

SEI EMOTIONAL INTELLIGENCE
ASSESSMENT

Measure & Develop Human Capacity

SEI LEADER'S DEVELOPMENT GUIDE

International Edition

Reporte producido para SampleReport

En: marzo 17, 2021

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 17/03/2021.

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.



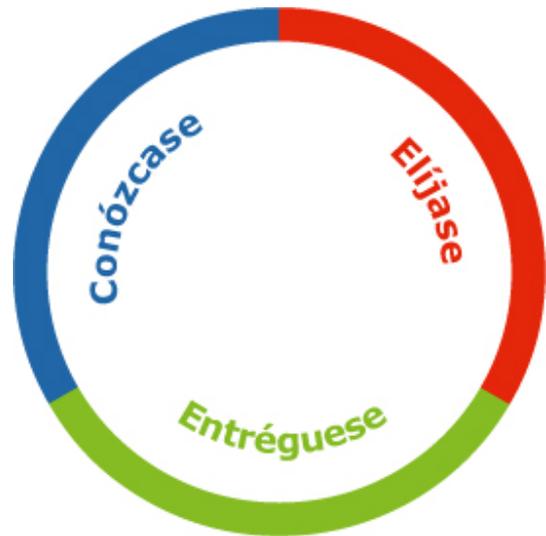
Perspectiva IE

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): Funcional
- Elijase (Intención): Funcional
- Entréguese (Propósito): Emergente

¿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 Elígete

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 Entrégate

Considerando sus metas, probablemente para usted es más difícil mantener la motivación y encontrar claridad alrededor de ellas. ¿Qué tan importante es para usted fortalecer esta competencia?



¿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
<p>Conózcase</p> <p>Funcional</p>	<p>Ofrece una reflexión de lo que pasa alrededor de las personas y el papel que usted juega en ello.</p>	
<p>Elíjase</p> <p>Funcional</p>	<p>Provee el “cómo hacerlo” que le permite manejar dinámicas emocionales.</p>	
<p>Entréguese</p> <p>Emergente</p>	<p>Lo ayuda a ver el porque sus decisiones y su visión tienen valor.</p>	

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	Funcional	
Relaciones interpersonales	Funcional	
Salud	Performance	
Calidad de vida	Funcional	

¿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>	<table border="1"> <tr><td>EO</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>PMN</td><td>1.5</td></tr> <tr><td>APC</td><td>3.5</td></tr> <tr><td>AMI</td><td>4.0</td></tr> </table>	EO	4.5	PMN	1.5	APC	3.5	AMI	4.0
EO	4.5								
PMN	1.5								
APC	3.5								
AMI	4.0								
<p>Relaciones</p>	<table border="1"> <tr><td>IE</td><td>3.0</td></tr> <tr><td>AMI</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>EO</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>NE</td><td>4.0</td></tr> </table>	IE	3.0	AMI	4.0	EO	4.5	NE	4.0
IE	3.0								
AMI	4.0								
EO	4.5								
NE	4.0								
<p>Salud</p>	<table border="1"> <tr><td>IE</td><td>3.0</td></tr> <tr><td>AMI</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>NE</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>PMN</td><td>1.5</td></tr> </table>	IE	3.0	AMI	4.0	NE	4.0	PMN	1.5
IE	3.0								
AMI	4.0								
NE	4.0								
PMN	1.5								
<p>Calidad de vida</p>	<table border="1"> <tr><td>AMI</td><td>4.0</td></tr> <tr><td>EO</td><td>4.5</td></tr> <tr><td>PMN</td><td>1.5</td></tr> <tr><td>APC</td><td>3.5</td></tr> </table>	AMI	4.0	EO	4.5	PMN	1.5	APC	3.5
AMI	4.0								
EO	4.5								
PMN	1.5								
APC	3.5								

MCE -Mejorar la Conciencia Emocional
RP -Reconocer Patrones

APC -Aplicar Pensamiento Consecuente
AMI -Activar la Motivación Intrínseca

NE -Navegar las Emociones
EO -Ejercitar el Optimismo

IE -Incrementar la Empatía
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

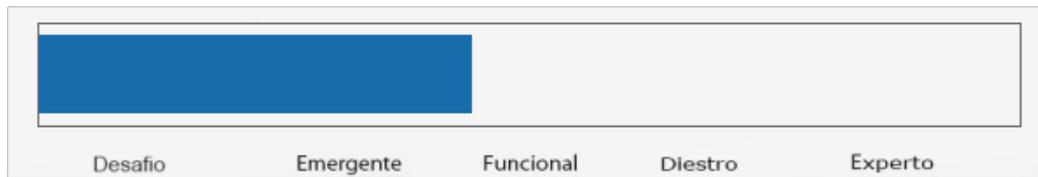
Propósito	Auto conciencia
Competencias	1. Desarrollar la Conciencia Emocional 2. Reconocer Patrones
Reflexión	Usted es el instrumento de liderazgo. ¿Se conoce a sí mismo tan bien como conoce todo lo demás acerca de su negocio?

“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:

Su competencia en esta área es conveniente para la mayoría de las situaciones. Cuando usted está estresado/a o muy ocupado/a, es posible que se le olvide ponerle atención a los sentimientos. En aquellas situaciones, los indicios emocionales le pueden salvar de "pisar una mina queiebrapatas". Por lo tanto, desarrolle un proceso y consúltelo con regularidad. La Conciencia Emocional proporciona una inteligencia vital sobre el futuro y la situación actual con las personas. En una situación empresarial compleja que implique cambios acelerados, muchas personas y presiones graves, es posible que necesite desarrollar más esta competencia para poder ser un líder excepcional.



Pasos a seguir:

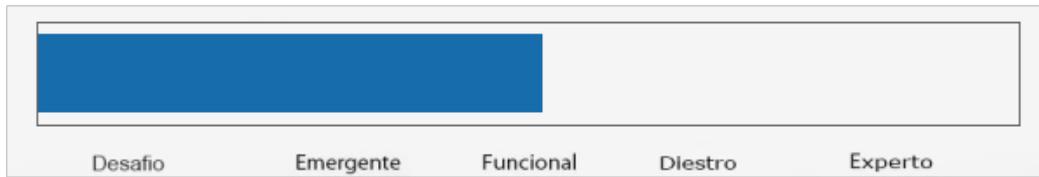
"Nombre ese sentimiento". Cuando transite hacia su trabajo o almuerce, observe el lenguaje corporal y la expresión facial de alguien. Adivine lo que están sintiendo y rotule esa emoción. El hecho de observar el lenguaje corporal y relacionar dichas percepciones a una palabra que indique un sentimiento, incrementará su percepción sobre los sentimientos de los demás y su Conciencia Emocional. "¿Y qué pasaría si?" En el transcurso del día, obsérvese a sí mismo/a y a sus colegas. A medida que surjan distintas situaciones, adivine cómo estas afectarán sus sentimientos y los de los demás. Por ejemplo, de camino para una reunión, piense en los 2-3 personajes claves; lo que usted cree que están sintiendo y la manera como esos sentimientos cambiarán durante esa sesión. Piense cuáles sentimientos serán los más útiles. Formularse este tipo de preguntas le ayudará a aprender cómo cambian y progresan las emociones: las "reglas del juego".

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:

Cuando se toma su tiempo y pone atención, usted es capaz de reconocer patrones. Cuando está estresado/a o alguien le produce emociones intensas o negativas, es posible que caiga en un patrón de reacciones inconscientes. Tener un estado de concientización superior de patrones le permitirá tener mayor claridad sobre la razón por la cual las personas reaccionan ante usted de la manera como lo hacen, y sobre la manera como usted puede sacar el máximo provecho de la retroalimentación que otros le dan. Esto evitará que usted ofenda a alguien “emocionalmente”. Su estado de concientización le permite evitar una escalada emocional y de culpas, lo cual a su vez le ayuda a mantenerse centrado/a en sus metas e influir más efectivamente sobre los demás.



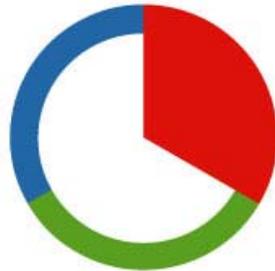
Pasos a seguir:

"Nombre ese patrón". Practique explicar sus patrones oralmente a sí mismo/a. "Cuando ___ (estímulo), yo ___ (reacción típica)". Cuando alguien le formula una pregunta desafiante, ¿cuál es su patrón? Cuando usted considera que alguien está socavando su posición, ¿cuál es su patrón? Una vez haya identificado un patrón, note cuáles son las circunstancias en las que usted lo emplea. Nombrar el patrón incrementa su nivel de conciencia, y le permite ser más responsable y confiable. "Causa y efecto". Sus reacciones internas sutiles pueden brindarle una fuente de discernimiento. Suponga que está en una reunión hablando sobre un proyecto nuevo y nota que usted quiere hacer o decir algo inapropiado, como por ejemplo atacar verbalmente a alguien. Haga memoria sobre la cadena de acontecimientos previos. ¿Qué pensamientos o sentimientos conllevaron a este impulso? ¿Qué le dice esto sobre su relación con el proyecto o la persona? Por ejemplo, es posible que note que cuando usted pensó que esa persona estaba cuestionando su integridad, usted quería atacar; esto le informa que posiblemente ese individuo y usted no están de acuerdo. El hecho de captar los matices de sus reacciones le arrojará información que le ayudará a ser más proactivo/a sobre sus patrones.

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

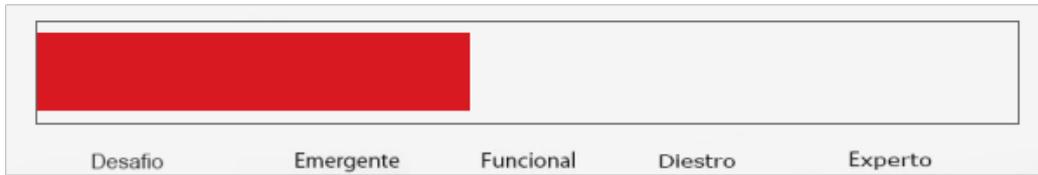
Reflexión Usted toma decisiones constantemente sobre cómo piensa, siente y actúa. ¿Está haciendo lo que realmente debería hacer?

“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 es capaz de aplicar el Pensamiento Consecuente. Ésta solo requiere de un momento para sopesar las consecuencias antes de actuar. Invierta unos cuantos segundos para poder hacer elecciones que sean sabias y efectivas. 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; acuérdesese 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 con menos daños colaterales.



Pasos a seguir:

"¿Y qué pasaría si? (Más)" Tómese un momento para pensar sobre algo que haya sucedido hoy e imagine tres o más resultados posibles. Para cada resultado, imagine cómo le podría afectar a usted y a los demás mañana, dentro de una semana y en un mes. Asegúrese de considerar tanto los efectos concretos/físicos como los efectos emocionales. A medida que sopesa las consecuencias, coloque entre 0 y 5 estrellas al lado de cada una para indicar su peso o importancia. ¿Comienzan a cambiar sus prioridades y preferencias a medida que estudia estas variables? ¿Qué se siente hacer esta evaluación? ¿Cómo le ayuda a mejorar su toma de decisiones el hecho de revisar las opciones y sopesar los impactos cuidadosamente? La costumbre de proyectar las consecuencias mejorará su habilidad para analizar y decidir. "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 esa estrategia o decisión. Esta práctica le ayudará al equipo a analizar los impactos emocionales de las elecciones que toman.

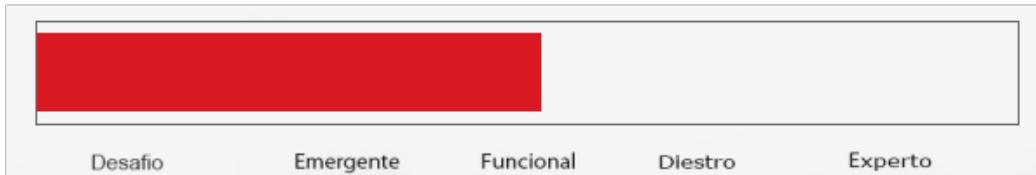
Teoría:

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:

Es posible que necesite mejorar su habilidad para Navegar las Emociones durante situaciones de estrés, trabajo excesivo o presión. Incrementar su habilidad para manejar emociones le resultará invaluable para atender el mundo complejo que se vive en el trabajo hoy día. Su habilidad para manejar emociones es clave para promover un ambiente de alto desempeño en el que las personas se sientan incluidas y valoradas, de manera que contribuyan a lo mejor de sus capacidades. Los sentimientos proporcionan datos, pero confusos con frecuencia. Navegar las Emociones le permite descifrar la información que presentan los sentimientos. Atender y sintonizarse con este "conocimiento interno" le ayudará a tomar mejores decisiones.

Pasos a seguir:

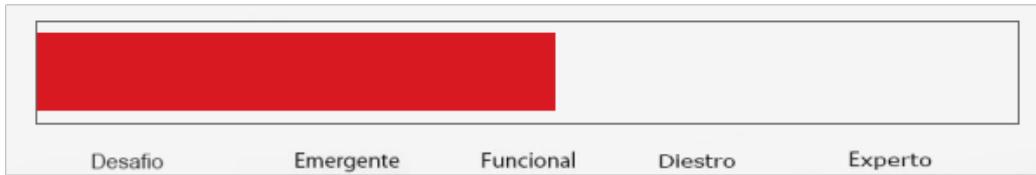
"Elija un punto de mira". Cuando quiera cambiar su estado de ánimo, reconozca que siempre está experimentando múltiples sentimientos. Puede optar por centrar su atención en cualquiera de ellos. Elija un sentimiento que quiera intensificar y centre su atención en éste. Piense en las causas y los efectos. Pregúntese, "¿Qué me está diciendo este sentimiento en este momento?" Esto le ayudará a efectuar la transición de un sentimiento a otro. "Escalera mecánica emocional". Para poder cambiar de sentimiento, la mayoría de las personas necesitan primero reducir la intensidad de éste. Si usted está experimentando emociones que no son útiles o apropiadas, en vez de intentar cambiar el sentimiento, procure reducir su intensidad. Puede hacer esto imaginando que el sentimiento desciende por una escalera mecánica; emplee la misma metáfora de manera inversa para intensificar ciertos sentimientos. El hecho de usar una metáfora visual le ayuda a su cerebro a procesar los sentimientos, permitiéndole manejar la emoción más fácilmente.

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 como una 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:

Incrementar su Motivación Intrínseca le dará aún más energía. Su Motivación Intrínseca le ayudará a influir en otros para volverles más comprometidos. El hecho de usar su Motivación Intrínseca le proporcionará la fortaleza para hacer lo que sabe que es correcto, incluso cuando personas con estatus y dinero estén en desacuerdo.



Pasos a seguir:

"Reflexión sobre valores". Escriba un enunciado corto sobre el trabajo que usted hace, como: "vendo seguros" o "dirijo un equipo para desarrollar soluciones informáticas". Luego escriba la respuesta a estas preguntas:

1. ¿Por qué hace esto?
2. ¿Por qué es importante (su respuesta a la #1)?
3. ¿Qué aspectos sobre (su respuesta a la #2) son sumamente importantes para usted?
4. ¿Qué medida podría tomar mañana en el trabajo para volver (su respuesta a la #2) una parte mayor de su trabajo diario?

Hacer esta reflexión con regularidad le ayudará a identificar cuáles son sus valores y la manera como los puede poner en acción en el trabajo.

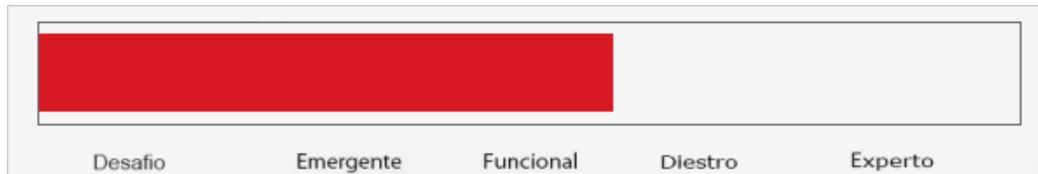
"Querer hacerlo". Todas las personas tienen ciertas partes de su trabajo que consideran "faenas" - tareas que exigen trabajo duro y que no les realizan como personas. Elija una faena de su lista de cosas por hacer y piense: todas las tareas se pueden hacer de muchos modos - de manera calmada o irritable; inclusiva o exclusiva; cuidadosa o atropellada. ¿Cómo puede realizar esta tarea de manera que haga una diferencia positiva? Genere una conexión entre esa tarea y uno de sus valores. Por ejemplo, al llenar su hoja de servicio, puede sentir irritación por este requisito o usar esto como una oportunidad para reflexionar sobre sus logros y celebrar el hecho que está desarrollando los valores de confiabilidad y

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, apasíónese 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 esencial para generar soluciones y promover la innovación. Cuando su visión está relacionada con su optimismo, usted puede inspirar a su gente para que sobresalga. Como comprende ambas perspectivas, la pesimista y la optimista, podrá expresar su visión de manera realista y a la vez convincente. Incrementar su optimismo mejora su nivel de energía y capacidad de aguante. El hecho de Ejercitar el Optimismo también genera consecuencias a nivel personal: los optimistas son más saludables y viven más, tienen una mayor probabilidad de ser ascendidos y hacer más dinero, son más felices, y sus relaciones y matrimonios son más duraderos.



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.

"TIE". En el modelo de Seligman (arriba), el optimismo es una percepción de Tiempo, aislamiento y Esfuerzo. Cuando esté considerando un éxito o una pugna, identifique específicamente el punto de vista optimista y pesimista de cada dimensión. Puede escribirlos en una tabla de la manera expuesta a continuación. Este ejemplo ilustra los puntos de vista sobre un éxito (a diferencia de la tabla anterior que describe una adversidad desde los puntos de vista optimistas y pesimistas):

Dimensión	Pesimista	Optimista
Tiempo	Para mañana ya habrán olvidado esto	Seguiremos oyendo hablar de esto por una década
Aislamiento	Sólo constituye una pequeña parte del trabajo	Esto va a fortalecer toda la compañía
Esfuerzo	Fue por accidente	Trabajamos duro para lograr este éxito

Practicar la habilidad de expresar los puntos de vista optimistas y pesimistas (en papel, en voz alta o mentalmente) le ayudará a advertir cuál estilo está empleando usted en cualquier momento dado.

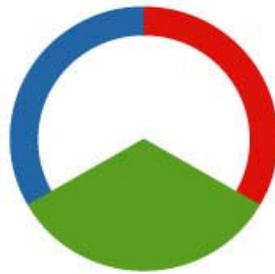
Teoría:

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 los 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

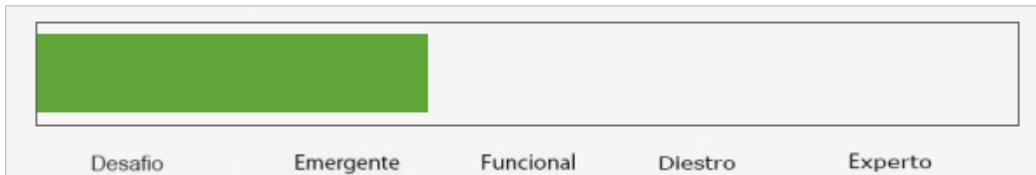
Reflexión ¿Cuál es el propósito subyacente de su trabajo? ¿Cómo está tomando acciones para alcanzar ese propósito cada día? ¿Necesita que otros alcancen ese propósito? ¿Cómo los está comprometiendo?

“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:

Al Aumentar la Empatía usted comprenderá con mayor claridad las perspectivas de las otras personas. Esto le ayudará a identificar la raíz de los problemas, facilitándole así la solución de éstos. Cuando los individuos perciben que usted tiene empatía con ellos, sienten que los comprende y se preocupa por ellos. Esto les ayuda a sentirse cómodos tomando riesgos e innovando. También promueve un ambiente más positivo en el sitio de trabajo, en el que las personas pueden ser más efectivas. 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, vender, y manejar personas. Con una mayor empatía, uno puede dar retroalimentación (y noticias, tanto buenas como malas) de tal manera que le permite a las personas ser más receptivas.



Pasos a seguir:

"Dos niveles". En toda conversación hay un diálogo de palabras e ideas y otro de emociones e intenciones. Sencillamente, resulta útil estar consciente de estas dimensiones. Cuando se esté preparando para una discusión importante, como para dar, por ejemplo, una retroalimentación sobre el desempeño, tómese unos cuantos minutos para considerar el nivel emocional así como el táctico. ¿Qué está sintiendo usted? ¿Qué es lo que puede sentir la otra persona? ¿Qué quiere usted que sienta ese individuo? ¿Cómo puede usted ayudar a que eso suceda? El hecho de centrarse en el nivel emocional de la comunicación le ayudará a desarrollar empatía.

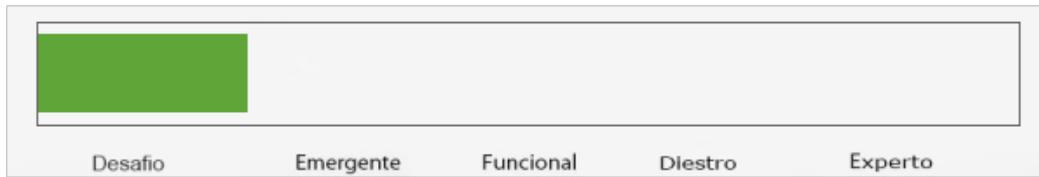
"Sentir paralelos". Usted no tiene que experimentar la misma experiencia que alguien para sentir empatía, pero puede encontrar paralelos en su vida. Si alguien está confuso, recuerde lo que usted ha sentido cuando no encuentra sus llaves. Si alguien está estresado, recuerde lo que sintió cuando casi pierde un vuelo en el aeropuerto. No hable sobre estas experiencias relativamente triviales; sencillamente úselas como punto de referencia para ver e interpretar los sentimientos que la otra persona puede estar experimentando. Esto le ayudará a identificarse con emociones similares a las que los otros están sintiendo, lo cual constituye un componente primordial de la empatía.

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:

Perseguir una Meta Noble resulta invaluable para la toma de decisiones. Si usted está confundido/a y centrado/a en necesidades de corto plazo o inducidas por el ego, su Meta Noble le ayudará a reexaminar, volver a priorizar y reorientarse. Puede que esté muy preocupado/a por "cuidarse" o alcanzar un éxito material. Si no lo ha hecho todavía, puede que pronto se dé cuenta que estas metas no bastan para ayudarlo a mantener un grado de compromiso duradero. Por el contrario, una Meta Noble es uno de los motivadores más poderosos. Las personas que están inspiradas por un propósito en la vida son fuentes de inspiración para los demás. La pasión del líder induce a su equipo a asumir un mayor nivel de compromiso.

Pasos a seguir:

"Mensaje de Liderazgo". Imagine que unos individuos que trabajan para usted están hablando. ¿Cómo le describirían a usted como líder? ¿Qué le agrada sobre esa descripción? ¿Que aspectos quisiera cambiar? ¿Cuál es el "Mensaje de Liderazgo" que usted quisiera difundir? ¿Cuál sería una medida que usted pudiera tomar para reforzar eso? El hecho de reflexionar sobre el impacto que ejerce en los demás le ayudará a evaluar el efecto que usted está teniendo en el mundo.

"Hacer la diferencia". ¿Quién ha hecho una diferencia positiva en su vida? ¿Cuáles eran algunos de los valores y características de esa persona? ¿Está emulando a esa persona? Identifique un aspecto del carácter de esa persona que quisiera adoptar. ¿Qué medida podría tomar para tener esa característica? El hecho de usar un modelo de comportamiento le ayudará a considerar sus propios valores.

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

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.

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

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.

