

Dirigir y educar con Inteligencia Emocional

“El intelecto busca, pero es el corazón quien halla”
George Sand

1.- ¿ Qué es la Inteligencia Emocional?

La sociedad actual, sociedad de la información y del conocimiento, se caracteriza por la complejidad del mundo industrial y tecnológico, y por una tendencia a la mundialización económica y cultural. Por ello, exige el uso de todas nuestras capacidades y de nuevas competencias personales, sociales y profesionales para poder conseguir un desempeño efectivo y afrontar los continuos cambios que se nos imponen. Sin embargo, en muchos casos, las herramientas que utilizamos para lograr estos objetivos no son las más adecuadas y solo conducen a la frustración, la ansiedad o al estrés, que nos hace comportarnos de una manera inadecuada tanto con nosotros como con los demás, creando un círculo vicioso que por desgracia transmitimos a nuestros hijos y alumnos.

Quizás, uno de los motivos por los que esto sucede tiene que ver con la poca atención que tanto padres como educadores prestan a la dimensión emocional de los niños, dimensión que debe ser educada para que las emociones y los sentimientos que tan importantes son en nuestra vida, se conviertan en aliados y no en enemigos.

Hace unos años la UNESCO publicó el **Informe Delors**, donde se hace referencia a los cambios de estilos de vida que vive el mundo contemporáneo, se analizan las tensiones que ello provoca y plantea soluciones y alternativas para la educación del siglo XXI.

Tras recomendar cómo debemos superar estas tensiones, el informe dice textualmente: *“Eso que proponemos supone trascender la visión puramente instrumental de la educación considerada como la vía necesaria para obtener resultados (dinero, carreras, etc.) y supone cambiar para considerar la función que tiene en su globalidad la educación: la realización de la persona, que toda entera debe aprender a ser”*. A continuación el informe explica los cuatro pilares de la educación, en los que se hace clara referencia al mundo emocional:

1. **Aprender a conocer**, lo que equivale a dominar los instrumentos del conocimiento. Pero asegura que los métodos que deben ser utilizados para conocer deben favorecer el placer de comprender y descubrir, es decir, factores emocionales unidos al aprendizaje que lo potencian y lo hacen estimulante.
2. **Aprender a hacer**, lo que implica adquirir una formación para poder desempeñar un trabajo y a la vez una serie de competencias personales, como trabajar en grupo, tomar decisiones, crear sinergias, etc. Estas son competencias que forman parte de la I.E. (inteligencia emocional) como veremos más adelante.
3. **Aprender a convivir** y trabajar en proyectos comunes. Este es uno de los retos para este siglo, donde la convivencia entre personas diferentes nos obliga a descubrir lo que tenemos en común y a comprender que todos somos interdependientes. Pero para descubrir al otro antes tenemos que descubrirnos a nosotros mismos. Otra vez el informe hace referencia a competencias propias de la inteligencia emocional, como el autoconocimiento, la empatía y la destreza social.
4. **Aprender a ser**, refiriéndose al desarrollo total y máximo posible de cada persona, a su proceso de autorrealización que diría Maslow. Esta referencia a la educación integral, por sí sola justificaría la necesidad de educar con inteligencia emocional.

El informe destaca asimismo el papel de las emociones haciendo hincapié en la necesidad de educar la dimensión emocional del ser humano junto a su dimensión cognitiva, tarea en la que se ha centrado tradicionalmente el entorno educativo..

Es preciso reconocer, como nos dice **Goleman**, que todos tenemos dos mentes: una que piensa y otra que siente, pero ¿acaso razón y emoción se oponen? Ahora sabemos que no, que son dos formas fundamentales de conocimiento que interactúan para construir nuestra vida mental. Ambas mentes tienen que ser atendidas en toda situación de la vida, no debe haber predominio ni

oposición, y en todo momento se debe buscar su equilibrio, ya que los sentimientos son indispensables para la toma racional de decisiones, porque nos orientan en la dirección adecuada para sacar el mejor provecho a las posibilidades que nos ofrece la fría lógica. Por lo tanto, ambos componentes de la mente aportan recursos sinérgicos: el uno sin el otro resultan incompletos e ineficaces.

Afortunadamente la era de la información se está abriendo a un nuevo sistema de valores en que el corazón se une a la mente para trabajar juntos por el bienestar de la persona.

Todos hemos comprobado que, cuando aparecen problemas importantes en la vida, determinadas habilidades son las que nos ayudan a solucionarlos, es nuestra madurez emocional la que nos suele guiar cuando nos tenemos que enfrentar a situaciones difíciles o tareas muy importantes. Sin embargo, la educación continúa esforzándose por desarrollar la mayor cantidad de contenidos de las áreas cognitivas, no prestando suficiente atención al desarrollo de las habilidades emocionales del alumnado.

Hace 2200 años **Platón** decía: *"La disposición emocional del alumno determina su habilidad para aprender"*. Pues bien, si el desarrollo intelectual de nuestros alumnos nos preocupa y hacemos lo posible por mejorar su nivel de aprendizaje, conviene recordar que, aún cuando el intelecto puede estar excelentemente desarrollado, el sistema de control emocional puede no estar maduro y en ocasiones logra sabotear los logros de una persona altamente inteligente. La emoción es más fuerte que el pensamiento, incluso puede llegar a anularlo. Seguramente recordamos algún momento donde esto nos ha sucedido.

Entonces podemos preguntarnos: ¿Qué estamos haciendo para desarrollar las habilidades de madurez emocional de nuestros alumnos que les permitirán potenciar su formación académica y elevar su nivel de aptitud social y emocional?

Pero ¿a qué nos referimos cuando hablamos de inteligencia emocional?

Habitualmente estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico, con las competencias que componen el cociente intelectual como son la capacidad de análisis, comprensión, retención, resolución de problemas de índole cognitivo, etc... Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a tener en cuenta y a valorar más la denominada "inteligencia emocional", que determina cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás. El término surge de la siguiente manera.

En 1983 **Howard Gardner** desarrolló el modelo de Inteligencias Múltiples, donde proponía una nueva visión de la inteligencia como una capacidad múltiple, como un abanico de capacidades intelectuales, reconociendo que existen otros tipos de inteligencia aparte de la cognitiva. De los ocho tipos de inteligencias que definió **Gardner**, dos de ellas, denominadas inteligencia intrapersonal e inteligencia interpersonal llamaron la atención de **Peter Salovey** y **John Mayer**, psicólogos de dos prestigiosas universidades americanas, los cuales definieron sus competencias, presentándolas bajo el término "Inteligencia Emocional".

Esta expresión, por lo tanto, fue acuñada por estos dos psicólogos en 1990. **Salovey** y **Mayer** la describían como *"una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción"*. Sin embargo, ha sido a raíz de la publicación en 1995 del libro de **Daniel Goleman**, "La inteligencia emocional", cuando ha recibido mucha más atención en los medios de comunicación y en el mundo educativo y empresarial.

La inteligencia emocional es por lo tanto un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio **Goleman**, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones.

Definimos las competencias de las que hablaremos a continuación como un conjunto de conocimientos, capacidades, cualidades y comportamientos que contribuyen al éxito en un puesto de trabajo o en la ejecución de una determinada tarea.

Este término incluye como dije anteriormente, dos tipos de inteligencias, según el concepto de Inteligencias Múltiples de **Howard Gardner**, la **Inteligencia Personal** que está compuesta a su vez por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Esta inteligencia comprende tres componentes:

- **Conciencia en uno mismo:** es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen sobre los demás y sobre el trabajo.
- **Autorregulación o control de sí mismo:** es la habilidad de controlar nuestras propias emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los propios actos, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros.
- **Automotivación:** es la habilidad de estar en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones.

Y la **Inteligencia Interpersonal** cuyas competencias tienen que ver con el manejo social efectivo, la capacidad de relacionarse con quienes nos rodean y de crear una red de relaciones interpersonales sanas. Comprende los siguientes componentes:

- **Empatía:** es la habilidad para entender las necesidades, sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar, y responder correctamente a sus reacciones emocionales.
- **Destreza social:** es el talento en el manejo de las relaciones con los demás, en saber persuadir e influenciar a los demás.

Estas cinco competencias son muy útiles para cuatro áreas fundamentales de nuestra vida:

1. Propenden a nuestro **bienestar psicológico**, base para el desarrollo armónico y equilibrado de nuestra personalidad.
2. Contribuyen a nuestra **buena salud física**, moderando o eliminando patrones y/o hábitos psicossomáticos dañinos o destructivos, y previniendo enfermedades producidas por desequilibrios emocionales permanentes (angustia, miedo, ansiedad, ira, irritabilidad, etc.).
3. Favorecen nuestro **entusiasmo y motivación**. Gran parte de nuestra motivación en distintas áreas de la vida está basada en estímulos emocionales.
4. Permiten un **mejor desarrollo de nuestras relaciones con las personas** en el área familiar-afectiva, social y laboral-profesional.

Recientemente Daniel Goleman sobre la base de las últimas investigaciones realizadas ha propuesto un nuevo modelo donde se reducen a cuatro las dimensiones de la inteligencia emocional: conciencia de uno mismo, autogestión, competencia social y gestión de las relaciones. Mas adelante hablaremos de ellas con más profundidad.

Conviene señalar que estas competencias no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la eficacia. La carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente **analfabetismo emocional**.

2.- Educar con Inteligencia Emocional en los centros educativos

Las características socio-económicas del siglo XXI (donde la tecnología constituye una base importante) obligan en forma insoslayable a las organizaciones a desarrollar un proceso educativo que procure el desarrollo integral de los recursos humanos. El desarrollo intelectual deberá compartir su importancia, en el proceso educativo, con otros aspectos de la persona como son el cuidado de su salud física y mental, su desarrollo emocional y el desarrollo de sus valores. Todo esto se enfrenta con el fin de que la persona -y la organización como sistema formado por personas- pueda sobrevivir y crecer en un mundo cada vez más complejo y competitivo.

Muchos centros educativos recogen en su ideario de forma expresa o tácita la importancia del desarrollo de la dimensión socio-emocional de los alumnos o hace referencia a su educación integral. Pero el reto consiste en encontrar la manera de traducir estas palabras en acciones concretas que desarrollen estos objetivos.

Si dentro de la misión educativa se encuentra reflejado el Interés por el desarrollo emocional del alumno es importante comprender que no basta con un contenido teórico, que por otra parte es también necesario, sino que debemos prepararnos para desarrollar actividades y cultura organizacional que promueva el crecimiento emocional de nuestros alumnos, de los docentes y de toda la comunidad educativa.

Uno de los requisitos para que el profesorado asuma la misión de desarrollar la I.E. de sus alumnos es que se comprometa a desarrollar su propia inteligencia emocional.

Respecto al uso de la propia inteligencia emocional los educadores deberán ser capaces de:

- Expresar adecuadamente sus sentimientos en la relación con los alumnos.
- Utilizar la metodología de planificación en función de metas y de resolución de problemas.
- Poner en práctica estrategias de automotivación.
- Controlar sus estados de ánimo negativos y gestionar adecuadamente sus emociones.
- Manifestar su empatía y capacidad de escucha.
- Desarrollar conductas asertivas, manejando adecuadamente los conflictos que se produzcan en el aula.

Educar con I.E. implica que el profesorado sepa identificar sus sentimientos y emociones, sepa controlar su expresión, no reprimirla sino ofrecer modelos adecuados de expresión sobre todo cuando se trata de emociones negativas que suelen ser más difíciles de comunicar de una forma respetuosa.

Evidentemente la educación de las emociones requiere una formación inicial pero también una formación permanente. Este tipo de educación es además importante porque puede convertirse en una prevención inespecífica, -prevención de estrés, de la depresión, de los conflictos interpersonales-, y a la vez potencia su desarrollo como persona.

Se ha comprobado que la inteligencia emocional del profesor es una de las variables que está presente en la creación de un **clima de aula** emocionalmente saludable, donde se gestionan de forma correcta las emociones y donde se pueden expresar sin miedo a ser juzgados o ridiculizados.

Todo educador debería enseñar un amplio vocabulario emocional, o como dice **Goleman** debería prestar atención a la alfabetización emocional de sus alumnos. Y procurar ayudar a sus alumnos a mirar en su interior a menudo para descubrir cuáles son sus estados emocionales y por qué están provocados.

Es importante que el alumnado comprenda que las emociones son una parte fundamental del ser humano, determinan nuestro comportamiento, manifestándose a través del ajuste social, el bienestar y la salud del individuo.

Con el programa escolar atiborrado por la proliferación de nuevos temas y agendas, algunos profesores que, comprensiblemente, se sienten sobrecargados, se resisten a sustraer más tiempo a los contenidos básicos para enseñar estas habilidades, de manera que una estrategia alternativa para impartir educación emocional, no es crear una nueva clase, sino integrar las clases sobre sentimientos y relaciones personales a otros temas ya enseñados.

Las lecciones sobre las emociones pueden surgir naturalmente en la clase de lectura y escritura, de lengua, de ciencias, de estudios sociales, así como en el resto de las asignaturas. Los modelos de intervención son muy variados, desde la acción tutorial a la integración curricular de los contenidos que desarrollan la inteligencia emocional.

Por otra parte no hay que olvidar que muchos de los docentes en ejercicio recibieron una formación pensada para la escuela de mediados del siglo XX y nuestra sociedad ha cambiado vertiginosamente, de manera que la formación permanente que nuestra sociedad actual impone a sus ciudadanos, también resulta indispensable para el profesorado de todos los niveles educativos.

Dado que cada vez más niños no reciben en la vida familiar un apoyo seguro para transitar por la vida, y que muchos padres no pueden ser modelos de inteligencia emocional para sus hijos, las escuelas pasan a ser el único lugar hacia donde pueden volverse las comunidades en busca de pautas para superar las deficiencias de los niños en la aptitud social y emocional. Esto no significa

que la escuela, por sí sola, pueda suplantar a todas las instituciones sociales pero, desde el momento en que prácticamente todos los niños concurren a la escuela, esta ofrece un ámbito donde se les puede brindar lecciones de vida que no podrían recibir en ninguna parte. Esta tarea exige dos cambios importantes: que el profesorado comprenda que educar es mucho más que transmitir conocimientos y, que la familia y los miembros de la comunidad se involucren más profundamente con la actividad escolar.

Todos los centros educativos deberían estar preparados para desarrollar esta función. La I.E. debe promoverse a través de la práctica docente pero no existe un libro de recetas sino pistas, señales que nos marcan el camino. Numerosas investigaciones sobre el tema nos pueden brindar una ayuda más que necesaria a la hora de abordarla. Afortunadamente estas investigaciones nos dicen que es posible estudiar la I.E. de un modo formal y nos señalan cuáles son sus principales competencias, alrededor de las cuales giran una serie de habilidades que se pueden desarrollar en el aula de un modo práctico mediante actividades diseñadas expresamente para tal fin.

Hoy en día existen varios programas de desarrollo de la I.E. que están siendo aplicados con mucho éxito en nuestro país y que están recogidos en la bibliografía.

Se ha comprobado que los programas de alfabetización emocional mejoran las calificaciones académicas y el desempeño escolar. Este no es un descubrimiento aislado: aparece una y otra vez en diferentes estudios. En un momento en que demasiados niños parecen carecer de la capacidad de manejar sus problemas, de prestar atención o de concentrarse, de controlar sus impulsos, de sentirse responsables por su trabajo o de interesarse en su aprendizaje, cualquier cosa que sostenga estas habilidades ayudará a su educación. En este sentido, la alfabetización emocional mejora la capacidad de la escuela para enseñar.

Todos los investigadores coinciden en las características de los alumnos emocionalmente inteligentes, que, a modo de resumen, son las siguientes:

- Poseen un buen nivel de autoestima
- Aprenden más y mejor
- Presentan menos problemas de conducta
- Se sienten bien consigo mismos
- Son personas positivas y optimistas
- Tienen la capacidad de entender los sentimientos de los demás
- Resisten mejor la presión de sus compañeros
- Superan sin dificultad las frustraciones
- Resuelven bien los conflictos
- Son más felices, saludables y tienen más éxito

Otro argumento que justifica la necesidad de educar con I.E. se basa en los estudios realizados para determinar la incidencia de las emociones en el proceso de aprendizaje, los cuales han puesto de manifiesto que no basta con un elevado CI para superar los exámenes o concluir con éxito los diferentes ciclos del proceso educativo. Es necesario desarrollar programas que enseñen a los alumnos a tomar conciencia del mundo de los sentimientos, a saber hablar sobre ellos, a descubrir las conexiones entre pensamientos, emociones y reacciones, y a manejar adecuadamente el enfado, la tristeza, la ansiedad, etc.

Según las investigaciones de un experto en fracaso escolar, **Lautrey**, *“los fracasos escolares masivos se deben con frecuencia a factores afectivos, emocionales o relacionales frente a los cuales el análisis de los procesos cognitivos equivale a la realización de un bordado inglés sobre tela de saco”*.

Y es también **Goleman** quien nos dice que los alumnos con bajo rendimiento escolar presentan claras deficiencias en su inteligencia emocional.

El panorama actual y futuro permite inferir la necesidad de una alfabetización emocional de los niños y jóvenes que hoy se encuentran en nuestros centros, futuros trabajadores del conocimiento.

Además, si son ciertas las aportaciones de **Maturana, Salovey y Mayer, Góleman, Marina, Bisquerra**, y cuantos defienden la importancia de lo emocional en la construcción personal, profesional

y social, no debería existir un solo centro educativo en el que no apareciera entre sus finalidades de centro y objetivos de aula la explícita alusión a la educación emocional.

En un mundo perfecto todos los niños aprenderían este tipo de habilidades en casa pero, si tales habilidades no se adquieren en casa, la escuela del siglo XXI tendrá la responsabilidad de educar las emociones de sus alumnos tanto o más que la propia familia. Como dice, **Fernández Berrocal**, experto en esta materia: *“el profesor ideal de este nuevo siglo tendrá que ser capaz de enseñar la aritmética del corazón y la gramática de las relaciones sociales. Si la escuela y la administración asumen este reto, la convivencia en este milenio puede ser más fácil para todos”*.

3.- Dirigir con Inteligencia Emocional: el director como líder

La educación crea el futuro, por eso el concepto de “mejora continua de calidad” es apropiado para la planificación educativa.

Los centros educativos no son organizaciones rígidas, previsibles, que funcionan como un mecanismo de relojería. Si lo fueran la dirección del centro haría las veces del director de orquesta que marca a cada uno de sus miembros cuándo y cómo debe actuar. Se parecen más bien al modelo orgánico, basado en la naturaleza, caracterizado por la flexibilidad, los cambios, la incertidumbre, la complejidad, pues trabaja con personas al servicio de personas.

En este contexto los profesores se convierten en facilitadores del aprendizaje y los directores o gestores se convierten en líderes garantes del buen funcionamiento de su centro y dispuestos a servir a sus miembros e impulsar su desarrollo.

El director se convierte en líder y su trabajo consiste en hacer que toda la comunidad educativa colabore para crear una visión nueva de la escuela y un ambiente de aprendizaje donde todos, alumnos y profesores, enseñen y aprendan.

Los estudios sobre el mundo laboral nos dicen que el director tradicional tiene sus días contados. En esta nueva era la jerarquía ya no sirve para dirigir a la gente y obtener resultados, es preciso proporcionar el rumbo, la inspiración y el sentido que el centro educativo necesita. Y es necesario que esa visión capture la imaginación y la ilusión de la gente.

El liderazgo no puede apoyarse ya en la autoridad sino en la excelencia en el arte de las relaciones, una singular habilidad, muy necesaria en quien tiene que mediar entre padres, profesores, alumnos y personal del centro.

El líder emocionalmente inteligente genera un clima de entusiasmo y flexibilidad en el que las personas se sienten estimuladas para ser más creativos y dar lo mejor de sí mismos. Esto no significa que las tareas principales del líder sean generar excitación, optimismo, pasión por el trabajo, sino alentar un clima de cooperación y confianza que solo es posible mediante la inteligencia emocional.

Una investigación realizada en la Universidad de Yale ha descubierto que la alegría y la cordialidad de los integrantes de un equipo se transmiten más rápidamente que la irritabilidad y la depresión. Esta mayor velocidad de transmisión tiene implicaciones muy directas para el funcionamiento de una organización porque parece ser que el estado de ánimo es el que condiciona, en gran medida, la eficacia laboral. El optimismo alienta la cooperación, la imparcialidad y el rendimiento.

La risa parece ser un buen termómetro en un grupo de trabajo y proporciona una medida inequívoca del grado de conexión existente entre los corazones y las mentes de sus miembros.

No es tanto lo que hace el líder, sino el modo en que lo hace. No es tanto lo que dice sino el modo en que lo dice. Las razones que explican esta afirmación se asientan en la misma estructura del cerebro humano. El sistema límbico, lugar del cerebro donde se procesan las emociones, es un sistema abierto según los científicos. Los sistemas cerrados, por ejemplo, el circulatorio, son autorregulados, cada persona tiene el suyo independiente de los demás. Sin embargo, los sistemas abiertos se hallan en gran medida condicionados externamente. Por eso nuestra estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que establezcamos con los demás. Este sistema opera

de manera inconsciente. De ahí la existencia del “contagio emocional” y de la sincronización. Este circuito abierto constituye un sistema de regulación límbico interpersonal.

Por ello es de suma importancia el papel que desempeña el líder en el clima emocional colectivo del centro educativo.

Cuando las emociones se orientan en una dirección positiva como el entusiasmo por compartir una tarea común, la creatividad, el optimismo, el funcionamiento del grupo puede alcanzar cotas muy elevadas. Sin embargo, cuando se inclina en la dirección del resentimiento, el miedo o la ansiedad, encamina al grupo hacia su desintegración, lo que pone de relieve otro aspecto esencial del liderazgo: su efecto trasciende el mero hecho de llevar a cabo un buen trabajo.

Para funcionar de forma adecuada en el campo sembrado de minas que es el mundo de las relaciones humanas, la sensibilidad emocional se revela como un factor de suma importancia. El líder la necesita para percibir tres aspectos fundamentales de sus colaboradores, inherentes al buen funcionamiento del equipo:

1. Las características específicas de la personalidad de cada uno de ellos, y la mejor forma de aprovechar su potencial.
2. Cualquier problema interno que pueda estar mermando el desarrollo de dicho potencial. Los líderes deben de convertirse en sismógrafos muy sensibles, capaces de detectar cualquier movimiento del equipo que trabaja con él.
3. Las verdaderas y profundas necesidades de cada uno de sus colaboradores.

En ocasiones es normal una cierta ansiedad que puede ayudar a centrar la atención y energía del líder, pero el estrés prolongado reduce las capacidades del cerebro para procesar la información y responder eficazmente. Se ha demostrado que el estrés acaba disminuyendo el rendimiento y dificultando las relaciones. En cambio, la risa y el optimismo suelen consolidar las habilidades neuronales básicas, necesarias para desempeñar cualquier tipo de trabajo.

Ninguna criatura puede volar con una sola ala. El líder emocional combina adecuadamente el corazón y la cabeza, el pensamiento y el sentimiento. **George Sand** decía: *“La inteligencia busca pero quien encuentra es el corazón”*.

La verdadera I.E. consiste en ser capaz de utilizar adecuadamente la información del centro emocional del cerebro (sistema límbico), y equilibrarla con la información del centro racional del cerebro (neocórtex).

En el mundo de las organizaciones se habla a menudo del coeficiente emocional CE. La existencia de un equivalente emocional al cociente intelectual fue apuntada por primera vez por **Keith Beasley**, miembro de la Asociación mundial que agrupa a las personas intelectualmente superdotadas. Él fundó dentro de la organización el llamado “Grupo de intereses especiales de los sensibles”. Su idea fue acogida con entusiasmo y cambió de nombre pasando a llamarse “Grupo de intereses de corazones y mentes”. El mismo Beasley decía:

“En el pasado el hecho de ser emotivo se contemplaba invariablemente como una debilidad, pero ahora empezamos a comprender que solo mediante el reconocimiento y la utilización de la sensibilidad que es inherente a nuestra naturaleza puede la vida alcanzar un significado superior. Solo a través del desarrollo de la empatía con nuestros semejantes, con la Tierra y con todo lo que nos rodea podremos entender lo que está ocurriendo en la sociedad (...) y así contribuir a encauzarla de nuevo hacia un rumbo positivo y creativo.

Basados en diversos estudios recientes, los expertos creen ahora que el CI, o inteligencia general, no contribuye en más del 25% al éxito global de una persona. La competencia técnica y la preparación contribuye a un 10-20%. Podemos sumar también algunos pocos puntos si contemplamos la suerte o las oportunidades como otros factores que intervienen, pero el elemento clave, el que más peso específico tiene es, sin duda, el CE, de un 60% a un 70%.

Parece pues una tarea urgente elevar el coeficiente emocional, sobre todo de aquellas personas sobre las que recae la gran tarea de educar, desde los padres a los profesores y a los directores.

En esta línea encontramos en Inglaterra un claro ejemplo de esta urgencia, el gobierno ha decidido instruir a todos los directores de colegios del país para hacerles más inteligentes emocionalmente hablando. Los cursos se están realizando en todos los centros de educación primaria, secundaria y especial del Reino Unido. Afectan a 3500 directores al año y son impartidos por instructores elegidos mediante concurso público. Los cursos, que ya se han impartido en noventa centros con excelentes resultados, tienen una duración de cuatro días.

El objetivo fundamental es aumentar el nivel educativo de los estudiantes ingleses. La idea es que la aplicación de la inteligencia emocional de los directores en sus respectivos centros educativos revierta en la actitud del alumnado e incremente su nivel académico.

4.- Características y competencias de los líderes emocionalmente inteligentes

Los líderes emocionalmente inteligentes deben comenzar mirando en su interior y prestando atención a lo que piensan, sienten y experimentan con respecto a su centro educativo. Saben activar las emociones positivas y movilizar a las personas articulando una aspiración común que fomenta el optimismo, la compasión y la sensación de pertenencia y conexión, emociones todas ellas que aseguran una mayor implicación en el proyecto de centro.

Los directores emocionalmente inteligentes saben gestionar sus emociones perturbadoras para poder mantener la atención y seguir pensando con claridad aún en medio de una situación crítica. La ansiedad reduce la capacidad para comprender y responder; cuando el miedo o una tensión excesiva atenaza a un director, le impide tomar decisiones y esto puede hacer que todo el centro se tambalee.

Las competencias de la I.E. no son cualidades innatas sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica para potenciar la resonancia y en consecuencia la eficacia de los líderes. Los líderes más eficaces poseen al menos unas seis o siete de estas herramientas, o al menos una competencia de cada uno de los cuatro dominios fundamentales de la I.E.

¿Cuáles son esas competencias necesarias para **dirigir con inteligencia emocional**?:

Fruto del más ambicioso estudio sobre las características personales que predicen el éxito, la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional identificó las siguientes competencias. En un 80% se trata de competencias emocionales:

1. Habilidad para detectar y aprovechar oportunidades.
2. Iniciativa o capacidad de desarrollar nuevos servicios anticipándose a la demanda social.
3. Perseverancia y resistencia al desánimo ante los obstáculos.
4. Interés por realizar un trabajo de calidad.
5. Esfuerzo, dedicación y sacrificio para alcanzar los objetivos propuestos.
6. Búsqueda de la eficiencia.
7. Autoconfianza para enfrentarse a los retos y asertividad en las relaciones con los demás.
8. Capacidad de persuasión y utilización de estrategias de influencia.
9. Reconocimiento de la importancia de las relaciones interpersonales.
10. Seguimiento y supervisión estrecha del trabajo para garantizar que las cosas se hagan correctamente.

En un 20% eran competencias cognitivas:

1. Capacidad de resolución de problemas e innovación, de generar nuevas ideas y aportar soluciones novedosas.
2. Análisis de alternativas, anticipación a los obstáculos y planificación sistemática de acciones.

Más recientemente, Daniel Goleman ha presentado los resultados de sus investigaciones, en los que hace referencia a cuatro competencias:

1. Conciencia emocional de uno mismo: Comprensión de las reacciones emocionales propias y reconocimiento de las fortalezas y limitaciones, sin perder la confianza en uno mismo. Las personas con esta competencia suelen encontrar tiempo para reflexionar en silencio, lo que les permite responder de un modo más ponderado y menos impulsivo. Los líderes que poseen esta conciencia

están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acaban influyendo en su rendimiento laboral. Decía **Galileo** "La mayor sabiduría que existe es conocerse a uno mismo."

Y como dice el refrán: "si no sabes hacia donde te diriges, cualquier camino sirve", lo que significa que, cuanto menos conscientes seamos de lo que realmente nos apasiona, más perdidos nos hallaremos. Y este ir a la deriva puede llegar incluso a dañar seriamente nuestra salud. Tal vez sea por esto por lo que las personas que sienten que su trabajo no les permite aprovechar sus potencialidades o que sienten que su actividad es rutinaria y aburrida, corren un mayor riesgo de experimentar dolencias cardíacas. La conciencia de nosotros mismos nos proporciona, pues, una brújula segura para armonizar nuestras decisiones con nuestros valores más profundos.

Al ser consciente de sí mismo, el líder puede decidir a dónde y cómo quiere conducir su vida.

2. Gestión de uno mismo o autorregulación: Capacidad de controlar y encauzar adecuadamente las emociones e impulsos perturbadores. Se refleja en el autocontrol, la adaptabilidad ante situaciones cambiantes y la coherencia de nuestras acciones con los valores y compromisos asumidos. Esta competencia le proporciona al líder la serenidad y la lucidez necesarias para afrontar situaciones estresantes y le ayuda a mantenerse imperturbable ante situaciones críticas.

Las emociones descontroladas pueden convertir en estúpida a la gente más inteligente. Además los líderes que se ven desbordados por las emociones negativas no pueden movilizar adecuadamente las emociones positivas de la gente que trabaja con ellos.

Un sorprendente descubrimiento, extraído de los estudios sobre el cerebro de personas que se hallan sometidas a situaciones estresantes, pone en evidencia que la actividad del cerebro emocional socava algunas de las funciones de los lóbulos prefrontales de la corteza cerebral, el centro ejecutivo que se halla inmediatamente detrás de la frente. Los lóbulos prefrontales constituyen el asiento de la memoria operativa, es decir, de la capacidad para prestar atención y recordar la información sobresaliente, una instancia esencial para la comprensión, el entendimiento, la planificación, la toma de decisiones, el razonamiento y el aprendizaje.

Cuando la mente permanece en calma, el rendimiento de la memoria operativa es óptimo, pero cuando tiene lugar una urgencia, el funcionamiento del cerebro cambia a una modalidad autodefensiva centrada en la supervivencia, consumiendo recursos de la memoria operativa y transfiriéndolos a otras localizaciones cerebrales que le permiten mantener los sentidos en estado de hipervigilancia.

En la medida en que nos hallemos preocupados por pensamientos movilizados por nuestras emociones, la memoria operativa dispondrá de mucho menos espacio atencional. Un día nefasto en el centro no implica ningún problema, pero un conflicto persistente con algún compañero o con la dirección es una circunstancia lo suficientemente estresante como para acabar minando nuestra resistencia inmunológica.

Goleman contempla también dentro de esta competencia la **iniciativa y la flexibilidad** para responder a los cambios. Quien posee un alto sentido de la eficacia suele ser excelente en esta competencia. Es un líder que no espera que las oportunidades se le presenten, sino que las busca o las crea. Y también el **optimismo**. Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más como una oportunidad que como una amenaza. Contemplan los aspectos positivos de los demás y esperan lo mejor de ellos.

3. Conciencia social: Capacidad de entender los sentimientos y comportamientos de los demás, es decir, empatía. Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo que les permite experimentar las emociones de las personas que trabajan con ellos. Saben escuchar con atención, se expresan asertivamente y comprenden la perspectiva de los demás, aunque no compartan sus ideas.

La **empatía** es la condición *sine qua non* de la eficacia social de la vida laboral. El líder que comprende los sentimientos y puede asumir los puntos de vista de los demás posee una especie de brújula emocional que le ayuda tanto a encontrar las palabras como las acciones más adecuadas y de un radar que le permite recibir las señales que los otros emiten. Supone también saber generar un

clima emocional adecuado para establecer buenas relaciones con los miembros de la organización y con los clientes, en nuestro caso las familias que nos confían la misión de educar a sus hijos.

4. Gestión de las relaciones: Son todas aquellas capacidades que nos ayudan a cooperar y ejercer una influencia positiva sobre los demás. Se asienta en la autenticidad. Cuando el líder sabe inspirar a los demás, es capaz de movilizar a su equipo en torno a una visión común o a un objetivo compartido. Su ejemplo resulta inspirador y convierte el trabajo en algo estimulante y motivador.

El líder que posee esta cualidad es capaz de reconocer la necesidad de hacer cambios, y se sitúa en la vanguardia con ideas creativas, encontrando estrategias para superar las barreras que obstaculizan esos cambios. Es capaz de sacar partido de todas las situaciones, comprender los distintos puntos de vista y buscar soluciones que satisfagan a todos. El líder se convierte en catalizador del cambio.

Numerosas investigaciones y estudios vienen a confirmar que es precisamente este tipo de inteligencia, la emocional, un valor en alza que permite a un director ajustar su comportamiento a las necesidades de su entorno, utilizando sus emociones y motivaciones para generar sinergias, impulsar acuerdos, motivar al profesorado, negociar, gestionar los conflictos, y, en definitiva, liderar.

Contar con una educación eficiente, eficaz, relevante y equitativa, requiere de la transformación del modo tradicional de organizar y gestionar los centros. Por ello, el fortalecimiento de la función del director para ejercer un liderazgo responsable, el aumento en la confianza en sus recursos personales, en sus conocimientos técnicos y en su inteligencia emocional incrementarán las posibilidades de éxito del centro educativo.

Voy a terminar mi intervención con una frase de Goethe: **“No basta saber, se debe también aplicar. No es suficiente querer, se debe también hacer”**. Pues bien, esta ha sido mi pequeña aportación al “saber”, pero ustedes son los que ahora deben “querer, aplicar y hacer”. Gracias a todos por su atención.

5.- Bibliografía Inteligencia Emocional

- Gardner, H.: *Inteligencias múltiples*. Ed. Paidós
- Goleman, D.: *Inteligencia Emocional*. Ed. Kairós
- Goleman, D.: *La práctica de la inteligencia emocional*. Ed. Kairós
- Goleman, D.: *La inteligencia emocional en la empresa*. Ed. Planeta
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A.: *El líder resonante crea más*. Ed. Debolsillo
- Sterret, E.A.: *Guía del directivo para la Inteligencia Emocional*. Ed. Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- Bisquerra, R.: *Educación Emocional y Bienestar*. Ed. Praxis, Barcelona 2000
- López, Elia: *Educación Emocional. Programa para 3-6 años*. Ed. Praxis
- Álvarez, M (coord.): *Diseño y evaluación de programas de educación emocional*. Ed. Praxis.
- Pascual, V. y Cuadrado, M.: *Educación Emocional: Programa de actividades para E.S.O.* Ed. Praxis (Adolescentes)
- Güell, M. y Muñoz, J.: *Desconóctete a ti mismo. Programa de alfabetización emocional*. Ed. Paidós (Adolescentes)
- Ibarrola, B. y E. Delfo: *Sentir y Pensar*. Programa de Inteligencia Emocional para niños de 3-5 años. Ed. SM
- Ibarrola, B. y E. Delfo: *Sentir y Pensar*. Programa de Inteligencia Emocional para niños de 6 a 8 años. Ed. SM
- Ibarrola, B.: *Cuentos para sentir*. Educar las emociones. Ed. SM
- Ibarrola, B.: *Cuentos para sentir (2ª parte)*. Educar los sentimientos. Ed. SM
- Vallés, A. y Vallés, C.: *Inteligencia emocional: aplicaciones educativas* Ed. EOS (Referencias sobre numerosos programas de I.E.)
- Vallés Arándiga, A.: *Desarrollando la inteligencia emocional (I, II, III, IV y V)*. Ed. EOS
- Elias, M., Tobías y Friedlander, B.: *Educar con Inteligencia Emocional*. Ed. Plaza y Janés
- Fernández, P. y Ramos, N.: *Corazones inteligentes*. Ed. Kairós
- Bolívar, A.: *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. Ed. La Muralla
- Informe de la UNESCO. J. Delors: *La educación encierra un tesoro*. Santillana