

Liderazgo e inteligencia emocional

Unidad 1: El ejercicio de la función directiva

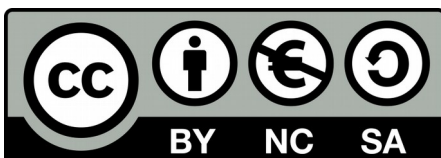
Manual de contenidos

INAP

INSTITUTO NACIONAL DE
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Contenido

1. Objetivos.....	3
2. La naturaleza del cambio.....	3
3. Bienestar y conocimiento: un avance en direcciones opuestas.....	5
4. Las ventajas de la inteligencia emocional.....	6



Este curso ha sido cedido por el Instituto Nacional de Administración Pública por medio de una licencia Creative Commons Reconocimiento-No comercial-Compartir igual, en los términos que se describen en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/> es o texto oficial que, para esta modalidad de licencia, sustituya al indicado.

1. Objetivos.

Como veréis, en este primer archivo hay dos diapositivas: una más desarrollada y otra más concentrada. Me detengo un minuto en la concentrada: “*Tomar conciencia de la relevancia de lo emocional*”.

Me parece suficiente objetivo para justificar esta acción formativa. Es relativamente frecuente que vivamos apartados de nuestra parte emocional. Nos enseñaron a arrinconar todo lo que venía de nuestras emociones. Por esa razón las hemos reducido, amordazado, controlado, disimulado, ignorado, minusvalorado, arrumbado y menospreciado...

Un dato: hemos sabido siempre que **la emoción sin la razón nos lleva al desastre**.

Hoy sabemos una cosa nueva: que **la razón sin la emoción nos lleva al mismo sitio: el desastre**.

Si este tiempo que vamos a compartir os sirve para tomar conciencia de la extraordinaria importancia que tienen vuestras emociones a la hora de decidir cuáles son vuestras prioridades, con cuánta intensidad os vais a dedicar a ellas y qué garantías vais a tener de conseguir vuestros objetivos, nuestro tiempo habrá sido bien empleado y nuestro trabajo en el curso estará más que justificado.

2. La naturaleza del cambio.

Este bloque de transparencias puede dividirse en cuatro apartados.

Las tres primeras se inician con una idea que me parece concentrada y luminosa: la de que ya no vemos nuestro mundo como una máquina sino como un ser vivo.

Las consecuencias de ese cambio de percepción son tremendas y afectan a absolutamente a todos nuestras ámbitos de acción y de relación.

Ya no habitamos un mundo seguro, predecible y mecánico cuyas claves nos puede dar el conocimiento científico con certeza absoluta. Siendo cierto que la mecánica clásica de Newton no ha perdido su vigencia en el mundo observable, el comienzo del siglo XX nos deparó la sorpresa de que, para entender el mundo subatómico, era necesaria una nueva mecánica, la cuántica, que escapa por completo al sentido común. Todo en ella parece de ciencia ficción y, sin embargo, todos los experimentos y pruebas que se han llevado a cabo no hacen sino ratificar la veracidad de todos sus presupuestos.

Hoy sabemos que **pisamos una tierra llena de inseguridades y contradicciones**. Las transparencias que van de la quinta a la decimocuarta transmiten esa idea precisamente: la de que las organizaciones modernas no se mueven en entornos predecibles en los que es posible optimizar todos sus recursos y sistemas de manera absoluta sino que se ven obligadas a conseguir, simultáneamente, objetivos muchas veces contradictorios.

Eso ha obligado a incorporar en todos los directivos una nueva relación de habilidades que antes no disponían: a las ya clásicas y consolidadas: las técnico-profesionales hubo que añadir esas nuevas habilidades, que muy bien podríamos llamar socio-emocionales. Dichas habilidades tienen en común una cosa importante: todas ellas tratan de incorporar en la toma de decisiones el talento disperso en todos y cada uno de los sistemas y subsistemas de la organización.

En el mundo clásico, mecánico y predecible era posible establecer una clara diferencia entre quienes organizaban la producción y quienes ejecutaban esa programación. La conocida frase *“a ti no te pagan para pensar”* nos resulta hoy inconcebible pero resume bien esa diferencia. En el mundo incierto, impredecible y contradictorio en el que se mueven las organizaciones modernas esa distinción no es posible; es preciso aprovechar todo el talento posible para hacer frente a unos retos que antes era inimaginables.

Puedes consultar una relación de esos dos tipos de habilidades en la transparencia número 15.

Como es lógico, esos cambios han supuesto que el ejercicio de la función directiva haya experimentado un cambio trascendental que hace prácticamente irreconocibles y, como decía, inconcebibles, ciertas prácticas del pasado. Entre las transparencias 21 y 30 puedes ver el decálogo de valores y habilidades que se proponen para los directivos tanto de empresas privadas como de administraciones públicas si quieren dar razón de los objetivos que tienen encomendados.

Las transparencias 32 a 38 analizan ese cambio en el tema que nos ocupa en este curso: la inteligencia emocional. La 32 recoge algunas afirmaciones sobre la gestión emocional tal y como era concebida en el pasado mientras que las que van de la 33 a la 38 detallan la nueva forma de gestionar nuestras emociones y las de las personas que nos rodean.

Y termino con la transparencia número 31 con la que trato de compartir la siguiente idea: si hacemos una distinción de tres tipos de habilidades: las conceptuales, las técnicas y las humanas, vemos como las tres tienen una distribución distinta a lo largo de toda la organización. Mientras que el segmento directivo de la misma ocupa un mayor porcentaje de su tiempo en la ejecución y desarrollo de las habilidades conceptuales y el segmento más operativo lo hace en las técnicas, por su parte, las humanas (las habilidades socioemocionales a

las que me refería antes) están distribuidas de manera constante y uniforme entre todos los niveles jerárquicos de la organización.

De otra manera: a **un directivo se le pide que tenga en la cabeza la organización y se imagine dónde estará, dónde quiere que esté, en el medio o largo plazo** (habilidad conceptual). A las personas que ocupan puestos más operativos se les pide que sepan informática, trato con los clientes, régimen jurídico, etc. (habilidades técnicas). Sin embargo a todos, sin excepción y en la misma medida se nos pide que tengamos una comunicación abierta y franca con nuestros colaboradores, que respetemos a las personas que forman parte de nuestros equipos, que seamos empáticos, etc. (habilidades socioemocionales).

Esas nuevas realidades son las que explican que tengamos cada vez más evidencia de cómo una adecuada gestión de mis emociones y de las emociones de los demás puede repercutir positivamente en mi propia salud y bienestar y, a la par, en la salud y bienestar de la organización para la cual trabajo.

3. Bienestar y conocimiento: un avance en direcciones opuestas.

La conocida cita de Aristóteles podría reescribirse, casi dos mil cuatrocientos años después, de la siguiente manera: la felicidad sería la suma de los siguientes tres factores en la siguientes tres proporciones: genética: 50%, entorno, 10% y voluntad 40%.

La suma de la genética y de los factores del entorno (vivir en un país saludable, tener buena salud, haberse criado en una familia estructurada, etc.) es lo que Aristóteles llamaba “*el don de los dioses*”. Las evidencias de las que disponemos nos hacen pensar que dichos factores explican un 60 % de nuestra felicidad.

Por su parte, lo que hoy llamamos “*voluntad*”, esto es, nuestro compromiso con la felicidad es lo que él llamaba “*el resultado de nuestros esfuerzos*” llega a explicar el 40 % de la felicidad que experimentamos.

Como veis y aún no abordando porcentajes, Aristóteles no iba mal encaminado. De ahí que la cita resulte pertinente y apropiada en esta parte del curso.

La pregunta ¿Por qué? de la quinta transparencia, sobre la que me gustaría que pensases un minuto antes de seguir, podría reformularse, de manera un poco más precisa de la siguiente manera: ¿Cómo es posible que la sociedad más inteligente que ha vivido sobre la tierra, con mejores niveles de salud, de bienestar, de seguridad, de cultura, de democracia, etc. sea, a su vez, la que

registra una mayor tasa de trastornos mentales así como un consumo verdaderamente alarmante de ansiolíticos, antidepresivos y somníferos?

En la transparencia número 6 os doy una pista: la psicología ha estado más pendiente de la enfermedad que de la felicidad. De haberlo hecho al revés, esto es, de haber incrementado la producción científica y la investigación sobre ese punto y de haber puesto nuestra atención sobre qué es lo que nos hace felices, quizá hoy sabríamos mucho más sobre ese tema y podríamos utilizar, en nuestro favor, ese 40 % de margen de maniobra que, al parecer, tenemos para hacernos a nosotros mismos más felices.

Aunque hablaremos de Antonio Damasio, premio Príncipe de Asturias de Investigación Científica y Técnica en 2005 os adelanto la referencia de un libro que os gustará: *“El error de Descartes”*. ¿Cuál fue el error del distinguido filósofo y matemático francés? Pues nada más y nada menos que lo que pasa por ser su mayor aportación a la historia de la filosofía y que muy bien podría resumirse en su frase más famosa: *“Pienso luego existo”*. Hemos puesto el acento en el pensamiento, le hemos dado alas, nos hemos fiado mucho de él, lo hemos sobrevalorado, hemos construido, gracias a esa querencia y prevalencia, una sociedad del conocimiento, la inteligencia, la ciencia y la tecnología. ¿Y qué hemos conseguido? Una sociedad en la que las enfermedades y disfunciones mentales campan por sus respetos.

La solución no parece sencilla pero quizá pase por darse cuenta de que nuestro pensamiento tiene también las dos dimensiones clásicas: cantidad y calidad. Y que en lugar de trabajar tanto la *“cantidad”* de pensamiento que producimos (pensar más, pensar más, pensar más...) quizá deberíamos preocuparnos por la *“calidad”* del mismo (pensar mejor, pensar mejor, pensar mejor..). Y nada más recomendable para avanzar en esa dirección que el **incorporar la emoción en nuestro proceso racional de la realidad**.

Repito una idea que ya ha salido aquí: la emoción sin pensamiento nos lleva al desastre; eso ya lo sabíamos. Lo que sabemos ahora es que el pensamiento sin la emoción nos lleva también al mismo sitio.

4. Las ventajas de la inteligencia emocional.

He enumerado en las transparencias 1 y 2 las ventajas de una adecuada gestión emocional.

Luego, en el resto, he desarrollado gracias al análisis de un estudio concreto la que, posiblemente, sea la más relevante: la mejora de nuestra salud física y nuestro bienestar psicológico.

El estudio al que me refiero se conoce como “el estudio de las monjas”. Un grupo de investigadores americanos tuvieron conocimiento de que, en una congregación religiosa de clausura a las postulantes que querían ingresar en el convento se les pedía que presentasen un escrito con las motivaciones que les habían llevado a tomar una decisión tan importante para sus vidas.

Leyendo todos los escritos los investigadores se dieron cuenta de que podían clasificarlos en dos grupos: aquellos que encerraban una gran motivación para dedicar su vida al amor de Dios y aquellos otros que, a dicha motivación, le añadían un plus de emociones positivas. Puedes ver un ejemplo de ambos escritos en la transparencia número 4. Si tienes alguna dificultad para diferenciarlos en la 5 he señalado las emociones positivas que, a diferencia del primero, contiene el escrito de Cecilia O’Payne.

Lo gordo viene ahora: los investigadores se preguntaron cuántas de dichas monjas habían llegado a cumplir los 85 años. Tienes los resultados en la transparencia número 6. E hizo lo mismo para la edad de 94 años. Puedes ver los resultados en la página 7.

Este estudio es concluyente a la hora de probar la relación que existe entre las emociones positivas y la salud física (relación de la que tenemos muchas evidencias en muchos otros frentes) por una razón: ambos grupos de religiosas vistieron exactamente igual durante decenas de años, se alimentaron de la misma manera, tuvieron la misma asistencia médica, las mismas actividades, las mismas relaciones interpersonales, la misma higiene, los mismos hábitos, horarios y responsabilidades, etc. ¿Qué variable independiente puede explicar esa notable diferencia en su esperanza de vida? Parece que no queda mucho más que pensar que la gestión de sus emociones.

Martín Seligman escribe en su famoso libro “*La auténtica felicidad*” que está bien documentado que los habitantes del estado de Utah viven más que los de su estado vecino de Nevada. Sin embargo, nadie sabe a qué factor o causa atribuir esa diferencia: ¿el aire más limpio de Utah?, ¿la sobria vida mormona en contraposición al ambiente más acelerado del estado de Nevada? ¿La alimentación? ¿Los estándares de salud?

La incuestionable ventaja del estudio de las monjas es que, al igualar todos esos factores, deja poco margen de duda acerca del efecto que tiene en nuestra esperanza de vida una adecuada gestión emocional.