

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
PROGRAMA DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD SANTIAGO DE CALI
2019

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Nasli Liliana Duran Gómez¹, Lina Marcela Vega², Marlody Duque Guevara³

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo, realizar una revisión bibliográfica sobre la influencia que ejerce la Inteligencia Emocional en el Liderazgo que puede poseer una persona. El líder desarrolla la habilidad para manejar de manera inteligente sus emociones, facilitando el relacionamiento con su entorno, lo que viabiliza el logro de objetivos en la vida profesional, social y personal. La metodología utilizada fue la investigación documental, la cual consistió en la revisión, lectura, interpretación y análisis de 30 artículos, contenidos en las bases de datos para la investigación ScienceDirect, Scopus y Gale, que contuvieran las palabras objeto de nuestro estudio, “Inteligencia Emocional”, “Liderazgo”, “Líder”, sobre los cuales se realizaron resúmenes, dándoseles una prioridad para que fueran estos los que aportan información de mayor relevancia de acuerdo al tema que se requería ampliar, que en este caso es el liderazgo y la influencia que sobre este ejerce la Inteligencia Emocional. Posterior al análisis de las lecturas realizadas se llegó a las siguientes conclusiones: a) La inteligencia emocional es el elemento distintivo de un líder, lo que asegura el buen desarrollo del trabajo en equipo, resolución de conflictos y cumplimiento de metas sea bien personales o de una organización, b) Cuando se habla de inteligencia emocional enmarca a un líder que cuenta con la habilidad de entender sus emociones y las de los demás, c) El líder ejercita y aplica constantemente sus habilidades emocionales en cualquier entorno de su vida, d) La inteligencia emocional propicia el desarrollo de la creatividad y la capacidad de innovar. Esto nos lleva a decir que aquellos líderes que son capaces de tomar las riendas sobre sus emociones y le colocan brújula a cada una de ellas con el fin de entregarlas en modo, tiempo y lugar apropiado son los llamados a tener el éxito y ser ejemplo para los demás.

Palabras claves: Inteligencia Emocional, Liderazgo, Líder.

¹ Estudiante Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali.

² Estudiante Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali.

³ Estudiante Programa de Administración de Empresas, Universidad Santiago de Cali.

EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP

Abstrac

The purpose of this article is to carry out a bibliographic review of the influence that Emotional Intelligence has on the leadership that a person can possess. The leader develops the ability to intelligently manage his emotions, facilitating the relationship with his environment, which makes possible the achievement of objectives in professional, social and personal life. The methodology used was documentary research, which consisted of the review, reading, interpretation and analysis of 30 articles, contained in the databases for the ScienceDiret, Scopus and Gale research, which contained the words object of our study, "Intelligence Emotional ", "Leadership ", " Leader ", on which summaries were made, giving them a priority so that these were the ones that provide the most relevant information according to the topic that needed to be expanded, which in this case is leadership and influence that Emotional Intelligence experts on it. After the analysis of the readings made, the following conclusions were reached: a) Emotional intelligence is the distinctive element of a leader, which ensures the good development of teamwork, conflict resolution and goal fulfillment, whether personal or personal. an organization, b) When talking about emotional intelligence frames a leader who has the ability to understand their emotions and those of others, c) The leader constantly exercises and applies his emotional skills in any environment of his life, d) Emotional intelligence fosters the development of creativity and the ability to innovate. This leads us to say that those leaders who are able to take charge of their emotions and place a compass on each one of them in order to deliver them in an appropriate manner, time and place are called to succeed and be an example to others.

Keywords: Emotional Intelligence, Leadership, Leader

INTRODUCCIÓN

A continuación, se presenta un artículo de revisión bibliográfica que pretende establecer ¿cuál es la importancia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de una persona?, fundamentado en los diferentes artículos consultados el integrar percepciones descriptivas de las clases de líderes que pueden llegar a definirse, no obstante da un paso por el tiempo y la evolución de este importante factor sobre lo que este líder será capaz de ejercer el liderazgo de manera asertiva para con su grupo de influencia o seguidores. Por ello, los términos emoción e inteligencia muestran una estrecha relación, ya que diversos autores definen las emociones como el medio necesario que facilita la toma de decisiones inteligentes dándole al ser humano un sentido integral (Daghayesh y Zabihi, 2016); además de la habilidad para mirar el bosque, el líder debe darse cuenta de cada uno de los árboles, o sea de la voluntad de los seguidores de participar en la decisión, así evalúa el contexto, no masifica (Osorio, 2019, p.98), “es notablemente más importante que las características del manager” (Nye, 2009, p. 118).

Osorio en 2019 plantea:

“El líder eficaz gestiona la información, la comunicación del alto hacia el bajo, como órdenes, o del bajo hacia lo alto, como requerimientos; el Papa ha dado un paso fundamental para consolidar su liderazgo a partir de entrar en contacto directo con los seguidores, aún en medio de la multitud su comunicación es de corazón a corazón, fija la mirada, escucha, abraza, hace llamadas telefónicas, responde cartas, visita en las casas.”

La Inteligencia Emocional tiene sus inicios en los estudios realizados por Thorndike (1920) nombrada como Inteligencia Social la cual se definió como "La habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres y actuar sabiamente en las relaciones humanas".

Howard Gardner, en 1983 desarrollo la teoría sobre "Inteligencia Múltiple" proponiendo los conceptos de "Inteligencia interpersonal" y la "Inteligencia intrapersonal".

Gardner definió la Inteligencia interpersonal como el talento que se desarrolla para analizar y diferenciar los estados de ánimo, estímulo o incentivos que pueda tener una persona, mientras que, la inteligencia intrapersonal se centra en conocer el ser interno sentimientos y emociones para entender y direccionar su conducta.

En 1990 Peter Salovey y John Mayer investigadores de las universidades de Yale y New Hampshire, explican la I.E. como "Un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de controlar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno".

Daniel Goleman, profesor e investigador de la Universidad de Harvard, en 1994 publica el resultado de sus investigaciones sobre la Inteligencia Emocional donde la define como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos", las cuales clasifico en 5 habilidades que son: conciencia en sí mismo, autorregulación, motivación, empatía, habilidades sociales que influían en el ambiente laboral, conformando un sistema de competencias particulares que se relacionan entre sí, convirtiéndose en un enlace con los centros del cerebro. En los diferentes estudios realizados demuestran como la IE tiene influencia en los contenidos del pensamiento y en la interacción del ser humano con la sociedad (Brackett, Rivers, y Salovey, 2011; Goldring, Cravens, Porter, Murphy y Elliott, 2015; Zurita-Ortega, Moreno-Arrebola, González-Valero, Viciano-Garófano, Martínez-Martínez y Muros-Molina, 2018).

El Liderazgo considerado por algunos autores como un concepto mitológico (Cohen & March, 1974), es uno de las inquietudes más antiguas del mundo (Bass, 1990) y uno de los temas más elusivos, marginados y discutidos en las últimas décadas (Podolny, Khurana, & Hill-Popper, 2005). Por ello el estudio del liderazgo está en la actualidad creciendo de forma acelerada y su investigación es cada vez más interdisciplinaria (Friedman, 2010).

Se han establecido diferentes teorías acerca del Liderazgo y se han debatido durante años si el liderazgo es una competencia que puede ser aprendida y desarrollada, o si es una propiedad propia de la persona (Chiavenato, 2009, Chiavenato, 2009). En la actualidad está comprobado que el Liderazgo se forma por una serie de habilidades que se adquieren con el aprendizaje, siendo esta la razón por la cual la oferta para el desarrollo de esta competencia ha venido en crecimiento, igualmente la evaluación de los estilos de liderazgo a lo largo del tiempo, ha permitido comprobar que los atributos que conforman la competencia del liderazgo no son estables, ellos cambian (Keller y Foster, 2016).

Avolio (2010) manifiesta que en los últimos años el Liderazgo está siendo investigado por sociólogos, científicos políticos, filósofos, educadores, psicólogos, teóricos del management y estudiosos de la ética. Mientras que en los próximos 50 años el estudio del liderazgo será realizado también por genetistas, biólogos, químicos e ingenieros. También señala que la neurociencia está generando significativos avances respecto al Liderazgo y cuyos descubrimientos podrán tener repercusiones prácticas en el desarrollo de líderes.

En un principio las investigaciones del Liderazgo eran realizadas desde una perspectiva individual, sin embargo el liderazgo ya no es descrito únicamente como una característica individual, sino más bien como una dinámica global, compleja y social estratégica (Avolio, Walumbwa, & Weber, 2009).

DESARROLLO Y DISCUSIÓN

El desarrollo para el presente artículo tiene como base las Competencias Emocionales, los tipos de Liderazgo las características de los líderes y las herramientas de un liderazgo efectivo, información que es la base para generar la discusión del planteamiento del problema y es cómo influye la inteligencia emocional en el líder.

Sistema de Competencias Emocionales Modelo de D. Goleman

Este modelo abarca competencias y habilidades emocionales y sociales que son necesarias para una adecuada adaptación social, el concepto de “Competencia emocional” definida por Goleman como el talento o instinto que puede tener una persona para un excelente desempeño laboral. En la actualidad se han realizado muchas investigaciones las cuales han arrojado como resultado que la IE es el pilar de las competencias sociales y emocionales, sugiriendo el éxito académico, profesional, laboral y social (Dolev y Leshem, 2017; Gutiérrez, Ibáñez, Aguilar y Vidal, 2016).

De tal manera, según Salovey y Mayer (1990), la IE también se ha definido como el talento que tiene un líder para coordinar y organizar sus emociones y de ponerse en el lugar de los demás, obteniendo como resultado empatía por parte de sus subordinados y favoreciendo la salud mental de su equipo de trabajo consiguiendo un alto rendimiento en los resultados del grupo y la consecución de las metas establecidas (Cazalla y Molero, 2016; Yin, Lee y Zhang, 2013). Igualmente, las emociones están ligadas de la inteligencia, de acuerdo con lo establecido por

varios autores quienes definen a las emociones como un elemento indispensable para facilitar la toma de decisiones inteligentes y resolución de conflictos (Daghayesh y Zabihi, 2016)

Estilos de Liderazgo

Los estilos de liderazgo se identifican por sus características, su filosofía y el conjunto de habilidades de gestión propia. Las características del estilo de liderazgo describen la importancia de un líder para obtener rendimiento. La filosofía describe los supuestos del líder sobre las personas y el papel del líder. Las habilidades incluyen las capacidades de gestión propias de un estilo particular (Warrick, 1981).

Basándose en lo anterior, Stogdill (1948) analiza 3 estilos de Liderazgo: el Líder Democrático, el Autocrático y el Liberal.

El líder Democrático.

Realiza mayor énfasis en el desempeño y las personas, este tipo de líder asume que la mayoría de la gente es honesta, de alta confianza, y trabajará duro para lograr objetivos significativos y trabajo desafiante. Se esfuerza por ser organizado, haciendo el trabajo mediante la motivación y la gestión de las personas y grupos para que usen su potencial para cumplir los objetivos de la organización, así como sus propios objetivos personales (Warrick, 1981).

El Líder Democrático se considera como un instrumento para promover el bienestar del grupo (Adams y Yoder, 1985), está abierto a las opiniones de sus seguidores, permite participación en la toma de decisiones y considera que los seguidores se encuentran motivados para hacer lo correcto. El poder del líder reside en la interacción con los subordinados, dado que el grupo le otorga el poder y el líder como respuesta asume la responsabilidad de dirigirlos sin llegar a centralizar el poder. Este tipo de líder comparte el poder (Bass, 2008). La creación de este tipo de liderazgo implica la discusión de todas las políticas y decisiones de la organización que finalmente son tomadas por el grupo con la guía y participación activa del líder en las actividades.

El líder Autocrático.

Se caracteriza por un alto énfasis en el rendimiento y un bajo énfasis en las personas. Asume que las personas son perezosas, irresponsables y poco fiables, y que la planificación, organización, control y la toma de decisiones deben realizarse por el líder con una mínima participación de otras personas. Se basa en la autoridad, el poder, la manipulación y el trabajo fuerte para conseguir hacer bien las cosas (Warrick, 1981).

En este tipo de liderazgo, las políticas, dirección y actividades son decididas expresamente por el líder sin tener en cuenta al grupo. El líder no participa de manera dinámica en las actividades, su función se limita a dar las instrucciones para llevarlas a cabo. Según Bass (2008) los líderes autocráticos asumen el ejercicio del poder mediante la coerción y la recompensa, determinan lo que se debe hacer estableciendo reglas y prometiendo recompensas por el cumplimiento de las tareas o amenazando con castigos ante su desobediencia.

El líder Liberal.

Posee un bajo énfasis en el rendimiento y en las personas. Se asume que las personas son impredecibles e incontrolables y que el trabajo del líder es hacer lo suficiente para sobrevivir, mantener un bajo perfil, no meterse en problemas y dejar a la gente sola tanto como sea posible (Warrick, 1981). El líder no participa en el grupo, concede libertad a sus miembros para que decidan y actúen, y su función es proporcionar los materiales necesarios para que puedan llevar a cabo sus actividades, y en ningún momento busca interferir en las actividades del grupo, solo

interviene cuando le es solicitado (Lewin et al., 1939). Según Bass (2008) este líder no se interesa por participar y su personalidad es más bien conformista y cautelosa.

En resumen, de acuerdo con Gonos y Gallo, 2013 cada estilo de liderazgo está determinado por las siguientes características:

Cuadro 1. Estilo de Liderazgo

ESTILO AUTOCRÁTICO	ESTILO DEMOCRÁTICO	ESTILO LIBERAL
1) Los subordinados no participan en el proceso de toma de decisiones, todas las decisiones se toman sin el acuerdo de los subordinados	1) Los subordinados están involucrados en el proceso de toma de decisiones.	1) El líder solo de vez en cuando utiliza su poder y asigna un nivel significativo de libertad a los subordinados.
2) Regla de «mano dura» con los subordinados.	2) Los gerentes están constantemente tratando de obtener el consentimiento de los subordinados antes de implementar los cambios.	2) El gerente se basa en la forma en que los subordinados individualmente determinan los objetivos de sus actividades, los medios para alcanzarlos, así como el proceso de implementación.
3) Los gerentes son inflexibles.	3) Los gerentes y subordinados se reúnen para discutir los problemas relacionados con el trabajo.	3) El líder ayuda a los subordinados a obtener la información necesaria y asegurar el contacto con el medio ambiente.
4) Los líderes se niegan a explicar su comportamiento.	4) Los gerentes informan al grupo sobre temas relevantes, el progreso, relaciones con otros grupos y así sucesivamente.	4) Se promueve la comunicación y se utiliza a menudo para la toma de decisiones importantes.
5) Los gerentes cambian las obligaciones de los subordinados, con un acuerdo previo.	5) Los líderes explican sus intenciones y la situación actual.	5) Se realizan actividades conjuntas para fijar metas.
6) Los gerentes establecen meticulosamente las tareas y métodos y no dan un espacio flexible para las decisiones y la iniciativa de los empleados.	6) Los gerentes toman tiempo para escuchar a los miembros del grupo y se interesan por los sentimientos y las ideas de los miembros del grupo.	6) Los bajos niveles de la organización también tienen una amplia autonomía.

Fuente: Creación propia de autores basado en Gonos y Gallo, 2013

La Inteligencia Emocional como una herramienta del Liderazgo efectivo del Siglo XXI

A partir de la llegada del concepto de Inteligencia Emocional se han generado grandes cambios en las organizaciones toda vez que se le dio importancia al relacionamiento de las personas que conforman el grupo de trabajo y se ha empezado a realizar estudios de las interacciones entre ellos, con su entorno, obviamente con su líder; “La inteligencia emocional implica cinco capacidades básicas, las cuales son: descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales”. (Goleman, Inteligencia Emocional, 1995)

Tal como lo menciona Goleman

“El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos”. (2017, p.1).

Otro tipo de Liderazgo como, por ejemplo, el que ejerce la comunidad política para asegurar su expansión, líderes que requieren un perfil centrados en la personalidad y la capacidad que tengan para que los demás los sigan y confíen en él. (Stamati, 2017, p.299)

Los líderes orientados a tareas, procuran que sus subordinados, obtengan alto nivel de desempeño con el fin de asegurar el cumplimiento de sus objetivos, procurando obtener un bienestar común, en conjunto con sus seguidores (House, & Mitchell, 1975, p.3)

Cooper y Sawaf (1998) afirman:

No basta con tener sensaciones, la Inteligencia Emocional requiere que aprendamos a reconocerlas y a valorarlas (en nosotros mismos y en los demás), y que respondamos apropiadamente a ellas, aplicando eficazmente la información, y energía de las emociones en nuestra vida diaria y en nuestro trabajo. (p.23)

La Inteligencia Emocional y su influencia en el Liderazgo cobra hoy día gran importancia, cuando entendemos que “la historia del mundo no es sino la biografía de grandes hombres” (Carlyle, 1.840) frase célebre que representa atemporalidad porque pese a los años no pierde vigencia y obviamente es aplicable a todos los ambientes, sin embargo, en el mundo cambiante el pensamiento, actitudes y cualidades de los grandes hombre o líderes debe ser cambiante.

Según Goleman (1998):

Define el éxito de gerentes, líderes y trabajadores como personas de un alto nivel de desempeño, destrezas habilidades técnicas y emociones, bien desarrolladas alcanzando capacidad de dar sentimientos, que cada vez se hacen más competitivos y necesarios en la familia, la gerencia y la sociedad. (p.68)

Teorías de Inteligencia Emocional y Liderazgo

Las condiciones históricas de estos dos temas, lleva a encontrar sobre el Liderazgo diversas teorías, de algunas de ellas se realizará una breve descripción a continuación; en el caso de la inteligencia emocional a pesar de lo reciente de su aparición también existen diferentes teorías y para este artículo se describen dos de ellas.

Teoría de la Inteligencia Emocional de Goleman

Para Goleman (1999) la inteligencia emocional se fundamenta en cinco (5) aptitudes básicas, de las cuales tres (3) son de aptitud personal, que son:

- ✓ Auto-conocimiento: es básicamente el reconocer un sentimiento tan pronto como aparece, hacerse consciente de lo que siente.
- ✓ Autorregulación: es la habilidad para regular los sentimientos y permitir que ellos se expresen de manera más suave o apropiada.
- ✓ Motivación: se trata de tener los sentimientos o emociones que te impulsen a ejecutar las acciones necesarias para lograr los objetivos planteados.

Las otras dos son de aptitud social que son:

- ✓ Empatía: proviene de la palabra griega *empathia* que significa “sentir dentro”, es la capacidad de ponerse en los zapatos del otro, sentir el dolor del otro como propio.
- ✓ Habilidades Sociales: es la habilidad que se tiene para relacionarse con los demás, logrando persuadir

Pilares de la Inteligencia Emocional

Cooper y Sawaf (2004), establecen el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional.

“Primer Pilar. Conocimiento Emocional. Se encuentra asociado a la confianza y la honestidad con responsabilidad, la intuición y el ser capaz de autoevaluarse. la confianza es la base para lograr lo mejor de nosotros.

Segundo Pilar: Aptitud Emocional. Los elementos que conforman este pilar son: presencia auténtica, radio de confianza, descontento constructivo, elasticidad y renovación. Este pilar es el que nos inspira para hacer todo lo que nos proponemos.

Tercer Pilar: Profundidad Emocional. Los términos presentes: potencial único y propósito, compromiso, responsabilidad y conciencia, integridad e influencia. Aquí se observa un alto grado de responsabilidad y generación de confianza que contribuye en nuestro desempeño.

Cuarto Pilar. Alquimia Emocional. Implica aprender a reconocer y dirigir las frecuencias emocionales o resonancias para producir una transformación. Elementos: flujo intuitivo, desplazamiento reflexivo en el tiempo, percepción de la oportunidad, creando futuro. Es evidente y se aprecia la capacidad de resolución de conflictos, de innovar.”

Teorías del Liderazgo

El Liderazgo es un tema complejo, cuya definición y entendimiento se relaciona con las teóricas contemporáneas, las cuales se han ido definiendo a través de la historia de acuerdo con las corrientes epistemológicas. Con esta base el Liderazgo debe ser estudiado desde su historia para que pueda ser entendido mejor (Friedman, 2010). Es así como se puede confirmar que el liderazgo es un concepto tanto cultural y social como histórico que envuelve una comprensión de las organizaciones en algunos contextos (Contreras, 2008).

Durante la historia se han establecido diferentes teorías que intentan explicar la figura del líder y su relación con el momento de la historia. En el cuadro a continuación se presenta un resumen de las 4 principales perspectivas teóricas mencionadas:

Cuadro 2. Perspectivas teóricas del liderazgo

Teorías	Autor-Año	Orientación
Rasgos	Bernard (1926); Ghiselli, (1959); Bass (1990)	Determinar las características distintivas que explican la eficiencia del liderazgo.
Comportamiento	Lewin, Lippitt y White (1939); Likert (1961); Kahn & Katz (1960)	Explicar los estilos distintivos de los líderes, o definir la naturaleza de su labor. Dirigir con ejemplo
Contingencia o Situacional	Evans (1970); House y Mitchell (1974)	Establecer el uso de modelos en una determinada situación para mejorar el desempeño de los líderes, los seguidores o ambos
Integral	Stringer (2001)	Explicar por qué son fructíferas ciertas relaciones de influencias entre líderes y seguidores.

Fuente: Tomado de (Sanchez, 2008)

Obviamente la evolución de estas teorías, se encuentra directamente relacionadas con los acontecimientos de la sociedad, esto entendiendo que por ejemplo en los momentos de la revolución industrial, la necesidad de dirección organizacional era la que permitiera enfocarse en las actividades que se tenían que realizar, si vamos a la actualidad donde el desarrollo de la sociedad requiere una mayor invención y creatividad para la creación de nuevas tecnologías, es necesario permitir a los subordinados el libre desarrollo de su personalidad y los líderes necesitan ser ejemplificantes para lograr que su influencia en los seguidores sea por sus actuaciones y no por mera autoridad.

Criterios de la Inteligencia Emocional

Importancia de las Emociones:

Determinaron que para explicar el peso de la emoción en la evolución del hombre argumentan que el corazón es más importante que el cerebro y que, en las tareas difíciles y arriesgadas, las emociones son más importantes que las asignadas al cerebro (Hakkak, Nazarpouri, Mousavi, Ghodsi 2015).

En tal sentido un líder no puede permitir que emociones como la ira o la alegría, le lleve a tener un momento en el que se desdibuje su imagen para sus seguidores Skogstad, Einarsen, Torsheim, Aasland y Hetland (2007)

La IE utilizada por los líderes para interactuar con el mundo tiene en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización, (Salovey y Mayer 1990)

Racionalidad Emotiva:

Camila Salgado 2016 infiere que “El soporte del sistema emocional es biológico, y que este es susceptible de mejorar a partir del aprendizaje y de la práctica deliberada y sistemática de nuevas conductas; es decir, podemos modificar intencionalmente nuestra forma de responder”.

Con el tiempo la IE se convierte en un pie de apoyo para mejorar la percepción de los líderes frente al manejo de situaciones contemplando que “El concepto de inteligencia se basa en las afirmaciones que requiere el proceso para avanzar hacia los objetivos, adoptar estrategias para superar los obstáculos y resolver el problema "(Emmons, 1999, Nasel, 2004, Sternberg, 1997).

Un líder es aquella persona que ha desarrollado su IE utilizándola en todos los contextos de su vida, personal, profesional y laboral asegurando el éxito en cualquier campo que se desempeñe. Arnold, Turner, Barling, Kelloway y McKee (2007)

Evaluación Causa – Efecto:

Por otro lado y aunque hay muy pocos estudios acerca del CWB comportamiento de trabajo contraproducente es importante mencionar que este es una de las principales daños que representa el no desarrollo y mantenimiento de la estabilidad emocional del personal a cargo que en este caso cabe destacar el estudio realizado por (Raman, Sambasivan, y Kumaro 2014), “Analizar el efecto de la personalidad, la inteligencia emocional (IE), la afectividad, el trabajo emocional y el agotamiento emocional en el comportamiento laboral contraproducente”.

Cuando un individuo exterioriza sus emociones en su entorno laboral como tristeza, depresión afectando su rendimiento, esto puede ser visto como perjudicial para la organización (Rathi, 2014, Tofighi, Tirgai, Fooladvandi, Rasoulí y Jalali 2015)

La observación:

“Estos líderes cuentan con el desarrollo de su Inteligencia Emocional, permitiéndoles tener una amplia capacidad de observación, pudiendo reconocer el estado emocional propio y de los demás” según lo expresado por (Goleman 1999), actitudes, poder de procesar esta información tan rápidamente que le permita evitar o manejar situaciones de manera efectiva y asertiva.

El poder desarrollar y potencializar las capacidades, competencias y aptitudes propios y direccionar adecuadamente y de manera efectiva su equipo es finalidad del liderazgo de acuerdo a lo analizado por (Wong y Law 2002, Zarate y Matviuk 2010, Zarate y Matviuk 2012 y Chopra y Kanji 2010).

Preocupación real por sus colaboradores:

En el tema organizacional “estos líderes no solo se preocupan por seguir entrenando sus habilidades sino procurando el cumplimiento y desarrollo de la organización en general, ayudando al desarrollo de la (IE) de sus colaboradores y equipo de trabajo”, (Goleman 1995) para asegurar el éxito en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

“El expresar sus emociones es innato en el ser humano” (Larsen y Buss 2005), reconocer, comprender los estados emocionales de otros y actuar sabiamente tomando decisiones asertivas y direccionando situaciones de manera positiva son cualidades de un líder (Romero y Acosta 2006, Subiran 2010, y Ljungholm 2014).

Todos aquellos autores y sus interpretaciones de la IE coinciden en que “Los empleados emocionalmente inteligentes, sean capaces de comprender las normas de la organización; demostrando un elevado grado de sensibilidad hacia las expectativas laborales y contribuyendo significativamente al rendimiento de su organización” (Ignacio Murillo 2014; pag 6)

Discusión

El viaje a través de la historia tanto del Liderazgo como de la Inteligencia Emocional nos lleva a considerar que si bien es cierto la capacidad intelectual y la habilidad técnica te lleva a desempeñar un cargo de dirección o ser líder de una actividad determinada, no necesariamente esta inteligencia te permite permanecer en el cargo o en la actividad, menos aún destacarte en la ejecución del mismo. Hoy día con las diferentes estudios y evaluaciones realizadas a empresas, es definitivo que si el líder no posee conciencia de si mismo, autorregulación, empatía y destreza social, le será imposible que con su mente incisiva y analítica y con sus innumerables buenas ideas logre llevar a excelente término la labor encomendada.

Lo anterior, no quiere decir que este tipo de líderes no lleven a buen término su labor, lo que es claro es que no lo van a lograr con honores, tal como hasta hace muy poco tiempo sucedía en la mayoría de las empresas, donde los líderes que solo hacen uso de su capacidad intelectual y su habilidad técnica, tienen entre su grupo de trabajo personas con altos niveles de estrés, sobre todo a los líderes; en estos grupos existe un alto porcentaje de rotación de personal, en general el engranaje del equipo de trabajo no es el óptimo, situación que conlleva a que se presenten accidentes de trabajo, en fin esto genera un alto costo tanto para la humanidad en general como para las empresas.

La situación anterior se ha venido modificando gracias a los estudios y comparaciones con los grupos altamente eficientes que se han venido haciendo, y es allí donde Daniel Goleman ha dado a la administración de las empresas un giro de 180°, el cual poco a poco ha incursionado en todos los líderes de hoy día, quienes entienden que deben preocuparse por aprender a ser líder, generar en sí mismo esta competencia la cual le generará armonía para él como líder, para sus seguidores y obviamente para la empresa en general.

Es así, como la dirección de una organización está movido por el liderazgo de sus líderes y hoy día un líder debe ser tan consiente de sí mismo, teniendo como principal cualidad el control de sus propias emociones, con una alta capacidad de observación, como ser motivador, tener confianza en sí mismo, hacer autogestión, escuchar a los demás, con capacidad para relacionarse con ellos sin dificultad, estas capacidades pueden ser entrenadas y desarrolladas, lo cual mejora a grandes rasgos el desempeño emocional, la funcionalidad y nivel motivacional de una persona, para ser aplicado en su vida; detalles que podemos observar claramente en aquellas personas que son eficientes, cumplen sus metas, se adaptan al cambio y logran con éxito el progreso personal, laboral y profesional.

CONCLUSIONES

Luego de toda la lectura y el análisis pertinente de la misma, el grupo logró llegar a las siguientes conclusiones:

- ❖ La Inteligencia emocional es la capacidad que se destaca en los líderes que logran las más altas posiciones en las empresas y dejando ver que al lado de ellos se encuentra un grupo de magnífico desempeño.
- ❖ La Inteligencia emocional en el líder asegura el buen desarrollo del trabajo en equipo, resolución de conflictos y cumplimiento de metas tanto personales como de la organización, toda vez que existe una preocupación real por la vida de los demás.
- ❖ Cuando se habla de Inteligencia Emocional enmarca a un líder que cuenta con la habilidad de entender sus emociones y las de los demás.
- ❖ El líder ejercita y aplica constantemente sus habilidades emocionales en cualquier entorno de su vida.
- ❖ La Inteligencia Emocional propicia el desarrollo de la creatividad y la capacidad de innovar.
- ❖ Podemos ver como en principio el liderazgo estaba definido por la capacidad intelectual y la autoridad, hasta llegar a hoy donde la autoridad limita la creatividad por ende no es utilizable para permitir el crecimiento y el libre desarrollo de las personas. Esto nos lleva a decir que aquellos líderes que son capaces de tomar las riendas sobre sus emociones y le colocan brújula a cada una de ellas con el fin de entregarlas en modo, tiempo y lugar apropiado son los llamados a tener el éxito y ser ejemplo para los demás.
- ❖ El instrumento estudiado permitió considerar la complejidad que tiene un líder al uso de autoridad y otras competencias cuando de dirigir se trata y como el manejo de las emociones pueden llegar a ser un gran apoyo en el tratamiento de las personas y de las tareas.
- ❖ Es importante que un líder tenga pleno conocimiento de su equipo de trabajo y de las tareas que se realizan esto debido a que la toma de las decisiones a futuro sean lo más acertadas y que no se polarice entre un jefe con malos tratos o un jefe demasiado benevolente generando un equilibrio representados en cumplimiento efectivo de intereses comunes para la organización.
- ❖ La forma en la que un líder pueda manejar sus emociones depende el relacionamiento que tenga con su entorno en general; visto desde aquí, si las personas quieren el éxito deben enfocar su esfuerzo hacia el manejo adecuado de sus emociones.
- ❖ Algunas personas en respuesta a las situaciones que se presentan en el día a día condicionan los comportamientos basados en reacciones inmediatas que en la mayoría de los casos son expuestos por un simple impulso más que una coordinación entre la emoción y la razón, para un líder tener el equilibrio perfecto podría llevarle mucho tiempo adecuarlo a su entorno laboral, pero debe partir por ser una de las principales maniobras que deberá batallar.
- ❖ La Inteligencia Emocional, la podemos practicar y desarrollar todos los seres humanos, teniendo en cuenta que el nivel alcanzado depende también de su capacidad de aprendizaje, nivel educativo, querer realizar un cambio, proponerse metas y cumplir objetivos.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

Agüero, M.T. (2006) Inteligencia emocional: Un reto para el directivo del siglo XXI. Folletos Gerenciales, Vol. 10, (3).

AlDosiry, k.S. Othman, H., Alkhadher, AlAqraa E.M, Anderson N. (2016) Relación entre inteligencia emocional y productividad en ventas en Kuwait. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Volume 32, (1), 39-45

Austermühle, S. (2012). Sostenibilidad y ecoeficiencia en la empresa moderna. Lima: Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC).1-23

Avolio, B. & Bass, B. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: a multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. Leadership Quarterly, 6(2), 199-218.

Ballester-Miquel, J.C., P. Pérez-Ruiz, J. Hernández-Gadea y D. Palacios-Marqués, (2017) Implementation of the Balanced Scorecard in the Hotel Sector through Transformational Leadership and Empowerment, Multidisciplinary Journal for Education, Social and Technological Sciences, 4(1), 1-15

Barbosa, L.C (2013) Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. Revista Universidad y Empresa (Issue 25.)87 -126.

Bass, B.M., (2008) The Bass handbook of leadership: Theory, research and managerial applications, 4^a Ed., New York, Free Press

Bono, J.E. y T.A. (2004) Judge, Personality and transformational and transactional leadership: a meta-analysis, Journal of Applied Psychology, 89(5), 901-910

Burns, J. (1978). Leadership. New York: Harper & Row.

Cohen, W.(1990). El arte de ser líder. Buenos Aires: Editorial Atlántida

Contreras, F. & Barbosa, D. (2013). Del liderazgo transaccional al liderazgo transformacional: implicaciones para el cambio organizacional. Revista virtual. Universidad Católica del Norte, (39), 152-164.

Cooper, R. y Aywan, S. (1998). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones, Colombia., Editorial Norma

Cruz-Ortiz, V.; Salanova, M. & M. Martínez, I. (2013). Liderazgo transformacional: Investigación actual y retos futuros. Universidad y empresa, 15(25), 13-32.

D'Alessio, F., (2008) The influence of Personality Domains and Working Experience in Peruvian Manager's Leadership Styles: An initial study, Journal of CENTRUM Cathedra, 13-33

D'Ambrosio, R. (2016). *Lo conseguirá Francisco?: el reto de la reforma eclesial*. Madrid: San Pablo.

Duque, J.I. García M. & Hurtado A. (2017) Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales* Volume 33, 1(44), 250-260.

Gardner, H. (1983) *Multiple Intelligences*, ISBN 0-465-04768-8, Basic Books. Castellano "Inteligencias múltiples" ISBN: 84-493-1806-8 Paidós

Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 78(2), 78-90.

Guerrero F.V., Grovea, M. & Urdaneta, E. (2006) Análisis de la gestión del conocimiento y de la inteligencia emocional en las organizaciones. *Revista Telos* Vol. 8, (3)

Gundersen, G.; Hellesoy, B. & Raeder, S. (2012). Leading International Project Teams. The Effectiveness of Transformational Leadership in Dynamic Work Environments. *Journal Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 46-57. doi:10.1177/1548051811429573

Hakkak, M. Nazarpouri, A. Mousavi, S.M. & Ghodsi, M. (2015) La investigación de los efectos de la inteligencia emocional en los factores mentales de la productividad en recursos humanos. *Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones* Volumen 31 (3), Pages 129-134.

Hellriegel, D.; Slocum, J.; John, W. & Woodman R. (1999). *Comportamiento organizacion*

House, R.J. and Mitchell T.R. (1975). Path-Goal Theory of Leadership. University of Washington Seattle. Technical Report. 75-67. Recuperado de www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a009513.pdf

Jaskyte, K. (2004). Transformational leadership. Organizational Culture and Innovativeness in Nonprofit Organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(2), 153-168

Judge, T.A. , J.E. Bono, R. Ilies y M. W. (2002) Gerhardt, Personality and leadership: a qualitative and quantitative review, *Journal of applied psychology*, 87(4), 765

Keller, Jonathan y Dennis Foster (2012) "Presidential leadership style and the political use of force" *Political Psychology*, 33 (5): 581-598.

Koontz, H. & Weihrich, H. (1994). *Administración: una perspectiva global*. México: McGraw-Hill

Lim, B.C. y R. E. (2004). Ployhart, Transformational leadership: relations to the five-factor model and team performance in typical and maximum contexts, *Journal of Applied Psychology*, 89 (4), 610

Maestro, E.C. (2006) Inteligencia Emocional en el Trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Revista Complutense de Educación. Vol 17 (1) 185-196.

Mendoza, I.; Escobar, G. & García, B. (2012). Influencia del liderazgo transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de Educación Media Superior. Revista del Centro de Investigación, 10(38), 189-206.

Murillo, I. (2014) Emotional Competences: A Differentiating Element in Employability Competencias Emocionales: elemento diferenciador en la Empleabilidad, Procedia - Social and Behavioral Sciences. Volume 139, (22) August 2014, 243-250.

Nye, J. S. (2009). Leadership e potere: hard, soft, smart power. Trad. A. Oliveri Roma: Laterza.

Pelekais C.P. Nava, A. & Tirado, L. (2006) Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. Revista Telos Vol. 8 (2).

Puigbó, J., Edo, S., Rovira, T., Limonero, J.T. & Fernández, J. (2019). Influencia de la inteligencia emocional percibida en el afrontamiento del estrés cotidiano. Ansiedad y Estrés Volumen 25, (1), Pages 1-6.

Raman, P., Sambasivan, M. & Kumar, N. (2016) Comportamiento laboral contraproducente en funcionarios de primera línea: papel de la personalidad, la inteligencia emocional, la afectividad, el trabajo emocional y el agotamiento emocional. Revista de Psicología del Trabajo y de las organizaciones Volumen 32, Issue 1, Habyart, Pages 25-37

Salgado C. (2016) Siete competencias gerenciales Apalancadas por la Inteligencia Emocional: Aplicación de la indagación Apreciativa en una Empresa Colombiana. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 35, 2. 35(2), 90-102

Stamati, F. (2017). Tra personalitá e 'arte di governo'. Una proposta analitica sulla nozione di leadership politica. Quaderni di Scenza Politica, Anno XXIV(2), 289-315

Thorndike, L.L. (1920). Intelligence and its uses.
Harper's Magazine, 140: 227-235.

Vallejo, C.A. & Quiroga-Garza, A. (2017) Inteligencia emocional y conductas laborales contraproducentes: meta-análisis de su relación. Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, Vol. 36, (2). 7-10

Waldman, D.; Ramírez, G.; House, R. & Puranam, P. (2001). Does leadership matter, CEO leadership attributes and profitability under conditions of perceived environmental uncertainty. *Academy of Management Journal*, 38(4), 134-143