

'EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS' ENTRE EL CORAZÓN Y LA MENTE

El trabajo de pensar las emociones

Una obra de Daniel Goleman sobre liderazgo y sentimientos en la empresa actualiza el concepto de inteligencia emocional

Trini Torner

Más obras

► **Inteligencia emocional**, de Daniel Goleman (Kairós). Punto de partida sobre el tema.

► **Palabras a mí mismo**, de Hugh Prather (Cuatro Vientos). Una joya para quienes busquen el autoconocimiento en el diálogo interior. Una excelente guía para descubrir que las emociones no pueden calificarse según juicios de valor.

► **Amarse con los ojos abiertos**, de Jorge Bucay y Silvia Salinas (Nuevo Extremo). Introducción emotiva y vivencial a la problemática de las relaciones íntimas.

► **La consciencia sin fronteras**, de Ken Wilber (Kairós). Un ejemplo de cómo la mente lúcida redimensiona la importancia de las cosas y ayuda a gestionar las emociones.

► **Metamanagement**, de Fredy Kofman (Granica). Propuesta sólida y amena que reúne en tres volúmenes los fundamentos fisiológicos, psicológicos, filosóficos y prácticos de la inteligencia emocional.

Cualquiera puede enfadarse, eso es algo muy sencillo. Pero enfadarse con la persona adecuada, en el grado exacto, en el momento oportuno, con el propósito justo y del modo correcto, eso, ciertamente no resulta tan sencillo". Con esta cita de Aristóteles a modo de ejemplo abrió el psicólogo y periodista Daniel Goleman su *best-seller* *Inteligencia emocional* en 1995.

Casi una década después, tras vender cinco millones de ejemplares de un libro traducido a 30 idiomas en 50 países, Goleman hace gala de una de las competencias expuestas en esa obra: la habilidad de relacionarse afectiva y efectivamente con los demás. Así, el autor demuestra las virtudes del trabajo en equipo y, en colaboración con el psicólogo y catedrático Richard Boyatzis y la pedagoga Annie McKee, presenta *El líder resonante crea más*, un tratado sobre el liderazgo, la motivación y el papel de los sentimientos en el trabajo a partir del análisis de 4.000 directivos de todo tipo.

No cabe duda de que la *Inteligencia emocional* popularizada por Goleman fue un *enfoque paraguas* bajo el cual se cobijaron varias disciplinas científicas y humanistas. Pero, en realidad, el concepto de *inteligencia emocional* fue acuñado antes y desarrollado en los 70 y 80 por los psicólogos Robert Sternberg (Universidad de Yale), John Mayer (New Hampshire) y Peter Salovey (Harvard), que siguieron los pasos del también psicólogo de Harvard Howard Gardner. Otros, como los neurologos Joseph LeDoux (Nueva York) y Antonio Damasio (Iowa), son también pilares básicos para el avance de la inteligencia emocional.

En cualquier caso, el *best-seller* de Goleman llevó a redefinir el concepto de inteligencia al asociarlo con el comportamiento emocional. ¿Qué padre no se ha cuestionado si la respuesta adecuada a la rabietta de su hijo no es una muestra de cariño o unas palabras sinceras en lugar de chucherías o caprichos? ¿Qué jefe competente no se ha preguntado si la mejor forma de estimular a un subordinado es aconsejarle en su tarea, darle confianza y preocuparse por su bienestar en lugar de imponerle su autoridad jerárquica? ¿Quién no ha oído la frase: "está ofuscado, no puede pensar"?



CUBEIRO



El psicólogo Daniel Goleman.

La respuesta a estas preguntas pasa por reconocer las emociones primarias y por gestionar la energía emocional adecuadamente a las circunstancias. Esto es, en síntesis, la inteligencia emocional, que ya Shakespeare describió intuitivamente en verso: "Dad palabras al dolor / la pena que no habla / cuchichea al corazón demasiado cargado / y le invita a romperse". No está de más, sin embargo, profundizar en la idea popularizada (y retomada ahora) por Goleman:

1. **¿Cuáles son las emociones universales?** Las emociones que se reconocen en los humanos (y en los mamíferos más evolucionados) son: miedo, aversión, ira, tristeza, sorpresa, alegría y amor.

2. **Pero, ¿qué son las emociones?** Las emociones son nuestra energía para la acción (incluyendo la no acción) y una valiosa información para la razón.

3. **¿Cómo y dónde se generan?** Los humanos tienen un cerebro racional y otro límbico (la amígdala cerebral). A este último llega (vía oído, olfato, vista, gusto y tacto) la información sensorial. Ésta la procesa el cerebro racional, compuesto por el neocórtex, el hemisferio izquierdo (inteligencia analítica y deductiva) y el derecho (inteligencia creativa y reflexiva). Si la emoción (el efecto de lo percibido) es procesada por el cerebro racional de forma adecuada, se da una respuesta lógica a la energía para la acción.

4. **¿Cambia el concepto de inteligencia?** No, pero los nuevos conocimientos amplían la comprensión del término. Desde siempre, *la habilidad para adaptarse al entorno y para mejorarlo* ha sido una de

las definiciones más acertadas acerca del amplio concepto de inteligencia.

5. **¿Es determinante el coeficiente intelectual de las personas?** El test que determina el coeficiente intelectual es comparativo. Además, en la madurez de cada uno influye también el contexto y la historia. Así, el coeficiente es relativo.

6. **¿Hay más de una inteligencia?** Según la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner, hay al menos siete: lingüística (literatos, intérpretes); lógico-matemática (científicos); corporal o cinestésica (deportistas, mimos); espacial (arquitectos, artistas plásticos); musical; interpersonal (terapeutas, líderes), e intrapersonal o intrapersonal (filósofos, investigadores).

7. **¿Cuáles son las competencias específicas de la inteligencia emocional?** Todas las habilidades relativas a las inteligencias interpersonal e intrapersonal.

8. **¿Los adultos pueden desarrollar sus competencias inteligentes?** Las redes neuronales que llevan información e interconectan neuronas con las áreas cerebrales sí se desarrollan en los adultos, aunque a un ritmo de crecimiento que requiere mayor dedicación y compromiso ante nuevos aprendizajes.

9. **¿Es importante desarrollar la inteligencia emocional en las empresas?** Sí, es fundamental en cualquier organización para alcanzar un éxito sostenible a largo plazo. Pero la capacitación real en inteligencia emocional no admite recetas fáciles. Lo simple no suele ser fácil.

10. **Y los valores: ¿caben bajo el paraguas de la inteligencia emocional?** Sí, siempre que los valores que se enuncian sean coherentes con las acciones que se emprendan. Por ejemplo: si un directivo de empresa sostiene que la familia es un valor primordial, bueno es concienciarse del tiempo (en cantidad y calidad) que dedica a fortalecer sus vínculos con ella.

Trini Torner es psicoterapeuta gestáltica y codirectora del Centro de Estudio y Desarrollo de la Inteligencia Emocional de Barcelona.

Crítica

Por un líder hábil y con estilo propio

Conectando con el interés creciente por la inteligencia emocional en ámbitos laborales y sociales, Daniel Goleman, Richard Boyatzis y Annie McKee presentan un nuevo enfoque sobre el liderazgo y su papel en las organizaciones. Es sabido que la coyuntura actual reclama nuevas formas de hacer negocios no sólo por la globalización sino por la complejidad en las relaciones que ésta supone. Los autores proponen un liderazgo "resonante" capaz de movilizar lo mejor de las personas y provocar un clima de trabajo óptimo (energía, entusiasmo y compromiso). Y para ello no basta con aplicar un estilo propio de liderazgo (visionario, coach, democrático, afiliativo, tímido o autoritario), sino que el líder debe apelar a las virtudes de cada estilo según la situación. Las competencias y habilidades de este líder toman como base el desarrollo de la inteligencia emocional: es el adecuado conocimiento y gestión de las emociones propias y ajenas lo que hace eficaz el

trabajo en equipo. Y a gran escala, es lo que diferencia el éxito entre una organización competente y otra.

El líder resonante crea más hace un recorrido lógico que va desde los fundamentos científico-filosóficos de la inteligencia emocional hasta la aplicación del nuevo liderazgo en la creación de organizaciones. La parte central del ensayo, más didáctica, muestra los pasos necesarios en la forja del líder.

De acuerdo con la propuesta, los autores usan un lenguaje fresco y directo, rico en ejemplos, metáforas y testimonios que invitan al lector a una doble comprensión, apelando al mismo tiempo a su intelecto y emocionalidad. Una buena apuesta para llegar tanto al aspirante de líder como al manager consolidado. En cualquier caso, el libro es una pequeña joya sobre el liderazgo basado en la inteligencia emocional: es serio sin aburrir, expone sin dogmatizar y propone sin dar recetas. - T. TORNER



El líder resonante crea más

Autores: Daniel Goleman, R. Boyatzis y A. McKee
Traducción: D. González y F. Mora
Editorial: Plaza & Janés
Páginas: 344
Precio: 17,50 €