

Inteligencia Emocional y su relación con el Liderazgo

Diana Valeska Paredes Ávila
Doctora en Liderazgo Organizacional
Universidad San Pablo de Guatemala

Alejandro Martínez Arriaza
Licenciado en Psicología Clínica
M.A. Liderazgo Organizacional
Universidad San Pablo de Guatemala
Colegiado Activo 3134.

Resumen: El mundo se halla en continuo cambio pero el liderazgo es un factor determinante y constante. La inteligencia emocional demuestra ser un criterio válido para predecir el éxito. Los resultados dependen de las personas que trabajan en ellas por lo que la necesidad de liderazgo efectivo para dirigir la organización ya no es un valor agregado, sino una necesidad clave. El presente trabajo presenta puntos de vista de diferentes autores sobre las competencias, y roles que tienen en común los líderes estratégicos exitosos, y cómo estas competencias les permiten relacionarse con otros en forma más empática y efectiva. Presenta diferentes definiciones, historia y teorías sobre inteligencia emocional y su impacto en el desempeño de los líderes dentro de las organizaciones.

Palabras Clave: Liderazgo Estratégico; Inteligencia Emocional; Competencias de Liderazgo; Comunicación Efectiva; Roles de liderazgo.

Abstract: Abstract: The world is always changing, but there is a constant factor which determines success in businesses: Leadership. Results achieved by companies depend on people who work for them. The need of effective leadership to guide an organization is no longer an added value, but a key requirement. Emotional intelligence has proven to be a valid criterion for predicting a leader's success. This work presents the points of view of different authors, regarding the competences and roles that successful strategic leaders have in common, and how this competences work to create a more effective and empathetic relationship between them. It presents different definitions, history and theories about emotional intelligence and its impact on leader's performance within organizations.

Key words: Strategic leadership, emotional intelligence, leadership competencies; effective communication: roles in leadership.

Liderazgo

La historia del liderazgo se remonta al momento en que dos personas decidieron emprender un empeño particular, con un objetivo específico o resultado final. Se puede hacer referencia a La Biblia sobre cómo debe ser el carácter y los valores de un líder: “Además escoge tú de entre

todo el pueblo varones de virtud, temerosos de Dios, varones de verdad, que aborrezcan la avaricia; y ponlos sobre el pueblo por jefes de millares, de centenas, de cincuenta y de diez.” (Éxodo 18:21 RVR 1960). Según la Real Academia Española (RAE, 2018), la palabra liderazgo viene del inglés leader o guía. También puede referirse a la situación de superioridad en

que se halla una organización, un producto o un sector económico, dentro de su ámbito.

El presente trabajo, hace referencia principalmente al liderazgo transformacional, concepto introducido por Burns mediante el estudio de líderes inspiradores que motivaron a sus seguidores más altos en los ideales de ética, moralidad, justicia y paz (Landy & Conte, 2013).

Bass describe el liderazgo transformacional como el conjunto de capacidades que permiten al líder reconocer la necesidad de cambio, diseñar los pasos a seguir y ejecutarlos en forma objetiva. Este tipo de liderazgo busca superar las transacciones de rutina, motivando a los seguidores, apelando a valores como la justicia, la libertad o la igualdad, consiguiendo que éstos obtengan un rendimiento mucho mayor a lo esperado así como mayores niveles de satisfacción en el trabajo (Avolio & Bass, 2004).

Según Kotter (2001), las habilidades de liderazgo no son innatas, pueden ser adquiridas y perfeccionadas. Los líderes tocan a las personas profundamente, dirigiéndolos en un sentido de pertenencia, idealismo y autoestima.

Wang & Hsieh (2013), definen el liderazgo como un comportamiento que promueve un clima psicológico y ético positivo, fomentando la auto-conciencia y auto-desarrollo, tiene un centro moral definido y comunica efectivamente información relacional con un sentido de transparencia.

Según Appelbaum & Paese (2003), los roles clave de un líder estratégico son los siguientes:

Navegador: Claramente y con rapidez trabaja a través de los problemas clave y oportunidades para tomar acciones,

Estratega: Desarrolla un curso de acción de largo alcance. Establece las metas alineadas a la visión de la empresa.

Emprendedor: Identifica y explota oportunidades para nuevos productos, servicios y mercados.

Movilizador: Proactivamente construye y alinea a los sectores interesados, habilidades, y recursos para alcanzar objetivos complejos, establece los resultados clave para la organización, reduciendo el riesgo de la toma de decisiones reactivas.

Defensor del Talento: Atrae, desarrolla y retiene talento para garantizar que las personas con las habilidades y motivaciones adecuadas para alcanzar los objetivos comerciales están en el lugar correcto en el momento preciso.

Cautivador: Construye pasión y compromiso dirigido a una meta común.

Pensador Global: Integra información de todas las fuentes para desarrollar una perspectiva diversa para optimizar el desempeño organizacional.

Promotor de Cambio: Crea un ambiente que acepta el cambio. Hace que los cambios pasen, aun cuando el cambio sea radical, y ayuda a otros a aceptar nuevas ideas.

Guardián Empresarial: Asegura el valor a través de procesos de toma de decisiones valientes que apoyen a la empresa o sus intereses.

Liderazgo estratégico: se puede definir como el potencial de un líder para expresar una visión estratégica, actitudes y comportamiento de los demás. Los líderes estratégicos ayudan al grupo a alcanzar sus objetivos a través de la máxima utilización de sus capacidades (Riwo-Abudho, Njanja, & Ochieng, 2012).

Inteligencia Emocional

El estudio de las emociones no es un tema nuevo, habiéndose realizado estudios de las manifestaciones emocionales desde tiempos antiguos. Entre ellos se puede mencionar el código de las “Leyes de Hammurabi”, el cual data del año 1692 AC, uno de los primeros conjuntos de leyes encontrados, acerca de la manifestación de las emociones en diversos ámbitos. Charles Darwin, científico inglés que propuso la selección natural como la fuerza impulsora de la evolución, consideró la expresión de las emociones en humanos y animales como la clave para la supervivencia de la especie (Rodríguez, 1998).

Tradicionalmente los científicos definían la inteligencia como un conjunto de cualidades innatas, independientes de la experiencia personal y de la educación, incluyendo la velocidad de procesamiento de la información, la memoria, la imaginación espacial, la habilidad matemática y la fluidez verbal. A principios del siglo XX, estos indicadores medían el coeficiente intelectual. La investigación de inteligencia se centró principalmente en dos tipos: abstracta, o capacidad de comprender y usar símbolos verbales y matemáticos, y la concreta o capacidad de comprender y manipular objetos. En 1920, Thorndike propuso un tercer tipo: la inteligencia social o capacidad de relacionarse y comprender a

las personas (Angelidis & Ibrahim, 2011) En 1960, comenzó a utilizarse el término “Inteligencia Emocional” en la comunidad científica. El interés aumentó en la década de 1980 cuando Gardner amplió la definición de inteligencia a siete dimensiones: Lógica Matemática, Lingüística, Espacial, Naturalista, Musical, Cinestésico-Corporal, Intrapersonal, Interpersonal (Ferrandiz, Prieto, Bermejo, & Ferrando, 2006).

El concepto de Inteligencia Emocional fue desarrollado en 1990 por Salovey & Mayer, definiéndola como el reconocimiento preciso y gestión de las emociones propias y ajenas, y el uso de las emociones para motivar, planificar y alcanzar objetivos (Goleman, 2000). En 1995, Goleman introdujo el término de Inteligencia Emocional en el léxico popular, donde ha permanecido desde entonces (Landy & Conte, 2013). Para este mismo autor, la conexión entre el intelecto y el éxito permaneció abierta hasta finales del siglo pasado. En el sentido más amplio, la inteligencia emocional son todas las habilidades, conocimientos y competencias no cognitivas que ayudan a enfrentar situaciones de vida. Goleman (2000) sostiene que la viabilidad de la vida depende en un 80% de habilidades no cognitivas y sólo un 20 % de la inteligencia tradicional y la creatividad.

El Coeficiente Emocional (EQ) se convirtió en uno de los componentes del desarrollo integral de la personalidad junto con la inteligencia tradicional (IQ), la inteligencia espiritual (SQ) y la inteligencia física (BQ). Si una persona se desarrolla armoniosamente en ellas, desarrolla también satisfacción y bienestar en su forma de vida y esfera de actividad.

La inteligencia emocional incluye cinco componentes principales:

	Definición	Evidencia
Conciencia de sí mismo	Capacidad de reconocer y comprender su estado de ánimo, emociones y motivaciones.	Autoconfianza, alta autoestima, reconoce los errores propios.
Autoregulación	Capacidad de controlar impulsos y emociones destructivas.	Confiabilidad y honestidad, tranquilidad ante la incertidumbre, apertura ante lo nuevo.
Motivación	Actitud de entusiasmo por el trabajo, deseo persistente de alcanzar las metas y objetivos.	Esforzarse por alcanzar logros, optimismo frente a las fallas, compromiso con los valores organizacionales.
Empatía	Capacidad de comprender el estado emocional de otras personas.	Actitud respetuosa y sensible ante la cultura de otras personas.
Habilidades Sociales	Capacidad de encontrar puntos en común con otros y lograr entendimiento mutuo.	Buenas relaciones interpersonales, capacidad de persuadir, innovación y creatividad

Tabla 1. Componentes de la Inteligencia Emocional. Basado en Goleman (2000).

Inteligencia Emocional y su impacto en el Liderazgo

El vínculo entre el liderazgo y las emociones de los seguidores se ha establecido ampliamente en la literatura existente. La creatividad y la innovación son indicadores de desempeño positivo en las organizaciones (Cherniss, 2010).

Mayer, Salovey, & Caruso, (2002) argumentaron que reconocer con precisión la emoción en los demás es fundamental para que el líder pueda inspirar. En el contexto de liderazgo, las relaciones interpersonales exitosas no son algo trivial, se ha demostrado que el fracaso gerencial muchas veces es influenciado por la incapacidad de los líderes de entender la perspectiva de los demás.

Ashkanasy & Daos (2002) afirman que los componentes de la inteligencia emocional son consistentes con el comportamiento de un

líder transformacional. Los líderes son sensibles a las necesidades de sus seguidores y muestran empatía.

Rubin, Munz & Bommer (2005) afirman que muchas conexiones entre el liderazgo transformacional y las emociones se basan en la noción de que los individuos difieren considerablemente en su capacidad para comprender y utilizar estímulos emocionales en forma productiva.

Bar-On, & Handley (2003) desarrollaron un test para determinar el coeficiente de inteligencia emocional (EQ), el cual aplicó en más de 22 mil personas en varios países del mundo. Los autores señalan que este test posee capacidad predictiva de la inteligencia emocional en el ámbito de las relaciones interpersonales (36-69%), trabajo profesional (51-55%), estudio en la universidad (41-45%), salud general (49%, adultos), salud física (37%), salud psicológica (39%), autorrealización (64%) y bienestar subjetivo (76%).

Goleman (2000) afirma que el IQ al ser genético cambia muy poco desde la niñez, mientras que las habilidades de la IE pueden aprenderse a cualquier edad, requiriendo práctica y compromiso.

Sin embargo Pasternack, & O'Toole (2002) sostienen que aunque en los 90's la IE era un criterio muy importante en liderazgo, actualmente el IQ tiene un nuevo auge. Los líderes no son buenos, porque les importa y están disponibles emocionalmente, sino, son vistos como buenos por sus subordinados porque su

comportamiento consistente y objetivo inspira confianza, pero cuando hay una crisis, los líderes analíticos examinan cuidadosamente sus alternativas estratégicas, considerando cada una con una rigurosa evaluación de riesgo/beneficio.

Hughes (2009) propone que el comportamiento transformacional de un líder tiene una relación directa y positiva en el desempeño creativo de los seguidores y que un líder que evoca emociones positivas en los seguidores al emplear un estilo apropiado de sentido de humor, puede esperar que los seguidores sean más creativos. Según Goffee & Jones (2000), los líderes reales empatizan intensamente con las personas que dirigen y sienten un gran aprecio por el trabajo que realizan sus empleados. Ellos dirigen a través de un enfoque único llamado empatía estricta, que quiere decir, dar a los empleados lo que necesitan no lo que quieren.

Kotter (2001) insta a los líderes estratégicos a alinear a las personas, un reto de comunicación que involucra a todas las personas encargadas de implementar la visión, empoderándolas. Se debe tener credibilidad para lograr que los seguidores crean en el proyecto, la motivación y la inspiración energizan a las personas, no por empujarlas en una dirección, sino que satisfaciendo necesidades humanas básicas de sentido de logro, pertenencia, reconocimiento y autoestima.

La inteligencia emocional enfoca la atención de las personas en la cognición y el uso de sus propios estados emocionales para resolver problemas y regular el comportamiento. A diferencia del intelecto abstracto y concreto

que refleja los patrones del mundo externo, la inteligencia emocional refleja el mundo interno y sus conexiones con la personalidad y su interacción con la realidad. El producto final de la inteligencia emocional es la toma de decisiones basada en la reflexión y la comprensión de las emociones convirtiéndose en una condición indispensable del liderazgo (Boyatzis & Makee, 2006). Este clima está determinado por los siguientes factores:

Flexibilidad: Determina cómo se sienten los empleados haciendo que muestren iniciativa e innovación.

Responsabilidad: Respuesta de las personas a la organización.

Valoración: Sensación de los empleados de que su trabajo es valorado y recompensado justamente.

Claridad: Comprensión de los retos que enfrenta la empresa y sus valores.

Compromiso: Con los objetivos generales de la organización.

El clima creado por el líder afecta el desempeño financiero de la empresa, la tasa de ingresos de la empresa y la rentabilidad (Rodríguez, 1998). Teniendo en cuenta la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, (Boyatzis & Makee, 2006) introdujeron el concepto de "Liderazgo Emocional", enfatizando en que la inteligencia emocional es la habilidad que distingue a los líderes sobresalientes de los trabajadores promedio, en un 80-90%.

Los componentes de la inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo de acuerdo con estos autores están relacionados

de la siguiente forma:

Conciencia de sí mismos	<p>Autoconciencia emocional. Escuchan sus sensaciones internas y se dan cuenta del impacto de sus sentimientos en su propio estado psicológico, en los indicadores de rendimiento, son justos, sinceros, y creen en su ideal.</p> <p>Autoevaluación exacta. Los líderes con alta autoestima conocen sus puntos fuertes y se dan cuenta de los límites de sus capacidades y reciben críticas constructivas y comentarios sobre su trabajo.</p> <p>Confianza en sí mismo. El conocimiento preciso de sus habilidades les permite a los líderes utilizar plenamente sus puntos fuertes, están felices de asumir tareas difíciles y no pierden el sentido de la realidad.</p>
Empatía	<p>Empatía. Estos líderes tienen la capacidad de escuchar las experiencias de otras personas, sintonizando una amplia gama de señales emocionales, comprendiendo los sentimientos no expresados, tanto de individuos como de grupos enteros, de diferentes estratos sociales u otras culturas.</p> <p>Conciencia empresarial. Estos líderes son políticamente perspicaces, capaces de identificar las interacciones sociales más importantes y comprenden las complejidades de la jerarquía de poder.</p> <p>Advertencia. Estos líderes tienden a crear un clima emocional en el que los empleados se comunican directamente con clientes manteniendo una relación correcta con ellos.</p>
Autorregulación	<p>Frenando las emociones. Los líderes con esta habilidad encuentran formas de controlar sus emociones e impulsos destructivos y usarlos en beneficio de la causa. Permanecen tranquilos y razonables en momentos de gran estrés o crisis.</p> <p>Apertura. Estos líderes son francos consigo mismos y con los demás, viven en armonía con sus valores, admiten abiertamente sus errores y fracasos.</p> <p>Adaptabilidad. Estos líderes son capaces de lidiar hábilmente con múltiples demandas, sin perder el enfoque y la energía.</p> <p>Voluntad de ganar. Los líderes que poseen esta cualidad, tienen altos estándares personales, luchan constantemente para mejorar la calidad de su propio trabajo y la eficiencia de las actividades de sus subordinado,</p>
	<p>constantemente aprendiendo de y enseñando a otros.</p> <p>Iniciativa. Líderes que aprovechan las oportunidades, o las crean ellos mismos, sin dudarlos, romperán o al menos aprobarán las reglas para el futuro.</p> <p>Optimismo. Este líder encontrará una manera de salir de las circunstancias difíciles y verá una oportunidad en cada situación, no una amenaza, percibe positivamente a otras personas, esperando lo mejor.</p>
Habilidades Sociales	<p>Entusiasta. Presentan a los subordinados un ejemplo del comportamiento deseado y pueden esbozar claramente una misión común para inspirar a otros.</p> <p>Influencia. Estos líderes son invariablemente persuasivos y encantadores, Muestran un interés genuino en aquellos a quienes ayudan a mejorar. Son por naturaleza buenos maestros y mentores.</p> <p>Promotores de cambio. Ellos desafían el orden establecido y defienden uno nuevo, pueden abogar convincentemente por el cambio, incluso frente a la oposición, dando fuertes argumentos a favor de la necesidad del cambio.</p> <p>Trabajo en equipo y cooperación. Estos líderes, son excelentes trabajadores en equipo, crean una atmósfera de comunidad en la organización y dan un ejemplo de actitud respetuosa, comprensiva y de camaradería.</p>

Tabla 2 Componentes de la Inteligencia Emocional y liderazgo. Basado en Boyatzis & Makee (2006).

Conclusiones

El liderazgo penetra todas las esferas de la vida y es una condición necesaria para lograr un

trabajo efectivo en las organizaciones.

Un líder ideal es alguien que no se permite perder el control incluso en las situaciones más difíciles, tiene la habilidad de escuchar, confía en los demás y trata a los miembros de su equipo con respeto. Todas estas competencias son signos de un alto coeficiente de inteligencia emocional.

Cuando surgió este concepto, muchos otros conceptos tuvieron sentido, encontrándose el eslabón entre liderazgo y éxito. La inteligencia emocional ha probado ser un criterio clave para predecir el éxito de un líder.

Muchas personas con un coeficiente de inteligencia promedio se convierten en personas exitosas y grandes líderes mientras que un alto intelecto no garantiza un futuro brillante. Los líderes que han desarrollado autorregulación de sus emociones, mantienen el control y tienen menos probabilidades de tomar decisiones emocionales apresuradas.

Las habilidades sociales son consideradas clave de liderazgo, ya que son los líderes los encargados de establecer y desarrollar las relaciones interpersonales dentro de la organización.

La inteligencia emocional puede ser aprendida y desarrollada de modo que al desarrollar la inteligencia emocional de los líderes, se fomenta un trabajo significativo y motivador, creando un entorno de apoyo, mejorando los recursos de los empleados, facilitando las relaciones de trabajo en un ambiente de colaboración.

La inteligencia emocional afecta la forma en la que se gestiona el comportamiento, se resuelven problemas, se toman decisiones y se alcanzan objetivos, tratando de manejar las emociones para alcanzar los objetivos. A veces, esto significa mostrar enojo o preocupación, las personas emocionalmente inteligentes usan deliberadamente emociones negativas y positivas en situaciones apropiadas. La inteligencia emocional es un aspecto de desarrollo de liderazgo que una compañía progresista puede usar para mantener su relevancia y mantenerse competitiva en la economía global. Ψ

Referencias

- Angelidis, J. & Ibrahim, N. (2011). The impact of emotional intelligence on the ethical judgment of managers. *Journal of Business Ethics*, 99, 111-119.
- Appelbaum, L. & Paese, M. (2003). What Senior Leaders Do: The Nine Roles Of Strategic Leadership. Development Dimensions international Inc. White Paper 0303: P.1-9.
- Alvizurez, Y. (2017b). Miles de niños no asisten a la escuela, según censo del Mineduc. Prensa Libre, p.1.
- Ashkanasy, N. & Daos, S. (2002). Emotion in the workplace. The new challenge for managers. *Academy of Management* 16 (1): 76-86.
- Avolio, B. & Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire, 3rd Edition, Manual and Sampler Set. Mind Garden Redwood City, CA.
- Bar-On, R. & Handley, R. (2003). Emotional quotient-360. Multy Health Systems Toronto Canada.
- Boyatzis, R. & Makee A. (2006). Liderazgo Emocional. Barcelona, España: Ediciones Deusto.
- Burns, J. (1978). Leadership. Harper & Row. New York USA 1978.
- Cherniss, C. (2010). Emotional intelligence: Toward clarification of a concept. *Industrial and Organizational Psychology* 3(2): 110-126.
- Ferrandiz, C., Prieto M., Bermejo M.R. & Ferrando, M. (2006). Fundamentos Psicopedagógicos de las Inteligencias Múltiples. *Revista española de Pedagogía* 64 (233): 5-19.
- Goffee, R. & Jones, G. (2000). Why Should Anyone Be Led by You? *Harvard Business Review* : Sept-Oct: 63-70.
- Goleman, D. (2000) Leadership that gets Results. *Harvard Business Review*. March-April 2000: 78-90.
- Hughes L. (2009) Leader Levity: The Effects of a Leader's Humor Delivery on Followers' Positive Emotions and Creative Performance. *Journal of Behavioral & Applied Management* 10(3): 414-432.
- Kotter, J. (2001) What Leaders Really Do. *Harvard Business Review* 2001:P1-11

- Landy, F., & Conte, J. (2013). *Work in the 21st Century: An introduction to industrial and organizational psychology*. Wiley. Hoboken, NJ .4th ed 2013.
- Mayer, J.; Salovey, P. & Caruso, D. (2002). *Mayer-Salovey-Caruso emotional intelligence test*. Multy Health Systems, Toronto, Canada.
- Pasternack, B. & O'Toole, J. (2002) *Yellow-Light Leadership. How the World's Best Companies Manage Uncertainty*. Strategy & Business Issue 27. Booz Allen Hamilton: McLean, Virginia.
- Real Academia Española. (2018) *Diccionario de la Lengua Española, Edición Tricentenario* <http://dle.rae.es/?id=NGziyCV>
- Reina Valera (1960). *Éxodo*. Sociedades Bíblicas Unidas
- Riwo-Abudho, M., Njanja, L & Ochieng, I. (2012). *The Role of Strategic Leadership during Change*. KCA Journal of Business Management 4 (1): 48-61.
- Rodríguez, A. (1998). *Introducción a la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, Ed. Pirámide. Madrid.
- Rubin, R., Munz D. & Bommer W. (2005). *Leading From Within: The Effects of Emotion Recognition and Personality on Transformational Leadership Behavior*. Academy of Management Journal 48 (5): 845-858.
- Wang, D. & Hsieh, C. (2013). *The effect of authentic leadership on employee trust and employee engagement*. Social Behavior and Personality, 41(4), 613-624.