

Liderazgo e inteligencia emocional

Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI

Joaquina Fernández

Presidenta del Instituto HUNE.

Natalia Gironella

Profesora de Comunicación Estratégica
en el IE Business School.



De la misma forma que los instintos son pautas heredadas de comportamiento, las competencias emocionales, como la psíquica, la intelectual y la práctica, permiten a las personas adaptarse al entorno y solucionar los conflictos que surgen, adoptando al mismo tiempo una visión precisa del detalle y del conjunto.

El liderazgo puede definirse como la influencia que una persona ejerce sobre otra o sobre un grupo en determinadas circunstancias a través de un proceso de comunicación y que se orienta hacia la consecución de un logro u objetivo. Pero ¿cómo lograr hacerse influyente? ¿Qué hace que una persona sea capaz de inspirar, guiar y dirigir a individuos o colectividades hacia la consecución de un objetivo específico?

Filósofos, neurofisiólogos, psiquiatras, psicólogos y científicos de todos los ámbitos han tratado de acercarnos con sus investigaciones a estas respuestas, para ofrecer las bases del funcionamiento de nuestro cerebro e inteligencia social, que es la responsable del liderazgo.

El desarrollo de la vida de las personas, el éxito social, académico, afectivo y profesional no puede ser explicado solo a partir de una concepción unitaria, factorial o jerárquica de la inteligencia, ni tampoco con el funcionamiento de una adecuada estructura de pensamiento. Muchos comportamientos y capacidades considerados excepcionales no son producto exclusivo del conocimiento y del pensamiento. Las personas son capaces de operar inteligentemente en facetas que tienen componentes de muy diverso matiz, entre los que se incluyen lo emocional y lo social.

El modelo de conocimiento que aún prevalece no acaba de explicar la relevancia de las emociones en la vida intelectual e ignora, por tanto, muchas de las facetas humanas que no dependen de la lógica de la razón intelectual, sino de los sentimientos que acompañan a la vida y que determinan más exactamente la cualidad de la información que recibimos.

Para explicar esto surge la expresión *inteligencia emocional*, que hace referencia a la capacidad humana de sentir, entender, controlar y modificar los estados emocionales de uno mismo y de los demás. El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación.

El artículo de McClelland, publicado en 1973 bajo el título de “Testing for Competent Rather Than for ‘Intelligence’” (Pruebas para la competencia antes que para la inteligencia), cambió los términos del debate. En su opinión, las aptitudes académicas tradicionales –como las calificaciones y los títulos– no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. McClelland afirma que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas hay que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, por ejemplo.

El propósito de adaptación de la inteligencia: Sternberg

Robert J. Sternberg, en su obra *Más allá del cociente intelectual: una teoría triárquica de la inteligencia*, definió la inteligencia como “la actividad mental dirigida con el propósito de adaptación a entornos del mundo real relevantes en la vida de uno mismo”.

En esta obra distingue entre dos tipos de inteligencia:

- **Inteligencia inerte:** es la que se demuestra al cumplimentar un test de evaluación académica.

Las personas son capaces de operar inteligentemente en facetas que tienen componentes de muy diverso matiz, entre los que se incluyen lo emocional y lo social

- Inteligencia exitosa: definida como la combinación de habilidades analíticas, creativas y prácticas que conducen a la persona al éxito. Dentro de esta inteligencia están la inteligencia creativa (capacidad para formular nuevas ideas), la inteligencia analítica (posibilita analizar situaciones y resolver problemas) y la inteligencia práctica (aquella que aplica la teoría a situaciones reales).

Sternberg definió 20 criterios que presentan las personas exitosas (véase el cuadro 1).

¿Qué entendemos por personas exitosas? Son aquellas que tienen más probabilidades de conseguir sus objetivos. Las características de Sternberg son las que comúnmente se atribuyen a los líderes carismáticos en las organizaciones actuales y que, en muchas ocasiones, son más valoradas que el propio conocimiento y experiencia en la materia o el sector en el que se mueva la compañía.

Warren Bennis, uno de los mayores expertos en liderazgo del mundo, además de presidente fundador del Leadership Institute de la Escuela de Negocios Marshall de la Universidad del Sur de California y profesor distinguido en esa universidad y en la Escuela de Negocios de Harvard, sostiene que, para tener éxito, los líderes deben involucrar, motivar y animar a las personas de su organización. No es suficiente tener la visión; deben realmente involucrar a su gente. “Fíjese en algunos de los líderes que fracasaron, Eckhard Pfeiffer en Compaq hace unos pocos años, por ejemplo, o Douglas Ivester en Coca-Cola, o Dirk Jager en Procter & Gamble: todos ellos fracasaron porque, aparentemente, fueron incapaces de entender el tipo de cambio que estaba ocurriendo en sus mundos, mundos que eran muy diferentes a cuando ellos comenzaron a trabajar en la empresa. No fue la falta de ideas interesantes, especialmente en el caso de Dirk Jager, sino la falta de habilidad para involucrar, motivar y animar a la

CUADRO 1

Personas con inteligencia exitosa

- Reconocen los errores.
- Rehúsan la autocompasión.
- Son independientes y confían en sí mismas.
- Son capaces de ver, al mismo tiempo, los detalles y el marco ampliado de una situación.
- Aprenden a controlar los impulsos.
- No tratan de hacer demasiadas cosas a la vez o demasiado pocas.
- Tienen la capacidad de aplazar la gratificación.
- Equilibran el pensamiento analítico, creativo y práctico.
- Disponen de una alta automotivación.
- Saben cuándo perseverar.
- Saben cómo sacar el máximo partido de las propias habilidades.
- Traducen el pensamiento en acción.
- Se orientan hacia el producto.
- Completan la tarea y llegan al final.
- Tienen iniciativa.
- No tienen miedo al fracaso. Corrigen los errores y aprenden de ellos.
- No postergan.
- Tratan de superar las dificultades personales.
- Se centran y concentran en alcanzar los objetivos.
- Tienen autoconfianza. Creen en la propia capacidad de alcanzar los objetivos.

gente de su organización para que realmente encarnara sus ideas”.

Es muy importante la capacidad de orientar las ideas, los ánimos y las motivaciones de las personas que forman los equipos de trabajo porque, sin ellos, ningún proyecto, ninguna idea, ningún plan de negocio obtendrá los resultados esperados. Se puede observar que muchas de las características que se

consideran propias de la inteligencia exitosa tienen un componente emocional y social. ¿Green que para realizar un *elevator pitch* eficaz y convincente solo basta con tener una idea de negocio potente? Nada más lejos de la realidad. La capacidad que debe desarrollar un individuo que se considere y al que consideren capaz de liderar un negocio u organización tendrá que pasar la prueba de fuego del minuto y medio de despliegue de su capacidad persuasiva, y eso significa prácticamente un 80 % de talento emocional. En la actualidad ya no existen emprendedores a los que se llegue a considerar si no son capaces de realizar un *elevator pitch* persuasivo.

Sin embargo, pese a no incluir los aspectos sociales dentro de su teoría triárquica de la inteligencia, Sternberg sugiere que la capacidad de pensar se desarrolla en un contexto social, es decir, la conducta social del individuo lleva implícita una inteligencia intrapersonal, una inteligencia interpersonal y la interacción entre ambas.

Tal es así que el desarrollo de la inteligencia va a producirse de forma más profunda y plena en un entorno social, como puede ser una organización empresarial o un equipo de trabajo. En todo caso, exige del individuo una sensibilidad especial para detectar las necesidades del entorno y responder a ellas con fluidez y de forma adecuada.

¿Competencia, instinto, habilidad o aptitud?

Es importante distinguir estos conceptos para delimitar las características de un liderazgo eficaz y ejercido con éxito.

En 1995, Daniel Goleman define la competencia emocional como una “capacidad adquirida, basada en la inteligencia emocional, que da lugar a un desempeño sobresaliente”. Del mismo modo que los instintos, que son pautas hereditarias de comportamiento común a toda la especie y que poseen una finalidad adaptativa, las competencias emocionales son también pautas de comportamiento cuyo fin es permitir que el hombre se adapte a su medio. A pesar de esta similitud, conviene no confundir ambos constructos, ya que, mientras el instinto tan solo busca la satisfacción de una necesidad, la competencia aspira a la excelencia en la ejecución de una actividad.

Por otra parte, podemos considerar la habilidad como el hábito que propicia la destreza para ejecutar la tarea, mientras que la competencia es el desempeño excelente de una tarea. La persona puede ser hábil sin ser competente, es decir, ser capaz de llevar a cabo una tarea sin alcanzar una ejecución sobresaliente.

La aptitud hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales favorables. Las aptitudes emocionales determinan el potencial de la persona, es decir, muestran qué proporción de su potencial emocional se ha desarrollado en capacidades que se aplican en el ámbito relacional.

La competencia emocional del líder

Daniel Goleman desarrolla un conjunto de competencias emocionales para intervenir en la mejora de la inteligencia emocional, según los criterios de la inteligencia exitosa de Sternberg, y divide las competencias emocionales en dos grupos:

- Personales o intrapersonales, relacionadas con el dominio de uno mismo.
- Sociales o interpersonales, referentes al manejo de las relaciones.

Asimismo, desarrolla cada dominio emocional estableciendo una serie de competencias concretas, tal como se observa en el cuadro 2.

El autoconocimiento, o conciencia de sí mismo, es la base de la inteligencia emocional, ya que, solo después de conocerse, la persona es capaz de autorregularse emocionalmente, es decir, de gestionar sus

La aptitud hace referencia a la posibilidad que tiene todo ser humano de crear y fomentar en sí mismo las cualidades, las habilidades y las características emocionales favorables

CUADRO 2

Competencias para el dominio emocional		
Competencia personal	Conciencia de uno mismo	Conciencia emocional Valoración adecuada de uno Confianza en uno mismo
	Autorregulación	Autocontrol Confiabilidad Integridad Adaptabilidad Innovación
	Motivación	Motivación de logro Compromiso Iniciativa Optimismo
Competencia social	Empatía	Comprensión de los demás Orientación hacia el servicio Aprovechamiento de la diversidad Conciencia política
	Habilidades sociales	Influencia Comunicación Liderazgo Canalización del cambio Resolución de conflictos Colaboración y cooperación Habilidades de equipo

propias emociones. De ahí surgirá la automotivación o capacidad de comprometerse con una tarea. David Ryback, en su obra *EQ. Trabaje con su inteligencia emocional*, señala: “Identificar lo que nos hace sentir bien o mal hace que ajustemos nuestra estrategia laboral y, en consecuencia, se incremente la motivación para seguir trabajando y siendo productivo”.

Solo alguien que ha cultivado las competencias emocionales intrapersonales relacionadas con el manejo de las propias emociones es capaz de desarrollar las competencias emocionales interpersonales, es decir, ponerse en el lugar de la otra persona e interactuar con ella de un modo adecuado. Según Joe Jawoski, “antes de estar en condiciones de poder dirigir a los

demás, antes de poder ayudar a los demás, uno tiene que haberse descubierto a sí mismo”, esto es, reconocer las propias fortalezas y debilidades tal y como indicaba Daniel Goleman en su libro *La práctica de la inteligencia emocional*.

Competencias emocionales innatas y adquiridas

Las competencias emocionales son consideradas como una capacidad adquirida a través del aprendizaje; sin embargo, en el Instituto HUNE (Humanidades y Negocios) se sostiene que hay dos competencias innatas, en las que de una forma natural los individuos tendemos a ser excelentes sin que medie estudio previo o se haya escuchado hablar de ellas. Las otras tres precisan aprendizaje, conocimiento y práctica, y se convierten, cuando se adquieren, en herramientas de éxito y de gran valor en el liderazgo. El esquema propuesto se refleja en el cuadro 3.

Estas competencias innatas se enlazan con el paradigma esbozado por las últimas investigaciones neurocientíficas, según las cuales los instintos facilitan de manera

automática una adaptación del ser humano tanto a su medio físico como social.

Ya McDougall en 1970 afirmó que cada instinto humano estaba conformado por tres componentes y, según esa composición, se pueden distinguir tres tipos de instinto:

- Instinto de conservación: el hombre tiene la necesidad de llevar a cabo ciertas actividades básicas para sobrevivir (comer, dormir, etc.).
- Instinto de relación: el hombre posee la necesidad de relacionarse teniendo en cuenta las necesidades propias y las de los demás.

- Instinto de cognición: el hombre tiene la necesidad de aprender nuevas destrezas para evolucionar.

Según la neurociencia, el proceso de adaptación es posible gracias a un mecanismo de toma de decisiones; es decir, la persona elige aquella respuesta que le permite mantener su equilibrio interno u homeostasis. Este equilibrio no es solo orgánico, sino también relacional y emocional.

Estos instintos, basándonos en la anterior explicación, nos llevarían a desarrollar competencias emocionales encaminadas a satisfacer de un modo excelente dichas necesidades primarias. De esta forma, cuando el líder pone el foco en alcanzar un estado de bienestar elevando su nivel de conservación más allá de las exigencias básicas logra desarrollar una de las competencias innatas: la competencia práctica, que le permite superar las limitaciones del entorno y convertirlas en oportunidades de progreso.

Asimismo, cuando el líder considera las relaciones por encima de una realidad social superando el instinto de relación, a la vez que disfruta de la diversidad cultural y social, incorpora la segunda competencia innata: la competencia psíquica, que le facilita las relaciones mediante la empatía y la habilidad social.

Es un hecho que estas dos competencias son inherentes a la persona, que va más allá de lo instintivo y que en todo momento amplía y aprovecha para el beneficio de todos los medios físicos y humanos que tiene en su entorno cercano.

El tercer instinto, el de cognición, refleja la necesidad del hombre por aprender y evolucionar. Este instinto, cuando es un acicate para la búsqueda de nuevas respuestas, daría lugar a la primera de las competencias emocionales aprendidas, la competencia intelectual, que es imprescindible para resolver situaciones mediante la razón.

CUADRO 3



Estas tres competencias son la base para un liderazgo competencial que responde a las necesidades de bienestar, comunión y colaboración entre todos, así como al estudio de nuevas formas de cohesión. Las variables que los avances tecnológicos están imprimiendo en la sociedad actual exigen que los líderes salgan de su zona de confort, que estudien los nuevos impulsos de los jóvenes y, por encima de todo esto, que sepan quiénes son y con qué fortalezas cuentan para combatir la abulia, la desmotivación y la falta de valores que a veces impregnan el entorno en el que convivimos.

La competencia práctica: el líder comprometido con el bienestar económico

De acuerdo con las investigaciones que se han desarrollado, la competencia práctica se refleja en una capacidad pragmática, innata en el hombre, para llevar a cabo acciones y proyectos concretos.

El líder con esta competencia es un superviviente nato, una persona observadora, concreta, a la que no le gusta divagar. Es fundamental en cualquier equi-

po, ya que posee iniciativa, está orientado a la tarea y sobre todo sabe rentabilizar los proyectos. Entre sus valores personales destaca la voluntad y la valentía, ambas de gran utilidad para cumplir los objetivos que en este líder son definidos, realizables y, seguramente, exitosos. Prioriza las tareas por orden de importancia y es capaz de ver un problema en su conjunto.

Cuando el líder pone su atención en los resultados y el bienestar económico siente la utilidad de la tarea que está desempeñando, lo que le aporta confianza en sí mismo, al tiempo que aumenta su autoestima y confianza en el entorno, y facilita de este modo la adaptación. Estos líderes con apariencia segura podrían, en ocasiones, llegar a mostrarse un poco autoritarios y con bajo nivel de escucha si les alejan de sus objetivos o intereses. Dentro del cuadro de equipos de alto rendimiento, son personas con una alta orientación a la tarea y una baja dedicación a las relaciones o las personas.

Los líderes con alta competencia práctica fijan los objetivos y no los pierden de vista, quieren resultados por encima de todo y no se distraen con sentimentalismos que consideran innecesarios. Su plan de acción y hoja de ruta tienen en cuenta los objetivos finales, los de proceso y los de rendimiento. Sus éxitos se cuantifican por el beneficio económico y la rentabilidad. Para garantizar estos resultados positivos tienen muy en cuenta los obstáculos y los recursos con los que cuentan.

El instinto de conservación del líder práctico le lleva a una necesidad de autonomía y a tener una alta concepción del yo; por ello, tienden a autoafirmarse e imponerse, son territoriales y defienden su espacio contra posibles ataques; cuando sienten el peligro suelen responder espontáneamente con reacciones instintivas. En estos líderes prima la necesidad de ser vistos y reconocidos. Su pensamiento es táctico.

En el entorno profesional, las personas con la competencia práctica muy desarrollada son aquellas que actúan para que las necesidades de la organización sean cubiertas. Trabajan para lograr resultados constatables y fiables. Inician las acciones, las mantienen y las finalizan. Tienden a querer realizar una sola cosa cada vez, ser muy efectivos en ello y que los demás puedan reconocer los beneficios de sus acciones.

Cuando se encuentran en crisis contra la autoridad valoran más lo negativo que les rodea, consideran que todos se equivocan y necesitan dejarlos en evidencia. Tienden entonces a vivir sintiéndose escasamente importantes, le echan la culpa al entorno y acusan a todo el mundo de lo dura que es su vida. Les cuesta reconocer sus errores y cambian la información para poder ganar y llevar las cosas a su terreno, sintiéndose víctimas del sistema e incapaces de alcanzar retos que requieran de su capacidad intelectual.

La comunicación no verbal de este tipo de líderes es muy explícita. Sus cuerpos se muestran en actitud retadora, con las piernas un poco abiertas y los brazos caídos a lo largo del cuerpo. Su posicionamiento es sólido y atlético con movimientos funcionales y cierta distancia física con los demás. Miden mucho el espacio y procuran marcar el territorio para sentirse confiados y seguros.

La competencia psíquica: el líder comprometido con las personas

Otras investigaciones nos han llevado a la conclusión de que la competencia psíquica se refleja en unas capacidades de autorregulación emocional que permite gestionar las emociones y facilitar las relaciones interpersonales mediante la empatía.

El líder con esta competencia tiene la capacidad de sentir, comprender y manejar las emociones. Valora sobre todo las relaciones con los demás, es una persona persuasiva que sabe guiar a los otros hacia metas comunes, comprendiendo con su gran empatía las emociones ajenas. Para ello, primero ha comprendido las suyas propias y se ha convertido en una persona emocionalmente independiente. Adapta muy bien la conducta al entorno, del que aprende continuamente.

Según la neurociencia, el proceso de adaptación es posible gracias a un mecanismo de toma de decisiones; es decir, la persona elige aquella respuesta que le permite mantener su equilibrio interno

Los líderes con alta competencia práctica fijan los objetivos y no los pierden de vista, quieren resultados por encima de todo y no se distraen con sentimentalismos que consideran innecesarios

En el cuadro de equipos de alto rendimiento, está orientado a las personas y mucho menos a las tareas. Se centra en los procesos y no en la consecución de los objetivos de rendimiento económico. Valora el clima, las necesidades de cada componente de su equipo y prima la generación de marca personal con prestigio y calidad.

Entre sus valores personales destaca el equilibrio emocional, la paz y la armonía. Da muchísima importancia a las formas, rechazando aquello que origine tensión o desestabilice el equipo.

Cuando el líder pone su atención en la relaciones establecerá conexiones personales de calidad, estimará los actos que facilitan los encuentros y tenderá a generar vínculos en el tiempo que le faciliten el acceso a la sociedad más acorde con sus metas.

A este líder se le puede ver estableciendo relaciones con todos los niveles de la organización, estimando de igual modo a unos que a otros, y cuidando con dedicación y esmero a todas las partes. Además, su

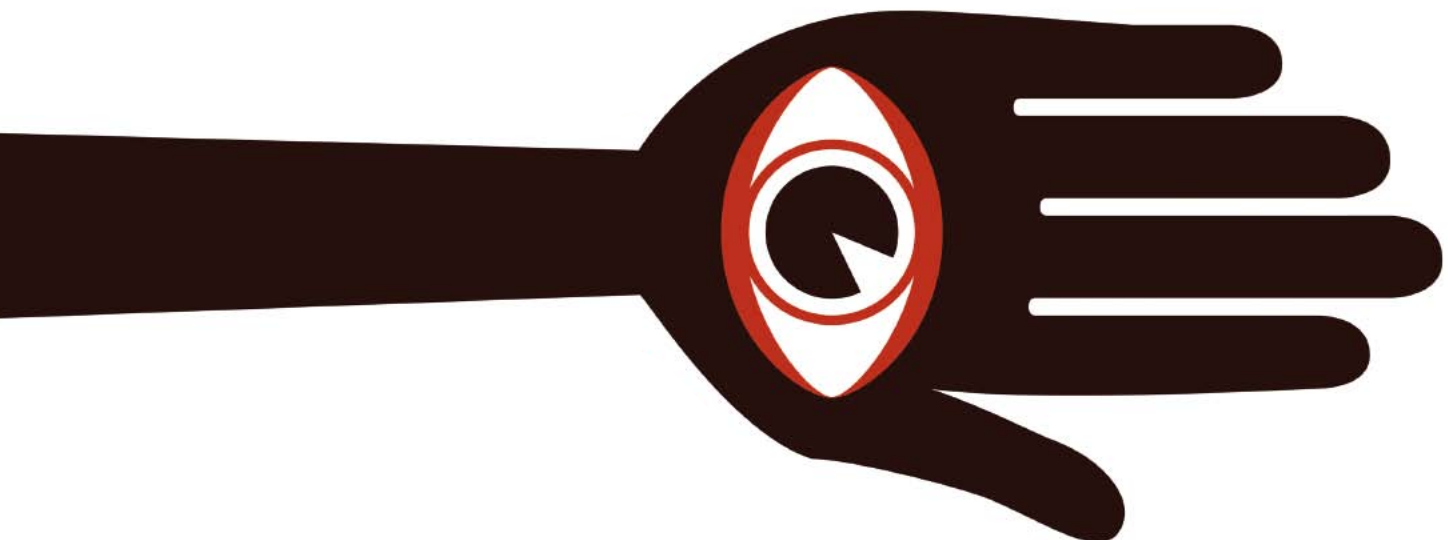
funcionamiento social competente le aportará prestigio personal externo. Es un líder cercano, dado a conversar, con éxito social y capacidad de relacionarse.

Los líderes con competencia psíquica pierden de vista los objetivos que le exigen atención y le alejan del proceso. Para este líder lo importante es disfrutar del proceso y de todos los alicientes que hay alrededor. No le importa el tiempo que invierte si con ello logra sus metas de confort y bienestar personal. Será un líder persuasivo, en ningún caso podrá concretar las cosas, y su capacidad más sobresaliente consiste en generar contactos con los que hacer alianzas estratégicas que facilitarán proyectos y ventajas sociales.

Su instinto de relación se caracteriza por una necesidad de gustar, por dejarse afectar por las personas y tener una sensación de que vale y de que le quieren. Tiende a defenderse cuando considera que no recibe una valoración justa y responde espontáneamente con reacciones impulsivas. Los grandes interrogantes para el líder de las relaciones estarán orientados hacia su capacidad de seducir, buscando la aceptación con insistencia.

La persona que desarrolla una competencia psíquica sobresaliente en el trabajo es el líder cohesionador. Es el que media en las relaciones, el que facilita el talante positivo y a quien le gusta traer nuevas ideas y formas diferentes de aproximarse a las tareas para no aburrirse. Le molestan las rutinas y aprecia una buena comida y un entorno cálido y acogedor.

Su crisis pasa por evitar las normas y las rutinas que le adormecen y anulan su motivación. Es en este



momento en el que aparece el rechazo a aprender desde las normas, lo que dificulta la incorporación de conocimientos complejos y la integración a grupos de trabajo.

La solución pasa por que encuentre la firmeza para permanecer en las normas saludables que dicte la organización y la flexibilidad para incorporar experiencias nuevas en el entorno laboral. Debe saber centrarse en el principio de realidad y no en el de placer, resolviendo su conflicto interno entre normas y autonomía.

En sus actitudes corporales, el líder relacional es un gran conquistador de movimientos ondulantes, cuerpo flexible, amplia sonrisa y mirada agradable con la que interactúa con todo el mundo. Le gusta mantener la cercanía física y tienen una gran necesidad de ser aceptado. En situaciones de estrés muestra tensión y agitación.

La competencia intelectual: el líder que se compromete con el aprendizaje

Ya Sternberg afirmaba en su libro *¿Qué es la inteligencia?* que la inteligencia cognitiva era la encargada de gestionar conocimientos a través de los procesos de atención, aprendizaje, razonamiento, solución de problemas y toma de decisiones.

La propuesta que se hace desde el Instituto HUNE es aplicar la emoción al razonamiento a través de la adquisición y puesta en funcionamiento de la competencia intelectual, la cual se puede definir como la capacidad para resolver situaciones mediante la razón.

El aprendizaje de esta competencia se produciría por una necesidad instintiva del ser humano de incorporar conocimientos.

La persona con una buena competencia intelectual razona las ideas, indaga en el porqué de las cosas e integra sin dificultad el conocimiento adquirido. Su comunicación es argumentativa y escucha activamente. Otra buena característica es que relaciona contexto y concepto y le gusta experimentar en la resolución de conflictos.

Si se adquiere la competencia intelectual, entonces la persona podrá adquirir la competencia verbal, que es la capacidad de expresar verbalmente aquello que conoce.

Si la competencia práctica o psíquica no se activa, la competencia intelectual no llega a adquirirse, ya que el pensar se articula en base al hacer y el sentir. Y si la persona considera que no hace o siente de manera adecuada, entonces se desmotiva. Es decir, la desmotivación aparece cuando la persona considera que llevar algo a la práctica o sentir algo implica un sobreesfuerzo que puede generar agotamiento. Y es entonces cuando aparece la evitación del compromiso hacia las tareas o las personas.

El líder con competencia intelectual está comprometido con las tareas y las personas, yendo más allá para responsabilizarse de los conocimientos que necesita para ampliar sus posibilidades dentro de la organización. Su imaginación la pone a disposición de las necesidades de cada parte de la organización, siendo su objetivo prioritario dar valor a todo aquello que realiza.

Un líder con competencia intelectual genera la visión de la compañía y hace que el propósito trascienda las necesidades personales para integrarse en las sociales y de grupo. Su pensamiento es estratégico y por ello fija las metas de la compañía a corto, medio y largo plazo.

Trabaja por y para gestionar apoyándose en los mejores recursos de capital humano y económicos, y buscando la felicidad y el bienestar consolidado por el conocimiento. Para ello, aprovecha todos los medios que los cambios sociales propician.

Para adquirir esta competencia es básico poner en funcionamiento la escucha activa, es decir, escuchar a los demás sin que medie un juicio acerca de aquello que están diciendo. Solo así será capaz de recoger conocimiento e integrarlo.

La persona con una buena competencia intelectual razona las ideas, indaga en el porqué de las cosas e integra sin dificultad el conocimiento adquirido

Este líder lucha contra la desmotivación, porque es consciente de que una persona desmotivada se absorbe en sí misma y no es capaz de escuchar a los demás, anulando su competencia intelectual. Si la persona no escucha y se limita a interpretar los hechos en base a sus propias distorsiones cognitivas, bloquea la puesta en marcha de su capacidad de pensar y gestionar las situaciones según la razón.

Brunet y Valero definen la competencia como “una característica de la persona, ya sea innata o adquirida, que está relacionada con una actuación de éxito en su lugar de trabajo”. Estos autores sentencian que “el capital humano de las empresas es su fuerza mayor. Y la formación en competencias es un factor determinante para su éxito y su fracaso”.

El líder competencial es un líder que no se conforma y que supera los obstáculos con su autoconocimiento, adaptándose al entorno. Capaz de establecer relaciones sanas y productivas, es un apasionado de la creación de ideas acerca de su sector y negocio, reinventa e innova a cada paso que da y es capaz de abrir el espacio hacia una fuerza colectiva donde se suman las inteligencias de otros líderes (posicionales, técnicos, comunicativos, tácticos, estratégicos, etc.) dentro del equipo. Atrae y retiene el talento a través de la confianza, la empatía y la escucha. Nada

de esto sería posible sin las características competenciales descritas.

Se necesitan líderes valientes para generar, a su vez, líderes capaces de reinventarse y adaptarse a las situaciones de cambio constante, y que contribuyan a la transformación innovadora de las empresas.

En un mundo altamente competitivo, una de las líneas de acción pasaría por aplicar la inteligencia competitiva para generar líderes dotados de las mejores cualidades y con un nivel competencial inigualable, donde la mirada esté puesta en los conocimientos, las personas y los resultados. Se trata de que todo ello permee en la sociedad, de forma que nos permita a todos ser mejores en nuestras actividades y más empáticos, además de capaces de reinventar los modelos de negocio, sobre la base de la innovación y el sentido común. ▢

«Las competencias emocionales en el liderazgo del siglo XXI». © Ediciones Deusto. Referencia n.º 3973.