

## ¿Cómo es el proceso de mejora de las propias habilidades directivas y de la inteligencia emocional?

(Extraído de mi página web [www.antoniovals.com](http://www.antoniovals.com))

### ¿Es necesario ser muy ‘inteligente’?

Quizás antes deberíamos preguntarnos: ¿La persona con estas habilidades nace o se hace? Es cierto que hay personas que nacen siendo -vamos a suponer- grandes negociadores. Pero también es posible que personas que se han pasado la vida con el lirio en la mano, o atropellando al prójimo como bulldogs -los dos casos extremos en negociación- lleguen a ser negociadores sobresalientes. Al fin y al cabo negociar es una habilidad de la inteligencia emocional, que como cualquier otra, solo requiere llevar a cabo unas conductas específicas para conseguir ser bueno en ella.

La inteligencia clásica o la que se mide por el famoso IQ o CI (Cociente Intelectual) se refiere a nuestra capacidad para memorizar y retener información y entender problemas complejos. Permite conceptualizar, abstraer, hacer deducciones, etc. capacidades todas ellas que no son primordiales en inteligencia emocional.

Tampoco se necesita una inteligencia lógico/matemática privilegiada -si bien nunca sobra- para ser un buen líder. Al buen directivo no le irá mal tener inteligencia lingüística en grado razonable... aunque todos hemos conocido a buenos líderes cuya capacidad de expresión verbal deja mucho que desear. Pero las palabras son sólo una herramienta, y desde luego no la más importante para atraer y arrastrar a otras personas.



Liderar, motivar, negociar, o hacer presentaciones en público o gestionar el estrés son básicamente habilidades de la inteligencia emocional, y cómo tal pueden desarrollarse casi sin límite.... Porque lo único que importa es que incorpore en mi cual si se tratara de una segunda naturaleza, unas conductas concretas que hagan de mi un buen líder, un gran inspirador, un excelente negociador, un gran conferenciante o un profesional capaz de conservar la calma bajo presión. E incorporar conductas no es una tarea que tenga mucho que ver con mi CI.

## **¿Qué se requiere pues para acceder a la excelencia en habilidades personales y de dirección?**

En primer lugar proponérselo. Ponérselo como objetivo prioritario. Persistir en el alcance de este objetivo. Estudiar las ideas que han desarrollado las personas que han analizado lo que hacen los que poseen esas habilidades, y que han pensado en cómo liderar, o empatizar o negociar mejor.... y sobretodo tener muy claro cuáles son las propias áreas de mejora al respecto.

Pero, conocer las propias incompetencias es una tarea a la que dedicamos poco tiempo -o ninguno- porque nos pone de manera descarnada frente a nuestras presuntas limitaciones... que preferimos no ver, no sea que se desmorone la magnífica idea que tenemos de nosotros mismos. Todo vivimos un poco engañados. Desconocemos parcelas clave de nuestra persona... y no queremos reconocer que nuestras aparentes limitaciones son superables. Es más cómodo pensar que uno no puede cambiar.

En realidad, el primer paso para evolucionar es dejar de ser inconscientemente incompetentes. Superar la etapa del “no sé -o no quiero saber- que no sé”. Pues mientras no sepamos que es lo que no sabemos hacer, las posibilidades de aprender a hacerlo son nulas.

Nos guste o no hay que ser conscientemente incompetente para desarrollar una habilidad. Si tengo conocimiento de que carezco de esta habilidad, puedo dar pasos específicos para incorporarla a mi acervo personal de destrezas. ¿Cómo? Ejercitándome en ella muchas veces de la manera correcta -con la orientación correcta-, y poniendo en ello los cinco sentidos. Haciéndose poco a poco, conscientemente competente. Uno se hace conscientemente competente en una habilidad, mediante un proceso sin fin de práctica-análisis-práctica-análisis-práctica-análisis-práctica-análisis...

Practico la habilidad, analizo lo que ha fallado, adopto nuevas ideas sobre “cómo” hacerlo, vuelvo a practicar, a analizar, a adoptar nuevos enfoques, etc.... Hasta que llega un momento en que esta habilidad constituye una segunda naturaleza. La pongo en marcha a una simple llamada, y la ejerzo de manera superlativa casi sin pensar. Ya soy un maestro en ella. Soy inconscientemente competente. La nueva habilidad ya forma parte de esos hábitos (buenas maneras de hacer las cosas que aplico de manera regular) que constituyen mi personalidad. Y hacerlo bien me apasiona. Pues la pasión en el ejercicio de una habilidad personal o de dirección no hay que buscarla en algún sitio extraño en que esté escondida.... La pasión acompaña a la habilidad. Si negocio muy bien, me apasiona negociar.... Si lidero muy bien me apasiona liderar.... Si hablo muy bien en público me apasiona dar conferencias...

Puede ilustrar mejor todo esto el siguiente supuesto. Imaginemos que soy un atrevido adolescente de diez y seis años de edad con un gran amor propio, que me impide salir del “no sé que no sé” conducir un coche. Soy por tanto un conductor...

### 1. Inconscientemente Incompetente.

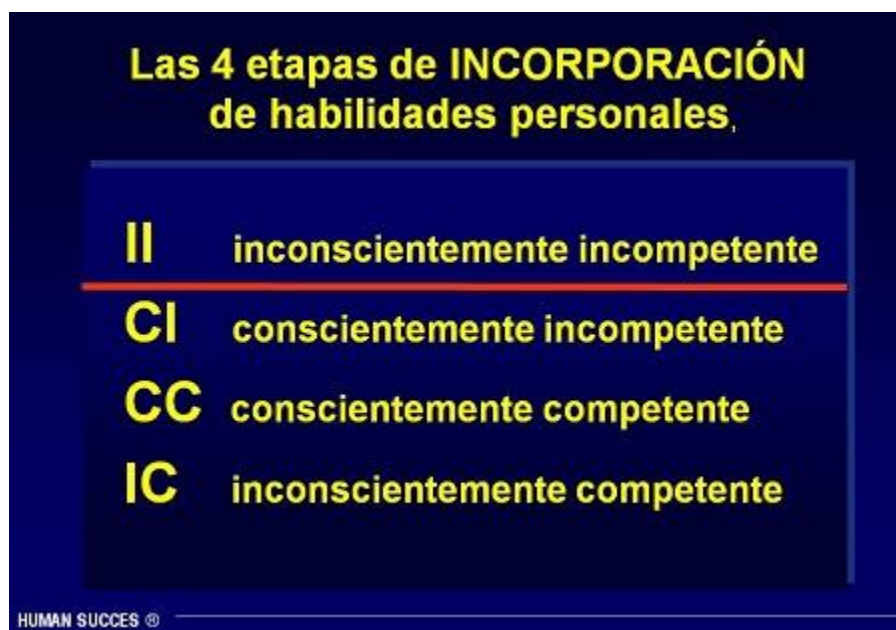
Pero si furtivamente pongo el coche de la familia en marcha, y al entrar la primera velocidad estropeo la caja de cambios, probablemente me habré convertido en un conductor...

### 2. Conscientemente Incompetente.

Puesto que ya “sé que no sé”, iré a una academia de conducción de coches para que me ayuden a superar mi incompetencia. Allí me ayudarán a progresar si soy...

### 3. Conscientemente Competente.

Sentado en el puesto del conductor de un coche, iré a dar vueltas por la ciudad con un instructor al lado. Y siguiendo fielmente sus indicaciones, cuando el semáforo se ponga color verde presionaré el embrague con el pie izquierdo, entraré la primera



velocidad con mi mano derecha... etc. Todo ello de manera muy consciente, pensada y minuciosa... Y después de muchas prácticas-análisis-prácticas-análisis... llegaré a ser...

### 4. Inconscientemente Competente.

Si usted amigo lector es un buen conductor como seguramente lo es, en la actualidad ¿cuántas veces piensa de manera consciente “ahora tengo que apretar el

embrague...”? Nunca. Conduce bien de forma automática. Ya no necesita pensar en lo que debe hacer. Conduce de manera natural. Como si hubiera nacido sabiendo.

El proceso descrito es válido para desarrollar las habilidades de nuestra inteligencia emocional. A través del mismo podemos aprender a conocernos, controlarnos, motivarnos, ser empáticos y socialmente competentes. Justamente las cualidades que son necesarias para llegar a convertirse en un buen empleado, directivo o profesional.

## ¿Cómo hacerse conscientemente competente?

Hemos visto que para mejorar en cualquier habilidad, hay que empezar por averiguar qué tan bueno soy en ella. Una visión inflada o demasiado modesta de mis habilidades no me dejará avanzar. Y a continuación, el aprendiz tiene que aprender a aprender.

Hemos visto también que aprender una habilidad es aprender un comportamiento, lo que no tiene nada que ver con aprender un conocimiento objetivo. Incorporar un comportamiento implica darse cuenta de que el aprendiz está en el centro del proceso de aprendizaje, y no el maestro, el libro o el recurso pedagógico, como es el caso en el aprendizaje de conocimientos.

El aprendiz tiene que asumir que él es el único responsable de escoger qué, dónde y cómo aprender, aunque cualquier ayuda formal o informal puede ser efectiva sin lugar a dudas. Pero enseguida será necesario un trabajo solitario, arduo y repetitivo que consta de cuatro pasos: acción, resultado, reflexión sobre el resultado, y generación de nuevas ideas para actuar de manera diferente la próxima vez. (Ver figura). Si con mis actuaciones quiero obtener un “resultado” distinto del que he logrado hasta hoy, he de hacer algo distinto. Pues “si seguimos haciendo lo que habitualmente hacemos, seguiremos obteniendo lo mismo” (Covey, 1994).

**“SI SEGUIMOS HACIENDO  
LO QUE HABITUALMENTE  
HACEMOS, SEGUIREMOS  
OBTENIENDO LO MISMO.”**

En el modelo de *Kolb* ilustrado, el escollo más habitual es la reflexión. En su lugar queremos recetas fáciles. No atinamos a admitir que las ideas que funcionan en las cosas humanas son las que se ajustan a nuestra idiosincrasia, a la idiosincrasia de los que nos rodean, y a las particularidades del contexto en el que estamos inmersos. Sin tener en cuenta todas estas variables, lo más probable es que una receta se quede a medio camino de la solución. Quien tiene acceso directo al conocimiento de los pormenores de estas variables, soy yo; no quien diseñó la receta. ¿Quién, pues, mejor que yo, para decidir la mejor manera de gestionar estas variables vía un proceso de reflexión y de generación de nuevas ideas para actuar de manera diferente la próxima vez?

Un formador-facilitador-coach que se precie de tal, puede ser de gran ayuda en este proceso de reflexión y de generación de nuevas ideas.