmarse que el cociente intelectual del equipo es mayor que el promedio del cociente intelectual de aquellos que participan en su composición.

La sinergia es un producto resultante de la calidad de las relaciones internas y externas de calidad singular. Así, la sinergia intrapersonal es consecuencia de la práctica de los tres primeros hábitos que propician la victoria privada o maestría personal; en tanto que la sinergia interpersonal es el resultado de la práctica de los tres segundos hábitos que generan la victoria pública o maestría interpersonal. Otra manera de enfocar la sinergia interpersonal es considerarla como un producto de la mentalidad de abundancia, la cuenta bancaria emocional y el esfuerzo por procurar primero comprender. Un ejemplo notable de sinergia son los círculos de calidad comprometidos, productivos y creativos.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la interdependencia*, son los siguientes:

- Sinergice actuando con proactividad, competitividad y creatividad en su equipo de trabajo.
- Seleccione la *tercera idea superior* en los grupos humanos en los que participe.
- Alcance nuevos logros y propicie la innovación en su propia familia.
- Supérese a sí mismo para desarrollar cada una de las dimensiones de su personalidad y lograr una mayor sinergia interna.
- Actúe proactivamente para ayudar a la formación de un equipo de trabajo bien integrado y productivo.
- Acepte la diversidad como una fortaleza del equipo de trabajo que se necesita explotar con inteligencia, creatividad y sensibilidad.
- Intégrese a un equipo de trabajo sumando y multiplicando esfuerzos para alcanzar los objetivos del grupo en forma sinérgica.

### 3.7 Séptimo hábito: Afile la sierra.

Este hábito de efectividad interpreta la mejora continua y ofrece un horizonte de superación personal en todas y cada una de las áreas de nuestra personalidad. Este es el hábito que permite entender el mejoramiento personal en las dimensiones física, mental, socio-emocional y espiritual.

Stephen R. Covey denomina a este hábito *afilarse la sierra* por aquella historia que relata acerca de un leñador que se encuentra en pleno bosque tratando con mucho afán de derribar árboles con su hacha. Sin embargo, no le pasa por sus mentes que su hacha también requiere ser afilada cada cierto tiempo para que recupere su filo y pueda seguir brindando un buen servicio. Pues eso es precisamente lo que acontece con las personas cuando no son capaces de hacer un alto en el camino de su vida para recuperar nuevas energías con el descanso reparador, la lectura de estudio, la ayuda solidaria al prójimo o la meditación. Las personas requerimos renovación en todas y cada una de las dimensiones de nuestra personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. En cualquier caso, la falta de una apropiada renovación en estas dimensiones puede tener un elevado muy costo para las personas.

Algunos ejemplos ilustrativos sobre el *hábito de la mejora continua*, son los siguientes:

- Descanse plácidamente las horas que necesita para reponer sus energías físicas y mentales.
- Lea, estudie y reflexione . . . todavía sigue siendo una de las maneras más inteligentes de informarse, educarse y cultivarse.
- Mejore todo lo que realiza, siempre existirá la posibilidad de mejorar.
- Aliméntese en forma nutritiva y sana para estar siempre en buena forma.
- Desarrolle su carácter expresando en su conducta principios y valores positivos.
- Ofrézcase a sí mismo la posibilidad de renovarse en todas las dimensiones de su personalidad.
- Cultive una vocación de servicio sirviendo a los demás con amor.

#### 4°. La sinergia de los hábitos de la efectividad personal y organizacional.

Stephen R. Covey establece muy claramente que los hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral, interrelacionada y secuencial. Los siete hábitos de la efectividad personal y organizacional deben ser aplicados en forma integral para propiciar precisamente su sinergia. Los hábitos también se encuentran entre sí interrelacionados, lo que también favorece su sinergia interna. La secuencia de los hábitos establece, primero, el logro de la victoria privada, básicamente por la práctica de los tres primeros hábitos de la efectividad; y, después, la victoria pública, fundamentalmente por la práctica de los tres segundos hábitos. El séptimo hábito debe practicarse en todo momento por cuanto ayuda a mejorar sustantivamente todas las dimensiones de la personalidad: física, mental, socio-emocional y espiritual. La clave de la efectividad de los siete hábitos reside precisamente en su aplicación integrada, interrelacionada y secuencial.

Los siete hábitos de la efectividad constituyen un nuevo paradigma de desarrollo que establece un difícil desafío personal y organizacional. No se trata, pues, de una simple receta sino de incorporar en la propia personalidad nuevos hábitos que propicien el desarrollo en todas y cada una de las dimensiones de la personalidad. Aquí también puede comprenderse el fenómeno de la resistencia al cambio por diversas motivaciones y consideraciones. Puede observarse, por ejemplo, lo difícil que puede resultarle a una persona que carece del hábito de la lectura adquirirla este hábito durante la edad adulta. Es dramático comprobar que al lado del analfabetismo absoluto -personas que no son inteligentes en la lectura y escritura- se encuentra el analfabetismo funcional. Este analfabetismo funcional se produce cuando las personas aprenden a leer y escribir pero por la falta de hábitos educativos desaprenden estas habilidades culturales adquiridas. Puede también comprobar en su vida lo difícil que es adquirir nuevos hábitos si trata de adquirir el hábito de los ejercicios físicos diarios. Se trata entonces de vencerse a uno mismo para adquirir nuevos hábitos de vida saludables que reemplacen hábitos antiguos e insalubres. Es cierto que no es una tarea imposible pero sí exigente al máximo, sobretodo cuando la autodisciplina no se encuentra toda lo fortalecida que se requiere.

#### 5°. La inteligencia emocional: Una necesidad y una esperanza.

Inteligencia emocional es un nombre nuevo para una realidad antigua en la psicología. Este término aparece en la literatura psicológica recién en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue recién con la publicación del libro *La Inteligencia Emocional* (1995) de Daniel Goleman que el concepto se difundió rápidamente e hizo fortuna. A este interesante libro pronto le siguió otro, del mismo Goleman, con el nombre de *La inteligencia emocional en la empresa* (1998).

Sin dejar de reconocer la importancia que tiene el cociente intelectual -C.I.- y la pericia para el logro de los objetivos de desarrollo en la empresa, Daniel Goleman, el principal estudioso y divulgador del concepto de inteligencia emocional, ha señalado que el éxito en la empresa obedecería nada menos que en un 80 por ciento a este importantísimo factor.

¿Por qué el tema de la inteligencia emocional ha capturado la atención de los medios científicos, académicos, empresariales, de comunicación y sociales en todo el mundo? Pueden haber varias razones que expliquen este fenómeno, pero me atrevería a señalar que la principal es la dramática comprobación a diario de los gravísimos problemas sociales y humanos que se viven en todo momento en el mundo. La inteligencia emocional en este escenario cotidiano de desencuentros y angustias no representaría sino una necesidad de reencontrarnos con nosotros mismos y los demás, además de una esperanza viva para la humanidad.

#### 6°. Los problemas existenciales del mundo contemporáneo.

Viktor E. Frankl (1905 - 1997), el notable médico psiquiatra y neurólogo austriaco, fundador de la tercera escuela vienesa de psicoterapia, reflexionaba sobre los graves problemas existenciales y los males sociales de la época contemporánea en varios de sus extraordinarios libros y planteaba como una respuesta a los mismos la logoterapia y el análisis existencial. Los principios en los que se basa la logoterapia, de acuerdo a Joseph Fabry, uno de discípulos más conspicuos de Frankl, son los siguientes:

1. La vida tiene sentido en cualquier circunstancia;
2. El hombre es dueño de una voluntad de sentido, y se siente frustrado o vacío cuando deja de ejercerla; y
3. El hombre es libre, dentro de sus obvias manifestaciones, para consumir el sentido de su existencia.

Viktor E. Frankl explicó también la neurosis colectiva que caracteriza a las sociedades enfermas. Los cuatro síntomas de estas sociedades enfermas, serían los siguientes:

1. El fatalismo, es decir la creencia de que existe un destino inexorable que encierra al ser humano en los límites de un determinismo del que no es posible escapar. Esta mentalidad fatalista es uno de los rasgos psicosociales de la cultura de la pobreza en Latinoamérica y en todo el mundo.
2. El fanatismo o el reduccionismo en creencias, valores y comportamientos que alejan al ser humano de su racionalidad y lo impulsan a la exclusión, los prejuicios y el autoritarismo. Se manifiesta en la política, la religión, la cultura, el deporte y en muchos de los ismos segregacionistas de la época actual.
3. La masificación o la pérdida del sentido de la individualidad que convierte al hombre libre en un hombre masa. Los totalitarismos de cualquier signo político engendran este tipo de personalidad básica.
4. La existencia provisional por la inseguridad que permite que el horizonte de vida del hombre se reduzca al momento presente y olvide el valor que tiene la acción presente para la realización de un futuro con esperanza y desarrollo. Es una respuesta a la falta de esperanza y sentido de vida.

Frankl también comprendió los males de nuestra época contemporánea, y los clasificó en tres grupos:

1. La depresión, una de las enfermedades psiquiátricas de mayor gravedad, que tiene incidencia y prevalencia mundial en constante aumento. Se manifiesta también bajo la forma de desaliento, desánimo y desesperanza en la vida y por la vida.
2. Las adicciones, que en los últimos años no solamente se han agravado sino que inclusive han aparecido nuevas formas con el desarrollo tecnológico. Es un problema mundial que tiene hondas y dramáticas repercusiones psicológicas, sociales, culturales, legales, económicas y políticas.



3. La agresión, manifestada en todo momento y en todos los confines del planeta. Aparece revestida bajo la forma de conflictos de pareja, abandono familiar, paternidad no responsable, pobreza extrema, explotación de niños y mujeres para la prostitución, pandillas infantiles y juveniles, delincuencia criminal, tráfico de drogas, guerrillas, terrorismo, revueltas sociales y protestas, terrorismo, torturas y muchas otras formas más de violencia.

Una comunicación personal de la maestra Leticia Ascencio de García, Directora General de la Sociedad Mexicana de Análisis Existencial y Logoterapia, nos informa: "Aquí en México la logoterapia responde a un anhelo de esperanza que los mexicanos sentimos ante un país que día a día vive en más inseguridad y al que el derrumbe de tradiciones está afectando como a muchos pueblos del mundo".

Y qué es lo que podríamos decir cada uno de nosotros acerca del estado de cosas en nuestro país. Acaso bastaría observar sólo un día de programación de la televisión nacional para ver en la pantalla reflejada nuestra propia miseria no solo material sino también moral y espiritual.

Afortunadamente existen esperanzas bien fundadas, hay fuerzas vivas de la sociedad que con pocos recursos y en silenciosa pero fecunda y comprometida acción luchan por vencer el avance degradante de la cultura de muerte y su miseria moral y espiritual que día a día tratan de vendernos sus mercaderes.

El mensaje de Viktor E. Frankl, sintetizado en sus bellas palabras: *A pesar de todo, sí a la vida*, es realmente esperanzador para un mundo en el que grandes masas de personas pierden la fe en su propia vida y en la vida.

El desafío para todos nosotros, recogiendo el esperanzador mensaje frankliano, es aprender a vivir cada día plenos de sentido o, lo que es lo mismo, plenos de humanidad por la riqueza de nuestros principios y valores.

#### 7°. ¿Qué es la inteligencia emocional?

Después de comprender por qué es importante un tema como el de la inteligencia emocional en nuestro mundo actual, es necesario definirlo y saber un poco más acerca de su estructura y dinámica psicológicas y sociales.

Daniel Goleman acerca del término emoción ha escrito, en *La inteligencia emocional* (1995), lo siguiente: "Utilizo el término *emoción* para referirme a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar. Existen cientos de emociones, junto con sus combinaciones, variables, mutaciones y matices. En efecto, existen en la emoción más sutilezas de las que podemos nombrar".

Este mismo autor en su libro *La inteligencia emocional en la empresa* (1998) ha definido: "El término "inteligencia emocional" se refiere a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones".

En esta definición, Goleman ha considerado cinco aptitudes emocionales, clasificadas a su vez en dos grandes grupos:

Aptitud personal: Son las que determinan el dominio de uno mismo. Comprenden las siguientes aptitudes:

1. Autoconocimiento.
2. Autorregulación.
3. Motivación.

Aptitud social: Son las que determinan el manejo de las relaciones. Comprenden las siguientes aptitudes:

4. Empatía.
5. Habilidades sociales.

Antes de definir cada una de estas aptitudes emocionales, veamos, siguiendo al propio Goleman, qué es una aptitud emocional. Goleman señala: "Una *aptitud* emocional es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente".

Ahora veamos rápidamente cada una de estas aptitudes emocionales, necesarias para sobresalir en el competitivo mundo del trabajo.

1. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; 2. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites; y 3. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.
2. La autorregulación consiste en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulsos perjudiciales; 2. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; 3. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; 4. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios; y 5. Innovación: Estar abierto y bien dispuesto para las ideas y los enfoques novedosos y la nueva información.
3. La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. Esta motivación comprende, a su vez, cuatro aptitudes emocionales: 1. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; 2. Compromiso: Alinearse con los objetivos de un grupo u organización; 3. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; y 4. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.
4. La empatía es la captación de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende, a su vez, cinco aptitudes emocionales: 1. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; 2. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; 3. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; 4. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; y 5. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.
5. Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Estas habilidades sociales comprenden, a su vez, ocho aptitudes emocionales: 1. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; 2. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; 3. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; 4. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; 5. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; 6. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; 7. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y 8. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Esta es buena cuenta la anatomía de las aptitudes emociones, tal como el propio Daniel Goleman las comprende en la organización. Sin embargo, otros autores tienen otra manera diferente de comprender la estructura de las aptitudes emocionales en el competitivo mundo de los negocios de hoy en día. Puede, por ejemplo, revisarse de Robert K. Cooper y Ayman Sawaf: *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones* (1997). Estos autores presentan un modelo de la inteligencia emocional sustentado en cuatro pilares: 1. Conocimiento emocional; 2. Aptitud emocional; 3. Profundidad emocional; y 4. Alquimia emocional. A su vez cada uno de estos pilares de la inteligencia emocional tienen cuatro aptitudes emocionales, lo que arroja un total de dieciséis aptitudes emocionales. El análisis de ambos modelos de inteligencia emocional permite comprender que en gran medida las aptitudes emocionales están superpuestas con diferentes nomenclatura. Este tema seguramente será todavía objeto de muchas controversias y debates, pero de momento la propuesta de Goleman parece tener un mayor número de seguidores.

#### 8°. La efectividad personal y organizacional y la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional será, a no dudarlo, uno de los temas que más se estudiará y explotará en los próximos años. Durante el siglo XX uno de los temas recurrentes de estudio e investigación de la psicología ha sido el de la inteligencia racional, el mismo que se ha expresado en términos como edad mental, cociente intelectual, aptitudes intelectuales, funciones cognitivas e inteligencias múltiples.

Por cierto, hay todavía muchísimo por investigar y estudiar en cuanto al tema de la inteligencia emocional, pero de lo que podemos hoy estar seguros es que el papel de las emociones comienza a reconocerse y revalorarse plenamente en las organizaciones empresariales. Daniel Goleman no ha propuesto propiamente en sus últimos libros: *La inteligencia emocional*, primero, y *La inteligencia emocional en la empresa*, después, un programa para el desarrollo de las aptitudes emocionales. Ha establecido, sí, quince líneas orientadoras para la capacitación en aptitudes emocionales. Inclusive ha fundado el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, entidad que se mantiene muy activa en la creación de programas efectivos para el desarrollo de las aptitudes emocionales en las empresas. Algunos de estos programas identificados, que pueden conocerse vía internet en la página web del *Consortium*, son los siguientes: Tácticas y estrategias de interacción gerencial para el liderazgo efectivo, entrenamiento en motivación de realización, programa de entrenamiento en competencias emocionales, entrenamiento en relaciones humanas, etcétera. Tengo la impresión de que muchas de las ideas propuestas por Stephen R. Covey concuerdan con las de Daniel Goleman. ¿Por qué no sinergizar las ideas de Covey, administrador, y Goleman, psicólogo, en un proyecto de desarrollo personal y organizacional? Este es un desafío interesante para psicólogos y administradores. He aquí también una aplicación práctica de la *tercera idea* superior de la que nos habla el propio Stephen Covey en su sexto hábito.

#### 9°. Las personas y los líderes centrados en principios.

Diversos estudiosos e investigadores de la psicología han planteado en varias de sus obras un conjunto de características psicológicas que definirían al hombre maduro. Abraham H. Maslow (1908 - 1970) en su libro *Motivación y personalidad* (1954) explicó mediante una muy valiosa y original investigación un conjunto de rasgos de la personalidad auto desarrollada. Las características de personalidad que pudo encontrar Maslow, explicadas ampliamente en su citado libro, son las siguientes:

1. Percepción más eficiente de la realidad y relaciones más cómodas con ella.
2. Aceptación de sí mismo, de otros, de la naturaleza.
3. Espontaneidad.
4. Enfoque del problema.
5. La cualidad de separación; la necesidad de soledad.
6. Autonomía, independencia de cultura y medio ambiente.
7. Novedad continuada de expresión.
8. La experiencia mística; el sentimiento oceánico.
9. Sentimientos hacia la humanidad de identificación, simpatía y afecto.
10. Relaciones interpersonales.
11. La estructura del carácter democrático.
12. Discriminación entre medios y fines.
13. Sentimiento filosófico de buen humor.
14. Creatividad.
15. Resistencia a la "enculturación".

Carl R. Rogers (1902 - 1987), otro brillante psicólogo contemporáneo de Maslow, también ha planteado un conjunto de características psicológicas de la personalidad del *hombre del mañana*. Tales características, serían las siguientes:

1. Apertura interna y externa al cambio, a nuevas formas de vivir, de ver, de ser.
2. Deseo de autenticidad, rechazo de la hipocresía, la falsedad o el llevar una vida doble, secreta.
3. Cierta escepticismo hacia la ciencia y la tecnología, hacia lo que pretende la conquista y el control de la naturaleza y de las personas, a la vez que apoyo y colaboración con la ciencia y la tecnología que llevan a la autoconsciencia y el autocontrol.
4. Deseo de armonía que evite dicotomía y busque la totalidad de la vida con el pensamiento, los sentimientos, las energías física y psíquica.
5. Deseo de intimidad, de nuevas formas de cercanía, de comunicación tanto intelectual como emotiva.
6. Persona en proceso. La persona del mañana está convencida de que la vida es dinámica, en cambio constante; vive este proceso de transformación y corre riesgos que le lleve a ser y crecer.

7. Capacidad de amar, deseoso de brindar ayuda a otros cuando realmente la requieren. La persona del mañana es gentil, sutil, aguda, no-moralista, no-juez y está preocupada por los demás.
8. Contacto con la naturaleza. Esta persona es amante de la naturaleza y tiene una conciencia ecológica que le permitirá el placer de aliarse con la naturaleza en lugar de luchar o tratar de conquistarla.
9. Anti institucionalidad. Esta persona tiene antipatía por las estructuras inflexibles, altamente estructuradas o burocratizadas; piensa que la existencia de instituciones se justifica sólo si sirven a las personas y no a la inversa.
10. Autoridad interna. La persona del mañana tiene confianza en su propia experiencia y desconfianza de las autoridades externas impositivas; es libre para, de acuerdo con sus propios juicios morales, desobedecer las leyes que considera injustas.
11. Despego de bienes materiales. El dinero y el estatus social no son los objetivos de esta persona que valora más el ser que el tener.
12. Tendencia al desarrollo espiritual. La persona del mañana desea encontrar el significado y propósito de la vida, que va más allá de lo humano; examina los caminos por los que el hombre ha encontrado valores y fuerzas que le permiten trascender y vivir en paz interior.

Stephen R. Covey también ha definido, sustentándose en sus propios estudios y observaciones, las características distintivas de las personas y líderes centrados en principios. De acuerdo con Covey, las características de las personas centradas en principios, serían las siguientes:

1. Son más flexibles y espontáneas.
2. Sus relaciones con los demás son más fecundas y gratificantes.
3. Son más sinérgicas.
4. Aprenden continuamente.
5. Se vuelven más propensas a contribuir.
6. Obtienen resultados extraordinarios.
7. Desarrollan un saludable sistema inmunitario psicológico.
8. Fijan sus propios límites.
9. Llevan una vida más equilibrada.
10. Se sienten más confiadas y seguras.
11. Son más capaces de hacer coincidir lo que pregonan con lo que realizan.
12. Se concentran en su círculo de influencia.
13. Cultivan una rica vida interior.
14. Irradian energía positiva.
15. Disfrutan más de la vida.

Siguiendo a Covey, a reglón seguido también señalamos las características distintivas de los líderes centrados en principios. Tales características, serían las siguientes:

1. Aprenden continuamente.
2. Tienen vocación por servir.
3. Irradian energía positiva.
4. Creen en los demás.
5. Dirigen sus vidas de forma equilibrada.
6. Ven la vida como una aventura.
7. Son sinérgicos.
8. Se ejercitan para la autorrenovación.

De algo sí que podemos estar seguros revisando el significado psicológico de todas estas características de personalidad. Todas ellas, en mayor o menor grado, se relacionan con lo que hoy día se denomina inteligencia emocional. De tal manera que el desarrollo de estas características de personalidad no significará sino el desarrollo de lo que hoy denominamos inteligencia emocional.

10°. Reflexiones finales.

Es necesario considerar seriamente las ideas propuestas por Stephen E. Covey porque pueden ayudar muy efectivamente en el propósito de contribuir al desarrollo personal y organizacional. ¿Son ideas difíciles de aplicar, quizá algo costosas y, además, con resultados más mediatos que inmediatos? Es posible que la respuesta sea afirmativa; sin embargo, en el tema de la efectividad personal y organizacional, de la misma manera que en el de la inteligencia emocional, todavía no se conocen atajos, caminos cortos o rutas fáciles.

De lo que no podemos dudar es que en estos tiempos turbulentos que corren se requiere impulsar decisivamente en las empresas programas que ayuden efectivamente al desarrollo humano. Sin éste, a no dudarlo, no será posible en modo alguno lograr el desarrollo organizacional en forma firme y sostenida en un contexto mundial de creciente competencia e incremento de competitividad.

Puedo señalar que el rol del supervisor puede y debe enriquecerse y fortalecerse sustantivamente con diversas acciones administrativas y psicológicas. Sin embargo, si acaso debo señalar una sola acción diría que el supervisor debiera asumir con más competencia, dedicación y vocación su papel de comunicador, motivador y capacitador en su trabajo del día a día. Debe también comprender -tal como Daniel Goleman lo enseña- que en el mundo del mañana, que en realidad viene siendo el mundo del presente, ya no es suficiente el cociente intelectual y la pericia para el logro del éxito sino que también es imprescindible el dominio de ese complejo psicológico al que se denomina inteligencia emocional.

Finalmente, es muy necesario señalar la extraordinaria importancia que tiene la conducta ética en todos los ámbitos de actuación de la persona humana. Conducta ética que refleja la calidad de los valores humanos y que no puede olvidarse en la compleja realidad de las organizaciones y comunidades. Conducta ética que retrata el patrimonio de humanidad de los actores sociales en un mundo esperanzador y convulsionado. Conducta ética que necesita expresarse en el desarrollo humano por cuanto sin esta base de principios no podría sostenerse con solidez la efectividad personal y organizacional. La inteligencia emocional significa también, entre muchas otras cosas, la capacidad para expresar a plenitud la conducta ética, rica en valores humanos y esencia de nuestra propia humanidad.

#### Bibliografía Básica.

1. ABANTO, Zoila . . . ; HIGUERAS, Leonado . . . ; y CUETO, Jorge . . . ICE. Inventario de cociente emocional de Bar-On. Test par la medida de la inteligencia emocional. Manuel Técnico. Lima, 2000.
2. BAR-ON, Reuven . . . Bar-On Emotional quotient inventory. A measure of emotional intelligence. Technical manual. Toronto, 1997. Multi-Health Systems Inc.
3. BENNETT, William J. . . . El libro de las virtudes. Buenos Aires, 1995. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.
4. BROCKERT, Siegfried . . . ; y BRAUN, Gabriele . . . Los tests de la inteligencia emocional. Barcelona, 1997. Ediciones Robinbook S.L., primera edición.
5. COOPER, Robert K. . . . ; y SAWAF, Ayman . . . La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Bogotá, 1988. Editorial Norma S.A., primera edición.
6. COVEY, Stephen R. . . . El liderazgo centrado en principios. Barcelona, 1997. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Ediciones Paidós SAICF, cuarta reimpresión de la primera edición.
7. COVEY, Stephen R. . . . Meditaciones diarias para la gente altamente efectiva. Barcelona, 1996. Ediciones Paidós Ibérica S.A. y Editorial Paidós SAICF, segunda reimpresión de la primera edición.
8. COVEY, Stephen R. . . . Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. México D.F., 1996. Editorial Paidós Mexicana S.A., primera edición.
9. COVEY, Stephen R. . . . Los 7 hábitos de las familias altamente efectivas. México D.F., 1998. Editorial Grijalbo S.A. de C.V., primera edición.
10. COVEY, Stephen R. . . . ; MERRILL, A. Roger . . . ; y MERRILL, Rebecca R. . . . Primero, lo primero. Vivir, amar, aprender, dejar un legado. Buenos Aires, 1995. Ediciones Paidós SAICF, Ediciones Ibérica S.A. y Ediciones Paidós Mexicana S.A., Primera edición.
11. CSIKSZENTMIHALYI, Mihaly . . . Fluir (Flow) Una psicología de la felicidad. Barcelona, 1996. Editorial Kairós S.A., primera edición.
12. CHONATI, Irma . . . Los 7 hábitos de la gente eficaz. Lima, 1995. En: Calidad & Excelencia; Año 2 , N°. 7.

13. DULEWICZ, Víctor . . . ; y HIGGS, Malcolm . . . La inteligencia emocional: ¿aportan las competencias datos para su fiable y correcta evaluación? Barcelona, 1999. En: Training & Development Digest; N°. 16.
14. FRANKL, Viktor E. . . . El hombre en busca de sentido. Barcelona, 1996. Editorial Herder S.A., décima octava edición.
15. GOLEMAN, Daniel . . . Eduque su mente. Entrevista de SALOPEK, Jennifer J. . . . Barcelona, 1999. En: Training & Development Digest; N°. 16.
16. GOLEMAN, Daniel . . . La inteligencia emocional. Barcelona, 1996. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.
17. GOLEMAN, Daniel . . . La inteligencia emocional en la empresa. Buenos Aires, 1999. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.
18. GOLEMAN, Daniel . . . La salud emocional. Barcelona, 1997. Editorial Kairós S.A., primera edición.
19. MARTIN, Doris . . . ; y BOECK, Karin . . . EQ Qué es la inteligencia emocional. Cómo lograr que las emociones determinen nuestro triunfo en todos los ámbitos de la vida. Madrid, 1997. Editorial EDAF S.A., primera edición.
20. RUPEREZ Z., Cristina . . . La inteligencia emocional aplicada al trabajo. Lima, 1999. En: Calidad & Excelencia; Año 4, N°. 17.
21. RYBACK, David . . . EQ Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Madrid, 1998. Editorial EDAF S.A., primera edición.
22. SIMMONS, Steve . . . ; y SIMMONS, John C. . . . EQ Cómo medir la inteligencia emocional. Primera guía que enseña a aplicar sus principios en la empresa y en su vida privada. Madrid, 1998. Editorial EDAF S.A., primera edición.
23. STEINER, Claude . . . ; y PERRY, Paul . . . La educación emocional. Buenos Aires, 1997. Javier Vergara Editor S.A., primera edición.
24. SEGAL, Jeanne . . . Su inteligencia emocional. Aprenda a incrementarla y a usarla. Barcelona, 1997. Grijalbo Mondadori S.A., primera edición.
25. VALLS ROIG, Antonio . . . Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona, 1997. Ediciones Gestión 2000 S.A., primera edición.
26. VARGAS TREPAUD, Ricardo . . . La psicología aplicada a la seguridad industrial. Lima, 1999. Encarte especial de Seguridad & Gestión. Revista de Administración Moderna de la Seguridad y Medio Ambiente. Año 2, N° 6.
27. WILLIAMS, Martha . . . ; BRYNE, John . . . ; y PIERA, Gustavo. . . Cómo medir y desarrollar la inteligencia emocional. Barcelona, 1999. En: Training & Development Digest; N°. 16.

Trabajo enviado por:  
Lic. Ricardo Vargas Trepaud  
Licenciado en Psicología  
Licenciado en Relaciones Industriales  
e-mail: psicoseg@terra.com.pe