



TEAM INTERNATIONAL

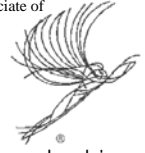
11825 IH – 10 West, Suite 205

San Antonio, TX 78230

p: 210.641.7733 f: 210.641.9654

www.teaminternational.net

A Network Associate of



Center for
Creative Leadership
leadership. learning. life.

La Inteligencia Emocional en el Liderazgo Innovativo

¿Qué tan listos somos?

Como muchos de ustedes saben, el concepto de la Inteligencia Emocional cobró prominencia con la publicación de los libros de Daniel Goleman en los Estados Unidos, comenzando en 1995. El término mismo (EI por sus siglas en inglés) fue acuñado cerca de 1990 por dos estudiosos del tema, Jack Mayer y Peter Salovey, y su definición original tenía que ver con la habilidad de percibir la información emocional dentro de las relaciones interpersonales y utilizar esa información para guiar las acciones y pensamientos de la gente. Los autores distinguían esta habilidad del concepto de la inteligencia cognitiva, que se emplea para detectar y predecir el éxito académico y que normalmente se mide con los “IQ tests”, o sea las pruebas del Coeficiente Intelectual. La nueva habilidad, denominada “EQ” (por otro estudioso, Reuven Bar-On, quien con su versión de este concepto desarrolló un instrumento de auto-medición) tiene poco que ver con el desempeño académico, pero mucho que ver con el éxito en la vida, especialmente en cuanto a la actuación ejecutiva en una organización y que también se conoce como “people skills”, o sea, la habilidad de manejar las relaciones interpersonales.

En su primera formulación, EQ, Goldman detalla 5 categorías o sub-habilidades de esta capacidad:

1. **Auto-conciencia** – la habilidad de reconocer y entender los estados de ánimo, las emociones e impulsos de uno mismo y su impacto en otros;
2. **Auto-regulación** – la habilidad de controlar o re-dirigir los impulsos destructivos y/o dañinos para uno mismo y otros;
3. **Motivación** – una pasión para actuar que trasciende el mero motivo económico o de status y la habilidad de persistir en las metas y objetivos;
4. **Empatía** – la habilidad de entender la estructura emocional de otros y de “caminar en sus zapatos”;
5. **Habilidades sociales** – las varias competencias necesarias para manejar las relaciones interpersonales, para construir redes de apoyo y la habilidad para aumentar la armonía.

Consideramos que el concepto de EQ es sumamente importante para el desarrollo del liderazgo y es medular para la actuación o *desempeño* efectivo del ejecutivo, especialmente en las organizaciones grandes y complejas de hoy día. El modelo de la empresa antigua, con su dependencia en una(s) figura(s) autoritaria(s) y enfocada(s) en si misma(s), ya no puede tener éxito en este mundo nuevo más competitivo, especialmente en lo que se refiere a la competencia global en donde el enfoque está en el cliente -- hacia afuera y no hacia adentro. Es más, para ser exitosa, la empresa grande requiere de

equipos gerenciales que trabajan inteligentemente dentro y entre sí, o sea la EQ del grupo, para manejar la complejidad de sus productos y mercados. Y si estas fuerzas no fueran suficientes para exigir un alto nivel de EQ, el nuevo trabajador, más preparado y educado que nunca, lo que se ha llamado el “knowledge worker”, requiere de un trato más inteligente y personal para mantener su compromiso con la organización. Por otra parte, mencionaremos más adelante las conexiones que existen entre la inteligencia emocional y la creatividad, o sea, el poder innovador de las personas y las organizaciones.

La versión revisada del análisis de Goleman, que aparece en su libro de 2001: *Primal Leadership*, es una re-formulación de las categorías que se mencionan anteriormente. Empero, en su libro *Inteligencia Social* de 2006, el autor lanzó un nuevo concepto de la inteligencia emocional. Aunque el título podría sonar casi igual, este nuevo libro avanzó el análisis más allá del primero e incluye información sobre las investigaciones que se habían realizado en los últimos 10 años acerca del funcionamiento del cerebro humano y su relación con las relaciones interpersonales. La mayor parte del nuevo libro de Goleman trata sobre la manera en que nuestros cerebros reaccionan a los estímulos interpersonales y el análisis de los circuitos del cerebro que se activan cuando interactuamos con otros.

En síntesis, esta nueva aplicación del análisis EQ nos lleva a 2 conclusiones principales:

1. Hay mucho que todavía no conocemos sobre el funcionamiento de nuestros cerebros. Los conceptos de “cerebro derecho y cerebro izquierdo”, como hemisferios separados de nuestros circuitos cognitivos y emocionales, subestiman la complejidad del procesamiento de la información que pasa entre las diferentes partes de nuestros cerebros;
2. Que el procesamiento de información se hace aún más complejo por la interrelación con otros cerebros que interactúan con el nuestro. O sea, nuestra biología afecta y es afectada por las biologías de las personas en nuestro alrededor; nuestras emociones influyen y contagian las emociones de otros. Este hallazgo le da una importancia aún mayor al impacto que tienen las relaciones interpersonales sobre el estado emocional de nuestras organizaciones y comunidades.

Para efectos del presente trabajo, quisiera enfocarme en el punto número 2 anterior y sus aplicaciones a la creatividad e innovación dentro de la organización.

En primer lugar, como se puede apreciar en los primeros párrafos de este documento, la inteligencia, tanto cognitiva como emocional, ha sido estudiada principalmente desde el punto de vista individual. El enfoque, entonces, ha sido en cómo extender este fenómeno a las personas; cómo medirlo; y luego cómo infundirlo en las personas que estamos preparando en los ámbitos educativos de la sociedad. En todo caso, al inicio pensábamos que el IQ era una cosa constante, que nacía con la persona, pero, ya sea o no cierto, esto es muy parecido a las antiguas teorías de liderazgo. (El liderazgo es nato, no

aprendido, según las versiones extremas de estas teorías.) La aportación del modelo de Goleman y otros teóricos del EQ es que, a diferencia del concepto estático del IQ, la inteligencia emocional puede ser mejorada y desarrollada a lo largo del tiempo, de tal suerte que nos damos cuenta de la importante aportación del proceso del aprendizaje al avance de este factor de inteligencia personal e interpersonal, especialmente en cuanto al liderazgo en las organizaciones.

Luego de esto, tenemos que entender la importancia del EQ desde el punto de vista de la actuación del grupo, o sea, no sólo necesitamos individuos de alta actuación (“*high-performance*”), sino que especialmente necesitamos grupos que se componen de personas de alto EQ quienes, a la vez, sean capaz de nutrirse entre si para lograr la famosa “sinergia” que toda organización desea. Esto nos lleva al tema de *social intelligence grupal* que propone Goleman para poder entender el impacto que tienen los miembros de un grupo entre sí internamente y el impacto externo de un grupo sobre otros grupos dentro de la misma organización. O sea, si nuestros cerebros afectan a los cerebros de otros, ¿cómo podemos asegurar que nuestros grupos están funcionando a su máxima eficiencia dentro de y entre sí?

Dos autores más, Vanessa Urch Druskat y Steven Wolff, nos ofrecen algunos consejos en su artículo del *Harvard Business Review* (2001), con un título muy puntual para nuestro tema, “Building the EI [EQ] of Groups”. Según estos autores, debemos:

- Crear una sensibilidad con respecto al contenido emocional, o sea, reconocer y platicar sobre el ambiente emocional que existe en el grupo. Si hay un problema emocional o si existe un estado de mal humor, el grupo puede dejar soltar sus emociones abiertamente respecto a la situación y luego re-enfocarse en lo que se puede hacer o no hacer, y así re-dirigir su energía y humor hacia fines productivos.
- Regular sus emociones dentro del grupo, por ejemplo, si uno de los miembros se pone terco o bravo en un momento dado, el grupo puede recordarle (honesta y amablemente) que su conducta está obstaculizando la productividad o creatividad del grupo.
- Para que haya productividad a través de diferentes equipos, los autores sugieren que dentro de cada equipo se estimulen normas de auto-conocimiento de su impacto en otros equipos. Por ejemplo, si un equipo logra la productividad al costo de otro equipo, dañando así la productividad de toda la organización, ese equipo debe poder recibir retroalimentación al respecto. Además, hay que buscar oportunidades para crear redes de apoyo e interacción con otros equipos, por ejemplo, incluyendo miembros de otros equipos en algunas de sus reuniones.

En nuestro medio, la experiencia como consultores de organizaciones nos deja un poco desanimados en cuanto a la sensibilidad y actuación madura de

nuestros equipos. En todo caso, algunas organizaciones vanguardistas están sensibilizadas hacia la importancia del EQ individual y grupal y están trabajando al respecto. El artículo de Urch Druskat y Wolff proporciona unos ejemplos y guías para implementar técnicas de mejora del EQ en los grupos que componen nuestras organizaciones.

Estas reflexiones nos regresan a los temas de creatividad e innovación en las organizaciones. Si bien es cierto que somos una colección de cerebros interactuando entre si e influyéndonos mutuamente, tanto con ideas como con ánimos para implantar las ideas creativamente, entonces nuestra disposición hacia la creatividad e innovación se ve afectada por el ambiente que nos rodea.

Pero antes de continuar con este punto, quisiera recordar y aclarar la noción de la creatividad en la organización. El Center for Creative Leadership ha definido la creatividad como “la presentación y/o implantación de una idea nueva que tiene utilidad”. Si referimos esta definición a la organización, nuestro énfasis queda en la aplicabilidad de una idea o qué tanto esta idea (o solución) nos permite resolver una problemática actual. Esto separa nuestra noción de la creatividad de lo que sería la creatividad artística u otra forma de creatividad “pura” que tiene a la creatividad como su propio fin, por ejemplo, el disfrutar de una obra de pintura o una sinfonía por su calidad artística, no tiene que ver necesariamente con su aplicación a un problema que requiere solución.

El científico inglés, Michael Kirton, nos ofrece una manera útil para entender y medir la creatividad. El modelo “A-I”, de Kirton distingue entre la *adaptación* y la *innovación*, ambas partes de un modelo total de la creatividad, pero que representan diferentes estilos de creatividad. Una solución “adaptable” resulta en un cambio dentro del contexto del problema, o sea una solución que “hace las cosas mejor”. Ejemplos de este estilo son los cambios en un motor automotriz que resultan en mayor eficiencia, el mejor uso de combustible o mayor potencia (horsepower). En general, las prácticas de mejora continua, o *kaizen*, caben dentro de esta categoría de creatividad adaptable.

El estilo “innovativo” de la creatividad genera soluciones que “hacen las cosas de forma distinta”, que rompen las restricciones del problema y piensan “out of-the-box”, o sea lo que se considera como restricciones implícitas (y aceptadas) son parte del problema y es necesario re-definir el problema de forma distinta para lograr su solución. Un ejemplo usando la metáfora del motor automotriz sería un automóvil que no usa motor ni gasolina, sino hidrógeno para su propulsión o quizás un medio de transporte personal que ni requiere de un automóvil....

Creo que esta distinción es importante si vamos a fomentar la creatividad dentro de nuestras organizaciones. La realidad es que necesitamos ambos tipos o estilos de creatividad en nuestras organizaciones para las distintas formas de problemas que nos atañan. Además, precisamos de la apertura a diferentes estilos, y, en nuestras organizaciones, esta apertura requiere que nos abramos a otros cerebros y a diferentes formas de pensar.

Ahora, regresando al tema de EQ, parece obvio que los líderes de nuestras organizaciones tienen que fomentar los procesos de comunicación e integración en sus equipos y entre los demás equipos para que los cerebros vibren juntos y se nutran entre sí, tanto dentro y a través de las fronteras departamentales y cruzando los estilos que existen en la organización. Esta es una condición necesaria, más no suficiente, para que haya creatividad en la organización.

La condición suficiente surge de un ambiente dentro del cual todos en la organización se dan cuenta del impacto que tienen en los demás y que cuidan que ese impacto sea favorable para los demás. Esto implica el que personalmente aceptemos y apliquemos las 5 habilidades de Goleman que ya se mencionaron y hacer un examen personal muy honesto y concienzudo:

- ¿Estamos conscientes del impacto de nuestras conductas sobre el ánimo, motivación y compromiso de los demás?
- ¿Estamos dispuestos a controlarnos, ceder nuestro poder cuando sea necesario para “apoderar” al grupo, darnos cuenta de que aunque tengamos la razón, no necesariamente tenemos la única verdad?
- ¿Sabemos transmitir nuestra pasión por las metas que estamos persiguiendo y de conectar esas metas con los objetivos que sirven a nuestros clientes y a la sociedad y no sólo al aumento a corto plazo en el valor de nuestras acciones en el mercado?
- ¿Entendemos que existen diferentes preferencias, características de personalidad, estilos de creatividad y formas de gozar la vida y las respetamos cuando tratamos con los demás?
- ¿Cómo tratamos a los miembros de nuestros equipos? ¿Los hacemos competir entre sí o los facilitamos para que juntos busquen las soluciones, establezcan redes de apoyo en las que no necesariamente participamos?

Una cosa más que quisiera agregar a la lista de Goleman para la suficiencia de la creatividad: hace algunos meses estuve facilitando a un grupo de alta gerencia de la región latinoamericana de una organización financiera. Uno de los gerentes nacionales hizo un resumen: “Miren,” dijo, “estaremos bien si tu pones tu ladrillo y yo pongo el mío.” El presidente de la región, por cierto una persona de gran inteligencia emocional, contestó lo siguiente. “Sí, señores, pero no olviden que cada uno de ustedes tiene que ayudar al otro a poner su ladrillo. Esto también es una parte integral de su trabajo.”

Lo fundamental de la inteligencia emocional tiene que ver con qué tanto nos enchufemos con las ideas, las emociones, los estilos y la creatividad de las demás personas que caminan junto a nosotros para resolver los problemas de nuestras organizaciones y como nos ayudamos entre sí.

Así somos más listos y más creativos a la vez....

REFERENCIAS:

Reuven Bar-On y James D. A. Parker (Editores), *The Handbook of Emotional Intelligence : Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School and in the Workplace* (2000) John Wiley & Sons.

Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ* (1996) Bantam Books.

_____ *Primal Leadership: The Hidden Driver of Great Performance* (2001) Co-autores: Boyatzis, Richard; McKee, Annie. Harvard Business School Press.

_____ *Social Intelligence: The New Science of Social Relationships* (2006) Bantam Books.

Michael J. Kirton, *Adaption-Innovation In the Context of Diversity and Change* (2003) Routeledge.

Vanessa Urch Druskat y Steven Wolff, "Building the EI of Groups", *Harvard Business Review* (marzo de 2001).