

SEI EMOTIONAL INTELLIGENCE
ASSESSMENT

Measure & Develop Human Capacity

SEI LEADER'S DEVELOPMENT GUIDE

International Edition

Reporte preparado para
El:

Elaborado por: **Six Seconds**

www.hrtoolscenter.com

Para ayudarlo a alcanzar por completo sus metas como líder y como persona, esta guía lo ayudara a atraer y fortalecer su inteligencia emocional y a desarrollarla en áreas de importancia para usted.

La primera sección plantea el contexto por medio de pedirle que establezca cuales son sus necesidades para luego llevarlo a una revisión detallada de su puntaje. La idea de esta sección es que se lleve una idea muy clara de cuales competencias de IE son más importantes usted desarrolle.

La segunda sección provee detalles acerca de cada una de las ocho competencias de IE incluyendo un historial adicional que apoye su reporte de SEI, más un específico desarrollo de estrategias. Se enfoca en las estrategias que son clave para usted en este instante.

Contenido:

Sección 1: Metas y objetivos	3
Sección 2: Desarrollando IE	9
Conózcase	9
1. Desarrollar la Conciencia Emocional	10
2. Reconocer Patrones	12
Elíjase	
3. Aplicar Pensamiento Consecuente	15
4. Navegar emociones.....	17
5. Emplear motivación intrínseca	19
6. Ejercitar el optimismo	21
Entréguese	
7. Aumentar la Empatía.....	24
8. Perseguir metas nobles.....	26
Sección 3: Conclusión	28

Sección 1: Metas y objetivos

Esta guía de desarrollo de liderazgo esta personalizada según su perfil SEI, y esta hecha como seguimiento al proceso y tareas completadas en el assessment SEI llevado a cabo el

El propósito de esta guía es ayudarlo a definir áreas específicas y claves para su mejoramiento para luego mejorar sus competencias de IE en esas áreas y obtener unos mejores resultados.

Sus necesidades en contexto

Esta guía esta hecha para ayudarlo a convertirse en un líder mucho más efectivo. Para alcanzar esa meta debe invertir algunos minutos para clarificar esa necesidad.

- ¿Cuál es el trabajo más importante que usted realiza cómo líder?
- ¿Cuáles son sus desafíos como líder?

Utilice este marco como guía, la primera fila es un ejemplo.

Meta como líder	¿Que le parece difícil al respecto?	¿Personalmente que encuentra retador al respecto?
<i>Enfocar a los miembros del equipo para que utilicen su tiempo más efectivamente.</i>	<i>Mucha presión competitiva, "Muchos incendios por apagar"</i>	<i>Dificultad para apagar mis propios incendios, es más fácil concentrarme en mi mismo que en el equipo.</i>
1.		
2.		
3.		

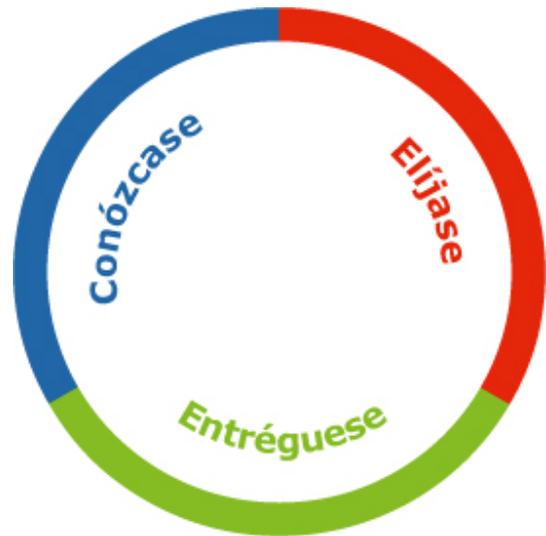
Los próximos pasos están en encontrar relaciones entre su IE y sus metas, luego debe involucrarse con ellas para identificar qué competencias de IE son importantes para usted en este momento.

Perspectiva IE

Sus competencias de IE lo pueden ayudar a medir sus metas y objetivos claves. Puede ser que usted necesite reexaminar sus metas y objetivos en función a sus fortalezas y restos de Inteligencia Emocional.

De la “IE en acción” de la página anterior usted ha observado tres pilares utilizados en el modelo:

- Conózcase (Conciencia) Vulnerable
- Elíjase (Intención) Funcional
- Entréguese (Propósito) Funcional



¿Como estos tres aspectos afectan su conciencia con respecto a sus propósitos y su capacidad de enfrentar los retos que desafía?

Sus puntajes más altos son en Elíjase.

Su fortaleza se encuentra en el “cómo”- en tomar acción con sus emociones. Esto significa que usted tiene las habilidades para manejar y aplicar las emociones en situaciones a las que se ve enfrentado con frecuencia. ¿Qué tan importante es para usted, aplicar esta competencia?

Sus putajes más bajos son Conózcase.

Su desafío es conocer “que” es lo que tiene que pasar y que tiene que cambiar. Al considerar sus metas, probablemente no tiene en cuenta sus retos personales y el papel que juega en ellos. ¿Qué tan importante es para usted aumentar esta conciencia?

¿Cual es su reacción frente a esta perspectiva?

Considere sus metas y desafíos en línea con el promedio de sus puntajes de IE.

Aspecto	Efecto	Impacto en su liderazgo
Conózcase	Ofrece una reflexión de lo que pasa alrededor de las personas y el papel que usted juega en ello.	
Elíjase	Provee el “cómo hacerlo” que le permite manejar dinámicas emocionales.	
Entréguese	Lo ayuda a ver el porque sus decisiones y su visión tienen valor.	

Notas:

Factores de éxito

Como pudo ver en su reporte de liderazgo del SEI, las competencias medidas por el SEI lo llevan a ver su desempeño hacia factores críticos del éxito. Estos factores críticos afectan sus retos y metas de liderazgo:

Competencias IE → Factores de éxito → Liderazgo óptimo

¿Como están sus actuales factores de éxito interfiriendo con su liderazgo?

Factores de éxito.	Su puntaje	¿Cuáles son los efectos de esto?
Efectividad		
Relaciones interpersonales		
Salud		
Calidad de vida		
Total		

¿Cual de estos factores de éxito le gustaría fortalecer o mejorar?

IE para el éxito

Esta tabla muestra que competencias tienen mayor compatibilidad con cada factor de éxito. Utilícela para encontrar cuáles competencias de IE son más importantes para usted desarrollar o fortalecer.

Factor de éxito	IE Drivers
<p>Efectividad</p>	
<p>Relaciones</p>	
<p>Salud</p>	
<p>Calidad de vida</p>	

DCE - Desarrollar la Conciencia Emocional APC - Aplicar Pensamiento Consecuente NE - Navegar emociones AE - Aumentar la Empatía
 RP - Reconocer Patrones EMI - Emplear motivación intrínseca EO - Ejercitar el optimismo PMN - Perseguir metas nobles



Plan de acción

Hasta el momento usted ha considerado sus metas, el efecto en general de la inteligencia emocional, sus puntajes en los factores de éxito y la relación de estos con la IE. El próximo paso es definir las áreas específicas de IE en las que quisiera desarrollarse.

En la primera columna puede escribir sus metas y retos de liderazgo si cree que estas han cambiado desde el primer ejercicio (Página 2), o puede simplemente escribir una palabra clave que le recuerde la idea original. Puede discutir este reporte con su coach para definir cuales son las competencias clave de IE en su caso. La primera fila es un ejemplo:

Meta clave o desafío como líder	¿Qué competencias de IE me ayudarán?	Resultados que deseo
<i>Enfocar mi tiempo y energía para ayudar a los miembros de mi equipo a enfocarse de igual manera.</i>	<i>Reconocer patrones Aplicar pensamiento consecuente</i>	<i>Notar cuando estoy cayendo en una situación similar y evaluarla antes de caer en un patrón poco productivo.</i>
1.		
2.		
3.		

Ahora establezca sus prioridades – ¿En cual de todas trabajará primero?



Sección 2: Desarrollando IE



CONÓZCASE

Propósito	Auto conciencia
Competencias	1. Desarrollar la Conciencia Emocional 2. Reconocer Patrones
Reflexión	Usted es el instrumento de liderazgo. ¿Se conoce a sí mismo tan bien como conoce todo lo demás acerca de su negocio?

“Primer mandamiento del liderazgo - ¡Conózcase a sí mismo!”

- Harvard Business Review, Dic. 2001

1. Desarrollar la Conciencia Emocional



Definición:

Identificar e interpretar fielmente los sentimientos simples y los compuestos.

Aplicaciones:

- Sondar un grupo para leer la disposición a recibir nueva información.
- Evaluar el entendimiento del cliente con respecto a una propuesta.
- Entender su propia reacción con respecto a una situación nueva.
- Saber cuándo utilizar el humor u otra técnica para cambiar de estado de ánimo.
- Hacer que sus emociones tengan sentido; entender los significados, causas y efectos de sus sentimientos.

Riesgos:

Sin esta habilidad, las emociones permanecen vagas, confusas y desorientadas. Es probable que los líderes que no tienen Conciencia Emocional se muestren distantes con los demás; quedarán sorprendidos con las reacciones de otros y probablemente cometerán errores frecuentes al interpretar sus propias reacciones y las de los demás. Por consiguiente, tenderán a hacer suposiciones y responder de manera inadecuada.

Otros están evaluando constantemente su estado emocional (en todas las situaciones en las que usted interactúa, como celebrar una reunión, cerrar un negocio o dar retroalimentación sobre el desempeño). Además de las palabras que usted use, las personas percibirán los sentimientos que hay detrás del lenguaje. Si usted no es consciente de los mensajes emocionales que está enviando, es probable que falte coherencia entre lo que usted dice y lo que la gente percibe. Esta disonancia disminuye la confianza.

Oportunidades:

Optimizar la conciencia emocional le ayudará a desarrollar todas las otras áreas de IE. Las emociones proporcionan datos importantes sobre usted y los demás. Aunque a veces usted está consciente de esa información, en ocasiones no la capta cuando está apurado/a o estresado/a, que puede ser cuando más la necesite. Una mejoría en esta área le proporcionará discernimientos importantes sobre usted y los demás. Usted puede necesitar estas apreciaciones para cumplir sus metas como líder.

Pasos a seguir:

“Yo siento”. Aprenda más vocabulario emocional. Lea sobre las emociones y hable con otros para desarrollar un léxico más específico que exprese la gama de cada sentimiento. Pídeles a las personas que le hablen con franqueza sobre sus sentimientos y escuche las distintas maneras como expresan esas emociones. Ampliar su vocabulario sobre sentimientos es un primer paso para incrementar su conciencia de las emociones y sus efectos. “Sintonícese”. Su cuerpo arroja muchas pistas sobre su estado emocional. Observe sus sensaciones físicas 3-6 veces al día y vuelva esto un hábito. Usted puede volver este aprendizaje más efectivo/a manteniendo un diario con registros de lo que está sintiendo físicamente, lo que está sucediendo y cuáles son sus sentimientos en esos momentos. Esto le ayudará a comenzar a aprender las “reglas de las emociones”: cuándo surgen, por qué se repiten y cómo cambian.

Teoría:

La Conciencia Emocional incluye reconocer y nombrar sentimientos. Las emociones son neurotransmisores con efectos y estructuras específicos. Cada una tiene una “firma” fisiológica única (como una temperatura específica de la piel, un patrón muscular y el área activada del cerebro). Cada emoción también afecta el pensamiento de maneras específicas y predecibles (por ejemplo, el temor centra su atención en un riesgo o problema). Uno de los centros del cerebro para actuar según emociones fuertes es la amígdala; ésta se modera cuando las emociones son identificadas y nombradas.

2. Reconocer Patrones



Definición:

Reconocer frecuentemente las reacciones y los comportamientos recurrentes.

Aplicaciones:

- Observar las respuestas habituales y destruir el patrón para fomentar la creatividad y la innovación.
- Desarrollar la capacidad de “leer” la cultura de la compañía.
- Obtener una alerta temprana sobre las reacciones inminentes o las emociones intensificadas.
- Entender las reacciones de los empleados y cómo apalancarse en ellas para aumentar el desempeño.

Riesgos:

Los líderes que no reconocen los patrones tienen grandes “puntos ciegos” y se quedan estancados en la rutina. Es posible que los manipulen a través de sus reacciones. Además, pueden ser percibidos como inconscientes y por ende, poco confiables. Estos líderes se ven involucrados en los mismos conflictos y problemas con la gente de manera repetitiva.

Por ejemplo, un líder podría tener el patrón de enfurecerse con las personas que le den malas noticias. Si él no es consciente del patrón (y no cambia su Pensamiento Consecuente), los demás aprenderán a evitar informarle acerca de los problemas (o incluso información) para evitar las reacciones del jefe.

Oportunidades:

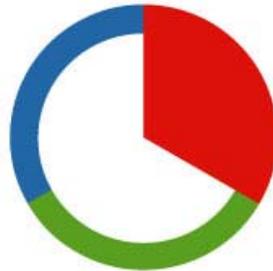
Para que usted pueda cambiar su propio comportamiento, resulta esencial poder reconocer patrones. El hecho de tener plena conciencia de sus propias reacciones y prestarles plena atención incrementará su credibilidad con otros, puesto que le verán más consciente. Al reconocer patrones, usted puede aprender de los éxitos y fracasos, para así mejorar su desempeño con el transcurso del tiempo. Una mayor conciencia de su comportamiento le proporcionaría información valiosa para tomar decisiones más cuidadosamente.

Pasos a seguir:

“Piense-Sienta-Actúe”. Los pensamientos, los sentimientos y las acciones están inexorablemente ligados. Piense en una ocasión en la que usted haya reaccionado – por ejemplo, en una situación en la que se haya tornado sarcástico/a o retraído/a. Al comienzo de esa situación, ¿qué pensamientos se le cruzaron por la mente, y cuáles fueron sus sentimientos y sus acciones? ¿Cuáles fueron sus pensamientos, sentimientos y acciones treinta minutos después? ¿Y un día después? Si usted hubiera cambiado un pensamiento, sentimiento o acción, ¿cómo habrían cambiado los otros factores? Esto le ayudará a aclarar las relaciones existentes entre pensamientos, sentimientos y acciones, para poder identificar estos patrones con mayor precisión. “Consiga un aliado”. Solicítele a un colega, amigo/a, coach, mentor, o a alguien de su departamento de RH, que le dé retroalimentación sobre una de las maneras típicas como usted reacciona. Por ejemplo, pregúntele: “¿Cómo suelo reaccionar ante la crítica?” Usted también puede preguntar sobre la manera como reacciona ante otras situaciones, como aquéllas que presentan desafíos, estrés o noticias, tanto buenas como malas. Luego obsérvese; ¿nota usted lo que ellos ven? Repita este proceso con frecuencia. El hecho de adquirir una perspectiva externa y examinarla con regularidad le ayudará a comenzar a percibir sus propios patrones con mayor claridad.

Teoría:

El cerebro humano está estructurado mediante redes neuronales que crecen gracias a la repetición y asociación, para así crear reacciones automáticas. Por lo tanto, todas las personas tienen patrones, y los siguen como si tuvieran una especie de piloto automático. Aproximadamente el 95% del comportamiento de una persona es inconsciente; su manera de proceder se ve impulsada por estos hábitos mentales y emocionales. Algunos patrones son funcionales; otros no lo son. Cuando un individuo aprende a reconocer las reacciones automáticas, adquiere la capacidad de evaluar cuáles le están sirviendo y cuáles no. Cada patrón tiene sus costos y beneficios. Uno emplea “Reconocer Patrones” para notarlos, y la competencia “Aplicar Pensamiento Consecuente” para evaluarlos.



ELÍJASE

Propósito Auto gestión

Competencias

1. Aplicar Pensamiento Consecuente
2. Navegar las emociones
3. Emplear una motivación intrínseca
4. Ejercitar el optimismo

Reflexión Usted toma decisiones constantemente sobre cómo piensa, siente y actúa. ¿Está haciendo lo que realmente debería hacer?

“El líder de hoy y del mañana estará enfocado en cómo ser – cómo desarrollar calidad, carácter, mentalidad, valores, principios y coraje”

- Frances Hesselbein, Presidente, Leader to Leader Institute

3. Aplicar Pensamiento Consecuente



Definición:

Evaluar los costos y beneficios de sus elecciones.

Aplicaciones:

- Planear estratégicamente hacia adelante para manejar sus reacciones y las de los demás ante el cambio y la complejidad.
- Evaluar la información histórica, considerar el contexto actual y luego tomar una decisión a futuro.
- Mejorar su toma de decisiones, considerando las implicaciones emocionales en diversos escenarios.
- Realizar un análisis de costo-beneficio preciso que tenga en cuenta los asuntos emocionales y de las relaciones.

Riesgos:

Aquellos líderes que no aplican el Pensamiento Consecuente, son impulsivos y reactivos. No evalúan el impacto de sus elecciones, así que el resultado es resistencia y deterioro, en lugar de colaboración y compromiso. Pueden ser rígidos y tercos y por ende, no reconocen los costos de sus comportamientos.

Estos líderes pueden tomar la idea de un miembro de equipo sin darle el crédito adecuado, creando una disminución en la disposición de esa persona a hacer aportes. En las reuniones “actúan como una bala perdida”, diciendo lo que se les viene a la cabeza, aún si no aporta nada a la conversación. Probablemente más tarde lo justificarán con “sólo estaba siendo honesto”. Los demás empiezan a sentir miedo de las reacciones inadecuadas.

Oportunidades:

Usted tiene una habilidad única en esta área... ¡úsela! Asegúrese de invertir unos cuantos segundos para aplicar esta fortaleza, particularmente cuando esté estresado/a o trabajando rápido. Esta habilidad le ayuda a prever y analizar los impactos tanto materiales como emocionales de las elecciones que toma. Por consiguiente, es esencial para tener éxito en el aspecto humano de la planeación estratégica. Usted puede tener una intuición instintiva sobre el impacto que tendrán sus elecciones en los demás. Acuérdesse de tomar eso en cuenta al planear. Cuando esté ayudando a un miembro del equipo a analizar y resolver un problema, use su Pensamiento Consecuente para ayudarlo a considerar las múltiples opciones y perspectivas, y la manera como cada una de éstas afectará a las personas involucradas. Esto generará una decisión que producirá resultados mejores y menos daños colaterales. Posiblemente encuentre que usted analiza demasiado (tanto pensamientos como sentimientos). Recuerde que en ocasiones debe seguir sus impulsos.

Pasos a seguir:

“Estrategia centrada en las personas” En reuniones o discusiones, practique la habilidad de expresar las consecuencias humanas de las opciones discutidas. Por ejemplo, diga: “Ahora miremos los costos y beneficios desde el aspecto humano de la ecuación”. Ayúdele al grupo a sopesar qué pensarán, sentirán y harán las personas como reacción a esta estrategia o decisión. Esta práctica le ayudará al equipo a analizar los impactos emocionales de las elecciones que toman. “Coach de consecuencias”. En su rol como líder, puede sorprenderse al ver que otros no analizan las opciones que tienen, que no evalúan el impacto antes de actuar. Puede apalancar la fortaleza que usted tiene en Pensamiento Consecuente dándole coaching a su gente para que efectúen este tipo de análisis. Haga una tabla de costos y beneficios, corto plazo y largo plazo. Al trabajar con ellos analizando estas cuatro dimensiones, ayúdeles a evaluar opciones (ojala antes que hayan efectuado la elección). Para que el análisis adquiera un mayor significado, solicíteles que le asignen un peso o grado de importancia a cada impacto. Esto ayudará a los demás a desarrollar el Pensamiento Consecuente; además, también le ayudará a usted a practicar.

	Costs	Benefits
Short-Term		
Long-Term		

Teoría:

Las personas están eligiendo constantemente, y cada decisión tiene sus costos y beneficios. A veces hay mucho en juego; a veces no. La metacognición, o “pensar sobre su pensamiento”, constituye una de las claves para reconocer la diferencia. Mejorar el Pensamiento Consecuente es aprender a evaluar las opciones y elegir sabiamente. Esto se puede comenzar al invertir unos cuantos segundos de reflexión para evaluar las opciones, riesgos y beneficios. Las emociones proporcionan datos sobre nuestras decisiones; nos dan una “intuición” de lo que está correcto y lo que está mal. Una parte del cerebro denominada los ganglios basales proporciona esta “intuición”; es una especie de barómetro para nuestro comportamiento. A la vez, un área denominada la corteza prefrontal efectúa el análisis costos-beneficios de la decisión. Para tomar decisiones óptimas, es necesario que estas dos partes trabajen conjuntamente. Por consiguiente, para poder afianzar la inteligencia de las emociones en la toma de decisiones, se debe atender tanto a los pensamientos como a los sentimientos.



4. Navegar Emociones



Definición:

Evaluar, aprovechar y transformar las emociones en un recurso estratégico.

Aplicaciones:

- Mantener el norte de sus metas a largo plazo, aún durante conversaciones desafiantes.
- Sacar la fuerza que está en el centro de todas las emociones y refinarla hasta que se convierta en energía que usted puede utilizar.
- Desarrollar la reputación de alguien con quien se puede contar para escuchar y responder cuidadosamente.
- Mantenerse concentrado ante la aparición del estrés en el lugar de trabajo.

Riesgos:

Cuando los líderes no navegan sus emociones, se muestran ya sea impredecibles y volátiles, o fríos y desconectados. Cuando los líderes intentan “controlar” vs. “navegar”, las emociones salen a flote sin querer y de varias formas, deteriorando la credibilidad y haciéndole daño a las relaciones y a la salud.

Por ejemplo, si un empleado proporciona una retroalimentación crítica que hiere u ofende al líder, la comunicación se deteriora. Sin navegar las emociones, el líder pierde la oportunidad de aprender y crea hostilidad en lugar de mejoramiento.

Oportunidades:

Probablemente se le dificulta mucho, o incluso le resulta inquietante manejar emociones. Es posible aprender a manejar emociones efectivamente de manera que usted se pueda sentir más en control de su propia vida. El hecho de tener pocas habilidades para Navegar las Emociones le puede generar serios problemas en sus relaciones, tanto en el trabajo como en su vida personal. Desarrollar estas habilidades le ayudará a trabajar más efectivamente con otros, generando así un ambiente de trabajo más positivo y colaborador. Existe la posibilidad de que esté empleando estrategias inapropiadas para manejar las emociones tales como “payasear” o usar sarcasmo. Es posible que no esté logrando lo que quiere con esto; al desarrollar esta competencia, el empleo de estas interferencias se volverá innecesario. Como líder, manejar sus propias emociones constituye una de las herramientas más poderosas para cambiar los ánimos del equipo y la organización, para así fortalecer la adhesión y compromiso de la gente.

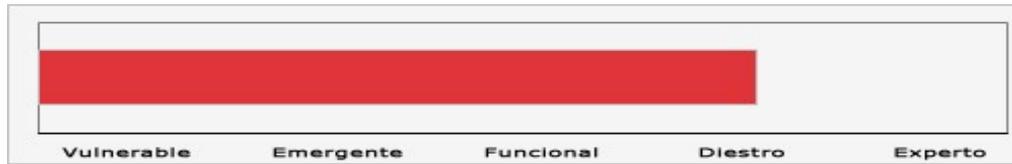
Pasos a seguir:

“Apague el piloto automático”. Cuando esté experimentando un sentimiento intenso, ¡recuerde que puede hacer una elección! No tiene que reaccionar de la misma manera cada vez. Al cambiar su enfoque y comportamiento, puede producir sentimientos diferentes y resultados distintos. El hecho de acordarse que tiene opciones es clave para comenzar a practicar cómo elegir. “Elija un punto de mira”. Cuando quiera cambiar su estado de ánimo, reconozca que siempre está experimentando múltiples sentimientos. Puede optar por centrar su atención en cualquiera de ellos. Elija un sentimiento que quiera intensificar y centre su atención en éste. Piense en las causas y los efectos. Pregúntese, “¿Qué me está diciendo este sentimiento en este momento?” Esto le ayudará a efectuar la transición de un sentimiento a otro.

Teoría:

Las emociones son químicos que transmiten información por el cerebro y el cuerpo. Estas moléculas, denominadas neuropéptidos, son producidas principalmente en el hipotálamo y duran aproximadamente seis segundos. Las personas tienen muchos sentimientos en cualquier momento. Cuando atienden un sentimiento, éste usualmente se intensifica y se produce más de ese químico. Las emociones ayudan a dirigir y centrar la atención, proporcionando datos sobre el ambiente interno y externo. Navegar las Emociones es un proceso para comprender esos mensajes y aprovechar la información y energía que tienen los sentimientos, para así generar un resultado productivo. Los sentimientos surgen de estímulos: percepciones, pensamientos, sensaciones físicas u otros sentimientos combinados. Cada emoción es una estructura química única que produce una reacción fisiológica específica y transmite un mensaje específico. El propósito es servir de función de supervivencia, ayudando a las personas a evitar peligros y formar relaciones de apoyo. Suprimir o exagerar emociones no es productivo. La opción “emocionalmente inteligente” está en algún lugar entre estos extremos: reconocer los sentimientos, identificarlos, y lograr que sigan fluyendo, moviéndose.

5. Emplear Motivación Intrínseca



Definición:

Obtener energía de los valores personales y los compromisos vs. dejarse llevar por fuerzas externas.

Aplicaciones:

- Tomar decisiones basadas en sus propios valores y principios.
- Escuchar a los demás sin dejarse influenciar excesivamente.
- Encender el “fuego en nuestro interior” en aras de una energía que perdure.
- Evitar recompensas de corto plazo que puedan comprometer la ética.
- Generar lealtad al tomar decisiones que no son egoístas.

Riesgos:

Al depender de los motivadores externos, los líderes gastan su energía tratando de complacer a los demás o de mantener una imagen; entran en un juego de suma cero donde los obligan a acumular crédito, poder y prestigio. En esta búsqueda, dichos líderes deben trabajar para reforzar su jerarquía, la cual a menudo los conduce a tomarse el crédito de otros, aplastar a las estrellas nacies y beneficiarse a expensas de los demás. A la larga, esto puede parecerles vacío, alienar a los seguidores orientados hacia los valores y reducir la motivación duradera.

Oportunidades:

Proporcionése retroalimentación interna, reforzando su habilidad para decirse que está efectuando un buen trabajo cuando sí lo esté haciendo (y cuándo necesita cambiar). Esto disminuirá la necesidad de obtener una validación externa. Cuando use su Motivación Intrínseca para comprender cómo está relacionado el trabajo que usted hace con sus valores, será capaz de comunicarle esto a otros, “reclutándolos” así en este compromiso. Cuando haga planes estratégicos o de largo plazo que impliquen riesgos, otras personas pueden intentar disuadirle expresando objeciones relacionadas con factores externos (tales como costos, oportunidades perdidas o la opinión de otros). Use esta habilidad para no desviarse de lo que usted sabe es apropiado/beneficioso.

Pasos a seguir:

“Mi problema”. Uno de los desafíos que acompañan una alta Motivación Intrínseca radica en que usted se puede impacientar de que el cambio no se produzca más rápidamente, o que otros no se mantengan al ritmo suyo. La próxima vez que alguien le traiga un problema, fórmúlese estas preguntas:

Qué parte de esto es mi problema, el cual debo resolver? (¡Y hágalo!)

Qué parte de esto es una lección para otro? (Formule una pregunta en vez emitir una directiva.)

Responsabilícese sólo de la parte del problema que le corresponda a usted. De otra forma, terminará restándole poder a otros y exponiéndose al peligro de desgastarse. Esta práctica le ayudará a mantenerse motivado/a y lejos de la frustración.

“Levante la barra”. Para ayudarles a los empleados a mejorar el desempeño, proporciónales una retroalimentación que esté basada en la observación y relacionada con altas expectativas. Identifique un aspecto específico del trabajo que usted haya visto o escuchado y que no cumpla con sus expectativas. Descríbalos lo que observó, diga que no está satisfecho/a y explique por qué no lo está. Luego discuta cómo pueden hacerlo la próxima vez y el beneficio que se produciría. En vez de decirles exactamente qué hacer, céntrese en las expectativas y la visión de usted, permitiéndoles a la vez definir cómo pueden cumplir el nuevo objetivo. El hecho de dar retroalimentación basada en expectativas altas y lo que se observa, generalmente reduce la pasividad de los empleados. Permitirles definir los pasos para poder cumplir con las expectativas les da la oportunidad de asumir y apropiarse de su propio desempeño.

Teoría:

La Motivación Intrínseca es incentivada desde adentro; la motivación extrínseca es incentivada desde afuera. Para incrementar la Motivación Intrínseca se necesitan dos componentes. El primero es reducir la necesidad de obtener validaciones o compensaciones externas. Esto significa reducir el ansia por obtener aprobación, elogios, dinero o el reconocimiento de otros, y preocuparse menos por la crítica y el fracaso. Uno renuncia a la autonomía cuando “necesita” obtener un refuerzo de otros, puesto que se vuelve dependiente de lo que los demás opinen sobre uno. El segundo componente consiste en desarrollar una validación propia, unas metas y unos valores internos claros en vez de sustitutos externos. En otras palabras, apasiónese por lo que es importante para usted y luego convierta eso en el centro de su trabajo. Desde una perspectiva de liderazgo, la Motivación Intrínseca aumenta al proporcionar inclusión, opciones, desafíos auténticos y retroalimentación significativa en el sitio de trabajo.

6. Ejercitar el Optimismo



Definición:

Tener una perspectiva proactiva de esperanza y posibilidad.

Aplicaciones:

- Iniciar una lluvia de ideas para identificar diversas soluciones.
- Motivar a los miembros del equipo para perseverar e innovar, aún ante el fracaso o el desafío.
- Influir en otros para generar cambios.
- Asumir la responsabilidad en lugar de retroceder hacia la culpa.

Riesgos:

Sin optimismo, los líderes enfatizan demasiado los riesgos e impiden la innovación. También reducen la responsabilidad interior al culpar, en lugar de darle a la gente la facultad de tomar posesión y hacer un cambio.

Cuando se presenta una nueva idea a un líder pesimista, se enfoca en los obstáculos y en los aspectos negativos potenciales. La gente siente que sus contribuciones no son valiosas porque reciben una crítica constante.

Oportunidades:

El optimismo es clave para tener visión, pues le ayuda a ver más allá de la realidad actual para identificar muchas posibilidades. Su optimismo es un recurso valioso para el liderazgo. Cuando lo emplea, su optimismo le proporciona a usted y su equipo creatividad y energía. Le ayuda a resolver problemas complejos, y comprometer y estimular a los demás para que se orienten en soluciones. Cuídese de no subvalorar los riesgos y sobrevalorar los beneficios; su optimismo le puede llevar a asumir demasiado, decir que “sí” con demasiada facilidad o asumir riesgos que no ha sopesado a cabalidad. El hecho de usar el Optimismo le ayuda a asegurarse que usted y su equipo estén aprendiendo de los fracasos sin darse por vencidos. El hecho de Ejercitar el Optimismo también genera beneficios personales: los optimistas son más saludables y viven más, son más capaces de reírse de errores humanos, tienen una mayor probabilidad de ser ascendidos y hacer más dinero, son más felices, y sus relaciones y matrimonios son más uraderos.

Pasos a seguir:

“Optimismo realista”. A veces el estilo pesimista es tentador debido a que parece “más real”. Cuando usted se vea ante un desafío, no conviene pretender que éste no es difícil. De hecho, usted puede ser muy directo/a consigo mismo/a y los demás respecto al hecho de que es una situación terriblemente difícil, pero que hay opciones. Cada vez que “enfrente la realidad” sobre qué tan grave es el problema, mencione también el hecho de que uno es capaz de buscar y encontrar una solución. El solo hecho de practicar la habilidad de enunciar un punto de vista positivo le ayudará a creerlo, y le proporcionará una oportunidad para que los optimistas le puedan ayudar.

“Desafío compasivo”. Cuando las personas estén adoptando un estilo pesimista, efectúan muchas suposiciones erróneas. Usted puede ayudarles, cuestionándoles lo que piensan, dándoles retroalimentación para informarles que están viendo las cosas con un enfoque pesimista, y exhortándoles a mostrar pruebas. Emplee las tres dimensiones del modelo Seligman para cuestionar las suposiciones de estas personas. Por ejemplo, si manifiestan una duda con una “voz pesimista”, muéstrelas el “desafío optimista”:

Dimensión	Voz pesimista	Desafío optimista
Tiempo	Esto nunca va a terminar...	¿Cuánto duró una situación similar?
Alcance	Esto va a arruinar todo...	¿Exactamente qué va a afectar esto, y qué no va a afectar?
Esfuerzo	No hay nada que podamos hacer al respecto...	¿Qué cosa no hemos intentado?

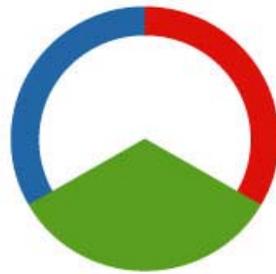
Con frecuencia, las personas en actitud pesimista están sufriendo, por lo que es necesario ser compasivos con ellos; use su empatía (vea esa competencia a continuación) conjuntamente con su Optimismo. Como usted ve el lado optimista, es capaz de identificar con exactitud qué es lo que está llevando a ciertas personas al pesimismo. Con práctica lo podrá hacer temprana y rápidamente, evitando así una espiral hacia la negatividad.

Teoría

El optimismo es la capacidad de considerar una adversidad o fracaso como algo temporal y aislado que puede modificarse mediante su esfuerzo; no son “falsas esperanzas” ni “estar feliz siempre”. Hay ocasiones en las que se debe tener una actitud crítica y realista y momentos en los que es más prudente estar abiertos frente a mayores posibilidades. Para poder Ejercitar el Optimismo, se debe efectuar un cambio mental y emocional. En su notable trabajo sobre el optimismo, el Dr. Martin Seligman identificó las diferencias fundamentales entre la perspectiva pesimista y la visión optimista respecto al fracaso o la adversidad:

Pesimista	Optimista
Permanente (siempre o nunca)	Temporal (esto pasará)
Generalizado (arruina todo)	Aislado (es un área)
Impotente (no hay nada que yo pueda hacer)	Esfuerzo posible (puedo hacer algo)

Las investigaciones indican que quienes tienen un estilo explicativo optimista gozan de un mayor aguante. Además, logran resultados más exitosos en su vida profesional y personal.



ENTRÉGUESE

Propósito Auto dirección

Competencias

1. Aumentar la empatía
2. Perseguir metas nobles

Reflexión ¿Cuál es el propósito subyacente de su trabajo? ¿Cómo está tomando acciones para alcanzar ese propósito cada día? ¿Necesita que otros alcancen ese propósito? ¿Cómo los está comprometiendo?

“Si sus acciones inspiran a otros a soñar más, aprender más, hacer más y ser alguien más, usted es un líder.”
– John Quincy Adams

7. Aumentar la Empatía



Definición:

Reconocer y responder adecuadamente a las emociones de otros.

Aplicaciones:

- Entregar una retroalimentación importante de tal forma que los colegas escuchen el mensaje y no adopten una posición defensiva.
- Personalizar su respuesta para cada miembro individual del equipo, de tal forma que todos se sientan apoyados.
- Solucionar conflictos o asuntos de manera efectiva con clientes y colegas.
- Escuchar a los clientes, de tal forma que usted pueda entender verdaderamente sus necesidades y pueda entregarles soluciones para una ganancia mutua.
- Crear un verdadero sentido de colaboración.

Riesgos:

Los líderes sin empatía son percibidos como rígidos, inflexibles y duros de corazón porque intelectualizan, minimizan, “arreglan rápidamente” o ignoran sus sentimientos. Se enfocan en hojas de cálculo y sistemas, pero se olvidan de las personas que necesitan poner a funcionar esos sistemas. Desarrollan estrategias que las personas no pueden ejecutar, luego culpan a los empleados por no cumplir. En la comunicación no consideran el impacto que están teniendo sobre los demás; se concentran en los hechos pero no logran la aceptación. Se aíslan a sí mismos y terminan solos con el timón.

Cuando hay una crisis, por ejemplo, estos líderes no prestarán atención a las preocupaciones y miedos de los empleados. Así que cuando le pidan a su gente un esfuerzo extra o tomar un riesgo, obtienen una respuesta a medias - en el mejor de los casos.

Oportunidades:

La empatía es el “pegamento emocional” que mantiene las relaciones. Al desarrollar esta competencia, usted se vinculará más efectivamente con los demás.

Cuando los individuos sienten que usted tiene empatía con ellos, incrementan su grado de confianza y compromiso por usted, puesto que perciben que los comprende y se preocupa por ellos.

La empatía proporciona discernimientos importantes sobre los demás; le dan a usted indicios sobre la verdadera perspectiva de los individuos. Esto le ayuda a tomar decisiones empresariales, resolver conflictos interpersonales y manejar personas.

Pasos a seguir:

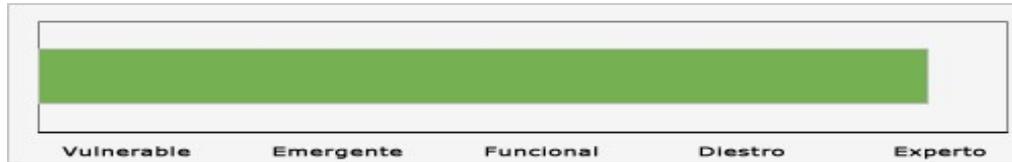
“Detrás de las palabras”. Cuando oiga a alguien hablar, pregúntese, “¿Qué sentimientos están tras esas palabras?” Reconozca que los sentimientos existen y desarrolle una curiosidad por éstos... puede preguntarle a sus colegas. Adquirir una mayor curiosidad por los sentimientos de los demás constituye un punto de partida para tener empatía.

“Conexión AM”. Invierta unos cuantos segundos para relacionarse con 2 ó 3 personas de manera distinta. Mientras se dirige al trabajo, piense en las personas que saludará. Recuerde algo que ese individuo le haya aportado a usted o a la compañía, o algo que aprecie de esa persona. Cuando se esté aproximando al individuo, recuerde que éste es importante, mírelo a los ojos, deténgase un poco y diga “buenos días”. Así usted transmitirá sus sentimientos subyacentes. Esto le ayudará a practicar cómo bajar su ritmo y relacionarse con los demás.

Teoría:

La empatía es un sentimiento de entendimiento mutuo que toma lugar cuando las personas se identifican a nivel emocional. Aumenta al reconocer la interdependencia y humanidad inherente que todas las personas tienen. Tener empatía no es lo mismo que “acompañar en el sentimiento” o sentir lástima. Uno siente lástima cuando experimenta piedad por alguien pero no se quiere involucrar; uno permanece distante y crítico. “Acompañar en el sentimiento” implica un nivel más alto de comprensión y preocupación, pero tan sólo produce una respuesta superficial. Para tener empatía, se requiere reconocer sentimientos en otros, distinguir un sentimiento correspondiente en uno mismo, e identificarse con las personas de manera abierta, considerada y desprovista de crítica. El paso final consiste en una respuesta o acción compasiva (esta acción no tiene que ser dramática ni visible ante los demás). Existen obstáculos considerables para poder tener empatía, los cuales incluyen: estar de prisa, menospreciar emociones al considerarlas “irracionales” o “ridículas”, considerar que la persona es indigna o no vale la pena, temer que los sentimientos lo puedan abrumar a uno, o no admitir la importancia de la situación.

8. Perseguir Metas Nobles



Definición:

Conectar sus elecciones diarias con su sentido general del objetivo.

Aplicaciones:

- Inspirar a los miembros del equipo para que se comprometan con un esfuerzo prudencial.
- Crear una visión compartida en el equipo/organización.
- Tomar decisiones sostenibles, proactivas y orientadas hacia el futuro.
- Vincular nuevas ideas o cambios a un propósito con convicción para poder comprometer e inspirar a otros.
- Construir un hábito de toma de decisiones éticas para que los demás confíen en su juicio.

Riesgos:

Cuando los líderes funcionan sin compromiso con sus metas nobles se concentran en lo inmediato versus lo importante. Se dejan llevar fácilmente, así que cambian su lealtad y dirección con base en el favoritismo o la presión de grupo, y no por los principios.

Si se necesita un cambio, estos líderes tienen problemas articulando la forma de cambiar los vínculos para un propósito mayor, de manera que no pueden comprometer a su gente en la iniciativa. En general, no comunican la idea de que el trabajo diario del empleado es el que realmente importa y, por ende, se disminuye la productividad.

Oportunidades:

Su compromiso por una Meta Noble le proporciona una “brújula” invaluable para la toma de decisiones. Incluso cuando esté dilucidando problemas complejos y dilemas morales, use su Meta Noble como medida para evaluar lo que elige. ¿Qué respuesta está en consonancia con su Meta Noble, con la de los demás y la de la organización? Su compromiso por Perseguir una Meta Noble atraerá a quienes buscan un trabajo que tenga significado. Ellos querrán que usted sea su mentor y coach, lo cual le proporcionará a usted oportunidades formidables de avanzar hacia su Meta Noble mediante el liderazgo y la influencia que ejerce. Usted tiene la oportunidad de ser un “agente del cambio”, alguien que transforma su campo y recrea el futuro. Cuando usted está lleno/a de propósito y pasión, otros responden. Usted saca a relucir el coraje y compromiso de su gente; entrarán con usted incluso al edificio que está en llamas.

Pasos a seguir:

“Significado en lo mundano”. Haga una lista de las responsabilidades mundanas que tiene en su rol (las tareas repetitivas y sin sentido aparente) y elija la menos favorita. Piense en su manera de abordar esta actividad. ¿Está permitiendo que ésta le irrite, tomando atajos o culpando a otros de manera que esto termina socavando sus propios valores? ¿Cómo puede usted modificar su actitud para que este deber se convierta en una oportunidad para reflexionar sobre su Meta Noble y para poder ponerla en acción? Al encontrar un significado en lo mundano y crear este tipo de hábito, usted refuerza su Meta Noble y su compromiso por convertirla en parte de su vida diaria.

“Primeras figuras del programa de Maestría en Administración de Empresas”. Un plan de estudios de primera línea para la Maestría de Administración de Empresas está consciente de lo importante que resulta enseñarle a los líderes futuros a verse impulsados por sus principios y propósitos. Le solicitan a usted que les ayude a diseñar el programa de liderazgo. ¿Qué le puede ayudar a estos futuros líderes a comprender la importancia de un liderazgo centrado en un propósito? ¿Qué experiencias de su propio liderazgo se podrían utilizar como ejemplos? ¿Qué otros líderes de su profesión podrían servir como casos? Ahora emplee esta reflexión como ayuda para hacer su planeación de sucesiones: ¿Cómo promoverá estas cualidades en los líderes futuros de su propia organización? Este ejercicio fortalecerá y aclarará su propio compromiso por liderar según su propósito, y le permitirá ver cómo volverlo operativo en su organización.

Teoría:

En el entorno empresarial actual de globalización, tercerización, y el surgimiento de trabajadores que emplean el conocimiento y el intelecto para ser más productivos, tanto empleados como clientes se ven cada vez más motivados por aquellas compañías y productos que ofrecen un mayor significado. Buscan líderes que expresen esa visión significativa y la ponga en acción. Por lo tanto, la lucha por alcanzar un propósito vital es fundamental para los líderes actuales. Mientras que las metas tácticas o estratégicas definen lo que uno debe hacer, una Meta Noble le ayuda al individuo a identificar por qué. Es un enunciado del propósito vital que abarca la vida profesional y personal de uno, del propósito que impulsa los valores, principios y metas de cada persona. Una Meta Noble está centrada en el futuro; le ayuda al individuo a tomar decisiones sostenibles para sí mismo/a y las próximas generaciones. Ayuda a superar la necesidad de proteger el ego propio, de sentir que otros tienen que perder para poder ganar, y de concebir el mundo desde una mentalidad de ganadores/perdedores. Para poder perseguir una Meta Noble, usted debe combinar todos los otros aspectos de su inteligencia emocional: una autoconciencia activa, cuidado por las elecciones a tomar, un optimismo poderoso, claridad sobre su propia motivación, y compasión por otras personas. Una Meta Noble crece a medida que se valora la interdependencia y se opta por asumir total responsabilidad de su vida. Cuando uno comienza a experimentar el sentido de valor y satisfacción generados al vivir según los principios de uno, se vuelve más evidente la importancia de canalizar estos principios propios y fortalecerlos mediante una Meta Noble.

Sección 3: Conclusión

Adicionalmente a este conjunto de competencias individuales, el Modelo de Six Seconds de IE es un proceso para tomar decisiones emocionalmente inteligentes. Usted puede usar este proceso en cualquier momento, requiere práctica y solo algunos segundos de reflexión. Practique el proceso aplicando esto en su plan de acción.

<p>Mi principal objetivo o meta:</p>	
<p>1. Conózcase ¿Cómo se siente con relación a esto?</p>	
<p>2. Elíjase ¿Qué opciones tiene?</p>	
<p>3. Entréguese ¿Cuál es su decisión empática y de principios?</p>	

Al haber realizado este proceso y enfocarse en las competencias de IE que ha identificado, puede mantener su objetivo en mente. Usted se ha comprometido a ser mas efectivo como líder y estas habilidades y procesos le ayudarán alcanzarlo.