

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA ESCUELA

Merino Hidalgo, Richard
Licenciado en Psicología
Director de la IE "Escuela Concertada Solaris"- Alto Trujillo
rmerinoh@outlook.com



RESUMEN

¿En qué medida está presente la Inteligencia Emocional en nuestra vida personal, familiar, escolar, laboral y comunal? La escuela, la familia y la sociedad en general han otorgado una enorme importancia a la inteligencia racional. La tesis principal de Daniel Goleman en su revolucionaria obra "La Inteligencia Emocional" es que el factor más importante para el éxito de la vida familiar, profesional, laboral de toda persona no es tanto la inteligencia racional cuanto la inteligencia emocional, compuesta por la automotivación, la perseverancia la autoconfianza, el liderazgo, el autodominio, la empatía, la capacidad de manejar las relaciones interpersonales, etcétera.

Por ser tan importante para el logro de la felicidad, para el autodominio, la automotivación y perseverancia para conseguir los objetivos que nos proponemos, la comunicación eficaz con las demás personas, la solución de los conflictos interpersonales y el liderazgo, este suplemento, aborda la importancia de la Inteligencia Emocional en las organizaciones, en la Escuela y en el liderazgo. En un segundo momento trataremos acerca de cómo desarrollar la Inteligencia Emocional de nuestros educandos en el aula.

Palabras clave: Inteligencia emocional, vida organizacional, inteligencia emocional y liderazgo.

CONTENIDO

A. La inteligencia Emocional y la Vida Organizacional

1. ¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Es el conjunto de competencias que determinan el comportamiento de un individuo, sus reacciones, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse. Estas competencias abarcan cinco áreas a desarrollar: la autoconciencia, el control de impulsos, la automotivación, la empatía y las habilidades interpersonales.

Las emociones son la fuente primaria de motivación, información (realimentación), poder personal, innovación e influencia. En la mayoría de los casos no están reñidas con el buen sentido y la razón sino que más bien inspiran y vitalizan el buen sentido y la razón y se relacionan con el éxito y la rentabilidad.

En suma la Inteligencia Emocional constituye el mejor aliado del Consciente Intelectual, su guía y su consejera y el motor que hace posible alcanzar el éxito personal y organizacional.

Estamos hablando de una forma diferente de sabiduría, implica darnos cuenta de cómo actuamos, cómo nos perciben, cómo regulamos nuestro comportamiento para que actúe a nuestro favor, cómo nos relacionamos, que tanto podemos trabajar en equipo y de nuestra habilidad de ser líderes.

Implica ser directo pero asertivo, tomar decisiones difíciles pero con empatía, asumir una tarea y tener la automotivación para ser perseverante hasta obtener los resultados deseados, resolviendo cualquier contratiempo que surja en el proceso.

2. ¿A qué se refieren las emociones?

Las emociones son sentimientos que surgen como reacción a un hecho externo o interno, que sirven como mecanismo comunicativo y que afectan al pensamiento y a las acciones de la persona.

Los investigadores continúan discutiendo acerca de qué emociones, exactamente, pueden considerarse primarias -el azul, el rojo y el amarillo de los sentimientos-, a partir de las cuales surgen todas las combinaciones, incluso si existen realmente estas emociones primarias. Algunos técnicos proponen familias básicas:

- **Ira:** furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad y, tal vez en el extremo, violencia y odio patológicos.
- **Tristeza:** congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación y en casos patológicos, depresión grave.
- **Temor:** ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, en un nivel psicopatológico, fobia y pánico.

- **Placer:** felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis, y, en el extremo, manía.
- **Amor:** Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
- **Sorpresa:** conmoción, asombro, desconcierto.
- **Vergüenza:** culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación, contrición.
- **Disgusto:** desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.

Entre las emociones más frecuentes en el trabajo, podemos encontrar: la satisfacción, el entusiasmo, la confianza, la alegría, el enojo, el miedo, la decepción, la ansiedad, la preocupación, la frustración, la culpa, la tristeza y muchas otras.

Las emociones en sí mismas, no son ni positivas ni negativas, depende del significado que se les adjudique. Manejar las emociones significa algo muy diferente a extinguirlas, implica entenderlas, regularlas y canalizarlas dirigiendo las situaciones a nuestro beneficio y el de la organización.

Es sumamente importante un manejo adecuado de las emociones ya que de lo contrario puede obstruirse la comunicación, se producen conflictos, se deterioran las relaciones interpersonales, lo que afecta al desempeño y baja el nivel de productividad en la organización.

El enojo en el trabajo, por ejemplo, es una experiencia que influye en la forma de pensar, de sentir y de actuar. Las investigaciones indican que los individuos que saben manejar el enojo en la empresa son mucho más exitosos que los que no saben hacerlo. Puede llegar a ser una emoción muy destructiva y crear el llamado "efecto enojo" que influye negativamente en el clima laboral.

El enojo afecta la memoria, la creatividad y la concentración se debilita, los pensamientos se transforman en acusatorios, exagerados, rígidos; se asume como todo un hecho, nos vemos irracionales. Puede manifestarse con retrasos diarios, sabotear a un colega, convertirlo en rival, desechar ideas de compañeros de equipo.

Millones de personas experimentan los efectos dolorosos del enojo, a través de enfermedades cardiovasculares, depresión, baja autoestima, migraña, alcoholismo, adicciones a drogas, baja productividad laboral y estrés crónico.

3. ¿Por qué desarrollar la Inteligencia Emocional en las organizaciones?

La forma cómo los individuos se sienten tiene una influencia muy importante en su comportamiento laboral. Los sentimientos son un factor importante en el mundo del trabajo. Todos tenemos sentimientos y es un deseo natural y una necesidad relacionarse, especialmente cuando consideramos la cantidad de tiempo que invertimos en el medio laboral.

Cuando los sentimientos son ignorados o minimizados, nos invade la soledad, la frustración, la desesperación, nos sentimos desconectados, incomprendidos, enojados: Se nos olvida que los sentimientos son parte de la existencia humana e inevitablemente se deben saber manejar en todos los ámbitos porque se manifiestan en cualquier lugar.

Las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje de las habilidades de la Inteligencia Emocional. El trabajo cumple un rol central en la vida de las personas. Por consiguiente nuestra identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente.

No podemos decir que nuestro centro escolar no es el lugar adecuado para tratar estos temas, ni que la Inteligencia Emocional es sólo cuestión "de moda" y que pasará. porque la Inteligencia Emocional es uno de los pilares de nuestro comportamiento que nos ayuda a enfrentarnos a los contratiempos de la vida.

4. ¿Cuáles son los beneficios para la organización al incrementar la Inteligencia Emocional de su gente?

Los expertos coinciden hoy en día en que quienes poseen Inteligencia Emocional serán más exitosos, vivirán una vida más feliz, y se sentirán más realizados, además de que su sistema inmunológico se fortalecerá y por consiguiente su estado de salud será mejor. En el trabajo disfrutará del respeto de sus compañeros, subordinados y superiores.

Incrementando el Capital Emocional de la organización, aumentaremos la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la

organización, lo que se traducirá en un incremento en la satisfacción personal y en la productividad.

A través de la Inteligencia Emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y por consiguiente el clima laboral. Contribuirá en disminuir el ausentismo, aumentará la autoestima de los individuos y sus actitudes tendrán una tendencia positiva. Habrá una mayor adaptabilidad a los procesos de cambio, porque se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre.

Se podrán solucionar conflictos con mayor facilidad y hasta prevenirlos, así como también resolver problemas y por consiguiente se manejarán mejor las relaciones interpersonales, lo que permitirá una mejor integración de equipos de trabajo.

También, a través del desarrollo de la Inteligencia Emocional pueden surgir líderes internos y optimizarse las habilidades de liderazgo en los puestos directivos.

B. Inteligencia Emocional en la Escuela.

1. Cociente Intelectual y Cociente Emocional.

Daniel Goleman -Doctor en filosofía y ex profesor de la Universidad de Harvard- en su interesantísima obra. *La Inteligencia Emocional* (1996), nos ha demostrado, con abundancia de datos provenientes de investigaciones científicas recientes, el poder de la inteligencia emocional para el éxito en la vida personal y profesional.

Goleman sostiene que la familia y la escuela, a lo largo de la historia, han sobredimensionado la importancia de la inteligencia racional, el Cociente Intelectual. Sin embargo no es esta cualidad el elemento más importante para el éxito en la vida familiar, laboral o profesional de las personas. Según él, la inteligencia racional sólo aporta el 20% para el éxito personal. El 80% lo aportan elementos como la autoestima, la autovaloración, la seguridad y la confianza en sí mismo, la perseverancia, la automotivación, la actitud positiva, la esperanza y el optimismo, es decir, todos aquellos elementos que caen bajo dominio de la Inteligencia Emocional.

Una reciente obra de Goleman, *La Inteligencia Emocional en la Empresa* (1998), nos revela que en un estudio hecho a lo largo de sesenta años, sobre más de mil hombres y mujeres

de alto Cociente Intelectual, a los que se siguió desde la infancia hasta la jubilación, los más seguros de sí en los primeros años resultaron ser los más exitosos en el desarrollo de sus carreras.

Por su parte, Jeanne Segal, psicóloga de gran prestigio ha trabajado con personalidades como Abraham Marlow y Rollo May, en su obra *Su Inteligencia Emocional. Aprenda a incrementarla y usarla* (1997) sostiene que esperar salir adelante en la vida sólo gracias al Cociente Intelectual es como esperar que te quiten la licencia de conducir después de la prueba escrita solamente. Según ella, de acuerdo con una creciente cantidad de datos que así lo demuestran, el sentimiento es el recurso más poderoso que poseemos, pues las emociones son como salvavidas para el conocimiento de uno mismo y para la autoconservación, que nos conectan profundamente con nosotros mismos y con los demás, con la naturaleza y con el cosmos, las emociones nos informan de cosas que son de mayor importancia para nosotros: las personas valores, actividades y necesidades que nos aportan motivación, entusiasmo, autocontrol y persistencia. Segal concluye que el conocimiento emocional y el saber hacer nos permiten recuperar nuestra vida y nuestra salud, preservar nuestra familia, entablar relaciones amorosas y duraderas y tener éxito en nuestro trabajo.

Pasar por alto las emociones es limitar las habilidades necesarias para llevar una vida sana y satisfactoria, porque al fin y al cabo, el corazón y la cabeza no están separados, las partes racional y emocional del cerebro dependen una de otra.

Como recuerdan muchos autores hoy en día, el Cociente Intelectual puede hacer que uno obtenga un rendimiento sobresaliente en un examen, pero no le hará progresar en la vida. Las relaciones personales e impersonales están bajo el dominio del Cociente Emocional, que es responsable también de nuestra autoestima, la conciencia de uno mismo, la sensibilidad social, la automotivación y la perseverancia.

2. Componentes de la Inteligencia Emocional

2.1. Conocer las propias emociones: es el profundo conocimiento de sí mismo. Es conocer las emociones para tomar correctas decisiones en la vida.

2.2. Manejar las emociones: es ser capaz de manejar las emociones negativas y controlar los impulsos.

2.3. La propia motivación: es estar motivado y ordenar las emociones con esperanza y optimismo cuando se tienen retrocesos en la búsqueda del ideal. Es lograr el autodomínio postergando la gratificación y conteniendo la impulsividad.

2.4. Reconocer emociones en los demás: en tener empatía, o sea, conocer lo que sienten, las otras personas.

2.5. Manejar las relaciones: es tener habilidades sociales, llevarse bien con la gente, manejar las emociones en las relaciones, ser capaz de persuadir o de liderar.

Para educar la Inteligencia Emocional los maestros deben crear un clima que facilite las expresiones emocionales, tanto de los alumnos como de los adultos. Estas emociones deben poder expresarse tanto verbalmente como físicamente y visualmente. En las clases los maestros deben considerar trabajar con las emociones. El humor, coraje, alegría, son emociones que deben ser resaltadas, para comprender a los alumnos en el aprendizaje.

Los maestros deben modelar las expresiones de emoción, identificando y expresando sus propios sentimientos, creando así un clima rico en experiencia humana. Se deben brindar espacios en el aula para conocer las emociones y manejarlas. La escuela preocupada por el desarrollo pleno de las personas crea espacios como los destinados a las artes visuales, al teatro, la música, a la expresión corporal, para el desarrollo de estas inteligencias. (Ortiz, 2000)

1. Autoconocimiento y autoconfianza.

La piedra angular de la Inteligencia Emocional es el conocimiento de uno mismo. Para alcanzar las metas que te propones, para dirigir a otros, para ayudar a otros, es imprescindible, primero, descubrirte a sí mismo: tus cualidades y potencialidades, tus defectos y debilidades. Las personas que no conocen sus sentimientos se encuentran en desventaja. En cierto sentido son analfabetos emocionales, desligados de elementos vitales para triunfar en la vida familiar, profesional o social.

La conciencia de nuestras emociones, el sentir de nuestras emociones, es el primer paso para conducirnos apropiadamente hacia el logro de nuestras metas. El autoconocimiento es una magnífica herramienta de cambio y superación.

El autoconocimiento viene a ser la base de la confianza en sí mismo, un elemento indispensable para la automotivación y el éxito. Las personas que confían en sí mismas se

consideran eficaces, con capacidad de asumir un desafío y de dominar una tarea nueva. Esta es una cualidad que tenemos desde muy pequeños y que podemos reforzarla constantemente. Si no la tenemos, es posible cultivarla. Recuerdo mucho a una niña de 6 años. que en una excursión realizaba acciones muy arriesgadas, subía árboles que no parecía a simple vista poder hacerlo y bajaba por zonas muy empinadas con gran habilidad. Muy asustado, yo iba detrás de ella para protegerla y le preguntaba: "¿No temes resbalar?". Con mucha seguridad contestaba: "No, soy fuerte, puedo lograr lo que me propongo".

La gente segura de sí misma inspira confianza en quienes le rodean, su autoconfianza les da fuerzas para tomar decisiones difíciles o de actuar según sus propias convicciones, pese a la oposición, el desacuerdo y hasta la desaprobación de quienes ostentan la autoridad.

Goleman afirma que la confianza en uno mismo se relaciona con lo que los psicólogos llaman: "autoeficacia", es juzgar positivamente nuestra propia capacidad de desempeño. La autoeficacia consiste en aquello que nos creemos capaces de hacer con nuestras habilidades. La habilidad por sí sola, no basta para garantizar un gran desempeño, es preciso creer en ella para utilizarla a fondo.

Las personas dotadas de autoeficacia aceptan el desafío de buen grado, mientras que los que dudan de sí mismos ni siquiera lo intentan, por muy bien que puedan desempeñarse. La autoconfianza eleva las aspiraciones, mientras que la autoduda las sofoca. Una característica común de quienes carecen de confianza en sí mismos es el miedo paralizante a parecer ineptos o el abandono o cambio de sus opiniones y criterios (aún si son buenos) cuando enfrentan un desafío, se acobardan al menor riesgo y temen expresar sus ideas.

C. Inteligencia Emocional en el Liderazgo y las Organizaciones.

1. Liderazgo y valores compartidos.

Cornejo (1993) dice que un país sin dinero puede prestarse, una empresa con malos negocios puede cambiar, pero sin líderes no sobrevivirá. Son los líderes los que tienen el poder de conducir al éxito o al fracaso a una nación o a una pequeña comunidad. En el pasado reciente y aún en nuestros días, la formación académica es considerada un máximo valor y la garantía del éxito.

Los hechos se han encargado de demostrarnos que la excelencia académica no es garantía de éxito y mucho menos aseguran una dirección ética del éxito. El super-equipo de asesores de

economía presentado hace pocos años, atrás por el ingeniero Víctor Joy Way como el que salvaría la economía peruana es un ejemplo de ello. El resultado de su gestión fue elocuente, mayor recesión, salarios deprimidos, más de 60 mil trabajadores industriales perdieron sus trabajos, incapacidad para generar empleos, etcétera.

Lo mismo podemos decir de los técnicos del FMI que dirigen las políticas económicas de América Latina. Chile, es el mejor ejemplo de su supuesto éxito, hace pocos años atrás, se ha apartado de su recetario económico y en vez de profundizar las reformas ha comenzado a oír los afectados por la misma: los pobres. Como consecuencia se han planeado un conjunto de contrarreformas, que se han denominado el "shock de confianza" y que consiste en una agenda de 18 puntos que están orientadas a paliar a la pobreza y apoyar a la mediana y pequeña empresa nacional.

La lección de estos dos ejemplos es que los valores que los líderes expresan deben ser coherentes con las aspiraciones de sus seguidores. Estos tienen también necesidades e intereses, sueños y creencias propios. Si los líderes abogan por que los valores que no representan la voluntad colectiva, no serán capaces de movilizar a la gente para que actúen como una sola persona. Los líderes deben ser capaces de crear una comunidad de valores compartidos.

Esta afirmación es de vital importancia para la escuela, pues tiene la opción de seguir la ruta vertical que ha seguido hasta hoy o cambiar de rumbo y abrirse al diálogo, la concertación y los compromisos por vivir tales o cuales valores. La comunidad escolar, a la hora de definir su misión, debe expresar con calidad y como producto del consenso, los valores que como comunidad escolar, quiere vivir y promover.

La investigación acerca de la relación entre valores personales y organizacionales ha demostrado que los valores compartidos: fomentan sentimientos de efectividad personal; promueven altos niveles de lealtad para con la organización; facilitan el consenso acerca de los objetivos organizacionales; fomentan el compromiso ético; promueven normas convincentes acerca de trabajar con ahínco e interesarse por los demás; reducen los niveles de tensión en el trabajo; alientan el sano orgullo en la organización; facilitan la comprensión de las expectativas del trabajo; y, fomentan el trabajo en equipo y el espíritu de cuerpo.

Sólo una persona dotada de una especial Inteligencia Emocional será capaz de sentir, sintetizar, expresar, comunicar apropiadamente y amalgamar las aspiraciones y metas personales e institucionales en una organización, convirtiéndola en una organización eficaz y eficiente.

2. El Valor de la Inteligencia Emocional en el liderazgo y las organizaciones.

Sólo es posible escuchar el llamado del corazón de los seguidores a través del propio corazón, es decir, a través de la empatía. Goleman (1997) define la empatía como la habilidad de saber lo que siente el otro. El autor refiere que en pruebas realizadas con 1 mil 11 niños, los que mostraban empatía eran los más populares, los más estables emocionalmente y se desempeñaban mejor en la escuela aunque, como promedio, su Cociente Intelectual no era más elevado que el de otros; lo cual indica que dominar la habilidad empática allana el camino para la efectividad en el aula. La empatía es base para la solidaridad, ambas son cualidades que todo líder en educación debe cultivar.

Las organizaciones modernas, entre ellas la escuela, tiene que abrirse a los aportes de la investigación en este campo. Estamos en las primeras etapas de lo que muchos creen que será la siguiente revolución en la dirección de las organizaciones. Todo empezó con una serie de estudios acerca de la Inteligencia Emocional que demostraron que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que tienen más éxito ni en los negocios ni en su vida privada.

Investigaciones recientes sugieren que un líder o profesional técnicamente eficiente con un alto Cociente Emocional es una persona de gran intuición que percibe más hábil, fácil y rápidamente que los demás los conflictos de la gestación que tiene que resolverse, los puntos vulnerables de los equipos y las organizaciones a los que hay que prestar atención, las distancias que se deben salvar o los vacíos que se deben llenar, las conexiones ocultas que significan oportunidad y las misteriosas interacciones que prometen ser exitosas.

Como afirman Cooper y Sawaf (1998), hemos pagado un alto precio en nuestras organizaciones y nuestra propia vida al desconectar las emociones del intelecto. La ciencia nos muestra cada día que es la Inteligencia Emocional y no el Cociente Intelectual la que sustenta muchas de nuestras mejores decisiones, las organizaciones más dinámicas y rentables y las vidas más satisfactorias y exitosas. Cooper y Sawaf recogen las frases de Robert Stenberg, psicólogo de la Universidad de Yale, experto en inteligencia de éxito, cuando afirma que si el Cociente Intelectual manda, es sólo porque lo dejamos. Y cuando lo dejamos mandar, elegimos un mal amo.

Las emociones se han considerado siempre de tanta profundidad y poder que en latín se describían como motus anima, que significa "el espíritu que nos mueve". Inteligencia Emocional

es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia.

Peter Senge, director del Centro de Aprendizaje Organizacional del Instituto Tecnológico de Massachusetts, citado por Cooper y Sawaf, afirma que los individuos con maestría personal no se pueden permitir escoger entre razón e intuición, entre cabeza y corazón, así como no elegirían caminar con una sola pierna o ver con un sólo ojo.

En síntesis, la Inteligencia Emocional constituye el mejor aliado del Cociente Intelectual, su guía y consejera y el motor que hace posible alcanzar el éxito personal y organizacional.

3. ¿Cómo conducimos nuestras instituciones?

En una reunión con Directores de centros educativos que tuvimos en junio de 1998, para informar sobre una consulta que debíamos hacer a los docentes, un Director dijo, refiriéndose a los profesores de su escuela: "Son una manada de desnutridos mentales, ¿qué se puede esperar de ellos?, ¿cómo les puedo consultar algo?"

Una antigua narración popular hindú refería que había una vez un sabio a quien muchos acudían para pedirle consejo. Cierta día, un recién llegado preguntó: ¿Qué clase de gente vive por aquí? El sabio respondió con otra pregunta: ¿Cómo es la gente del lugar donde vienes? El recién llegado dijo: Unos mezquinos, hostiles, sin sentimientos; fue muy difícil convivir con ellos. Bien -concluyó el sabio- esa misma gente encontrarás aquí también. Poco después, otro visitante le hizo la misma pregunta y el anciano le contestó de la misma manera que al anterior. El segundo visitante no tardó en responder: son personas espléndidas, bondadosas, buenos amigos; siento haberlos dejado. Entonces -dijo el sabio- la misma gente encontrarás aquí.

Una institución es lo que nosotros la hagamos. Si la tratamos como una calculadora, una máquina o un reglamento militar, eso será. Pero si la tratamos como algo precioso y vivo, como una comunidad de personas con ideas creativas y relaciones de confianza que hay que cultivar y nutrir, valorar y celebrar, como una familia o un equipo, eso será.

La educación moderna se ha estructurado con una mentalidad que ha exaltado el valor de la lógica y el análisis, con un plan de estudios elaborado alrededor de la gramática, aritmética, raciocinio, análisis a partir de fórmulas y memorización de los últimos datos. Nos hemos educado y educamos estudiantes y teóricos profesionales; no prácticos, flexibles o creativos.

Como bien ha indicado Mejía (1997), nuestra escuela ha formado analfabetos éticos, estéticos, morales y ocupacionales. Habría que completar diciendo que también ha formado analfabetos emocionales. La escuela valora a quienes obtienen mayor rendimiento académico, hasta aparecen en los Cuadros de Mérito. Pero ¿dónde están quienes son símbolos de solidaridad, compañerismo y liderazgo? ¿Dónde están los que se entregan de lleno al Municipio Escolar, la radio escolar, el biohuerto y otras actividades no convencionales en la escuela o de carácter extracurricular?

Hay muchas personas a quienes les fue bien en la escuela pero fracasaron en la vida y al contrario, hay quienes fracasaron en la escuela y les fue bien en los negocios, la política y la familia. Son una muestra de que el éxito requiere algo más que habilidad escolar, requiere también de sensibilidad, visión de futuro y persistencia para alcanzar las metas propuestas. Esto la escuela no lo enseña y debe hacerlo, porque el futuro sólo le pertenecerá a quienes tengan, junto con una sólida formación básica, iniciativa, creatividad, flexibilidad, imaginación y una profunda seguridad y confianza en sus propias capacidades y en la de los demás, facultades que pertenecen al campo de la Inteligencia Emocional.

Pregúntese: ¿se vale usted más que nunca de su Inteligencia Emocional o lo tiene prisionero el altar del intelecto (cosas aprendidas de memoria, análisis técnicos y razonamientos reduccionistas)?

Es valiosa la capacitación profesional que hemos recibido para ser Profesores y Directores. Pero las técnicas que hemos recibido se aplican sobre los seres humanos, muy diferentes entre sí, no sobre materia inmóvil e irracional. En educación más que en ninguna carrera, la sensibilidad, la percepción, la empatía y la flexibilidad, constituyen elementos básicos para conducir a otros seres humanos.

Fischman (2000) recuerda a Lao Tzu, antiguo maestro oriental cuando decía: "Los hombres nacen suaves y flexibles. En la muerte son rígidos y duros. Las plantas nacen tiernas y dóciles. En la muerte son secas y quebradizas. Cualquiera que sea rígido e inflexible, es un discípulo de la muerte. Cualquiera que sea suave, abierto y flexible es un discípulo de la vida".

4. Nuevos modelos de líder y organización.

Está surgiendo un nuevo modelo organizacional que se basará en los principios del Cociente Emocional y los sistemas biológicos, que tratará a las personas, los mercados, las ideas

y las organizaciones como únicas y vivas, creadoras e interactivas y capaces de cambio, aprendizaje, crecimiento y sinergia (Cooper y Sawaf, 1998).

Hay hombres y mujeres privilegiados que poseen altos índices de Coeficiente Intelectual como de Cociente Emocional. Otros tienen poco de uno o de ambos. Estas y otras formas de inteligencia se fortalecen y complementan: las emociones provocan creatividad, colaboración, iniciativa y transformación; el razonamiento lógico frena los impulsos descarriados y conforma el propósito con el proceso, la tecnología con el toque.

El mundo está cambiando y con él nuestras escuelas deben cambiar. Nuevos modelos organizacionales y nuevas formas de liderazgo harán su aparición en los años venideros. Como señala Schein (), Profesor de Administración en el Instituto Tecnológico de Massachusetts:

Los líderes del futuro serán personas con gran percepción e intelección del mundo y de sí mismos; altos niveles de motivación; fuerza emocional y voluntad para permitir y alentar que el liderazgo florezca en toda la organización. Un aspecto destacado del líder del futuro será que el liderazgo será una función que surgirá y no una propiedad de las personas designadas para desempeñar misiones formales. En el futuro los líderes serán diagnosticadores perpetuos capaces de facultar diferentes personas en diferentes momentos y de dejar que florezca el liderazgo. Será una persona que sepa liderar y seguir, ser a la vez principal y marginal, estar jerárquicamente por encima y por debajo, ser individualista y un jugador de equipo, y sobre todo, ser un aprendiz perpetuo.

Estos son los líderes que darán forma a nuevos modelos de organización en nuestra sociedad, en nuestras escuelas; organizaciones abiertas a la generación de líderes, centros de aprendizaje permanente, centros de vida y colaboración, de esfuerzo personal y conjunto, de optimismo y confianza; en síntesis, comunidades orgánicas basadas en valores.

Serán organizaciones que le otorgarán un gran valor a Cociente Emocional porque es señal de fortaleza, indispensable para el buen juicio; nos motivan, nos hacen reales y vivos; fortalecen o aceleran la razón; crean confianza y conexión; activan valores éticos; generan creatividad e innovación; y generan influencia sin autoridad.

Si bien un exceso de emoción puede perturbar temporalmente la razón o el análisis, nuevos estudios sugieren que en la mayoría de los casos, muy poca emoción puede ser aún más perjudicial para una carrera u organización.

Los estudios revelan que las emociones son una indispensable energía activadora de los valores éticos, tales como confianza, integridad, empatía, flexibilidad y creatividad; y del capital social que representa la capacidad de uno de crear y sostener valiosas relaciones de negocios. Por

fortuna, los científicos consideran que el Cociente Emocional se puede aprender, se puede desarrollar y mejorar en cualquier tiempo y a cualquier edad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Cornejo, M. (2011). Infinitud humana: la grandeza de los valores. Mexico: Grijalbo.

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona: Kariós.

Schein, E. (1968). La cultura empresarial y el liderazgo: una visión dinámica. España: Plaza y Janes Editores.