



UNIVERSIDAD ABIERTA INTERAMERICANA

**“Desarrollo interior del líder:
Competencias intrapersonales y superación personal”**

Mele Camila Sol

Contador Público

Diciembre 2017

Resumen

La temática sobre el liderazgo ha sido ampliamente estudiada pero pocas han sido las conclusiones firmes que a lo largo de la historia se han podido obtener. La actualidad presenta nuevos desafíos y es por ello que el trabajo de los líderes debe estar orientado a su formación basada en el desarrollo de competencias clave relacionadas con las emociones, los sentimientos y la conducta. Las ideas sobre pasos específicos a seguir para determinar el éxito o fracaso del líder no resultan aplicables al contexto actual.

Resulta indispensable el abordaje sistémico e interdisciplinario de esta problemática, dado que ofrece una amplia gama de oportunidades que abren el espectro de conocimientos que las ciencias empresariales nos ofrecen. Esta es la base teórica sobre la cual descansa este proyecto.

Palabras Clave

Líder, emociones, competencias, inteligencia emocional.

Índice

PRIMERA PARTE	3
Justificación.....	3
Planteo del problema	4
Objetivos.....	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos	4
Abordaje metodológico.....	5
SEGUNDA PARTE	6
Marco Teórico	6
Introducción	6
Desarrollo interior del líder.....	7
Análisis del material relevado (aportes de los autores, supuestos, evidencias)	10
La Inteligencia intrapersonal de Howard Gardner	10
La inteligencia emocional de Daniel Goleman	14
Los modelos mentales y el dominio personal de Peter Senge.....	17
El metamanagement de Fredy Kofman	20
TERCERA PARTE	24
Interpretación del material relevado	24
Principales líneas de debate	24
Diálogos y rupturas en las diferentes posturas.....	25
Conclusiones	27
Bibliografía.....	29

Desarrollo interior del líder: Competencias intrapersonales y superación personal

PRIMERA PARTE

Justificación

Desde sus comienzos, a las ciencias empresariales se las ha intentado estudiar tratando de comprender el fenómeno organizacional como un hecho aislado de las diferentes interacciones humanas. Los primeros referentes de nuestra disciplina, como lo fueron Taylor y Fayol, intentaron dar respuesta a las necesidades de las organizaciones independientemente de las necesidades las personas que las componían. Con la llegada de Max Weber, hacia mediados del siglo XX, se comienza a entender la influencia del comportamiento humano en las organizaciones, sin embargo, su postura planteaba minimizar la incidencia de este comportamiento en el desempeño las organizaciones.

Ahora bien, ¿Qué tanto han cambiado las teorías clásicas para adecuarse a las necesidades del contexto actual?, la realidad es que la respuesta es mucho menos alentadora de lo que gran cantidad de la gente podría pensar. En la actualidad se sigue intentando dar respuesta a las necesidades de las organizaciones sin considerar que éstas son un fenómeno social.

Teniendo en cuenta los desafíos que ofrece la actualidad y las problemáticas a la hora del estudio de las organizaciones que se planteaban anteriormente nos proponemos buscar respuesta a una de las temáticas más vapuleadas de esta ciencia, el liderazgo. Partiendo de la afirmación de que nos encontramos en un momento de inflexión en la historia en donde se necesitan líderes reales que estén a la altura de las circunstancias para poder dirigir organizaciones inmersas en un contexto altamente volátil.

Los estudios sobre liderazgo que se encuentran hasta la actualidad, en general, están centrados en la forma en que una persona se relaciona con los demás en un contexto acotado. Dichos estudios intentan estandarizar la conducta del líder por medio de manuales, pasos a seguir, clasificaciones, etcétera. Pero lo que no se está teniendo en cuenta en estos casos es que la figura del líder no es una actividad que se pueda “hacer”, sino que es una forma de “ser”.

La importancia del estudio del liderazgo radica en las necesidades de las sociedades, más allá de las organizaciones en particular. Desde las ciencias empresariales y en conjunto con la sociología, psicología, la economía y otras ciencias buscamos determinar cómo se forman los líderes para poder desarrollarlos y de este modo comenzar a dar respuesta a los problemas del siglo XXI.

Entonces, si las sociedades necesitan nuevos y reales líderes y las teorías clásicas no estarían dando respuesta a las necesidades actuales ¿Cuáles son las opciones que tiene la sociedad actual para afrontar este nuevo paradigma?

Planteo del problema

¿Qué importancia tienen las competencias propias del ser humano para el desarrollo de líderes y cuáles son las competencias que deben desarrollarse para poder desempeñar un mejor rol al momento de la práctica del liderazgo?

Objetivos

Objetivo general

Determinar la influencia de las competencias intrapersonales en el desarrollo y desempeño de los líderes.

Objetivos específicos

- Conocer la importancia del desarrollo interior de las personas para el ejercicio del liderazgo.
- Encontrar los beneficios que surgen del dominio de las competencias intrapersonales.
- Establecer las pautas para optimizar el desarrollo interior del líder.

Abordaje metodológico

El trabajo que se establece desarrollar requiere de un abordaje puramente cualitativo, llevado a cabo por medio del conocimiento e investigación de los aportes realizados en el área de estudio por los autores detallados.

SEGUNDA PARTE

Marco Teórico

Introducción

La temática sobre el liderazgo ha sido abordada en infinidad de ocasiones y desde perspectivas diferentes a lo largo de la historia. Ciencias como la psicología, sociología, empresariales, entre otras, han intentado abordar la problemática desde diferentes perspectivas para darle respuesta a las necesidades del contexto en que se estuviese inmerso en ese momento determinado. Sin embargo, en ninguno de los casos se han logrado obtener resultados lo suficientemente concisos, homogéneos y adaptables como para poder trasladarlos a la vida cotidiana de las sociedades, culturas, organizaciones y demás aspectos que hacen al desarrollo del ser humano en comunidad.

Lejos se está de encontrar una “respuesta” única para la problemática, y teniendo en cuenta la forma en que fueron avanzando las diferentes disciplinas en las últimas décadas se podría inferir que intentar buscarla en el corto plazo no resultaría ser el camino más acertado. Las ideas provenientes de pensadores interdisciplinarios contemporáneos ofrecen una nueva manera de ver al mundo y conocer los aspectos relacionados con la conducta humana, brindando una variedad de herramientas que resultaban desconocidas en el ámbito de las ciencias empresariales y que en la actualidad parecieran ser el sendero por el cual se debe transitar a la hora de inmiscuirse en dicha temática.

Es en este punto en donde encontramos una de las primeras aristas de cambio a la hora de abordar diversas temáticas en el siglo XXI, emprender el conocimiento de una disciplina requiere inevitablemente de la colaboración de otras para poder iniciar la labor desde una perspectiva sistémica y entendiendo la importancia de que nos enfrentamos a un todo interdependiente e influenciado por sus diferentes partes.

Como se establecía anteriormente, teniendo en cuenta solo el ámbito de las ciencias empresariales, resulta acotado intentar entender o definir al liderazgo con las herramientas que esta disciplina nos ha ofrecido a lo largo de la historia, es por ello que durante las siguientes páginas nos proponemos la tarea de introducirnos en aquellos aspectos relacionados con ciencias como la psicología, que consideramos son algunos

de los puntos de partida sobre los cuales hay que trabajar para determinar cuáles son las competencias que deben desarrollar las personas para la formación de líderes, ya sea en uno mismo o con terceros.

Desde hace algunos años, el concepto de desarrollo basado en competencias ha tomado un gran interés. Desde el desarrollo de personal técnico hasta el desarrollo del liderazgo en gerentes y ejecutivos. Todas estas estrategias son necesarias para competir en un mundo globalizado, tecnificado y rápidamente cambiante. Se entiende entonces la necesidad de que las organizaciones se preocupen por identificar y desarrollar una base de competencias claves. (Delgado Torres y Delgado Torres, 2003, p.83)

Se va a obrar particularmente con los aportes de cuatro autores que han trabajado y trabajan sobre temáticas como las inteligencias múltiples (Howard Gardner), la inteligencia emocional (Daniel Goleman), la teoría sistémica (Peter Senge) y las competencias emocionales (Fredy Kofman).

Desarrollo interior del líder

Desde los comienzos de nuestra disciplina se han desarrollado teorías sobre el liderazgo, en la actualidad las nuevas ideas distan mucho de lo que en un comienzo se entendía. Pero el primer paso para poder comprender estas nuevas cuestiones es despojarnos de algunas afirmaciones que aún siguen vigentes y que limitan el estudio, por ejemplo, “un líder es un jefe”, “líder se nace”, etc. Para comprender la nueva concepción de formación de líderes es necesario contar con una apertura a la interdisciplina y al trabajo colaborativo más allá de las ciencias empresariales.

Poca bibliografía sobre liderazgo se puede encontrar que haga referencia a la importancia del desarrollo interior de la persona y que se alejen de los viejos mitos establecidos. Algunos autores hacen cierta referencia, pero en la mayoría de los casos la situación deviene en un modelo a seguir con pautas para llevar a cabo a la hora de practicar el liderazgo.

El liderazgo es un fenómeno a la vez simple y complejo. Sus complejidades son paradójicas: es arte y ciencia, implica estabilidad y cambio, está asentado en cualidades personales y en destrezas interpersonales, vive entre el pensamiento y la acción, (...), exige un firme compromiso con el aprendizaje y el desaprendizaje, (...). Se asocia con el poder, pero depende de la autoridad, sirve para transformar aspiraciones en realizaciones, se suele explicar en términos racionales, pero sólo funciona cuando además hace vibrar la cuerda de las emociones (Díaz Carrera, 2009, p.240).

Para evitar perderse en la complejidad que la bibliografía le adjudica al liderazgo, resulta importante encontrar el punto de partida sobre el cual se debe trabajar. La respuesta a esta encrucijada es mucho más simple de lo que uno podría esperar. La base para el desarrollo de liderazgo se sustenta en el fortalecimiento de lo que llamaremos capacidades o competencias intrapersonales.

El desarrollo de competencias para el liderazgo comienza, y ya lo veremos más adelante, desde que la persona nace y lo hace durante todo el transcurso de su vida. Aunque no esté explicitado cuáles son específicamente dichas competencias, sí podemos afirmar que hay determinadas capacidades, ya sea desde el plano personal como con la interrelación con terceros, que colaboran a la formación de los líderes.

Lo que buscamos es darle la importancia que merece el desarrollo de la persona no solo a nivel intelectual sino también con aspectos relacionados con las emociones y la forma de relacionarse con terceros, es decir, con otros aspectos sobre la inteligencia que se han explorado durante los últimos años. En líneas generales, se intenta establecer la relación entre el éxito de las personas en su interacción con otros e instituciones y el tiempo y recursos destinados durante toda su vida en la fructificación de sus propias emociones.

Por otro lado, también es oportuno destacar que aquel que en determinado momento de su vida considere que no ha podido, querido o intentado abordar estas capacidades, no es incapaz de hacerlo. Por cuestiones biológicas que hacen específicamente a la madurez y la forma de trabajar del cerebro humano, este es más permeable y capaz de aprender ciertas conductas en niños pequeños, sin embargo, esto no impide que las personas puedan fomentar dichas capacidades durante la madurez.

Debido a lo explicitado, es importante conocer específicamente algunos conceptos sobre los que se trabajará durante las aproximadamente páginas:

Inteligencia: Existen infinidad de definiciones de inteligencia, Ardila (2010) afirma

Que es un conjunto de habilidades cognitivas y conductuales que permite la adaptación eficiente al ambiente físico y social. Incluye la capacidad de resolver problemas, planear, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender de la experiencia.

No se identifica con conocimientos específicos ni con habilidades específicas sino que se trata de habilidad cognitiva general, de la cual forman parte las capacidades específicas (p. 100).

Emociones: Lawler (Como se citó en Bericat, 2012) establece que son estados evaluativos, sean positivos o negativos, relativamente breves, que tienen elementos fisiológicos, neurológicos y cognitivos.

Sentimientos: Segura y Arcas (Como se citó en Ferrández, 2016) establecen que son bloques de información integrada, síntesis de datos de experiencias anteriores, de deseo y proyectos, del propio sistema de valores y de la realidad.

Pensamientos: El pensamiento es la facultad o capacidad de pensar. Siendo el pensar formar o combinar ideas o juicios en la mente. Examinar mentalmente algo con atención para formar un juicio (Real Academia Española, 2014)

Cabe destacar la estrecha relación existente entre las emociones y los sentimientos, dado que las primeras suponen respuestas motrices, cognitivas y fisiológicas de nuestro cuerpo frente a los estímulos que tienen carga emocional. Las emociones son respuestas con autonomía dado que no requieren de pensamientos y preceden a los sentimientos, ya que estos son la parte consciente de una emoción y forman parte del pensamiento en virtud de la experiencia. En otras palabras, los sentimientos son el paso por la razón de las emociones.

A continuación se trabajará sobre los cuatro autores citados anteriormente, ellos representan el sustento sobre el cual se desarrollara el trabajo y creemos se debería trabajar sobre los nuevos líderes. Como veremos a continuación no todos sus aportes

tienen similitudes para con el resto, pero es ello lo que contribuye al enriquecimiento de la temática tratada.

Análisis del material relevado (aportes de los autores, supuestos, evidencias)

La Inteligencia intrapersonal de Howard Gardner

Howard Gardner es un psicólogo, investigador y profesor nacido en Pennsylvania, Estados Unidos. Estudió en la Universidad de Harvard en donde se orientó hacia la psicología y la neuropsicología. Sus líneas de investigación se han centrado en el análisis de las capacidades cognitivas en menores y adultos, a partir del cual ha formulado la teoría de las "inteligencias múltiples". Presentada oficialmente hacia 1983. Se puede afirmar que ha desarrollado su carrera profesional en base a la búsqueda continua por lograr conceptualizar la inteligencia. Ha desarrollado una nueva teoría de las competencias intelectuales, que cuestiona el punto de vista clásico de la inteligencia que hemos absorbido casi todos explícita o implícitamente.

Para lograr la concepción actual que tiene sobre la inteligencia ha partido desde las concepciones anteriores sobre la inteligencia y las ha estudiado científicamente, para luego llegar a la conclusión de que resumir a las capacidades de todos los seres humanos en un simple concepto generalizador resultaba escueto y equivoco. Dado que no todas las personas pueden ser evaluadas desde la misma perspectiva puesto que, según él, cada ser independiente puede desarrollar mejor una parte de nuestra inteligencia múltiple.

En su estudio de la inteligencia teniendo en cuenta factores cognitivos, culturales y biológicos Gardner ha establecido un punto de quiebre con respecto a las teorías clásicas sobre la inteligencia, que tiene que ver con la importancia de que la inteligencia no es algo que viene determinado desde el nacimiento inequívocamente sino que se transforma y desarrolla desde el nacimiento del niño. Es así que entran en el juego del estudio de la inteligencia factores como los culturales.

Si nos planteáramos preguntarle que considera que es una inteligencia nos encontraríamos que Gardner (2001) nos diría algo como lo siguiente "la existencia de

muchas y distintas facultades intelectuales, o competencias, cada una de las cuales puede tener su propia historia de desarrollo” (p. 60). De todos modos es el mismo Gardner el que establece que resulta prácticamente imposible establecer un listado irrefutable de inteligencias que describan la totalidad de las inteligencias humanas. Mantiene que la importancia de realizar un acercamiento a las diferentes inteligencias colabora en diversos estudios que se encuentran estancos por la falta de un conocimiento integrador de las inteligencias humanas. Este es claramente el caso que nos compete a nosotros. El estudio del liderazgo se veía sesgado y limitado ante la creencia de que la capacidad del liderazgo provenía de un “don” innato.

Como es sabido, el ser humano solo es capaz de conocer aquello que es capaz de nombrar, con lo cual entendemos que limitar el conocimiento de la inteligencia sería limitar nuestras propias capacidades de desarrollo. Ésta es la médula ósea del trabajo de Gardner y a través del cual concluye en la existencia de inteligencias múltiples.

Gardner en su teoría sobre las inteligencias múltiples encuentra algunas como la inteligencia musical, la lógico-matemática, la corporal-cenestésica, la interpersonal, la intrapersonal, entre otras. Para el estudio que estamos trabajando nos interesa particularmente el abordaje sobre la inteligencia intrapersonal. “Al sumergirnos en la inteligencia intrapersonal, exploramos formas para alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos, de nuestros deseos y metas y de nuestra naturaleza emocional” (Campbell, Campbell y Dickenson, 2000, p.3).

Con el desarrollo de las inteligencias múltiples Gardner demostró que no es solamente el coeficiente intelectual el que va a determinar el nivel de éxito o fracaso en las personas, sino que existen otras inteligencias que se desarrollan desde nuestra llegada al mundo y que están compuestas por aspectos tanto hereditarios como los relacionados con el ambiente y las experiencias vividas.

Aplicado a nuestro rubro resulta de vital importancia este aporte del psicólogo dado que de esta forma se abre un nuevo universo de oportunidades para todos aquellos que nos desenvolvemos en cualquier tipo de ámbito social, puesto que no solamente se desempeña el papel de líder en situaciones laborales o políticas sino, y este es otro de los mitos que se debe desterrar, en todo ámbito de la vida cotidiana, es decir, una madre es líder así como también un dirigente social o un gerente de una organización; un

amigo es líder así como también un representante sindical o un empleado de una fábrica.

El abordaje consciente de nuestra inteligencia intrapersonal nos hace desarrollar características como conciencia del rango de las emociones, motivación para establecer y lograr objetivos propios, conciencia de uno mismo, capacidad para expresar sus propios sentimientos y opiniones, etcétera (Campbell, 2000).

Ahora bien, con las teorías sobre las inteligencias múltiples y específicamente con la inteligencia intrapersonal, ¿cuáles son los aspectos que se consideran que pueden ayudar a la formación de líderes?, desde el punto de vista de los aportes de este autor cabe mencionar la importancia de la implementación de procesos de aprendizaje intrapersonal que están relacionados con la autoestima, la fijación de metas, las habilidades para el procesamiento emocional, escritura personal, distinción de valores y pósitos, modelo curricular para el aprendizaje autodirigido y formas intrapersonales de tecnología. A continuación ahondaremos en algunas de estas herramientas que fortalecen el desarrollo de la inteligencia intrapersonal.

Por medio de la autoestima la persona se hace consciente de sus propios sentimientos (sentirse valiosa, digna de ser amada, competente capaz y confiada de sí misma y sus capacidades), con lo cual se convierte en un ser íntegro y apto para contribuir al mundo desde una perspectiva estable y consciente, firme y segura de sus actos y las consecuencias de los mismos. El desarrollo de la autoestima permite que uno sea consciente de sus propios sentimientos y en base a ello pueda actuar de determinado modo ante circunstancias particulares basado en la seguridad de sus creencias, pensamientos y sentimientos. El sentido del yo se encuentra muy relacionado con otra de las inteligencias que establece Gardner que es la inteligencia interpersonal, que hace referencia a la empatía y el manejo de las relaciones con terceros. Aunque no es un punto a desarrollar en este trabajo es importante tener en cuenta que ambas inteligencias colaboran al desarrollo del liderazgo al ser interdependientes.

Existen estudios que afirman que hay recursos para incrementar la autoestima, aspecto que confirma que las inteligencias se desarrollan y los factores que determinan la inteligencia se pueden malear de modo tal que sean más eficientes para nuestro

desempeño en la vida cotidiana. Algunos de estos recursos están relacionados con los elogios y el reconocimiento individual.

La fijación de las metas encuentra su fruto al centrar los objetivos de las personas y dar un rumbo específico para las actividades que se realizan, se encamina la vida en su totalidad hacia un pequeño puñado de objetivos establecidos y la persona como un ser único e indivisible se dirige al cumplimiento de las mismas.

El primer paso para la fijación de metas radica en la detección de áreas de interés destacadas de la persona. Teniendo en cuenta esto se puede afirmar que la fijación de metas puede aplicarse en cualquier nivel de enseñanza y en cualquier estadio de la vida y también es aplicable a cualquier tipo de contenidos.

Las habilidades del pensamiento encuentran su fortaleza ante la carencia de ellos a lo largo de décadas. Durante algún tiempo los modos de vida y el avance de las tecnologías han dejado de lado la importancia del pensamiento autónomo. Enseñar a pensar trae aparejado una capacidad para el ser humano para dar respuesta a sus necesidades y las de los demás de formas más variadas y creativas y, por sobre todas las cosas, aprovechar de los beneficios que estas brindan al encontrar una gama más amplia de posibilidades ante las vicisitudes de la vida cotidiana.

Mediante la adquisición de procesos de pensamiento eficaces uno puede indagar en su naturaleza interior, aprender a controlar y ajustar su propia conducta y discernir quienes son y que pueden llegar a ser en su vida tanto personal como profesional.

Una de las habilidades más importantes de las habilidades del pensamiento es la metacognición que significa pensar acerca del propio pensamiento. Esta es una forma más que tiene la persona para poder conocerse a sí mismo y por medio de ello interactuar de mejor manera con los demás.

La inteligencia intrapersonal establece Prieto (2001):

Hace referencia a la capacidad para acceder a los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, pensar sobre los procesos de pensamiento. La inteligencia intrapersonal implica conocer los aspectos internos del yo, los sentimientos y el amplio rango de emociones, la autorreflexión y la intuición.

(...) Requiere una instrucción individualizada, trabajo independiente y opciones para poder elegir temas y materias en función de los intereses.

La inteligencia emocional de Daniel Goleman

Daniel Goleman nació en 1946 en California, Estados Unidos. Estudió psicología y también se desarrolló como profesor en la Universidad de Harvard, ha trabajado como periodista para el New York Times informando sobre la ciencia del cerebro y el comportamiento. El éxito llegó a su carrera hacia 1995 con la primera publicación de su obra “Inteligencia Emocional”.

El psicólogo ha llegado a la conclusión de que la capacidad intelectual no es suficiente para la resolución de múltiples circunstancias que nos ofrece la vida y que, como complemento, las competencias emocionales tienen la respuesta para este tipo de problemáticas. Según Goleman (1996) la inteligencia emocional constituye una habilidad que determina el grado de destreza con que se alcanza el dominio de todas nuestras facultades, incluyendo aquí también al intelecto propiamente dicho.

Entonces se puede afirmar que la inteligencia emocional es la capacidad para identificar, entender y manejar las emociones correctamente, de un modo que facilite las relaciones con los demás, la consecución de metas y objetivos, el manejo del estrés o la superación de obstáculos. No existe una definición uniforme acerca de este concepto dado que es un aspecto relativamente nuevo.

El dominio de la inteligencia emocional hace a las personas conscientes y responsables de sus sentimientos, motivo por el cual el punto de partida para el abordaje de esta forma de vivir, las emociones es el conocimiento de uno mismo y de sus propios sentimientos para así poder hacerlo con el de los otros. Aquel que no es capaz de controlar y conocer sus emociones termina siendo dominado por ellas siendo incapaz de reaccionar de forma deliberada ante ellas.

Es importante tener en consideración que la forma en que reaccionamos ante circunstancias particulares va a estar dado por el grado de manejo que tengamos sobre nuestras emociones y por la forma en que se han construido y forjado dichas emociones

y reacciones. Una vez comprendido e interiorizado el hecho de que nuestras emociones tienen una razón de ser y que podemos ser sus “dueños”, hay que saber identificarlas para luego poder influir sobre ellas y obtener como resultado las reacciones que deseamos y no la que esperamos.

Ahora bien, cuando nos referimos a la inteligencia emocional es necesario tener en cuenta que no se trata de ciertos actos aislados que se emplean en determinadas circunstancias, sino que se trata de una forma de transitar la vida. Se entiende perfectamente que este tipo de cualidades no se adquieren rápidamente, pero con el apoyo del optimismo se puede encontrar una forma de colaborar con el desarrollo de la inteligencia emocional desde un punto de vista más consciente. Entendiendo por optimismo a una forma de mirar los hechos ocurridos sabiendo que siempre existe una forma de modificar los hechos y tratando de evitar las emociones negativas, que traen aparejado consigo fallas en la concentración, en la memoria y deterioro en los resultados obtenidos;.

Destacamos que la importancia de asimilar que junto con la inteligencia emocional entendemos y afrontamos nuestros estados de ánimo, uno mismo puede enfocarse en modificarlos y así cambiar la forma en que pensamos y, por consiguiente, en que reaccionamos.

El aprendizaje sobre la inteligencia emocional comienza en el círculo familiar primario de la persona, es allí donde aprendemos cómo reaccionan los demás ante diversos sentimientos y aprendemos a pensar en nuestros propios. Las aptitudes más importantes que se deberían desarrollar son las relacionadas con el autocontrol de nuestras emociones y con la empatía, capacidad de identificarse con alguien y compartir sus sentimientos. Estas dos aptitudes son la base que sustenta la teoría de la inteligencia emocional para con el manejo de las relaciones.

El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirles para colaborar en la construcción de un objetivo común. Y, en lo que respecta a nuestro propio mundo interior, nada hay más esencial que poder reconocer nuestros sentimientos más profundos y saber lo que tenemos que hacer para estar más satisfechos con nuestro trabajo (Goleman, 1996, p. 98)

Como se mencionaba anteriormente existen ciertas aptitudes que favorecen el desarrollo de la inteligencia emocional. Goleman las llama habilidades emocionales y son las siguientes:

- **Autoconciencia:** Conocimiento de las propias emociones. Constituye la piedra angular de la inteligencia emocional y hace referencia a la atención continua de los propios estados internos, ya sean los estados de ánimo como los sentimientos y las emociones.
- **Autorregulación:** Capacidad de controlar las emociones. Por la forma en que esta diseñado nuestro cerebro es real que contamos con pocas herramientas para controlar nuestras emociones y a la vez con escaso tiempo entre que la emoción y la acción. Pero si podemos ser dueños del tiempo que dure esa emoción en caso de que no podamos controlarla, esto también es controlar las emociones. Lo que se busca es mantener el equilibrio emocional la mayor parte del tiempo.
- **Motivación:** Capacidad de motivarse a uno mismo. La motivación particularmente mejora el rendimiento dado que la mente tiene todas sus capacidades destinadas a la información relevante de una determinada tarea (Memoria de trabajo). La motivación influye en todas nuestras otras facultades
- **Empatía:** Reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía parte de la conciencia de uno mismo, dado que cuanto más capaces seamos de conocer nuestras propias emociones mejor podremos detectar las de los demás.
Por medio de la empatía uno puede conectar emocionalmente con otras personas. El método principal para llevarlo a cabo son los mensajes no verbales (medio de comunicación predilecto de las emociones), por ejemplo, si alguien aprieta sus puños posiblemente este atravesando el enojo.
- **Destrezas sociales:** Control de las relaciones. Aquí entran en juego las habilidades interpersonales, para lo cual es indispensable el dominio del autocontrol y la empatía en su conjunto. Estas habilidades no solo nos brindaran mejores relación sino que abrirán las puertas a la inspiración, movilización, persuasión e influencia de las personas.

Por último, cabe destacar que Goleman no infiere en que este tipo si habilidades se adquieran de un momento a otro. Se trata de aptitudes que se deben trabajar para poder desarrollar y aplicarlas. De todos modos, el primer paso consiste en saber que somos capaces de interferir en nuestras emociones para poder dominarlas.

La creencia de que nuestra vida emocional es incontrolable por el ser humano difumina las posibilidades de reacción frente a las circunstancias. Es real que gran parte de nuestras emociones no cruzan el umbral de la conciencia, pero no es real que no podemos hacer nada para modificarlo.

En conclusión, la inteligencia emocional nos abre las puertas a la confianza, curiosidad, intencionalidad, autocontrol, relación con los demás, cooperación y la capacidad de comunicarnos.

Los modelos mentales y el dominio personal de Peter Senge

Peter Senge es un ingeniero nacido en 1947 en Stanford, California. Tiene una maestría en MIT y un doctorado sobre Management. En 1990 hizo la publicación de su libro “La quinta disciplina” en donde se habla del aprendizaje continuo de las organizaciones basado en la Teoría General de los Sistemas.

Se podría considerar que los aportes de este autor son un tanto más genéricos que los descritos anteriormente, así como también más amplios. Particularmente, nos centraremos sobre lo que él dio a conocer como el dominio personal y los modelos mentales. Siendo el primero “La disciplina del crecimiento y el aprendizaje personal (...) que permite la expansión continua de la aptitud para crear los resultados que se buscan en la vida” (Senge, 1990, p.181) y los segundos las “Imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar” (Senge, 1990, p. 222).

La importancia que le da el autor al trabajo sobre el dominio personal radica en que no pueden existir organizaciones que aprenden si no hay individuos que lo hagan. Siempre es importante tener en cuenta que hay que comprender los aportes de Senge teniendo muy presente la Teoría General de los Sistemas; en base a ello podemos afirmar que la gente con un alto dominio personal es capaz de expandirse continuamente y generar los resultados que desea. Este tipo de personas es responsable y autor de su propio destino.

Con respecto al dominio personal los aspectos destacados están relacionados con el hecho de que se comienza por abordarlo como un proceso, una serie de prácticas y principios que se deben aplicar para ser útiles. Aquí podemos destacar actividades conscientes como la evaluación acerca de que es importante para nosotros mismos y la capacidad de ver la realidad claramente, siendo honestos con la verdad que nos ofrece. Tomando estos aspectos como punto de partida se pueden establecer una visión y metas determinadas para cada uno de nosotros, las cuales se van a llevar a cabo por medio de las aptitudes que el dominio personal ofrece: creatividad, confianza, compromiso, iniciativa, responsabilidad y resistencia.

Al evaluar la distancia entre lo que deseamos (la visión, aquello que es importante para nosotros) y la realidad en la que vivimos se genera lo que Senge denomina Tensión creativa: “Una fuerza para unir ambos puntos, causada por la tendencia natural de la tensión a buscar resolución. La esencia del dominio personal consiste en aprender a generar y sostener la tensión creativa en nuestras vidas” (Senge, 1990, p.182).

Desde una perspectiva sistémica se iluminan aspectos más sutiles del dominio personal, especialmente: la integración de la razón e intuición; visión continuamente intensificada de nuestra conexión con el mundo; compasión; compromiso con la totalidad (Senge, 1990).

El dominio personal no es algo que se puede poseer, es un proceso que dura toda la vida. Favorece el conocimiento de nuestras zonas de ignorancia, incompetencias y aspectos para el crecimiento. Al desarrollar estas capacidades lo que se logra es una nueva perspectiva del aprendizaje, entendiéndolo como una forma de expansión de la persona para producir los resultados que desea. En otras palabras, aprendizaje generativo.

Los modelos mentales son una simplificación que creamos a través de las experiencias vividas, este es el principal motivo por el que afectan lo que vemos, es decir, los modelos mentales actúan como lentes que distorsionan la realidad dependiendo de lo que nosotros conservamos por debajo de nuestra conciencia.

A la hora de actuar ante diferentes situaciones, sin darnos cuenta, respondemos de forma casi automática con respuestas utilizadas en condiciones similares vividas en el pasado. Con la habilidad para manejar los modelos mentales nos volvemos capaces de

identificarlos y, por consiguiente, de actuar responsablemente ante las circunstancias dadas. El principal beneficio se encuentra en el hecho de que los modelos mentales son siempre incompletos, nuestra mente arma estructuras que creemos vividas de tal o cual forma pero que en realidad no fueron así.

Nuestros modelos mentales tienen una influencia tal en nosotros que no solo determinan el modo de interpretar al mundo, sino el modo de actuar ante ello. Pueden ir desde simple generalizaciones hasta teorías complejas. Pero lo más importante de ellos es que son activos, dado que modelan nuestros actos. La incapacidad para apreciar los modelos mentales conspira contra los esfuerzos para alentar el pensamiento sistémico.

Existen algunas herramientas que se pueden utilizar para desarticular nuestros modelos mentales. Se trata de aptitudes que abarcan aspectos íntimamente relacionados con lo personal. Lo que se busca es remodelar nuestras inclinaciones naturales para estar abiertos al aprendizaje y no a reforzar las abstracciones que éstos generan. Las veremos a continuación:

- El reconocimiento de “brincos de abstracción” (reparar en nuestros saltos de la observación a la generalización).
- Exponer la “columna izquierda” (manifestar lo que normalmente callamos).
- Equilibrar la indagación con la persuasión (aptitudes para una investigación honesta).
- Enfrentar las distinciones entre las teorías expuestas (lo que decimos) y las teorías en uso (la teoría implícita de lo que hacemos).

El desarrollo de la habilidad para trabajar con modelos mentales supone el aprendizaje de aptitudes nuevas y la interrelación de ellas con el contexto en donde los desarrollamos para poder llevarlas a la práctica. Se requiere de lograr diferentes enfoques de un mismo problema y tomar una actitud crítica ante ellos, cuestionarlos.

En líneas generales se puede afirmar que el abordaje del dominio personal y los modelos mentales se debe hacer teniendo en cuenta el aspecto sistémico que propone Senge y sabiendo que con el trabajo sobre ellos podemos ser los encargados de crear la realidad que nos proponemos.

El dominio personal permite poner nuestra vida al servicio de nuestras mayores aspiraciones, mientras que los modelos mentales implican comprender la existencia de paradigmas que nublan el mejor entendimiento de los problemas que nos circundan. El pensamiento sistémico o quinta disciplina nos permite entender holísticamente en donde estamos y entender lo que se requiere hacer para llegar a donde queremos ir, el no hacerlo nos condena a un inexorable fracaso.

El metamangement de Fredy Kofman

Fredy Kofman es un economista, escritor, filósofo y coach argentino. Graduado en la Universidad de Buenos Aires y trabajando con autores como Peter Senge ha desarrollado programas sobre liderazgo, dominio personal, maestría personal aprendizaje en equipo, efectividad organizacional y coaching. Lo que promueve con sus estudios es invitar a las personas a actuar con mayor integridad, responsabilidad y coraje.

Kofman considera que las emociones son las habilidades más importantes para el desempeño sobresaliente de una persona y aborda su trabajo partiendo de la base de que los problemas sociales están determinados por carencias emocionales. Teniendo en cuenta ello se puede establecer que los líderes deben ser flexibles, responsables, generosos, respetuosos y cooperativos; pero es indispensable la capacitación en lo que él denomina competencias emocionales. Los “managers”, como el los llama, necesitan desarrollar una especie de técnica emocional/humana para coordinar sus esfuerzos con los de sus súbditos.

Como es de esperar su trabajo parte de la importancia de las emociones en el desempeño de las personas y toma algunos de los principios de la “inteligencia emocional” para cercar las necesidades de las organizaciones a las de los individuos y de este modo entender que la forma de desarrollo de los individuos es la fórmula para el crecimiento sostenible de las organizaciones.

La emoción no solamente será condicionante de la experiencia, sino también del abanico de posibles acciones que determine cada situación en particular. El ser humano tiene una conciencia emocional en donde el proceso emocional no concluye con las emociones instantáneas que traen consigo hasta cambios fisiológicos. El ciclo continua

con el sentimiento, la auto-conciencia de la emoción. En donde se encuentra la relación entre la emoción y su causa.

La capacidad de sentir las propias emociones vuelve a la persona flexible en la respuesta a dar ante una circunstancia determinada, la cual va a estar determinada, también, por la historia de interacciones del sujeto y el medio.

La raíz de los pensamientos se encuentra en los sentimientos y es por ello que resultan ser una excelente vía de intervención para las emociones y el comportamiento. Kofman (2001) afirma “quien opera bajo el control de las emociones tiene enormes desventajas competitivas con respecto a quien puede controlarlas y usarlas en forma inteligente” (p.88). Estos pensamientos automáticos e inconscientes, los cual no pasan por el raciocinio son los que nos llevan a situaciones problemáticas. Para beneficiarnos de ellos es necesario hacerlos conscientes y analizarlos con la lógica de la racionalidad.

Kofman entiende que para que uno pueda ser amo de sus emociones es necesario primer saber cuáles son las emociones básicas, dado que esta será la principal herramienta que tendremos para poder, en primera instancia, reconocer nuestras emociones. Poco podría hacer para dominar nuestras emociones si no sabemos cuáles son. También es importante destacar que no existen por si mismas emociones “buenas o malas”, todas las emociones se desprenden de un grado de valoración del amor y es por ello que se genera el placer y dolor.

Las emociones básicas están compuestas por la alegría, tristeza, entusiasmo, miedo, gratitud, enfado, orgullo propio, culpa, vergüenza, placer, deseo, asombro y aburrimiento. Como podemos ver, el punto de partida que nos propone Kofman no son más que un puñado de emociones, sobre las cuales deberíamos conocer que es lo que genera en uno, cual es la acción efectiva ante ella, cual es el beneficio o costo que nos otorga responder ante ella o no, y en que trascendemos ante la respuesta a una emoción determinada.

Su modelo está basado en el desarrollo de cinco competencias emocionales propias básicas: conciencia, aceptación, regulación, análisis y expresión. A su vez al relacionarlas con las emociones de terceros encontramos la empatía, aceptación compasiva, influencia y contención, indagación y la escucha respetuosa. A continuación veremos cada una de ellas para por comprenderlas en su totalidad.

El ser humano es capaz de aumentar la intensidad de su conciencia según su voluntad, así como también es capaz de desdoblar la conciencia y utilizarla para observarse a sí mismo y de este modo ser autoconsciente. La autoconciencia es el medio por el cual uno es libre y majea sus emociones, puesto que de este modo uno puede ser observador de sus sentimientos. La clave para la detección y control de las emociones se encuentra en la expansión de la autoconciencia hasta el punto en que resulte ser más grande que las propias emociones.

El segundo paso para manejar la inteligencia emocional es aceptar las propias emociones, sin reprimirlas ni con censuras, sol con compasión. Para ello es importante tener en cuenta que las emociones devienen de pensamientos subyacentes, con lo cual, una vez que la tenemos asumida y estamos dispuestos a responder ante ella hay que ver críticamente su origen cognoscitivo para desarticularla entendiendo sus fundamentos.

Cuando hablamos de regulación hacemos referencia a tener el control y dar dirección a la energía emocional. La regulación está en un cien por ciento relacionada con el control de los impulsos que los sentimientos nos generan, impulsos a la acción, los cuales no siempre son los indicados.

Nuevamente este paso sobre el trabajo de la inteligencia emocional se encuentra fundado en la relación entre las emociones y los pensamientos subyacentes. Los pensamientos fundantes validan la emoción basados en experiencias vividas similares y responden con una emoción similar. Si no se realiza el análisis de las emociones estarías respondiendo “automáticamente” a los pensamientos y seríamos presos de ellos.

Con respecto al último paso, la expresión, Kofman (2001) sostiene:

Para expresar las emociones en forma consistente, es absolutamente necesario pasar por los cuatro pasos anteriores: conciencia, aceptación, regularon y análisis. Uno de los errores más comunes es creer que la inteligencia emocional significa el desborde y la expresión inconsciente de instintos automáticos (p.172).

El principal beneficio que se encuentra en el dominio de nuestras emociones es la capacidad que se adquiere para poder identificarlas en los demás y en base a ellos obtener mejores relaciones interpersonales y un mejor desempeño en la vida en general.

Para entender el modelo en forma clara y sencilla podríamos decir que el camino hacia el manejo de la inteligencia emocional comienza con la conciencia de uno mismo, sabiendo que es la base de la libertad y la responsabilidad. Luego se deben aceptar las emociones compasivamente, sin reprimirlas y comprendiendo la idea de que generan una acción impulsiva. De todos modos estos impulsos pueden ser tratados para regularlos y darle control a la energía emocional que generan. Las últimas dos instancias están relacionadas con el hecho de indagar en esas emociones que pudimos detener para racionalizar los pensamientos que estas generan y en base a ello actuar de una forma determinada.

El resultado final de este camino que se propone en el trabajo de las emociones, dado que lo que se plantea no es más que el hecho de comprender y hacernos partícipes de lo que experimentamos en cada momento, es expresar en forma consciente nuestras emociones.

Kofman (2001) afirma:

Controlar las emociones es una danza de expresión consciente, no una lucha de dominación ni sumisión. El uso inteligente de la energía emocional requiere conocerla, entender sus orígenes y respetar sus pulsiones, sin traicionar los valores y objetivos trascendentes que uno tiene (p.94)

TERCERA PARTE

Interpretación del material relevado

Principales líneas de debate

Los autores que se han trabajado en las páginas anteriores han dedicado su vida profesional a trabajar aspectos relacionados con la conducta humana en general. Es aquí en donde encontramos la importancia del abordaje de sus trabajos y el primer aspecto a tratar para la problemática que nos aqueja.

Como se planteaba en un principio actualmente se está empezando a ver y evaluar al líder, antes que nada, desde el punto de vista de la persona. Aunque parezca obvio lo establecido no lo es así para la bibliografía clásica dado que la mayoría de los trabajos están fundados en el aspecto plenamente grupal de los líderes. En otras palabras, aquellos conocimientos y valores que le pueden llegar a ser “útiles” para el desarrollo de sus tareas en equipo. Los cuatro autores abordados establecen el desarrollo de las relaciones interpersonales a partir del desarrollo de habilidades propias del individuo.

El eje central de las investigaciones establecidas gira en base al dominio de las emociones de las personas, esto se encuentra directamente relacionado con lo que se mencionaba en el párrafo precedente.

Ahora bien, no resultaría suficiente que los autores simplemente se quedaran con el hecho de establecer la necesidad del dominio de las emociones sin mencionar cuales pueden ser las formas de llegar a ellas, es decir, las competencias, capacidades, habilidades, etcétera que se podrían labrar para un mejor desempeño.

La última línea genérica de debate que se establece resulta inevitablemente del trascorrir de las demás y está relacionada con la fortaleza que otorga a la persona el control de su inteligencia emocional en el desempeño de su vida en la interacción con los demás. De otro modo, como puede contribuir al liderazgo de las personas el dominio de la inteligencia emocional.

Diálogos y rupturas en las diferentes posturas

Luego de la lectura del material recabado sobre los cuatro autores es claro que existen similitudes y diferencias en los planteos teóricos que establecen. Durante la siguiente sección lo que se busca es destacarlas para luego llegar a las conclusiones pertinentes.

En un primer relevamiento se pueden detectar claramente las semejanzas entre Fredy Kofman y Daniel Goleman, sin embargo al profundizar en su estudio se pueden observar aspectos más minuciosos entre todos. De hecho un gran cantidad de ocasiones los autores refuerzan sus afirmaciones trayendo como aporte lo propuesto por otros de los cuatro.

Ahondando sobre las líneas de debate que se plantearon es el principal punto de cruce y diálogo entre los cuatro autores el estudio sobre la conducta humana, también es interesante que surgen desde diferentes puntos de estudios. El abordaje de Goleman y Gardner parte desde un lado plenamente biológico y psicológico entendiendo el funcionamiento del cerebro humano para luego desencadenar en cómo ello puede determinar el dominio de las emociones; mientras que los estudios de Senge y Kofman parten del funcionamiento de la conducta humana en su interacción con el mundo.

Desde el punto de vista del desarrollo interior del líder nuevamente se encuentra coincidencia entre los cuatro autores, el planteo es mucho más uniforme que en el caso anterior. En los cuatro casos se focaliza en generar personas lo suficientemente capacitadas para afrontar las necesidades de la sociedad actual. Se busca encontrar soluciones a los nuevos paradigmas que surgen a partir de habilidades construidas y fortalecidas en el interior del individuo.

Ahora bien, para continuar con el análisis hay que destacar que nos referimos a los aportes puros más allá de forma en que cada autor haya decidido nombrar a los puntos de interés. Por ejemplo, en el caso de Gardner va a llamar inteligencias múltiples y particularmente inteligencia intrapersonal; Goleman habla de la inteligencia emocional y las habilidades para lograrlo, Kofman sostiene que existen competencia emociones para dominar la inteligencia emocional y finalmente Peter Sege se refiere al dominio personal y los modelos mentales para abordarlos sistémicamente.

El estudio que de aquí en adelante se llevará a cabo intentará, y es el deseo, ir más allá de las limitaciones de la significación que se le pueda dar a cada concepto.

Para emprender el camino hacia el desarrollo interior de la persona hay que destacar la preponderancia que se le da al control de las emociones. Podríamos considerar que Peter Senge se refiere en forma más genérica a este aspecto; mientras que Kofman y Goleman hacen una referencia explícita a ello y en ambos casos se plantean una suerte de consejos que colaboran en el trabajo a emprender.

Kofman habla de competencias emocionales mientras que Goleman habla de habilidades de la inteligencia emocional, lo importante es que en ambos casos se está planteando la idea de fortalecer las capacidades que hacen referencia a la detección y control de las emociones para luego poder influir sobre las acciones que éstas determinan y como punto final poder comprender por medio de la empatía las emociones ajenas.

Si bien los dos estudiosos mencionados en el párrafo precedente estructuran formalmente a las capacidades emocionales, también lo hacen Peter Senge y Howard Gardner, solo que el planteo de ello lo estipula más bien como un resultado inevitable en el camino hacia el conocimiento propio, es decir, los beneficios de la educación en la inteligencia intrapersonal, los modelos mentales y el dominio personal están relacionados con el control de las emociones y la consecución de objetivos.

Con respecto a la forma particular de llevar a cabo estas técnicas establecidas se puede afirmar en todos los casos que se trata de un proceso que se desarrolla durante toda la vida. Si se puede destacar, que quienes más énfasis hace en la posibilidad de hacerlo desde niños son Gardner y Goleman. Por otro lado también se puede detectar la importancia que se le otorga a que nunca es tarde para nadie para comenzar a transcurrir dicho proceso. Como ante cualquier disciplina la experiencia otorga mejores herramientas pero ello no significa que no se pueda comenzar en una etapa adulta.

Aunque muy sutil, consideramos particularmente el lugar que se le otorga a la motivación en estos casos. Si es cierto que Senge simplemente establece que el dominio personal fortalece la motivación pero no es algo a lo que se le dé mayor trascendencia. En los casos de Goleman y Kofman tanto la motivación como la empatía resultan ser los

pilares para emprender y particularmente sostener el proceso de conocimiento y control de las emociones.

Por último, y se considera el aspecto más importante de todo el trabajo teniendo en cuenta nuestro objeto de estudio. Sería crucial conocer específicamente cuales son las fortalezas que todos los aspectos mencionados antes le ofrecen a las personas y nuevamente encontrar los puntos en común o no.

En este caso la unanimidad se encuentra en que a través del propio conocimiento y dominio de nuestras emociones uno es capaz de desarrollar mejores relaciones interpersonales. Esto se debe fundamentalmente al desarrollo de la empatía que no es más que poder encontrar aquellas emociones que uno detecta en sí mismo en los demás y finalmente utilizar las herramientas con las que cuenta para influir en ellos.

En conclusión sobre las semejanzas y diferencias de los autores se podría decir que las distancias están más relacionadas con aspectos como las formas particulares de llamar los conceptos que con aspectos puntuales de la teoría.

Conclusiones

En un primer abordaje sobre las páginas precedentes se podría considerar que lejos están estos autores de hablar sobre la temática del liderazgo, ahora bien, lo que planteamos aquí es la idea de que la formación de los líderes del futuro debe estar basada en las competencias o habilidades mencionadas anteriormente.

Si se analizan los aspectos establecidos, más allá de la forma en que cada autor lo denomine, se puede entender que básicamente el empleo de estas aptitudes deviene inevitablemente en el desarrollo de personas mejor capacitadas en determinados aspectos como la autoestima, la confianza, el compromiso y el respeto. Transformándose estos en los pilares para el desempeño del papel de líder. Nuevamente es importante recordar que consideramos que este rol es desempeñado por gran cantidad de personas y en diferentes ámbitos de la vida, con lo cual se reafirma el planteo de que estas competencias ayudan a la práctica de sus distintas actividades.

Lejos nos encontramos de las teorías clásicas sobre el liderazgo basadas en una forma particular y estandarizada de actuar. En la actualidad lo que fomentamos es el desarrollo de la persona desde su niñez para que sea capaz de dominar sus emociones, moldear sus sentimientos y controlar conscientemente la forma en que se relaciona con terceros. De este modo el resultado será el ejercicio de un papel de liderazgo genuino y exitoso.

Aunque es sabido que las ciencias empresariales son ciencias jóvenes y que aún queda mucho estudio por desarrollar (y esto se acentúa con el cambio de paradigma al que nos enfrentemos). Se podría inferir que el próximo paso para el logro de la formación de líderes capacitados para las necesidades del presente sería determinar específicamente cual es el origen de las competencias emocionales que hoy en día se detectan en líderes exitosos para buscar la forma de replicarlo.

Para cerrar unas palabras de Daniel Goleman (2005) ilustran exactamente lo que se intentó establecer con este estudio “el liderazgo nunca será una ciencia exacta. Pero tampoco debería ser un misterio completo para aquellos que lo practican” (p.37)

Bibliografía

- Ardila, R. (2010). Inteligencia ¿Qué sabemos y que nos falta investigar?. *Revista academica colombiana de ciencias*, 35(134), 97-103.
- Bericat, E. (2012). Emociones, *Sociopedia.Isa*. 1-13. doi: 10.1177/205684601261
- Campbell, L., Campbell, B. y Dickenson, D. (2000). Inteligencias Múltiples. Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje. Argentina: Troquel.
- Delgado Torres, N., Delgado Torres, D. (2003). El líder y el liderazgo: reflexiones. *Revista Interamericana Biblioteca Medellin*. 26(2). 78-88
- Díaz Carrera, C. (2009). El líder como generador de sentido. *Revista internacional de pensamiento político*, 5, 239-248.
- Ferrández, C., (2016). Educación emocional en tercero de educación primaria (tesis de grado). Universidad Internacional de La Rioja, Orihuela, Argentina.
- Gardner, H., (2001). Estructuras de la mente. Bogotá, Colombia: Fondo de cultura economica
- Gardner, H., (2005). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Barcelona, España: Paidós.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 26-37
- Kofman, F. (2001). Metamanagment: La nueva conciencia de los negocios. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Prieto, M. (2001). Inteligencias múltiples y currículo escolar. Málaga, España: Aljibe.

Real Academia Española. (2014). Diccionario de la lengua española (23.a ed.).
Consultado en <http://dle.rae.es/?w=diccionario>

Senge, P. (1990). La quinta disciplina. Nueva York, Estados Unidos: Doubleday.