

Acompañamiento gerencial en el desarrollo personal de las competencias blandas: Inteligencia emocional y liderazgo emocionalmente inteligente

Management Support in the Personal Development of Soft Skills: Emotional Intelligence and Emotionally Intelligent Leadership

Recibido el 5 de enero de 2019, aceptado el 14 de junio de 2019

No. de clasificación JEL: M12; M14; M54

**Vicente Román
Acosta**

Integrando
equipos.com
vicente@integrandoequipos.com

Resumen

Con el objetivo de dar a conocer las bases teóricas del liderazgo emocionalmente inteligente y una aproximación práctica del tema, como uno de los factores relevantes para contratar a colaboradores de nivel gerencial en México, se presenta el resultado de un estudio de enfoque cualitativo con apoyo de la entrevista en profundidad y el acompañamiento del modelo humanista de gestión personal de bioneuroemoción, en el proceso de mejoramiento y desarrollo de la habilidad blanda en inteligencia emocional en el desempeño laboral y personal de tres gerentes de la industria automotriz en México. En los casos estudiados se observa cómo se pueden comprender los programas que se repiten en un análisis transgeneracional, ya que lo que llamamos presente es la vivencia de nuestro pasado, de tal forma que es tan importante tener referentes en la vida como el hecho de no depender de ellos para la estabilidad psíquica. Los hallazgos revelan la importancia de las técnicas utilizadas como medios de auto conocimiento y gestión emocional para incorporarlos en la vida personal y profesional y, de manera específica, para obtener mejores resultados en la función gerencial.

Palabras clave: habilidad blanda , inteligencia emocional, bioneuroemoción, liderazgo

Abstract

In order to make known the theoretical basis of emotionally intelligent leadership and a practical approach to the subject as one of the relevant factors for hiring management-level collaborators in Mexico, this article shows the results of a qualitative approach study with support from in-depth interviews and the humanistic model of personal management of bioneuroemotion in the process of improvement and development of soft skills in emotional intelligence in the professional and personal performance of three managers of the automotive industry in Mexico. In the studied cases, it can be seen how the programs that are repeated in a cross-generational analysis can be interpreted, since what we call present is the experience of our past, in such a way that it is so important to have references in life but at the same time not depend on them in order to have mental stability. The findings of the research work reveal the importance of the techniques used as means of self-knowledge and emotional management to incorporate them into personal and professional life and, specifically, to obtain better results in a managerial position.

Keywords: *soft skill, emotional intelligence, bioneuroemotion, leadership*

1. Introducción

Si bien es cierto que existen múltiples dimensiones de habilidades que pueden caracterizar a un individuo, la literatura especializada determina dos grandes categorías: cognitivas y no cognitivas o socio emocionales . Estas últimas pertenecen al área del comportamiento , surgen de los rasgos de la personalidad y usualmente se consideran blandas (Bassi, Busso, Urzúa y Vargas, 2012).

Al respecto Goleman (1998, p. 43) postula que “las competencias emocionales son dos veces más importantes que las ligadas al coeficiente intelectual y a la experiencia”; esta afirmación, que resulta aplicable en el contexto empresarial, ha motivado la discusión sobre habilidades blandas.

Las habilidades blandas se refieren a la capacidad de una persona de relacionarse con otros y consigo mismo, comprender y manejar las emociones, establecer y lograr objetivos, tomar decisiones autónomas, liderar y confrontar situaciones adversas de forma creativa y constructiva; en otras palabras, son actitudes y prácticas que afectan y determinan cómo un individuo enfoca el aprendizaje e interactúa con el mundo que le rodea.

Tobar (2012), por su parte, conceptualiza las habilidades blandas como destrezas más subjetivas e intangibles, por ejemplo: el liderazgo, la comunicación fluida, la inteligencia emocional tanto individual como grupal, la tranquilidad para manejar los momentos de presión en el trabajo y la toma de decisiones, entre otras.

2. Referentes teóricos

Históricamente la lógica administrativa de las organizaciones empresariales se ha orientado a la persecución de la eficiencia y eficacia que pondera la inteligencia lógico – matemática, esta perspectiva instrumental ubica como principal estrategia organizacional a la producción, dejando en segundo plano a la inteligencia emocional.

Inteligencia emocional

La definición de Salovey (2000) incorpora a las inteligencias personales de Gardner y las organiza hasta llegar a cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar las emociones, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas, es decir la empatía, y el control de las relaciones, o gestión de las mismas, entendiéndose como la habilidad para relacionarse adecuadamente con las emociones ajenas.

En este sentido la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer los sentimientos propios y ajenos, es la habilidad de motivarse y gestionar las relaciones interpersonales.

De acuerdo con Goleman (1998, p. 98) “es un conjunto de destrezas, actitudes, y competencias que determinan la conducta de un individuo, su reacción o estado mental”.

Las técnicas de dirección y gestión empresarial incorporan, con mayor frecuencia en los últimos años, enfoques administrativos que sistematizan posibles aplicaciones de la inteligencia emocional, una de sus principales intenciones está enfocada en mejorar las relaciones de los colaboradores y su capacidad de servicio.

Al respecto, Tobar (2012) considera fundamental la gestión de las relaciones, sobre todo en el ámbito organizacional, en donde la interacción entre personas es constante, y la búsqueda de relaciones de calidad es la base de la estrategia de servicio.

El mismo autor afirma, por ejemplo, que lo que caracteriza a las personas que consiguen una mayor satisfacción personal y rendimiento profesional, no es un coeficiente intelectual más alto, sino el dominio de una serie de habilidades blandas, tales como el control emocional, la motivación, la

empatía o la capacidad de construir y mantener relaciones de calidad con los que les rodean, todas estas cualidades forman el concepto denominado inteligencia emocional.

Según Costa (2013, p. 79) “La inteligencia emocional aplicada al campo de la gestión comercial, es cada vez más recurrente, el rol de un vendedor, o de quien presta servicio debe ser el de asesor, un guía de confianza, no aquel cazador que ve al cliente como una presa”, alcanzar esta premisa requiere en gran medida de un alto desarrollo emocional.

Cuando los individuos importan, cuando se es un “quien”, es preciso un cerebro capaz de razonar, planear, recompensar, castigar, seducir, proteger, cuidar, comprender, simpatizar; todos lidiamos con situaciones similares: necesitamos conocer nuestro territorio y sus recursos, saber quiénes son nuestros amigos, seguir de cerca a los enemigos y cooperar cuando nos sea de interés.

En una investigación realizada con 1,675 líderes y gerentes a través de 95 países en cuanto a los temas intrínsecamente relacionados con las competencias blandas de Liderazgo e Inteligencia Emocional se obtuvieron los siguientes resultados:

1. Los gerentes no tienen tiempo suficiente ni a las personas suficientes en sus equipos de trabajo.
2. En el enfoque a corto plazo hay falta de planeación, visión, dirección y metas claras.
3. Se necesita el desarrollo humano para crear una mejor cultura.
4. En cuanto al liderazgo se identifica una gestión deficiente por falta de comunicación, inteligencia emocional y confianza.

Al encontrar que el factor relacional e inteligencia emocional es uno de los principales problemas gerenciales de hoy con un 70.50% sobre el factor técnico y financiero con solo el 29.50%, se obtuvo que las respuestas gerenciales proporcionadas tienen veintiséis veces más de posibilidades de tener y mejorar los factores gerenciales al tener desarrolladas las competencias blancas anteriormente descritas si se tiene una importancia emocional positiva (estado de ánimo) dentro de la organización, y se obtienen dieciséis veces más de posibilidades a la inversa en relación a los mismos factores.

Respecto a cómo se sienten las personas en el trabajo y si la inteligencia emocional no es una prioridad en la organización, el estudio reporta los resultados que se reportan en la Tabla No. 1.

Tabla No. 1: Sentimientos si la inteligencia emocional no es prioridad

	SENTIMIENTO	PERSONAS
SEIS SENTIMIENTOS MAS FRECUENTES EN EL TRABAJO	FRUSTRADO	329
	ANSIOSO	125
	ESTRESADO	95
	FELIZ	83
	ENOJADO	82
	ASUSTADO	76

Fuente: Miller (2017)

Por otra parte, en la Tabla No. 2 se puede apreciar cómo se sienten las personas en el trabajo cuando la inteligencia emocional sí es una prioridad en la organización.

Tabla No. 2 Sentimientos si la inteligencia emocional sí es prioridad

	SENTIMIENTO	PERSONAS
SEIS SENTIMIENTOS MAS FRECUENTES EN EL TRABAJO	EMOCIONADO	140
	FRUSTRADO	124
	FELIZ	117
	CUIDADOSO	90
	ANSIOSO	85
	COMPROMETIDO	65

Fuente: Miller (2017)

Liderazgo emocionalmente inteligente

Respecto al liderazgo emocionalmente inteligente la investigación generó las siguientes diez afirmaciones:

1. El liderazgo es un arte y una ciencia: No supe ninguna fórmula, como todo dominio de conocimiento, práctica, técnica o herramienta muestra que es un conjunto de habilidades sociales esenciales para tener un ámbito de influencia en las personas.
2. El liderazgo se puede aprender y desarrollar: responde a la negación de la creencia que un líder nace y que las personas no pueden cultivar y desarrollar esta competencia o habilidad. En la investigación de Arvey, Rotundo, Johnson, Zhang y McGue (2006) se concluyó que un 70% del liderazgo es aprendido, lo que sugiere que las personas podrían nacer con una predisposición genética que pueda ayudarlas a mejorar sus procesos de liderazgo.
3. El liderazgo está al alcance de todos : Sugiere que dicho factor está al alcance de todos y de sus habilidades de liderar. Esto conlleva a la disciplina, deseo, atención, enfoque al detalle, empatía, asertividad y el compromiso. Los cuatro ingredientes primarios son: el tiempo, la

- repetición, el acompañamiento (*coaching*) / retroalimentación y el trabajo al borde de nuestras habilidades actuales (Ericcson, Krampe y Tesch - Römer, 1993).
4. El liderazgo no requiere un título o posición: se debe saber que no es necesario ningún título para hacer alguna diferencia para influir en las personas de cualquier grupo social o equipo de trabajo.
 5. El liderazgo es más importante que el líder: el liderazgo es un proceso complejo que se desarrolla desde el interior de los entes sociales y que emerge e impacta a sus miembros. Impacta el rol de los individuos, grupos y contextos.
 6. El liderazgo conlleva traer cambios positivos: envuelve tener visiones aspiracionales del cambio positivo en otras personas, entes sociales, organizaciones y comunidades, con el objetivo de observar mejorías en su conjunto.
 7. El liderazgo es una actividad interpersonal: El liderazgo conlleva conectar a otros durante su proceso, que no solo requiere el carisma, sino que anima a los resultados de largo plazo, empodera y moviliza a otros al actuar.
 8. Ninguna teoría de liderazgo es mejor que otra: hay docenas de teorías o modelos de liderazgo, así como escritos, libros, investigaciones. Sin embargo, cada nuevo modelo ofrece una nueva perspectiva que ayuda a las personas al auto conocimiento para que las personas adapten dicho conocimiento y lo integren en sus actividades cotidianas. Después de todo, el liderazgo es un proceso adaptativo que evoluciona en las personas.
 9. El liderazgo puede ser estresante, difícil y peligroso: muchos movimientos sociales fueron posibles sólo por personas dispuestas a tomar riesgos, saliendo de su zona de confort y cuestionando su *status quo*.
 10. El liderazgo requiere de trabajo personal de aplicación: requiere una introspección y reflexión que nunca se completa. Requiere de mucha energía, dedicación y compromiso a largo plazo.

El liderazgo emocionalmente inteligente surge del cuerpo de investigación de dos conceptos surgidos en 1990, la inteligencia emocional y el liderazgo. Peter Salovey y John Mayer publican un artículo donde acuñan el término de inteligencia emocional y la definen como la “habilidad de observar las emociones y sentimientos en otros y consigo mismo para usar esa misma información para que nos guíe en relación a pensar y actuar” (Salovey, 2000, p.189).

En 1995, Daniel Goleman hizo popular el concepto a través de su libro *Inteligencia Emocional* y lo describe como “la habilidad de reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en otros” (Goleman, 1998, p. 2), a partir de lo cual se considera que la inteligencia emocional es el centro de un liderazgo efectivo.

Con base en los autores mencionados se define al liderazgo emocionalmente inteligente como promotor intencional enfocado a tres aspectos básicos: conciencia del ser, conciencia de otros y conciencia del contexto. A través de las tres facetas mencionadas, se desprenden diecinueve capacidades que solidifican a los usuarios con conocimiento, habilidades, perspectivas y actitudes para alcanzar mejores resultados.

Fases del liderazgo emocionalmente inteligente:

1. Conciencia del ser: conlleva la auto conciencia de nuestras habilidades, emociones, y percepciones, se trata de priorizar nuestro trabajo personal, de la reflexión a la introspección a través de un proceso sin término, continuamente en construcción.
2. Conciencia de otros: conlleva la conciencia de las habilidades, emociones, y percepciones de otras personas en nuestro entorno. La conciencia de otros es acerca del trabajo intencional a través de la influencia hacia los individuos y grupos para observar los cambios positivos.
3. Conciencia del contexto: conlleva acerca de la conciencia de la situación en la que nos encontramos poniendo atención acerca de cómo el ambiente y sus factores afectan el proceso de liderazgo en las dinámicas del grupo.

Para cada una de ellas se describen sus conceptos inherentes sólo de manera enunciativa:

Conciencia del ser

- Auto percepción emocional. Identificación de las emociones y su influencia en el comportamiento.
- Auto control emocional. Moderar emociones de forma consciente.
- Autenticidad. Ser transparente y motivo de confianza.
- Auto estima saludable. Tener un balance sentido del ser.
- Flexibilidad. Ser abierto y adaptativo ante el cambio.
- Optimismo. Tener una respuesta positiva.
- Iniciativa. Tomar acción.
- Logro. Alcanzar la excelencia.

Conciencia de otros

- Desarrollar empatía. En sintonía con otros y sus emociones.
- Inspirar a otros. Energizar individuos o grupos.
- Acompañar a otros. (*Coaching*) enaltecer las habilidades y competencias de otros.
- Capitalizar las diferencias. Beneficiarse de múltiples perspectivas.
- Desarrollo de relaciones. Construir una red de relaciones basadas en la confianza.
- Construir equipos. Trabajar con otros para cumplir un propósito compartido.
- Demostrar civilidad. Cumplir las responsabilidades al grupo.
- Manejo del conflicto. Identificar y resolver el conflicto.
- Ser facilitador del cambio. Trabajar delante de nuevas direcciones.

Conciencia del entorno

- Análisis del grupo. Interpretar las dinámicas del grupo.
- Evaluación del ambiente. Interpretación de fuerzas externas y tendencias.

Bioneuroemoción

Es un método que pretende lograr el bienestar personal a través de una comprensión profunda del origen de los conflictos emocionales. Estudia la relación entre el cuerpo, la mente y las emociones, integrando disciplinas científicas, filosóficas y humanistas. Todas las técnicas y conocimientos aplicados apuntan a un mismo objetivo: la toma de conciencia. El objetivo es sentar las bases para una toma de conciencia profunda que permita alcanzar un estado mental de equilibrio y comprensión.

Para la bioneuroemoción, las evidencias de la física moderna permiten plantearse el desarrollo de una mentalidad o conciencia «cuántica», que contempla que los acontecimientos externos – considerados comúnmente inamovibles–, en realidad tienen un significado implícito que va más allá del determinismo. Este tipo de conciencia invita a olvidarse de pretender cambiar el entorno y centrarse en cambiar la percepción que tenemos de él (Corbera, 2016).

Comparte la concepción psicoanalista de que los síntomas físicos permiten identificar aspectos ocultos en el inconsciente personal. Desde la bioneuroemoción, los síntomas no solamente representan una alteración fisiológica, también simbolizan mensajes del inconsciente que pueden ser interpretados para favorecer el desarrollo personal.

La biología es la expresión de la conciencia de unidad en el campo de la conciencia dual, un medio donde podemos experimentar nuestra forma de ver y entender la vida y desarrollar nuestra conciencia. “En tanto que somos el universo de nuestras células, influimos en ellas y ellas influyen en nosotros. Todas estas dependencias existen, pero el ego nos separa y nos aliena haciéndonos creer en un entorno físico separado y hostil” (Boukaram, 2013, p. 211).

Por mucho que nos pueda parecer que efectivamente existe un mundo fuera que es independiente de nuestra presencia, la realidad es que no es así. En palabras de Hawkins (2014, p.146) “Lo valioso del cuerpo es su capacidad de comunicación. Es un medio para transmitir información y compartir conciencia”.

Tal y como menciona Lanza (2010, p. 34) como primer principio de su teoría, “lo que percibimos como realidad es un proceso que exige la participación de nuestra conciencia”. Este autor, considerado uno de los científicos más destacados del mundo, explica cómo el procesamiento de la información es un hecho que exige tanto la existencia de un estímulo como la participación de un observador y que, por lo tanto, son dos elementos intrínsecamente unidos. El mundo exterior y la conciencia son interdependientes y correlativos. Sin observador no hay objetos, solo un vasto campo de energía (Lanza, 2010).

La bioneuroemoción investiga la esencia universal : La consciencia. Nuestra conexión intrínseca con el entorno y la intuición de que estamos, de alguna forma, conectados con todo el universo, es una idea compartida de forma unánime por muchas religiones y culturas que conocemos hoy en día: cristianismo, hinduismo, budismo, taoísmo, judaísmo, egipcios, vedas, alquimistas, chinos, japoneses, griegos, romanos. Todas estas tradiciones apuntan a la idea de que existe una inteligencia superior que conecta todas las cosas, gracias a la cual podemos influir en nuestra realidad. Tanto la ciencia como el misticismo explican que, en un nivel básico de nuestra existencia, no vivimos separados de nada de lo que nos rodea.

El inconsciente colectivo se vuelve parte fundamental para observar el sustrato psicológico que todos los seres humanos compartimos entre nosotros. Toda la información recopilada tras infinidad de generaciones de seres vivos permanece almacenada en nuestra mente.

En esta línea de ideas, la teoría ABC de Albert Ellis, que trata sobre la personalidad y el cambio de personalidad, acepta la importancia de las emociones y de las conductas, pero pone un énfasis especial en el papel de las cogniciones, es decir, de las creencias, pensamientos e imágenes mentales.

A	B	C
Acontecimientos activadores	Creencias y pensamientos sobre A	Consecuencias emocionales y conductuales

A representa el acontecimiento activador que aparece a primera vista como el desencadenante o antecedente de C (consecuencias emocionales y conductuales). Pero a pesar de que los acontecimientos activadores (A) a menudo parecen causar las (C), esto no es realmente así, ya que las (B) - creencias y pensamientos sobre (A)-, son mediadores importantes entre los (A) y las (C); llegando a ser las principales y más directos responsables de las (C).

3. Metodología

Como investigación cualitativa (interaccionista o fenomenológica) aplicada a la bioneuroemoción, esta tiene el objetivo de interpretar los conflictos y desórdenes emocionales de las personas, mediante la descripción de las características, de relaciones entre características o del desarrollo de características del objeto de estudio.

Para ello se aplicó la entrevista profunda y la observación, que es una conversación que persigue un propósito, es la interacción entre el acompañante y acompañado, en donde el entrevistador realiza una serie de preguntas a la persona entrevistada con el fin de obtener información sobre aspectos específicos, en torno a un tema planteado con anterioridad. Requiere de mucha habilidad, puesto que el objetivo es lograr recopilar la información requerida en forma completa y objetiva.

Se realizó también el análisis de tres casos a través de la Terapia Racional Emotiva (TRE) desarrollada por Albert Ellis, con el objetivo de detectar y cambiar tanto las evaluaciones erróneas de la realidad (fruto de las distorsiones) como las creencias dogmáticas y absolutistas (exigencias y derivados) que las originan.

Y como tercera técnica se llevó a cabo un acompañamiento que ofrece un punto de vista diferente, fruto de comprender cómo la forma de interpretar la realidad está influenciada por creencias familiares y culturales, así como por experiencias pasadas. Se trata de liberarse de las emociones que condicionan la vida y pueden repercutir en la salud y bienestar.

Formato para la entrevista profunda y en acompañamiento bioneuroemoción

Recordatorio para los tres entrevistados, antes de facilitar un proceso, se menciona lo siguiente: un acompañamiento es sencillo pero no es fácil.

Muchas veces nos aferramos a cierta creencia o experiencia, así nos alejamos irremediabilmente a pensar de manera clara, conjunta y colectiva.

El inconsciente tratará de defenderse por ello te menciono que lo que estás a punto de vivir no es una terapia, no pretende la curación del cuerpo o anímica.

No es mi función encajar en tu realidad, no te impacientes si repito algunos conceptos que ya conoces, has desarrollado o tienes incorporados en ti, son simplemente para esclarecer y distinguir los conceptos a profundidad.

Nuestras creencias, dogmas, paradigmas, posturas, rituales y hábitos. Todo ello será visto desde una nueva perspectiva que nos permita esclarecer y mejorar nuestro entendimiento hacia ellos para que podamos tener consciencia de lo que se pretende observar en lo individual y en lo grupal.

Es el deseo de muchos de ustedes depender, de confiar o comprometerse con algunas ideas y conceptos que mediante su experiencia, algunas de ellas han sido validadas como ciertas. La propuesta sin embargo es que, sin antagonismos o intercambios encontrados o conclusiones una en contra de la otra, sino más bien juntos, será una colaboración conjunta y si es posible pensar así, sin oponernos unos a otros o competir mediante nuestras opiniones, pensaremos en estos temas de forma clara y profunda.

Si dependemos de una sola experiencia y nos aferramos a ella o si hemos leído mucho acerca de teorías o temas que generan una robustez de pensar y decidir con base en ello, eso nos impedirá el intercambio de valor para los otros. De modo que te invito a dejar eso de lado (si puedes y quieres) para poder conectar de mejor manera.

Quien te habla no tiene creencias, no hay seguidores, no hay cultos ni existe persuasión de cualquier tipo para convencerte de lo que se está hablando hoy. La intención primaria es la de conversar de forma profunda con relación a temas que tienen que ver contigo y el entorno en el que te encuentras.

No se exige ni se pide ninguna creencia, solo así podemos encontrarnos en la misma plataforma, nivel o formato y es ahí donde podremos observar juntos el fenómeno de lo que pasa en nuestro equipo y la forma que queremos mejorar.

Como quizás sepas, para cada causa existe un momento semilla (idea) que permitió el florecimiento de la misma y solo puede ser modificada por ti cuando se observa sin juicios. El separatismo e individualismo es una causa primaria de nuestros problemas y sus efectos los observamos a través de otras personas mediante la percepción.

Somos nosotros, en plena consciencia, que podemos averiguar e indagar acerca de los efectos de esta conversación y cómo ello podría cambiar tu manera de ver las cosas, es tu responsabilidad descubrirlo.

Las palabras de Jung “conozca todas las teorías, domine todas las técnicas, pero al tocar un alma humana sea apenas otra alma humana”, nos recuerdan cuál es el ingrediente más importante para que generemos una conexión verdadera con la persona que acompañamos y entrevistamos de manera profunda, si bien hay que sumarle todas las habilidades mencionadas para poder realizar un trabajo de investigación que nos permita llegar a un punto significativo. En otras palabras, la persona debe encontrar un nuevo sentido a su experiencia y ampliar su conciencia mediante la reinterpretación de los sucesos vividos para mejorar su inteligencia emocional y su liderazgo emocionalmente inteligente.

Se debe aclarar al cliente acerca del significado de una sesión (entrevista profunda a través del acompañamiento), explicándole las bases del método y los posibles estados emocionales que va a experimentar durante la consulta. Para ello se explican a continuación cada uno de los pasos.

Identificar una situación de conflicto

Se trata de partir de una situación de dificultad o estrés concreta y específica. El motivo de la entrevista profunda debe ser un punto de partida concreto que no tienda a interpretaciones. Aceptaremos como punto de partida para iniciar la consulta situaciones repetitivas, bloqueos, síntomas físicos o experiencias de estrés. Siempre debemos empezar con algo que sea específico y descriptivo. Cuando el motivo es un síntoma físico, deberemos deducir el sentido simbólico y/o arquetípico del síntoma. En este punto conviene investigar varios aspectos para encontrar el escenario del que vamos a partir en el acompañamiento. Cuando el motivo de consulta se refiere a una situación de dificultad, el consultante lo expresará desde su percepción y sus conceptos previos, por lo tanto tendremos que desafiar su explicación para redefinir la dificultad real, para el caso de esta investigación: La inteligencia emocional y el liderazgo emocionalmente inteligente.

Identificar el escenario de estrés

Nos centramos en el escenario en el que empezó a presentarse dicha dificultad, averiguando el ambiente emocional que afectaba a la persona en ese momento. Vamos ahora a recordar cuáles son las características más importantes del Escenario y de la Situación de Estrés. La definición del Escenario y la Situación de Estrés se considera una de las partes más importantes de un acompañamiento en la entrevista profunda y suele ser la parte a la que se le dedica más tiempo. Hasta que el Escenario y la Situación de Estrés no estén bien definidos y el acompañante no tenga claro a

la perfección este punto, es mejor no avanzar en los siguientes pasos del acompañamiento, pues se trata del punto de partida. Si el punto de partida es erróneo, todo el trabajo que siga después va a tener menor sentido para el cliente y para el acompañante. Hace referencia a la descripción y contextualización de la situación de conflicto relacionada a las competencias asociadas en la investigación (Inteligencia emocional y liderazgo emocionalmente inteligente). Una situación conflictiva se produce en un momento determinado y está rodeada de unas circunstancias muy concretas. El Escenario es necesario para que se sitúen mentalmente en un momento preciso y el gerente esté bien asociado. Por ello, todas las preguntas que se llevan a cabo para definir el escenario tienen la finalidad última de asociar al cliente a ese momento de su vida.

Por ello aspectos importantes son: edad, estado civil (tiempo), número de hijos, vivienda, quién vive con el gerente (incluidos animales domésticos), si vive familia cerca o lejos que pueda influir en casa, trabajo actual y antecedente. A partir de aquí, buscaremos cuál es la situación de estrés, es decir, cuál es el ambiente emocional que afecta a la persona en ese punto de su vida. El estrés puede provenir de cuatro núcleos básicos: Familia nuclear: pareja e hijos. Familia: padres, hermanos. Familia política: padres, hermanos de la pareja. Familia simbólica: amigos, trabajo, otros.

Buscar la resonancia en otros momentos

Buscamos otras situaciones de dificultad similares para darnos cuenta de los elementos que se repiten en todas ellas. Así, nos aseguramos de los elementos que generan un estrés en la persona. Una vez encontrado el estrés en un escenario determinado, buscamos las diferentes «resonancias» que se manifiestan en otros escenarios, es decir, buscamos el hilo conductor, investigando la información que los diferentes escenarios tienen en común, así como los elementos que se repiten. Los diferentes escenarios pueden encontrarse en la edad cronológica del cliente, principalmente en escenarios previos al de estrés de partida. Estas resonancias nos llevan a encontrar la información inconsciente que se manifiesta en nuestra vida en forma de sucesos y acontecimientos concretos.

Buscar la resonancia familiar

Se trata de encontrar la relación que hay entre las diferentes situaciones de dificultad vividas por la persona con situaciones vividas dentro de su historia familiar.

Conclusiones de la entrevista

La entrevista profunda se cierra con la aplicación de un resumen conciso y comprensible para el entrevistado de todo lo que hemos visto durante la sesión. Se trata de una recapitulación en la que destacamos aquello que ha

sido de más relevancia para la persona relacionado al impacto que tiene la inteligencia emocional y el liderazgo emocionalmente inteligente como competencias esenciales. A partir de aquí, será el cliente quien decida qué hacer con la información que le hemos proporcionado. No damos consejos ni pautas para nadie, ya que sólo uno mismo puede decidir qué hacer a partir de entonces. No hay alternativas buenas ni malas, nos limitamos a dar información.

4. Hallazgos

El método de entrevista profunda y acompañamiento en bioneuroemoción en la investigación cualitativa se aplicó a cincuenta gerentes de diversas industrias entre las que destacan las petroleras, de servicios, *retail*, automotriz y de componentes para otras industrias, todos ellos, 40 mexicanos y 10 extranjeros latinoamericanos, de puestos gerenciales con diversas habilidades blandas por trabajar relacionadas a los conceptos y competencias que de acuerdo a las entrevistas, mencionan que son esos los que no permiten su pleno desarrollo como gerentes dentro de las industrias a las que pertenecen y que se presentan en la Tabla No. 3.

Tabla No. 3: Dispersión de temas en competencias blandas

Liderazgo emocionalmente inteligente	Interdependencia	Inteligencia emocional	Comunicación no violenta
Integración	Solución de problemas	<i>Accountability</i>	Responsabilidad
Delegar	Manejo de información	Métricas e indicadores	Comprensión de situaciones
Manejo de conflictos	Solución de problemas	Pensamiento crítico	Cohesión de equipo
Aprendizaje basado en competencias	Conocimiento personal	Percepción propia y de otros	Compasión
Valores	Empatía	Asertividad	Trabajo en equipo
Adaptabilidad	Manejo del tiempo	Manejo de stress	Gestión del error
Colaboración	Comunicación asertiva	Liderazgo	Percepción
Habilidad de estructurar un equipo	Toma de decisiones	Gerenciamiento de proyectos	Planificación estratégica

Fuente: elaboración propia

A partir de lo anterior se decidió aislar ambas competencias o habilidades blandas: inteligencia emocional y liderazgo emocionalmente inteligente, para trabajar con una muestra de tres gerentes, de quienes se presenta el abstracto de las entrevistas profundas que parten del siguiente recordatorio

previo a la consulta: se comenta al consultante acerca de lo que está a punto de vivir, comienzo diciendo que no quiero que hable y quiero escucharlo (no queriendo saber su historia), le pido que las respuestas deben ser concretas y escuetas evitando el contexto. Se aplica el método de entrevista profunda en los tres casos de personas con dificultades desarrollar la EQ (inteligencia emocional) como habilidad blanda de su desarrollo personal.

Gerente 1: Operaciones

Siente que ha tenido un aspecto que se muestra fisiológicamente en la garganta que afecta a su presente. Definición del escenario actual de vida: 36 años, casado con 2 hijos cuates pequeños, vive en casa propia, trabajando desde hace 14 años. Se identifica el punto más estresante y la sensación física: “Deber ser” de educación y crianza de mis hijos con relación a lo que obtuvo de educación en una conversación con su padre: Cuando él dice, es que “así debe de ser”, imponer su punto de vista sobre lo que “yo” piense. La sensación la percibo en la garganta.

Se identifica la resonancia en otra escena de vida: ¿A dónde te lleva esta sensación física?: 18 años, jugaba *basquetbol*, tenía un entrenador y cuando hacía la selección de los que podíamos jugar en la selección A (mejor) y B (no tan buena), identifiqué a un jugador que siento que no tenía las mismas habilidades y capacidades para pertenecer al equipo A (no era tan bueno en habilidad de juego, pero tenía muy buena relación con el *coach*). Tengo un mejor físico, definiendo mejor, me llevo mejor con los miembros del equipo; sin embargo, no soy seleccionado en el A, me envían al equipo B.

Establecimiento de un hilo conductor de la información: no puedo expresar mi punto de vista, me irrita e incomoda, me desgasta mentalmente por que le doy muchas vueltas, me da mucho sueño.

Indagación de la situación actual: ¿Cómo se sigue expresando esta situación de *stress*? La resolución de problemas, que la gente no tenga derecho de réplica sin temor a utilizarlo en el conflicto. He tenido muchos roces, pero la gente no quiere ver la parte buena del conflicto “llegan todos con la espada desenvainada” y eso me sigue estresando.

Trascendencia y cambio de percepción /Conclusión: Programación de Mamá: No expresarse, la gente me ve a mí como de un solo color hoy . Programación de Papá : Soy directo, algunas veces percibido como áspero. Mi principal aprendizaje hoy es buscar el punto medio en mis conversaciones, buscar ese punto medio en las personas, para buscar en la gente un acuerdo con las razones y soluciones.

Gerente 2: Ingeniería y desarrollo

Me molesta la forma de ser, pensar y de actuar de mi hermana con relación a una persona que le ha dado tanto (mamá). Definición del escenario actual de vida: 37 años, casado, esperando un bebe de 7 meses y medio, con una relación abierta con comunicación abierta y confianza con desarrollo profesional y apego a nuestra familia. Identificación de una escena de *stress* específica: en junio (día del padre), invite a mis papás a desayunar con el motivo del día del padre, escogí una chamarra de España como regalo (temporada del mundial), me dijeron mañana vamos a ir a comer con tu hermana, respondí pero hay tiempo para las dos cosas, desayuno con ustedes y comen con mi hermana.

Se identifica el punto más estresante y la sensación física: estábamos en la cocina, le marca por teléfono mi hermana a mi mamá regresando del desayuno donde habíamos ido previamente y se enojó tanto que canceló la comida de mis papás con ella. Yo lo único que quería era pasarla con ustedes. Para mi hermana es grave que no la invite pero no ve grave no invitarme a mí. Lo sentí en el estómago e intestino/corazón, a manera de desprecio. A la siguiente semana, le marqué a mi mamá y me dijo que había hablado con mi hermana y que ella le reclamó cosas que habían pasado hace muchos años, reclamándole (mi mamá se victimiza). “Mi hermana no es mi hermana, es hija de mi papá solamente”, murió su mamá en un accidente, mi mamá siempre le ha dado su lugar sin diferencia de trato entre los tres, nunca he notado una diferencia de cariño. Se le ha dado el mismo trato que a sus hijos, me parece que a veces se le olvida a mi hermana, no es educada, llega tarde, no es amable, poco respeto, ella no propicia la convivencia familiar.

Se identifica la resonancia en otra escena de vida: Tenía 9 o 10 años, estábamos en el piso de arriba de la casa, mi comunicación con papá era nula, mi mamá se encargaba de todo hasta en lo laboral “mi papa perdió las ganas de trabajar”, tiene siempre la misma reacción (evade o enfrenta). La pelea empieza abajo, rompe una mesa de cristal con el anillo de su mano por un manotazo, mi mamá llora y no busca el enfrentamiento, se pone triste y corre hacia la parte de arriba, en eso mi hermano deja pasar a mi mamá y enfrenta a mi papá. Mi hermano lo enfrentó y mi papá lo corrió de la casa y se fue esa misma noche a casa de mi abuelo. Mi momento más estresante fue que sentí tristeza por mi hermano al no saber a dónde se iba y rabia porque no podía creer lo que estaba pasando en mi familia.

Establecimiento de un hilo conductor de la información: Desfogar (papá y hermana) a otra persona en relación a sus problemas e ineptitud. Su capacidad de resolución de problemas y de culpar a otros es recurrente. La tristeza y la rabia. La identificación de resonancias familiares : ¿Qué de ello

viene de mis padres ? Las peleas de mi papá son parecidas con mi hermana. Atacan a una persona que es vulnerable, como mi mamá. Mi mamá siempre estaba triste en casa. Los programas que traigo de mis padres que no me gustaría perpetuar.

Indagación de la situación actual: ¿Qué información es relevante? La forma de mi padre me hizo desear ser su opuesto, trabajador y no culpar a nadie, no llevar la crisis a nadie. Me enseñó a enfrentar mis problemas. ¿Cómo enfrente hoy mis problemas? Mi objetivo personal es ser el antónimo (opuesto) de mi papá.

Trascendencia y cambio de percepción/Conclusión: ¿Qué información es relevante? La forma de mi padre me hizo desear ser su opuesto, trabajador y no culpar a nadie, no llevar la crisis a nadie. Me enseñó a enfrentar mis problemas. Hay cosas que nunca se borran, el no quedarte callado, el hablar sin gritar, construye. Quiero tener una familia distinta a la que tuve, como la que veo en la familia de la que viene mi esposa.

Mi conclusión es enfrentar esta situación, soy capaz y soy tolerante. Intento ser lo que no quiero ser y de tanto hacerlo, “soy una mejor persona”. No dejo que me gane la emoción, analizo mucho. Me he hecho muy fijo a mi meta, pero ser ecuánime. Como tratar de no dar importancia de modo que no me afecte en mi vida. Ver y saber cuáles son mis detonadores para no ser una persona agresiva y aportar más a las personas que existen a mí alrededor. Muchas gracias por hacerme observar cosas que no sabía que estaban ahí.

Gerente 3: Compras corporativas

Esperaba algo y no recibí lo que pensaba, ya no supe cómo reaccionar ante ese hecho. Establecimiento del motivo de consulta: Frustración y decepción. Definición del escenario actual de vida: Tengo 26 años, voy a ser mamá en marzo, estoy haciendo mudanza para acercarme al trabajo, hablo todos los días con mi familia, no los visito por la altura (mi presión y preclamia). Mis papás son cercanos a mí.

Identificación de una escena de stress específica: estoy en la oficina de mi jefe, traigo un discurso preparado para decirle cómo podría manejar mi embarazo y mi puesto porque tengo un riesgo de preclamia. Se identifica el punto más estresante y la sensación física: Mi detonante principal para mí fue la frustración a través de la frase de “en ese estado eres de poca ayuda” y fisiológicamente lo sentí en la boca del estómago.

Se identifica la resonancia en otra escena de vida: estoy en casa de mis papás a los 17 años, estoy en la prepa y tenía un novio que mis papás no querían, mi abuela materna vive con nosotros, la relación entre mis padres es buena, son muy amorosos y mi contexto económico es estable, íbamos a cenar y antes

de ello, dejo la computadora abierta y leyó un mensaje cuando le digo a mi hermana mayor que estoy embarazada . Al saberlo, mi papá me corrió de la casa, me dijo que me levantara de la mesa y que no merecía estar frente a él y que me fuera de la casa, mi mamá solo me abrazó y no dijo nada más que había decepcionado a mi papá. Mi abuela también hizo un drama y me pedía que le pidiera perdón a mi papá y que no era justo lo que estaba haciendo. Sentí frustración y decepción, exactamente lo mismo que sentí en la escena anterior.

Establecimiento de un hilo conductor de la información: Decepcioné a mis papás y me siento frustrada porque mi plan no va como lo había pensado. En las dos situaciones tenía un plan pero no lo logré. No fui capaz y sentí limitación ya que no tuve oportunidad de hacerlo. El vínculo que une ambas escenas fueron situaciones que salieron de mis manos y no tener el control, han sido dos personas que para mí significaban mucho apoyo y al no tenerlo , me generó decepción y frustración.

Identificación de resonancias familiares: dureza de mi padre conmigo y los permisos que me daba, mi mamá se sacrificó mucho por mi familia. Mi abuelo paterno tuvo dos familias al mismo tiempo fuera del matrimonio , mi papá sí sabía de la existencia de esa segunda familia y hay un silencio en este sentido.

Trascendencia y cambio de percepción/Conclusión: Me doy cuenta y agradezco el acompañamiento, algunas de las situaciones que más me frustran es que las cosas no me gusta que se salgan de control , mejoró de mí para con otros y de mí para conmigo, soy más consciente de lo que tengo que trabajar. No quiero separar, tengo que integrar los aspectos de mi vida. Los hallazgos generados se sintetizan en la Tabla No. 4.

Tabla No. 4: Matriz de aplicación del proceso de bioneuroemoción y entrevista profunda

Objetivo	Gerente 1 Operaciones	Gerente 2 Compras corporativas	Gerente 3 Ingeniería y desarrollo
Identificar una situación de conflicto	Baja habilidad o capacidad para aplicar la inteligencia emocional y el liderazgo emocionalmente inteligente.		
Identificar el escenario de estrés	No poder expresar lo que siento y pienso.	Tristeza por mamá y el desprecio por mi hermana.	Frustración y decepción.
Buscar la resonancia en otros momentos	Yo me quiero expresar y siento que mis razones son correctas, sin embargo me lo callo	Sentí tristeza por mi hermano al no saber a dónde se iba.	Había decepcionado a mi papá.
Buscar la resonancia familiar	No puedo expresar mi punto de vista	Desfogan (papá y hermana) a otra persona en relación a sus problemas e ineptitud.	Mi plan no va como lo había pensado.
Generar conclusiones de la entrevista	Buscar la conciliación a través del convencimiento	Me enseñó a enfrentar mis problemas.	Mejoró de mí para con otros y de mí para conmigo , soy más consciente de lo que tengo que trabajar.

Fuente: elaboración propia

Conclusiones

En los casos estudiados se observa cómo se pueden comprender los programas que se repiten en el análisis transgeneracional, asociando las competencias blandas de inteligencia emocional y liderazgo emocionalmente inteligente.

Cuando se está ante una situación que es parecida a otras anteriores que fueron desagradables o aversivas para el sujeto, nuestra tendencia será reaccionar emocionalmente de la misma forma. Por lo tanto, lo que llamamos presente es la vivencia de nuestro pasado. Por eso es tan efectivo viajar mentalmente al pasado y reinterpretar los recuerdos desagradables mediante el cambio de emoción. Es tan importante el hecho de apegarnos y tener referentes estables en nuestras vidas como el hecho de poder soltarlos y no depender de ellos para nuestra estabilidad psíquica.

Como resultado de la proyección, percibimos nuestros rasgos inconscientes en la conducta de los demás y reaccionamos en consecuencia, viendo en ellos algo que forma parte de nosotros mismos pero que no reconocemos como propio.

La revelación aparece cuando se desvanece el concepto de causa y es sustituido por lo que Carl G. Jung solía llamar “sincronicidad”. Una vez hecho esto, podemos reconocer nuestra experiencia como la proyección de nuestro estado de conciencia. La resolución de nuestros conflictos, desde este enfoque espiritual, radicaría en el des-aprendizaje de aquellas creencias que impiden nuestra comprensión sobre la sincronicidad del universo. De aquí que el trabajo espiritual sea a menudo un proceso de incertidumbre, en la medida que se adentra en aquello que nos es desconocido, puesto que está fuera de la zona de confort que crea nuestras propias creencias.

Referencias

- Arvey, R. D., Rotundo, M., Johnson, W., Zhang, Z., y Mc Gue, M. (2006). The determinants of leadership role occupancy: Genetic and personality factors. *The Leadership Quarterly*, 17(1), 1-20.
- Bassi, M., Busso, M., Urzúa, S. y Vargas, J. (2012). *Desconectados: Los rasgos de la personalidad*. Editorial BID Educación.
- Boukaram, C. (2013). *El poder anticáncer de las emociones*. Luciérnaga.
- Corbera, E. (2016). *Tratado de Bioneuroemoción : Bases biológicas para el cambio de consciencia*. Buenos Aires: Editorial Kier.
- Costa, W. (2013). La inteligencia emocional aplicada a las ventas. *Tiempo de gestión*. No 16.

- Goleman, D. (1998). *Inteligencia emocional*. México DF: Ediciones B México.
- Hawkins, D. R. (2014). *Power vs. force*. Hay House, Inc.
- Lanza, R., y Berman, B. (2010). *Biocentrism: How life and consciousness are the keys to understanding the true nature of the universe*. Ben Bella Books.
- Miller, M. (2017). Vitality Report EQ 2017. Recuperado de https://www.6seconds.org/divi_overlay/vitality-report-2017/
- Salovey, P. (2000). *Inteligencia emocional y la educación de las emociones desde el modelo de Mayer y Salovey*, Málaga: Editorial Universidad de Málaga Braden,
- Tobar, R. (2012). *Desarrollo de destrezas, competencias y actitud*. Bogotá: ECOE Ediciones