



Universidad de Belgrano
Facultad de Humanidades
Lic. en Psicología

**La inteligencia emocional y su influencia en las personas
con roles de liderazgo en las organizaciones**

Trabajo final de carrera

19/05/2023

Alumna: Lola de Monasterio

Matrícula: 40221345

ID: 149234

Tutora: Natalia De Rosa

Resumen

La inteligencia emocional es un concepto popularizado por Goleman luego de la publicación de su libro en 1995. El concepto ha captado enormemente la atención de las compañías desde ese entonces y hoy en día adquiere su particularidad e importancia debido a la creciente necesidad de las organizaciones de poder adaptarse al contexto cambiante y sobrevivir en el mercado laboral. En este nuevo contexto, los líderes debieron reinventar sus prácticas teniendo en cuenta diversas habilidades tales como la inteligencia emocional para poder afrontar las nuevas problemáticas. En este trabajo se tomará en cuenta las ventajas que presenta la inteligencia emocional a la hora de liderar en el mundo laboral. A su vez, se revisará su relación con el estilo transformacional del liderazgo y se abordará cómo se pueden desarrollar estas habilidades en entornos de capacitación.

Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, organizaciones, resiliencia, capacitación

Índice

Introducción

Presentación del tema	3
Problema de investigación	4
Pregunta de investigación	4
Relevancia de la temática	4

Objetivos

General	6
Específicos	6

Alcances y límites del trabajo	7
---------------------------------------	---

Antecedentes	8
---------------------	---

Estado del Arte	11
------------------------	----

Marco Teórico	13
----------------------	----

Desarrollo Metodológico	18
--------------------------------	----

Capítulos

Capítulo 1	20
Capítulo 2	26
Capítulo 3	30

Reflexiones finales	36
----------------------------	----

Referencias	37
--------------------	----

Introducción

Presentación del tema

En 1983 Gardner introdujo la idea de que existen múltiples tipos de inteligencias, al contrario de lo que se pensaba en aquel entonces. A partir de este momento se pudo complementar la clásica concepción de la inteligencia con otros factores tales como las emociones, el contexto social, la personalidad, entre otros. El surgimiento de la inteligencia emocional tiene como base a las inteligencias múltiples propuestas por el psicólogo, indicando así que no existe un único tipo de inteligencia si no que se presenta en condición de pluralidad.

A raíz de dichas investigaciones, el término inteligencia emocional fue cobrando su importancia y se podría decir que está en auge desde hace ya unas décadas. En 1995 Daniel Goleman publica su libro *Inteligencia Emocional* popularizando este concepto y abriendo diferentes líneas de investigación en distintos ámbitos de la psicología. Goleman (1996) la define como la “capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones” (p. 89). A su vez, conceptualiza la inteligencia emocional (IE) en cinco componentes: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de regularlas, la capacidad para motivarse a uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y las habilidades sociales.

En segundo lugar, se presta particular importancia a la regulación emocional como una fundamental capacidad a la hora de liderar en el contexto dinámico y cambiante. Los niveles de incertidumbre cada vez son más altos y esto lleva a los líderes a tomar decisiones teniendo en cuenta una gran cantidad de variables. Ante este hecho surge un término explicado por Malcolm Higgs y Víctor Dulewicz (2016) llamado resiliencia emocional. Los autores lo definen como la capacidad de adaptarse y actuar adecuadamente en un ambiente con altos niveles de estrés. Implica mantenerse enfocado en una acción, teniendo en cuenta el objetivo planteado más allá de las dificultades que se puedan presentar.

Por otra parte, la importancia dada a la inteligencia emocional en el ámbito organizacional crece diariamente. Las organizaciones buscan ser competitivas en el mercado y diferenciarse del resto. En esta búsqueda, comenzaron a hacer foco en factores emocionales más que racionales. Sin embargo, esto no fue siempre así. En el modelo de empresa tradicional, a la hora de seleccionar o promocionar una persona, se tomaba en cuenta su inteligencia o competencias técnicas más que otras capacidades. Se dejaban por fuera las habilidades blandas ya que no se entendía que influyera en las performance de las personas. El concepto de la persona desde un punto de vista holístico, teniendo en cuenta factores como su contexto, sin separar emoción de razón es una visión relativamente nueva. Lograr instaurar la importancia de las emociones de las personas en el ambiente laboral en aquellas organizaciones con estructuras tradicionales y niveles

jerárquicos continúa siendo una dificultad. Antiguamente se solía creer que para poder desempeñarse efectivamente y liderar un equipo había que basarse en el control y en el uso de poder. Sin tener en cuenta que lidiamos y nos relacionamos constantemente con seres humanos. Sin embargo, debido a la constante investigación y los casos de éxito proporcionados por investigaciones relacionadas a la influencia de la inteligencia emocional, se presta mayor atención a estas capacidades y se busca desarrollarlas.

Problema de investigación

El término inteligencia emocional fue descrito y estudiado por diversos autores y de éstos derivan diferentes formas de abordarla y comprenderla. A su vez, el mundo empresarial abandona su viejo paradigma para adentrarse en un mundo donde lo que prima es la incertidumbre y el desafío permanente. De acuerdo a los estudios publicados por Goleman, Boyatzis y McKee (2001) actualmente las empresas buscan capacitar empleados que tengan un buen manejo de la comunicación, con habilidades de adaptabilidad y flexibilidad para hacer frente a las distintas adversidades.

Ambas variables de la presente investigación se encuentran definidas por incontables autores e investigadores. Sin embargo, existen empresas que consideran el liderazgo desde un punto de vista autoritario y menos colaborativo; con dificultades para reconocer y entender las emociones de los demás afectando así su capacidad para motivar y retener a los miembros del equipo. Este tipo de liderazgo puede ser menos hábil para manejar conflictos o situaciones estresantes imposibilitando su supervivencia en un contexto en donde predominan la vulnerabilidad, ambigüedad, incertidumbre y complejidad. De aquí denota la importancia de promover capacitaciones enfocadas en desarrollar habilidades de inteligencia emocional.

Pregunta de investigación

¿De qué manera influye la inteligencia emocional en el liderazgo dentro de las organizaciones?

Relevancia de la temática

Se considera relevante dicho tema de investigación ya que habilidades como, la correcta toma de decisiones, la resiliencia, la regulación emocional, la capacidad de automotivarse y la flexibilidad, entre otras, son pertinentes a la hora de poder desenvolverse en el contexto cambiante del mundo empresarial. A su vez, se cree que sería relevante para personas involucradas en las

capacitaciones de los empleados en las organizaciones ya que podrían dar foco a mejorar dichas habilidades y prepararse para el futuro incierto. Además, podría ser relevante para empleados involucrados en la selección del personal, así el departamento de recursos humanos dirige su atención a seleccionar perfiles de empleados con altos niveles de inteligencia emocional.

En el contexto de la pandemia por el COVID 19, las organizaciones que no supieron promover habilidades de inteligencia emocional se vieron afectadas negativamente. Por lo tanto, la pandemia ha expuesto y exacerbado la necesidad de habilidades de inteligencia emocional en el entorno laboral, lo cual ya venía siendo relevante antes de la pandemia. Según un estudio publicado por los investigadores Dewar, Keller, Strovink, las organizaciones que priorizaron el desarrollo de esta habilidad en sus líderes y empleados tuvieron un desempeño superior y fueron capaces de adaptarse mejor a los cambios y proporcionar un ambiente de trabajo más seguro y productivo (2020).

Objetivos generales y específicos

General:

- Identificar de qué manera influye la inteligencia emocional en las personas que asumen roles de liderazgo en las organizaciones

Específicos:

- Determinar las ventajas del líder con habilidades de inteligencia emocional
- Identificar de qué manera se puede desarrollar la inteligencia emocional
- Indagar si la inteligencia emocional se encuentra más asociada con un estilo de liderazgo

Alcances y límites

Los alcances de dicho trabajo implica la utilización de los modelos de habilidades para definir la influencia de la inteligencia emocional en las personas con cargos de liderazgo en las organizaciones. Esto por supuesto incluye los trabajos realizados por Goleman, así como Boyatzis, que también se encuentra dentro de este modelo. Si bien existen otros modelos para intentar explicar el fenómeno de la inteligencia emocional tales como el modelo de Bar-On y el modelo de Salovey y Mayer, éstos no serán tenidos en cuenta en la presente investigación ya que exceden los objetivos de la misma.

A su vez, es importante señalar que los casos estudiados por los autores mencionados, comprenden a un contexto determinado. Es decir, los modelos de liderazgo utilizados para establecer la relación entre las variables son parte de un contexto organizacional principalmente norteamericano y europeo por ende no se toma en cuenta las diferencias que pueden haber en otros contextos organizacionales tales como los de Latinoamérica o Asia. Además se podría decir que éstos países se encuentran en situaciones favorables económicas por lo que también podría verse afectado en los resultados de la relación entre variables.

Antecedentes

En el año 1848, el famoso caso de Phineas Gage daría un puntapié para considerar que, ciertas características sociales de los seres humanos se encuentran localizadas en alguna parte del cerebro. Dicha afirmación parte debido a la lesión que sufrió Gage en el lóbulo prefrontal, en donde rasgos de su personalidad se vieron alterados. Este caso fue presentado en el libro de Antonio Damasio, "El error de Descartes" como base empírica para determinar el rol que tienen las emociones en el proceso de toma de decisiones. La conducta de Gage permitió descubrir una relación entre el razonamiento y un daño específico en el cerebro y, a su vez, "examinó las investigaciones más recientes en enfermos que en nuestro tiempo se ven afectados de manera similar y reviso los descubrimientos pertinentes de la investigación neuropsicológica en humanos y animales" (Damasio, 1997, p. 13). Hasta ese entonces se tomaba en consideración la toma de decisiones desde el racionalismo sin tener en cuenta el papel de las emociones. Dicho caso dio lugar a la frenología en donde, esta corriente, se comienza a desligar del dualismo que supone la separación de la mente y el cuerpo.

Ahora bien, con respecto a la relación de las emociones con la inteligencia, hace tiempo que diversos autores comenzaron a estudiar dichos conceptos enlazados. Autores tales como Thorndike, empezaron a realizar definiciones más amplias con respecto a la inteligencia. En 1920 Thorndike divide a la inteligencia en tres dimensiones: inteligencia abstracta, inteligencia mecánica e inteligencia social. Ésta última resulta de interés y refiere a la "potencialidad para percibir el propio estado interno y el de los demás, motivaciones y conductas, y actuar de forma consecuente" (Grewal y Salovey, 2006, p. 10). Además autores como Wechsler también le otorgaba a la inteligencia factores asociados con el ámbito social.

En 1983 Gardner planteó la existencia de inteligencias múltiples, abarcando así tipos de inteligencia que previamente no habían sido tomadas en cuenta para el estudio tradicional de la misma. Anteriormente la inteligencia se investigaba basándose en la teoría psicométrica. Para evaluar la inteligencia, se medían habilidades cognitivas específicas a través de pruebas estandarizadas y objetivas. La teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner y otras teorías contemporáneas han ampliado esta perspectiva para incluir diferentes tipos de habilidades y talentos en la evaluación de la inteligencia.

El autor consideraba necesario lograr un enfoque del pensamiento humano que se desprenda de los estudios realizados hasta el momento y así lograr un enfoque que abarque la inteligencia de una manera más amplia y completa. Resulta novedoso que Gardner agrupa bajo el término de inteligencia, a la cognición impersonal como también a la cognición interpersonal. La inteligencia interpersonal la define como "la capacidad para entender a las otras personas: lo que les motiva, cómo trabajar con ellos de forma cooperativa, etc." (Molero-Moreno, Saiz-Vicente,

Esteban-Martínez, 1998, p. 25). Mientras que la inteligencia intrapersonal la define como una capacidad de autoconocimiento, en donde el sujeto se forma un modelo de sí mismo y es capaz de utilizar este modelo para desenvolverse de manera eficaz en su entorno. Estos dos tipos de inteligencia acuñados por Gardner dieron una importante contribución al desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional tal y cómo se conoce hoy en día.

En el año 1990 Salovey y Meyer fueron los pioneros en conceptualizar dicho constructo. La definieron de la siguiente manera:

La capacidad para razonar sobre las emociones y hacer uso de ellas para mejorar el pensamiento. Esto incluye las habilidades para percibir emociones con precisión, para acceder y generar emociones como ayuda al pensamiento, para comprender las emociones y el conocimiento emocional, y para regular reflexivamente las emociones de modo que promuevan un desarrollo emocional e intelectual

Por otro lado, Herbert A. Simon (1990) argumentó que la toma de decisiones humanas no se basa exclusivamente en la racionalidad, sino que también está influenciada por factores emocionales. Según Simon, la racionalidad y la emoción son complementarias, y deben trabajar juntas para producir decisiones efectivas. En 1950 la organización era concebida como una máquina gracias a la influencia del taylorismo y el foco se ubicaba exclusivamente en la producción y en la eficiencia. El hombre se consideraba únicamente como un engranaje dentro de la organización y, a su vez, sus decisiones y acciones obedecían al cumplimiento de las obligaciones y funciones que le eran asignadas. (Rodríguez, 1999). El liderazgo en este tipo de contexto estaba concebido como una capacidad de dominación, en donde todo el poder se concentra sobre la persona que dirige.

El concepto de liderazgo es un concepto que se estudia desde hace muchos años por diversos filósofos, psicólogos, antropólogos, sociólogos e historiadores. Sin embargo, no existe todavía un consenso general con respecto a esta temática, especialmente con respecto a cómo abordarlo y qué efectos produce. Sin embargo, se puede intentar describir algunas teorías que intentaron definir el concepto de liderazgo. Dentro de la primera teoría se encuentra la teoría de los rasgos en donde explica que inicialmente el liderazgo se consideraba desde una perspectiva más individualista, que los líderes eran personas a los cuales se les atribuía características y/o habilidades que diferían del resto. Estas personas nacían con dichos atributos y además podían realizar tareas que el resto no. Glynn y Dejordy (2008) llamaron a esta teoría como la teoría del gran hombre. Este nombre se atribuye a que se solía creer que esas cualidades eran estrictamente

innatas, de los hombres y que, a su vez, estaba relacionado con lo mítico, el heroísmo y otros aspectos religiosos.

El segundo enfoque está orientado a los estilos comportamentales del líder y se centran específicamente en cómo el líder se comporta en relación a la consecución de las tareas que se le presentan y cómo se comporta con las personas que lidera. Al igual que el enfoque anterior, son teorías que se parten de una visión estática del líder, en donde no se tiene en cuenta el contexto organizacional en el que se desenvuelve. Lewin, Lippitt y White explicaron que existe una tipología del liderazgo: el liderazgo democrático, autocrático y el laissez-faire. Estos estudios dieron pie a que se estudie el comportamiento de los líderes con sus seguidores.

Una última teoría a destacar es la teoría de la contingencia, en donde se explica que no hay una forma efectiva y universal de liderar sino que los diferentes contextos implican ciertos tipos de liderazgo. Dicho esto, estas teorías se enfocan principalmente en el contexto, en lo favorable que es el ambiente para liderar, la complejidad de la tarea a realizar, las características de los seguidores y la relación dinámica que se establece entre el líder y el seguidor (Glynn y Dejordy, 2008).

Estado del arte

A lo largo de los últimos años, el concepto de IE ha sido estudiado por diversos autores y a su vez se han realizado diferentes estudios que corresponden su relación con el liderazgo. En primer lugar se encuentra Goleman, autor que popularizó el concepto y que, notando cómo crecía el interés por ello en las grandes empresas, escribió dos libros dedicados a esta temática. El autor realizó investigaciones en ciento ochenta y ocho empresas con el objetivo de determinar cuáles eran las capacidades personales que impulsaban un rendimiento excepcional en las organizaciones y en qué grado. Goleman no niega que el intelecto es uno de los impulsores para el rendimiento excepcional, entre otras capacidades cognitivas, sin embargo, su análisis demostró que, “la inteligencia emocional desempeñaba un papel cada vez más importante en las categorías empresariales más elevadas, donde las diferencias en la preparación técnica tenían una importancia insignificante” (Goleman, 2013, p. 81-82).

Boyatzis es un psicólogo y teórico organizacional estadounidense que en 2009 publicó un estudio con el propósito de estudiar el contexto organizacional en Europa y así poder entablar una relación entre las competencias organizacionales de dicho contexto con la inteligencia emocional. Las conclusiones a las que arribó el autor coinciden en que la inteligencia emocional, social y cognitiva predice la efectividad en los roles de liderazgo en diversos sectores de la sociedad. Otros autores tales como Annie Haver, Trude Furunes y Kristine Akerjordet realizaron investigaciones en relación a la regulación emocional y sus implicaciones en el liderazgo. Estos autores definen la regulación emocional como estrategias para manejar las emociones enfocándose en la naturaleza de las mismas. Mencionan que hay dos estrategias para regularlas, la primera refiere a la estrategia de la reevaluación. Implica ser consciente de lo que un evento particular puede generar en sus emociones y así cambiar la manera en que este evento es percibido. Por ejemplo, minimizando la importancia del mismo. Se basa en reinterpretar esa situación que pareciera generar estrés. Según estos estudios, aunque se requiere de un gran esfuerzo personal, esta estrategia no demostró estar asociada o incrementar los niveles de estrés o agotamiento. La segunda estrategia se llama supresión y se refiere a justamente suprimir conscientemente las emociones que se puedan generar ante un evento particular, una vez que éste sucede.

Sin embargo, mientras algunos argumentan que sí existe evidencia empírica para respaldar la relación entre IE y liderazgo, otros estudios no avalan tal relación de la manera que lo realiza Goleman y otros investigadores. Esto es así ya que existe otro modelo para analizar la inteligencia emocional además del de Goleman. Uno de ellos es el modelo de habilidad de Peter Salovey y John Mayer que corresponden a analizar la IE como un conjunto de habilidades destinadas al procesamiento de información sobre las emociones. En otras palabras, indican que la IE es una capacidad para percibir, asimilar, comprender y regular las emociones

(García-Fernández y Giménez-Mas, 2010). A su vez, este modelo no incluye componentes de factores de la personalidad.

Autores como John Antonakis (2015) consideran la utilización del modelo de Salovey y Mayer para medir la IE como el camino correcto. Dicho autor postula que es necesario estudiar la habilidad desde un punto de vista más científico, que los tests utilizados para medirla sean probados y validados exhaustivamente ya que, si no, carecería de evidencia científica. A su vez, el autor explica que en las próximas investigaciones relacionadas con la IE y el trabajo organizacional, se deben tomar en consideración otros factores como los contextuales para respaldar dicha relación.

Marco teórico

El modelo utilizado para establecer la influencia de la inteligencia emocional en el liderazgo es el modelo mixto acuñado por Goleman. Dicho autor realizó diversas investigaciones en relación a la temática en importantes empresas y en organismos públicos y arribó a la conclusión de que existe una gran influencia de la inteligencia emocional en los roles de liderazgo en las organizaciones. En uno de sus libros explica que “al analizar a los trabajadores estrella en puestos de liderazgo se hacía evidente que casi el noventa por ciento de las competencias que los distinguían de la media eran atribuibles a factores de inteligencia emocional, más que a capacidades puramente cognitivas” (Goleman, 2013, p. 82-83). En 2013 Goleman describe las competencias emocionales decisivas para el liderazgo, ellas son: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la gestión de las relaciones y la empatía. Éstos son principios básicos de la IE que plantea el autor para conseguir el éxito en el ámbito laboral.

Para el presente trabajo también se tendrá en cuenta el modelo de Higgs y Dulewicz (2016) el cual explica siete elementos que componen a la IE. Este modelo es adaptado al modelo de Goleman y se pueden observar algunas diferencias y similitudes. El primer elemento de la IE según Higgs y Dulewicz es la autoconciencia y los autores la explican como la habilidad de ser consciente de las propias emociones. Este elemento se encuentra presente en el modelo de Goleman y el autor la subdivide en otros tres componentes. El primero es la autoconciencia emocional y refiere a ser consciente de las señales internas, conocer el efecto que tienen estas señales en uno mismo y en su rendimiento laboral. El segundo es la autoevaluación certera, ésta comprende que el sujeto pueda ser consciente de las limitaciones y puntos fuertes de sí mismo, aceptando así las críticas constructivas sobre su rendimiento laboral. La última subdivisión está caracterizada por la confianza en uno mismo y refiere a sacar el mayor provecho de sus puntos fuertes y el poder obtener con ilusión los cargos difíciles.

Como segundo elemento Higgs y Deluwicz toman la resiliencia emocional como la habilidad de poder adaptarse a ciertas situaciones que nos pueden generar presión. Significa tener la capacidad de tener los objetivos claros e intentar lograrlos a pesar de las dificultades que puedan aparecer en el camino. Es el balance entre las emociones, las acciones y los resultados. Esto no quiere decir que uno deba ignorar esas emociones si no que justamente se trata del reconocimiento de las mismas y las acciones consecuentes a ellas. En un ambiente laboral, situaciones de estrés surgen constantemente y la persona debe ser capaz de mantener el foco con el objetivo de superar cualquier desafío que se pudiera presentar. Además los autores presentan su tercer elemento el cual se define como el compromiso con la dificultad de cierto problema o desafío. Refiere tener concordancia entre lo que uno dice y hace.

Ambos elementos descriptos se asemejan con el principio de autorregulación mencionado por Goleman. El autor subdividió este elemento en seis componentes. En primer lugar se encuentra el autocontrol emocional. Los líderes que poseen esta habilidad, “encuentran formas de gestionar los sentimientos y los impulsos perturbadores que los asaltan, e incluso de canalizarlos para aprovecharlos” (Goleman, 2013, p. 426). Como otro subelemento se encuentra la transparencia que se refiere a los líderes que son concordantes con sus valores. Estos líderes reconocen sus errores y hacen frente a la conducta inmoral que pueda surgir en el ámbito laboral. Por otro lado también se encuentra la adaptabilidad, éstos líderes son capaces de gestionar varias tareas a la vez, sin perder concentración en alguna de ellas y a su vez, son capaces de manejar el contexto cambiante, flexibilizándose frente a cambios inesperados. Además se encuentra la capacidad de consecución que se refiere al líder con capacidad de aprender de forma continua y así enseñarle a los demás a mejorar. También son líderes que tienen la consecución de sus valores bien definidos y que por lo tanto están siempre buscando los mejores resultados para ellos y sus seguidores. Luego se encuentra la iniciativa, en donde los líderes que están en altos niveles, son capaces de aprovechar las oportunidades que se les presentan o más bien las crean. En la última subdivisión se encuentra el optimismo, que refiere a los líderes que son capaces de encontrarse frente a una adversidad y no la perciben como una amenaza sino como una oportunidad.

Volviendo al modelo de Dulewicz y Higgs encontramos otra similitud con el modelo de Goleman. El elemento de la motivación. El primer modelo la define como la energía y el compromiso con lograr resultados claros y crear un impacto en el ambiente. La consecución de estos resultados se lograrán a pesar de los desafíos, cuestionamientos y rechazos que se puedan presentar. A su vez, Goleman menciona que “si hay algo que comparten casi todos los líderes eficaces es la motivación. Están decididos a conseguir unos objetivos por encima de las expectativas, tanto de las suyas como las de los demás” (Goleman, 2018, p. 87). Se puede ver que la definición de motivación acuñada por Goleman se asemeja a la de los autores Dulewicz y Higgs.

Los últimos tres elementos del modelo de Higgs y Dulewicz se complementan a los elementos de empatía y habilidades sociales del modelo de Goleman. Los primeros describen al quinto elemento como la sensibilidad interpersonal. La definen como la habilidad de ser consciente de las necesidades y percepciones de otras personas a la hora de tomar decisiones que resuelven conflictos. Implica tener la voluntad de escuchar activamente las inquietudes, ideas o propuestas de las otras personas. Además de aquí se desprende el sexto elemento del modelo, la influencia. No se debe dejar de tomar en cuenta los puntos de vista de las otras personas pero también es necesario poseer la capacidad de influencia. Este elemento de inteligencia emocional es la capacidad de persuadir a otras personas de aceptar las propuestas que uno expone, de poder cambiar de parecer y tomar otros cursos de acción. El último elemento descrito por los autores es

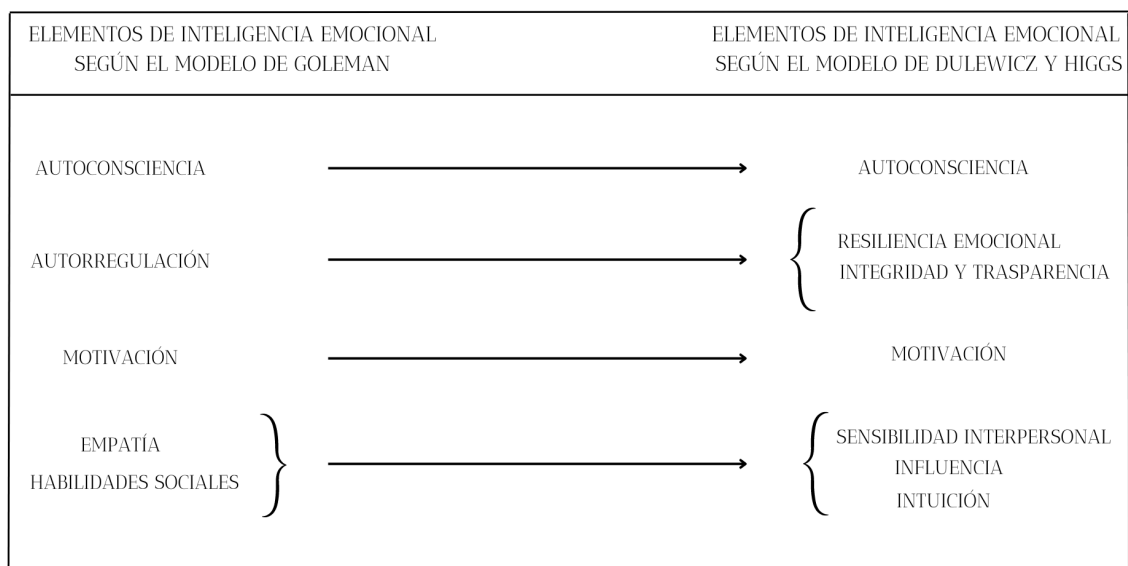
el de la intuitividad. Ésta es la capacidad de tomar decisiones claras y tomar responsabilidad de ellas teniendo en cuenta la razón y la intuición de la persona.

Volviendo al modelo de Goleman (2013), encontramos el componente de la empatía que el autor describe cómo la capacidad de leer las emociones de los demás, escucharlos con atención y ser capaces de comprender su perspectiva. Los líderes con esta capacidad “promueven un clima emocional adecuado para que las personas en contacto directo con los clientes lleven la relación por el buen camino” (Goleman, 2013, p. 433). El foco está en garantizar la satisfacción de ambas partes de la relación. El último principio corresponde a la gestión de las relaciones que se encuentra subdividido en seis componentes. Por un lado se encuentra la inspiración y ésta refiere a la capacidad del líder de impulsar a la gente hacia una visión compartida transmitiendo una sensación de que todos trabajan hacia la consecución de un mismo fin. Luego se encuentra la influencia, en donde se busca un resultado que pueda satisfacer a ambas partes positivamente y de conseguir una red de apoyo para una determinada iniciativa. También se encuentra el desarrollo de los demás y se relaciona con la capacidad del líder de cultivar las capacidades de los demás, fortaleciendo sus ventajas y trabajando en sus limitaciones. Por otro lado se encuentra la capacidad de impulsar el cambio, los líderes con esta capacidad saben reconocer la necesidad de renovación, poner en tela de juicio el status quo y defender el nuevo orden (Goleman, 2013, p. 436). A su vez, se encuentra la gestión de conflictos que refiere a ser capaz de escuchar a todas las partes, comprender los diversos puntos de vista y encontrar una solución que pueda satisfacer a todas las partes. En último lugar se encuentra el trabajo en equipo Goleman (2013) lo describe como la capacidad de los líderes de poder propiciar una atmósfera de armonía y respeto, en donde hay un esfuerzo colectivo y donde se construye una identidad.

En la Tabla 1 a continuación se puede visualizar la comparación entre ambos modelos de Inteligencia Emocional para una mayor comprensión.

Tabla 1

Comparación entre el Modelo de IE de Goleman y el modelo de IE de Dulewicz y Higgs



Nota: Adaptado de *“Leading with Emotional Intelligence”* (p.30), por V. Dulewicz y M. Higgs, 2016, Palgrave Macmillan. Declaración de derechos de autor.

En relación al liderazgo se entiende que es un concepto que ha sido estudiado por numerosos autores y presenta más de 9000 artículos e investigaciones académicas. El liderazgo pareciera ser un concepto trivial para las compañías y la vida en general. Ha generado polémica entre investigadores, sin llegar a un consenso sobre una definición particular del mismo, sus dimensiones y principalmente cómo se lo debe abordar. Se lo entiende como un concepto complejo y dinámico en donde su definición tiende a fluctuar con el tiempo. Actualmente se piensa al liderazgo como un fenómeno social que se construye a partir de la interacción entre personas. Se tienen en cuenta diversos factores a la hora de liderar tales como las propias experiencias vividas, la personalidad, la inteligencia emocional, entre otros. A lo largo de los años se estudiaron diferentes estilos de liderazgo pero de los más renombrados son los estudiados por el psicólogo Bernard Bass. Uno de ellos es el liderazgo transformacional que fue introducido por primera vez en 1985. El autor lo describe como aquel que motiva a las personas a hacer más de lo que ellas esperan.

Nader y Castro Solano (2007) describen al liderazgo transformacional de Bass de la siguiente manera:

Los líderes con características transformacionales provocan cambios en sus seguidores a partir de la concientización acerca de la importancia y el valor que revisten los resultados obtenidos tras realizar las tareas asignadas. Además, el líder incita a que los seguidores trasciendan sus intereses personales en virtud de los objetivos de la organización. Esto genera confianza y respeto por parte de los adeptos, que son motivados a lograr más de aquello originalmente esperado.

Bass e investigadores identificaron cuatro dimensiones del liderazgo transformacional, las cuales se pueden medir con el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ). Uno de ellos es el carisma, “que consiste en el poder referencial y de influencia. Un líder carismático es capaz de entusiasmar e inspirar confianza e identificación con la organización.” (Torrecilla, 2006, p. 16.). También se encuentra la inspiración lo cual refiere a aquellos líderes que inspiran a las personas que los rodean a involucrarse en los objetivos que desean lograr y a demostrar compromiso con la visión compartida. A su vez tenemos la estimulación intelectual en donde los líderes estimulan a las personas a ser innovadoras y creativas, cuestionando ciertas situaciones y buscando soluciones a los problemas cotidianos. Además estos líderes prestan especial atención a las necesidades diversas que cada una de las personas pueda tener. Esta última dimensión de consideración individual alude a crear oportunidades de aprendizaje para las personas reconociendo las diferencias individuales que pueda haber entre ellas. Se fortalece la comunicación bidireccional y las interacciones son lo más individualizadas posibles.

En resumen, los líderes transformacionales buscan transformar a las personas y ayudarlas a lograr más allá de lo normalmente esperado. A partir de ello, surge una conexión entre el líder y la persona en donde se afloran niveles de motivación y moralidad en ambos. Se busca co-crear el vínculo y conectar a niveles emocionales, lo que lleva a compartir un mismo objetivo o visión.

Por otro lado, se encuentra pertinente definir un tipo de liderazgo que es demandado altamente para hacer frente a las adversidades actuales. El liderazgo resiliente es un estilo de liderazgo que se estudia hace varios años pero se ha popularizado a raíz de la pandemia del SARS-CoV-2. Villa Sanchez (2020) lo define cómo:

Aquel orientado al rendimiento y al cambio y, por lo tanto, presta atención al cumplimiento de los objetivos organizativos y se centra en iniciar y gestionar el cambio dentro de la organización para adaptarse a las demandas tanto del entorno empresarial interno como externo.

Se presenta una nueva forma de estudiar y abordar el liderazgo. Un enfoque orientado a adaptarse a las rápidas transformaciones del mercado, que a la vez son inciertas y desafiantes. Estas nuevas habilidades de liderazgo “son esenciales para innovar las organizaciones, y las organizaciones innovadoras impulsan a los líderes a ser más resilientes” (Villa Sanchez, 2020, p. 81).

Desarrollo metodológico

Procedimiento

La secuencia que se ha utilizado para identificar los textos seleccionados implica, en primer lugar, la búsqueda de un modelo teórico de la inteligencia emocional que se ajuste a la temática organizacional. Daniel Goleman con su publicación del libro en 1995 impulsó el término inteligencia emocional y éste atrajo el interés de las empresas. Tal fue la repercusión en el mundo laboral que diez años posteriores a la publicación de su libro se proliferaron sus aplicaciones en este ámbito. Luego de haber realizado esta búsqueda se procedió a buscar artículos publicados por Goleman que sustentaran, con casos verídicos, dicha relación entre las variables. Dichas publicaciones que se van a utilizar para el presente trabajo se encuentran realizadas dentro de los últimos diez años. Además, se estudiarán autores mencionados anteriormente como que también participó en la publicación de artículos de Goleman.

Además recientemente se han publicado trabajos de los autores Higgs y Dulewicz que presentan su propio modelo de IE basado en la teoría desarrollada por Goleman. En su libro los autores explican de qué manera esta habilidad se puede desarrollar y la importancia de componentes tales como la resiliencia emocional para el surgimiento de tendencias de liderazgo tales como el liderazgo resiliente. En este caso se tendrán en cuenta ambos modelos para el desarrollo del presente trabajo. Se podría indicar que es un trabajo de tipo explicativo ya que implica el desarrollo de una realidad que se está estudiando y además, expone la explicación de dos fenómenos.

CAPÍTULO 1:

El Modelo de Inteligencia Emocional y su Efecto en las Organizaciones

Goleman propuso un modelo de Inteligencia Emocional de donde se desprenden cinco constructos. La aplicación de su modelo con empresas como Johnson and Johnson dieron fundamento para las siguientes investigaciones y la implicancia de la IE en el mundo laboral. Este estudio se llevó a cabo por colegas de Goleman que tomaron en cuenta su modelo y decidieron realizar una aplicación práctica con la empresa que los contrató para evaluar los efectos de la IE en su empresa. En Johnson and Johnson se interesaron por el modelo de Goleman a raíz de un artículo publicado por la Harvard Business Review en 1998 en donde Goleman explica qué es lo que hace a un gran líder. De allí se encabezó un proyecto en donde se buscó determinar si las competencias descritas por Goleman hacían la diferencia a la hora de liderar. Dicha investigación fue realizada por Kathleen Cavallo y Dottie Brienza. En este proyecto participaron 1400 empleados de 37 países diferentes.

En primer lugar se detectó la necesidad de estudiar los estilos actuales de liderazgo en la empresa. Se buscaba entender la implicancia que tenía la filosofía de la empresa, los valores de la misma, entre otros, a la hora de liderar. A partir de estos estudios se creó una encuesta de 183 preguntas hacia los líderes. Para realizar los estudios fueron seleccionados 380 jefes que como requisito era indispensable que hayan tenido un equipo a cargo durante un periodo mínimo de dos años. La muestra fue dividida por género y por ubicación: 55% de los participantes son del género masculino y 45% del género femenino. En términos de ubicación: 40% de los participantes provenían de Norte América, 25% de Europa, 20% de Asia, África y Medio Oriente y por último el 15% restante de Latinoamérica.

A la hora de realizar los estudios se tenían en cuenta otros factores tales como responsabilidades diarias, la efectividad o performance actual y en qué área se desempeñaban. Es importante destacar que, en este caso, la forma de medir la performance está relacionada al logro de los objetivos del negocio. De aquí también se desprende la posibilidad o no de ser ascendido en el puesto de trabajo. Si se excede en los objetivos del negocio y se pueden asumir nuevas responsabilidades, ese líder es visto como un caso de éxito y se incrementan sus posibilidades de ser ascendido.

Los resultados de este estudio revelaron que existía una fuerte relación entre líderes con niveles altos de performance y la competencia emocional. Presentaron una alta puntuación en los cinco constructos que se desprenden del modelo de Goleman: autoconocimiento, autorregulación,

habilidades sociales, motivación y empatía. Sin embargo, es importante destacar que estos líderes puntuaron específicamente alto en los niveles de autoconocimiento y autorregulación.

Ahora bien, es interesante comprender cuál fue la respuesta de la organización frente a los resultados. Las competencias emocionales que se encontraban ausentes en el modelo de liderazgo actual fueron incluidas de manera explícita en el discurso de los directivos de la empresa. Esto forma la base para las actividades de selección, evaluación y capacitación del talento humano dentro de la empresa. Luego crearon un modelo de evaluación de desempeño que pretendía incluir estas competencias para que los líderes puedan evaluar a otros trabajadores y recomendar maneras en las que se podían desarrollar las competencias emocionales necesarias. Además se compartieron los resultados de este estudio y se implementaron programas de desarrollo por toda la empresa para familiarizar a todos con los conceptos de competencias sociales y emocionales. Los esfuerzos para desarrollar la inteligencia emocional en la organización deberían seguir continuando.

En los estudios realizados por Higgs y Dulewicz (2016) se utilizó un cuestionario para medir el liderazgo efectivo y la influencia de la inteligencia emocional en el mismo. Está basado en tres dimensiones: la inteligencia emocional del líder, su competencia intelectual (CI) y sus habilidades de gestionar a las personas o al equipo. Una de las hipótesis que propone la investigación es que la inteligencia emocional contribuye aún más que el resto de las dimensiones a la hora de liderar efectivamente. Para ello, realizaron investigaciones en *The British Royal Navy (RN)*. La muestra fueron 261 personas de diferentes niveles de jerarquía. El 91.2% de las personas eran del sexo masculino mientras que el restante 8.8% eran del sexo femenino. Para medir el desempeño laboral y el potencial de las personas en la organización, se utilizó un instrumento utilizado por las fuerzas británicas en aquel momento. Dicho instrumento se llama Informe de Evaluación Conjunta del Oficial u OJAR, por sus siglas en inglés.

Como resultado de las investigaciones, se demostró que la IE, el CI y la habilidad de gestión de personas tienen implicancia a la hora de considerar el desempeño de los oficiales. Además, también se observó que la inteligencia emocional tiene una mayor contribución en el desempeño efectivo. Dichos resultados comprueban la hipótesis presentada inicialmente en donde se puede ver una mayor contribución de la IE a la hora de predecir un liderazgo efectivo. Esto no quiere decir que los otros factores no sean tomados en cuenta, claro que es importante destacar la relevancia que pueden presentar las otras variables al influenciar el liderazgo. Igualmente resulta destacable la influencia del IE sobre el liderazgo de los oficiales británicos.

Para explicar estas conclusiones, los autores proponen una serie de razones que refieren al rol de las emociones en el contexto social actual. Se puede considerar cómo un factor diferencial a la hora de liderar, más allá de las competencias intelectuales o las habilidades de gestionar personas que uno pueda poseer. Ser capaz de adaptarse a los grandes cambios, la constante

rotación de personas en el ámbito laboral, los crecientes niveles de burnout son todos factores que evidencian la necesidad de tomar en cuenta las emociones en el entorno laboral. Ya no se habla de una separación entre persona en el entorno laboral y la persona que uno es en su día a día si no que se tiene una visión más holística de ésta, teniendo en cuenta en todos sus entornos.

Por otro lado, para evaluar el impacto de la inteligencia emocional en los líderes y su efecto en el desempeño organizacional se utilizaron investigaciones de Van Oosten, McBride-Walker, Taylor, (2019). El estudio se realizó en una empresa de finanzas de EEUU, que luego de la crisis del 2008 había sufrido diferentes cambios, entre ellos se destaca un trabajo de desarrollo profesional en donde se buscaba capacitar a los líderes con habilidades de IE. Para la muestra se utilizaron 85 líderes dentro de los cuales el 67% eran hombres y el 33% mujeres. El programa buscaba que los líderes de la organización puedan crear un espacio colaborativo y que trabajen en pos de la misión de la organización. También buscaba que éstos sean agentes de cambio positivo en la cultura de la empresa y que al fin y al cabo estos aspectos logren la mayor efectividad organizacional.

El instrumento utilizado para medir la IE en la presente investigación fue desarrollado por Boyatzis y Goleman y se denomina ESCI. Está constituido por 72 ítems que buscan medir cuatro componentes: el autoconocimiento, la autorregulación, las habilidades sociales y la gestión de las relaciones. Esta medida no solo busca medir los componentes de la IE sino que proporciona un perfil emocional y también social. En cuanto a su validez y fiabilidad es importante mencionar que es consistente. Algunos ítems del ECI mencionan preguntas como “¿Qué tan frecuente (líder) reconoce las situaciones que provocan que emerjan emociones fuertes?” y “¿reflexiona en las razones de esas emociones?” (Van Oosten et al., 2019 p. 252). Por otro lado, para medir el desempeño laboral se utilizó el rendimiento anual previsto por la organización. Se tomaron en cuenta dos aspectos: si en ese año cumplió los objetivos explícitos propuestos por la organización de acuerdo a su rol y su rendimiento de acuerdo a la perspectiva de sus pares. Éste último se compone del 15% del total del desempeño mientras que el primero consiste en el 85% del total. El rendimiento se definió en una escala del 1 al 5. 1 siendo el más bajo, lejos de la expectativa y 5 siendo el más alto, superando expectativas.

En suma, los resultados de la investigación demostraron que las competencias emocionales y sociales que posee un líder tiene un efecto directo y positivo en el desempeño laboral. Dicha conclusión refuerza lo planteado por Goleman (1998), en donde las personas con altos niveles de IE son más efectivos en el rendimiento laboral que aquellos que tienen niveles bajos de IE.

Los presentes estudios demuestran una clara relación entre los niveles de IE y el liderazgo. Específicamente para predecir resultados positivos en el desempeño laboral de los líderes. Sin embargo, estos resultados demuestran la influencia de IE a nivel individual. Para desenvolverse en

un contexto cambiante y abordar los desafíos del mismo, se considera necesario que por lo menos más de una persona en el equipo tenga niveles altos de IE. Para responder a las situaciones complejas, las organizaciones y los equipos fluctúan o deben fluctuar constantemente. Según Dulewicz (2005) los equipos con niveles altos de IE demostraron ser efectivos a la hora de lidiar con complejos problemas y desafíos. El autor menciona una habilidad sumamente importante para responder a éstos, la innovación. Se ha demostrado en investigaciones que pensar en equipo tiende a crear un clima en donde se fomenta la innovación (2016) y la forma de resolver problemas es eficiente y efectiva. Dado el alto nivel de competitividad que hay en las empresas, esta manera de abordar los problemas puede poner a una organización en ventaja por sobre otra. El concepto de IE capta la atención porque parece ser un factor determinante a la hora de lograr grandes resultados y podría ser también aquel que hace que una organización se diferencie de otras.

Se entiende que la inteligencia emocional es un concepto más bien individual y es por esto que no hay vasta investigación en el área desde el punto de vista grupal. Sin embargo, los autores Higgs y Dulewicz (2016) realizaron una comparación entre su modelo individual de IE y el modelo de los roles de equipo según Belbin (1976) con el objetivo de poder identificar la presencia de IE en los grupos de trabajo. Los autores mencionan que aquellas personas que poseen altos niveles de IE se asemejan con aquellas que toman el rol del impulsor. Otro de los roles que cabe mencionar es el de investigador de recursos. Es aquel que es entusiasta y transmite altos niveles de energía y motivación al grupo. Además, es aquel que busca oportunidades para que el equipo se desempeñe eficazmente.

En el modelo presentado por Belbin se considera importante que los equipos presenten roles balanceados. aquellos equipos que tengan los roles desbalanceados (más presencia en uno que otro) no se complementan, por ende no se desempeñan eficazmente. Se considera hipotéticamente un ejemplo en un equipo de ventas. En este caso, probablemente las personas presenten roles asociados con la persuasión, la posibilidad de motivar a otros, la adecuada respuesta a las emociones de otros y la motivación para obtener resultados. En contraste podrían ser personas que no son muy conscientes de sus propias emociones ni parecieran saber cómo manejarlas adecuadamente. Las consecuencias en este equipo desbalanceado es que se puede crear un ambiente motivador y con grandes niveles de energía y entusiasmo pero probablemente sean personas capaces de romper las reglas con tal de conseguir el objetivo además de tener reacciones impulsivas ante eventos adversos. Con dicho ejemplo se busca demostrar que equipos que se encuentren desbalanceados en sus roles probablemente estén mayormente destinados al fracaso que aquellos que se encuentran balanceados (Belbin, 1976). Dicho esto, se entiende que no es necesario que todos los individuos de un equipo presenten altos niveles de IE pero sí es importante que al menos el promedio posea niveles medios de IE.

Ahora bien, en otro caso de estudio, Higgs y Dulewicz realizaron una investigación en una consultora multinacional llamada Advizors. La estructura de la organización presenta un funcionamiento más bien individual, con diferentes consultores asesorando a otras organizaciones. Desde fines de 1900 y principios del 2000 la empresa creció significativamente teniendo un posicionamiento fuerte en el mercado. En el año 2012 se encontraron con altos niveles de competencia y el crecimiento de la empresa se estancó. La empresa reconoció que uno de los factores parecería ser el creciente interés por parte de los clientes en ser brindado con soluciones integrales que pudieran satisfacer sus necesidades. El directorio de Advizors identificó este factor y decidió actuar creando equipos multidisciplinarios que puedan brindar soluciones integrales a los clientes de la empresa. Esta nueva dinámica no iba a ser fácil de implementar ya que la forma de trabajar de la empresa acostumbraba a ser muy diferente. Últimamente se decidió que los altos mandos iban a trabajar en equipo y demostrarse como ejemplo.

Para comenzar el programa de desarrollo, los investigadores realizaron un primer asesoramiento a los líderes para medir su perfil. Luego los miembros se reunieron para identificar y debatir cuáles eran las ventajas y desventajas que presentaban como equipo de trabajo. De este debate se desprendieron una serie de conclusiones: bajos niveles en la encuesta de satisfacción laboral, demoras en la implementación de proyectos, demoras en consensuar las decisiones, altos niveles de desgaste en los mandos medios y bajos y por último, se entendió que existía una necesidad de abarcar los problemas de una manera más creativa y dispuesta a las nuevas ideas. En suma se determinó que las áreas a mejorar estaban relacionadas con la condición humana. Además también se llegó a la conclusión de que la persona indicada para la implementación de la nueva forma de trabajo integral iba a ser la Directora de Estrategia ya que, según el diagnóstico, ella presentaba un perfil con fortaleza en las conexiones humanas.

Los autores mencionan que dado el contexto de volatilidad, incertidumbre y ambigüedad se vio la necesidad de asegurar que las personas de la organización se encuentren alineadas y a gusto con la nueva estrategia (2016). Como primer paso decidieron realizar dos días de reuniones entre el equipo ejecutivo y sus reportes directos con el objetivo de revisar la estrategia y trabajar en los detalles de la implementación. Uno de los cambios conversados fue que los encargados de promocionar este nuevo cambio en la dinámica de trabajo debían ser los líderes de mandos medios. Otro de los cambios conversados estaba relacionado a los bajos niveles de satisfacción laboral que presentaron las encuestas. Allí se debatió la necesidad de trabajar con programas de desarrollo individuales y capacitar a los líderes en cómo se facilita dicho programa. Luego los investigadores realizaron el diagnóstico de liderazgo a todos los miembros de la reunión y se decidió medir nuevamente las cualidades en un año para revisar si hubo mejoras.

Después de año y medio de trabajo, Higgs y Dulewicz identificaron una serie de resultados: la nueva estrategia fue exitosamente implementada y bienvenida por varios clientes, los ingresos

aumentaron un 18% y aumentaron los clientes nuevos, se realizaron encuestas de satisfacción laboral cada seis meses y en todas ellas los niveles de satisfacción aumentaron y por último se redujeron los niveles de rotación en los mandos medios y bajos. Aunque los resultados fueron favorables para los investigadores, no se puede afirmar que todos ellos se debieron al programa de desarrollo. Aunque Advizors afirmó que estaba conforme con los resultados, uno de los líderes de altos mandos dejó la empresa debido a que no estaba convencido con los cambios implementados. En sus conclusiones, los autores explican que se deben enfatizar los niveles de desarrollo a nivel individual pero también se le debe dar importancia al nivel grupal. Proporcionar programas de desarrollo a nivel grupal puede conducir a cambios importantes en la cultura organizacional. Si los cambios se implementan en los mandos de liderazgo se puede lograr formar una cultura emocionalmente inteligente. Como consecuencia de una cultura emocionalmente inteligente pueden devenir grandes resultados para la empresa.

Los estudios anteriores revelan la importancia y la influencia que puede tener la inteligencia emocional en el liderazgo. Ahora bien, para que una organización sea efectiva y pueda obtener esa ventaja competitiva, es necesario que se entienda la importancia de desarrollar la inteligencia emocional en toda la organización. Para ello es necesario crear una cultura en donde se promueva la importancia de estas capacidades y se las desarrollen. El buen rendimiento de un líder no será suficiente para que toda una organización sea competitiva. En primer lugar, para determinar si una organización es emocionalmente inteligente se deben considerar los factores propuestos a nivel individual pero en este caso a nivel organizacional. Higgs y Dulewicz (2005) definen a la organización emocionalmente inteligente como aquella que posee una serie de capacidades y competencias organizacionales que favorecen la expresión de las emociones de sus miembros. Además, éstas les permiten ser conscientes de sus emociones y hacen énfasis en cómo manejarlas efectivamente.

CAPÍTULO 2: Tendencias de Liderazgo Actuales

En el presente trabajo se determinó que los líderes actuales deben poseer habilidades de IE para poder hacer frente al contexto cambiante. A continuación se expondrá la incidencia que presenta la inteligencia emocional en el liderazgo transformacional y si posee afinidad con éste. Además se procederá a mencionar las nuevas tendencias de liderazgo tales como el liderazgo resiliente, que comparte característica fundamental con la IE.

Tal y como fue demostrado anteriormente, el líder transformacional se centra en relacionar el desempeño laboral con la recompensa y garantizar la correcta distribución de recursos para que las personas puedan lograr sus objetivos eficazmente. Es sumamente importante el compromiso que los líderes generan en las personas. Éstas parecieran estar abocadas a los objetivos organizacionales que se les plantea.

En la Tabla 2 a continuación se pueden identificar las características de los estilos de liderazgo recientes y sus comparaciones entre ellas.

Tabla 2: Tabla comparativa de las diferentes aproximaciones del liderazgo

COMPARACIÓN DE ALGUNAS APROXIMACIONES AL FENÓMENO DEL LIDERAZGO				
LIDERAZGO CARISMÁTICO	LIDERAZGO TRANSACCIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	LIDERAZGO ADAPTATIVO	LIDERAZGO DE ORGANIZACIONES QUE APRENDEN
SE CENTRA EN EL SUJETO	RELACIÓN BASADA EN EL INTERCAMBIO	CAMBIA EL STATUS QUO	MOVILIZAR GENTE PARA QUE ABORDE PROBLEMAS. DIFICILES Y PROSPERE	CREACIÓN DE UNA VISIÓN COMPARTIDA QUE MOVILICE A LA ORGANIZACIÓN
ORIENTADOS A LA ACCIÓN	SE ACTÚA SIEMPRE QUE HAYA UN RETORNO A CAMBIO	APELA A LOS VALORES DE LOS SEGUIDORES	IDENTIFICAR PRIORIDADES DEL GRUPO	LÍDER DISEÑA IDEAS GOBERNANTES (MISIÓN, VALORES) Y LOS MECANISMOS DE OPERACIONALIZACIÓN (POLÍTICAS, ESTRATEGIAS, PROCESOS)
CRITICAN EL STATUS QUO	SE ACEPTAN ROLES Y RESPONSABILIDADES PARA ALCANZAR METAS	SENTIDO DE PROPOSITO ELEVADO	BÚSQUEDA DE UN PROPÓSITO COLECTIVO	
VISION ESTRATEGICA	LA RECOMPENSA PUEDE SER MATERIAL O NO	MOTIVA A HACER MÁS DE LO QUE LAS PERSONAS ESPERAN	REQUIERE CREAR ESTRATEGIAS Y HABILIDADES	
CONSTRUYEN SENTIDO AUTETENTICO DE CONFIANZA			OCURRE A TRAVES DE LA EXPERIMENTACIÓN Y DIVERSIDAD	

Fuente: Adaptado de “*Liderazgo: Antecedentes, Tendencias y Perspectivas de Desarrollo*” (p.62), por F. Contreras Torres, D. Barbosa Ramirez y R. Piñeros Espinosa, 2015, Editorial Universidad de Rosario. Declaración de derechos de autor.

De acuerdo a los autores Sosik y Megarian (1999) ciertos aspectos de la IE se pueden asociar con el liderazgo transformacional. Por un lado, la empatía se puede vincular con la dimensión de la consideración individual. Ambos conceptos se vinculan ya que para dar cuenta de las necesidades individuales de una persona es necesario poder entender de qué manera se está sintiendo y cuál es su punto de vista. Por otro lado si se observa otro componente de la IE como por ejemplo la regulación de las emociones se podría asociar con la dimensión de estimulación intelectual ya que un líder que puede adaptar sus emociones a las situaciones en las que se encuentra puede estimular confianza en la otra persona y ayudarla a ser innovadora y creativa para buscar ideas nuevas. También se puede encontrar la asociación con el concepto de autoconocimiento de la IE y el carisma del liderazgo transformacional. Un líder que es capaz de reconocer sus propias emociones tiene confianza en uno mismo y en los objetivos que puede lograr y esto conlleva a generar en la otra persona confianza e identificación con la organización y los objetivos de la misma. Un líder carismático es un líder consciente de sí mismo y de la influencia que tiene sobre la otra persona. Además según George (2000) y Lutz (2005) los líderes transformacionales tienen en cuenta las emociones propias y las de los demás con el fin de motivar a esas personas a lograr los objetivos deseados.

Fannon (2018) realizó una investigación con el propósito de identificar la relación entre el liderazgo transformacional y la inteligencia emocional. Realizó una encuesta a 87 líderes dentro de los cuales más del 70% eran líderes mayores a 30 años y la mayoría mujeres (60%). Para medir el liderazgo utilizó el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MLQ) mientras que para medir la inteligencia emocional utilizó un cuestionario autoevaluativo de Genos. Este cuestionario tiene 70 ítems que miden la frecuencia con la cual un individuo actúa en base a su inteligencia emocional. En base a los resultados Fannon demostró que hay una fuerte correlación positiva entre ambas variables. Cuanta mayor sea la IE mayor es el estilo transformacional de liderazgo de las personas. Además, la mayoría de las personas que respondieron la encuesta mencionaron comportamientos asociados con el estilo transformacional de liderazgo (2018)

Northouse en su libro de liderazgo menciona que este estilo de liderazgo incrementa los niveles de motivación y moralidad en las personas ya que se crean conexiones genuinas entre las personas que facilitan el trabajo en equipo y la consecución de los objetivos. Este estilo de liderazgo permite fortalecer los vínculos entre las personas. Se podría decir entonces que no solamente este estilo de liderazgo y la IE están relacionados si no que además es predictor del

buen desempeño laboral. En los estudios realizados por Maher y Abdel-Aal (2016) también se puede ver reflejado la relación entre la IE y el liderazgo transformacional. Los autores utilizaron el inventario de Bar-On para medir la Inteligencia Emocional el cual fue creado a partir del modelo de Goleman y su caracterización de la IE. Consta de 133 declaraciones en donde la persona debe especificar con cuál presenta más afinidad con escalas del 1 al 5. Además utilizaron el MLQ de Bass para determinar el estilo del liderazgo de la persona. El total de la población que se utilizó para este estudio fueron 234 mángers. El 60% de ellos eran hombres mientras que el 40% eran mujeres y las edades rondaban entre 35 y 45 años. El estudio concluyó con una serie de resultados en donde se definió una relación positiva entre el estilo de liderazgo transformacional y la IE.

Al revisar una considerable cantidad de estudios se puede ver que los mángers son más eficientes en las organizaciones y al mismo tiempo son capaces de motivar y transformar a las personas y los contextos en los que trabajan. Sin embargo, se podría notar que según otros estudios empíricos que estudiaron la relación entre las variables argumentaron que los métodos utilizados para estudiar estas características carecen de validez y fiabilidad. Agregan que la relación entre la IE y el estilo de liderazgo transformacional son constructos relacionados positivamente en base a argumentos especulativos más que evidencia empírica (Harms y Credé, 2010). Éstos autores realizaron estudios meta-analíticos y arribaron a la conclusión de que la relación entre las variables no es tan fuerte como se predice, en donde hay autores como Locke (2005) que permanecen escépticos con dicha relación mientras que hay otros autores como Daus y Ashkanasy (2005) que sí demuestran una relación significativa. Harms y Credé concluyen que a pesar de que haya estudios que no demuestran la fuerte y positiva relación, no desestiman que la IE pueda desempeñar un rol sumamente importante en el liderazgo efectivo. Se podría notar que aún se requiere evidencia empírica para probar la relación entre la IE y el estilo de liderazgo transformacional.

Por otro lado, Villa Sanchez (2020) estudia la resiliencia y la toma como una habilidad concerniente para la sociedad actual. Examina su importancia con el liderazgo para hacer frente a las adversidades del contexto contemporáneo. La pandemia ha dejado en claro que vivimos en un contexto volátil, ambiguo y vulnerable. Para ello, es necesario que el enfoque del liderazgo cambie y sea capaz de adaptarse a las rápidas transformaciones ya que “cuanto mayor sea la incertidumbre de la situación y mayor ambigüedad, mayor será la necesidad de disponer de líderes resilientes.” El concepto de resiliencia se relaciona directamente con la inteligencia emocional ya que se encuentra dentro del modelo de Dulewicz y Higgs como “resiliencia emocional” y se asemeja con el modelo de Goleman dentro del constructo “autorregulación”. Se podría decir entonces que el estilo de liderazgo resiliente es una forma de liderar que adquiere componentes de IE como propios.

Hay diversos autores que mencionan las características de los líderes resilientes. Castiñeira y Lozano (2012) denominan las siete resiliencias que hacen a este estilo de liderazgo. Por un lado se encuentra la introspección en donde uno se pregunta y se cuestiona lo que sucede alrededor y es capaz de dar una respuesta transparente y honesta. En segundo lugar se encuentra la capacidad de poner límites al problema o el contexto problemático. En esta independencia entre uno mismo y el problema se intenta no caer en el aislamiento. En tercer lugar está la dimensión relacional de la persona que implica poder vincularse afectivamente ya que será de gran ayuda para poder navegar los desafíos. En cuarto lugar se encuentra la iniciativa y la capacidad de exigir y proponer metas. Luego se encuentra el sentido del humor, en donde se busca poder encontrarle el lado positivo a la tragedia. En sexto lugar se compone de la creatividad, esa capacidad de poder buscar soluciones alternativas a partir del caos y desorden. En último lugar está el compromiso con los valores propios ya que ellos proporcionan un ancla de referencia para poder atravesar los momentos de crisis.

Otros autores estudiaron las características de este estilo de liderazgo y las fundan en el modelo de inteligencia emocional. Éstos describen al liderazgo resiliente como “un conjunto de cualidades que motivan e inspiran a otros durante las crisis. Incluyen aquellas acciones que ayudan a otros a adaptarse o a recuperarse de la adversidad” (Everly, Strouse, Everly, 2010 en Sánchez, 2020, p. 95). Dichos autores exponen cuatro características esenciales que debe tener un líder resiliente. Por un lado se encuentra la integridad en donde se puede inspirar la confianza y lograr un sentido de seguridad. En este caso, las personas seguirán a aquellos que brindan seguridad e incrementen sus posibilidades de supervivencia. La segunda característica que se describe es la comunicación abierta. En ella se debe poder escuchar antes de hablar, teniendo en cuenta la perspectiva de la otra persona. Es importante en este aspecto tener en cuenta las habilidades de empatía que tenga el líder ya que es fundamental para conectar con las personas. Es aquí donde entra en juego las habilidades de Inteligencia Emocional que pueda tener ese líder. Como tercer característica de un liderazgo resiliente se encuentra el optimismo. Se trata de no tomar decisiones impulsivas sin tener en cuenta las consecuencias si no de la creencia y la actitud positiva frente a las adversidades que puedan ocurrir. Este componente concuerda con la subdivisión del principio de autorregulación de Goleman en donde los líderes toman los desafíos como oportunidades y no como amenazas. En último lugar se encuentra la característica de perseverancia y determinación que poseen los líderes resilientes. En este caso se debe demostrar claramente la visión que el líder tiene y la confianza en lograr superar las crisis. Implica buscar siempre los mejores resultados y el mejor camino para sobrepasar cualquier obstáculo.

CAPÍTULO 3: El desarrollo de la inteligencia emocional en los procesos de capacitación

La inteligencia emocional puede ser desarrollada en una organización de varias maneras aunque las formales implican desarrollarla en un proceso de selección, es decir, contratando gente emocionalmente inteligente o bien desarrollándose mediante procesos de capacitación provistos por la misma empresa o por alguna consultora externa. Si se desarrolla mediante el proceso de selección tiene la ventaja que suele ser un método rápido. La contraparte sería que menos personas en la empresa poseerán estas habilidades y se dependería de esa o esas personas que puedan ayudar a que otra gente en la empresa desarrolle la habilidad. Además, se debería contar con un ambiente favorecedor de estas prácticas y ese suele ser el gran reto al que se enfrentan la mayoría de las empresas. (Goleman, 2013). Ambas prácticas tienen sus ventajas como sus desventajas, de igual modo, en este capítulo nos centraremos en desarrollar la inteligencia emocional en una empresa desde el lado de las capacitaciones o el tan conocido *coaching*.

A la hora de intentar desarrollar estas habilidades en una empresa, es necesario que ese cambio aparezca impulsado por una necesidad. Con esta necesidad es imprescindible que haya cierto compromiso a ese cambio que se quiere impulsar. Los líderes de dicha empresa deberán estar conscientes de qué es lo que se quiere cambiar y de que harán los posibles cambios para lograr el objetivo. La forma en la que estos procesos de capacitación puedan llegar al éxito es que se valore el tiempo y el trabajo que se va a necesitar para llegar a ese objetivo. Una vez asumida la necesidad del cambio y el compromiso con el mismo, se deberá comunicar a los miembros de la empresa qué es lo que se va a llevar a cabo y por qué. Igualmente es necesario destacar que desarrollar la inteligencia emocional comienza por los modelos a seguir, es decir las personas que ocupan cargos de liderazgo en las organizaciones (Goleman, 2013). Para poder comunicar cómo desarrollar las habilidades emocionales, es necesario que estos líderes las desarrollen en primer lugar.

Hay diferentes formas de llevar a cabo las capacitaciones en las empresas. Una de ellas es contratar una empresa consultora que tenga como objetivo desarrollar estas habilidades. La contraparte de esta opción podría ser que no sea un cambio bienvenido por parte de los trabajadores ya que se intenta impulsar desde afuera, con alguien ajeno a las labores rutinarias y a la actividad cotidiana. Este sería el caso en el que se vea la necesidad de desarrollar las capacidades pero que no haya nadie en la empresa que tenga las competencias necesarias para hacerlo. Otra opción viable podría ser combinar el desarrollo de ésta, en primer lugar, con un proceso de selección para luego que esa persona sea la encargada de realizar las capacitaciones para el desarrollo. La contraparte de esta opción es que parecería ser la más costosa y también

una que lleva un largo tiempo para lograr el objetivo deseado. Una de las dificultades que se puedan encontrar a la hora de intentar desarrollar estas capacidades son las trabas que puede llegar a imponer la propia empresa. El cambio, si es que se quiere lograr, deberá ser impulsado por la misma gente que trabaja allí.

Por otro lado, Dulewicz y Higgs (2016) abordan el desarrollo de la IE en los líderes de una organización, teniendo en cuenta el modelo estudiado por los mismos autores. Identifican una serie de pasos para desarrollar esta habilidad. Como primer paso se debe indagar la propia necesidad de desarrollo y el contexto en el cual ese liderazgo interactúa. Como se mencionaba anteriormente, si las personas dentro de la organización o la organización misma no promueve o favorece los cambios, difícilmente ese liderazgo va a poder desarrollar la habilidad. En el contexto organizacional se debe tener en cuenta los diferentes escenarios por los que puede estar pasando una empresa: si está en un momento relativamente estable, si hay cambios significativos que se van a llevar a cabo en el sistema, procesos u operaciones o si en el contexto actual están sucediendo cambios transformacionales con muchísimo impacto en la organización. Para dar cuenta del contexto en el que la organización se encuentra es importante hacer encuestas grupales que reflejen cómo se sienten los empleados con la organización en ese momento y qué cambios son significativos para ellos ya que en qué contexto se encuentra la empresa es una percepción sumamente subjetiva. Es importante entonces detectar iniciativas internas o externas que se estén llevando a cabo al momento de intentar implementar el desarrollo de IE en el líder para poder planear las acciones acorde.

Una vez que el contexto de cambio en la empresa esté definido, se procederá a determinar el perfil de liderazgo a seguir para ser eficiente en ese contexto. Es importante mencionar que es irreal que exista un tipo único de modelo a seguir para desarrollar todos los elementos de la IE. Sin embargo sí se puede hacer foco en aspectos que una persona puede mejorar para hacer frente a los cambios en la organización. Por ejemplo, si es un contexto de cambios dinámicos, bruscos que alteran los procesos de la organización excesivamente, entonces se podría necesitar un perfil de liderazgo con altos niveles de comunicación, intuitividad, brindando autonomía a las personas y motivarlos para asumir tareas desafiantes. En cambio si el contexto organizacional se encuentra relativamente estable se necesitaría un perfil de liderazgo focalizado en resultados con énfasis en planear el futuro, coordinando los recursos actuales efectivamente para seguir llegando a resultados efectivos.

Tan pronto como se identifica el modelo de liderazgo a seguir, se proporcionan una serie de cuestionarios para identificar qué es lo que ese líder debe trabajar para poder lograr el objetivo. Se realiza una tabla comparativa teniendo en cuenta los aspectos detallados de ambos estilos con sus respectivas categorías. En este caso se incluyen componentes de la IE mencionados en el modelo de Dulewicz y Higgs explicado anteriormente: la resiliencia emocional, la sensibilidad

interpersonal, la autoconciencia, la motivación, la influencia y por último la intuitividad (2016). Por otro lado, también se podría utilizar el instrumento mencionado anteriormente, el cual fue creado por Goleman y Boyatzis y denominado “Inventario de Competencias Emocionales y Sociales o ESCI-360” (Goleman, 2013, p.415). Dicho inventario denotará cuáles son esas habilidades que precisan de oportunidades de mejora. Por otra parte, hay situaciones en donde un líder puede tener muy desarrollada una habilidad que no es necesaria para ese tipo de contexto en el que la persona se encuentra. Si por ejemplo una persona con altos niveles de sensibilidad interpersonal en un contexto demasiado cambiante con procesos que fluctúan podría no desenvolverse efectivamente en ese contexto. En ese caso se intentaría ser consciente de las debilidades que se pueden tener ante ciertos contextos y poder navegarlo eficazmente haciendo énfasis en otras habilidades necesarias.

En cuanto las necesidades de desarrollo son identificadas, se debe determinar de qué manera se van a trabajar. Para formular el plan de acción se considera importante reconocer que este desarrollo de habilidades requiere de tiempo y esfuerzo por parte del líder. Algunas habilidades son más fáciles de desarrollar que otras por ende se debe priorizar la serie de acciones que van a producir un efecto más rápido en el corto plazo. Esto produciría mayores niveles de compromiso de la persona con el plan de desarrollo y por ende poder continuar con los esfuerzos para lograr el objetivo. Además se debe hacer énfasis en las razones por las cuales se está invirtiendo tiempo y esfuerzo. Enfocarse en las razones por las cuales se quiere este cambio, tener una clara visión del objetivo a cumplir, entender las acciones que se necesitan para poder llegar a ese objetivo. Goleman menciona que para poder trabajar la motivación “es útil recurrir a sus sueños, a la idea que tiene de sí mismo, a sus aspiraciones a futuro” (2013, p. 414)

Para mejorar la experiencia del líder aún más se podrían priorizar e identificar aquellas acciones que no requieren demasiado esfuerzo de trabajar y que aumentan la consecución del resultado en el corto plazo. Aquellas acciones con poco esfuerzo pero que presenten resultados en el corto plazo y tengan impacto en el desarrollo general. A esta altura es importante poder compartir las primeras acciones e hipótesis con el resto del equipo para poder tener en cuenta sus puntos de vista. En esta etapa Dulewicz y Higgs también destacan la importancia de determinar cuáles son los recursos con los que dispone la organización y la persona al momento de elaborar el plan de acción. Por ejemplo si se puede disponer de un coach o mentor para hacer frente a los desafíos del plan o si la evolución del plan se va a trabajar internamente (2016).

Una vez que se establecieron las habilidades a desarrollar, los objetivos son claros y se priorizaron aquellas acciones que promuevan la motivación y el impacto, se procederá a pensar las acciones que se van a llevar a cabo. Los autores mencionan una serie de preguntas guía que promueven el autoconocimiento y el reconocimiento de cómo la persona se siente en ese momento y cuáles cree que son las barreras a superar para lograr el objetivo. Estas reflexiones ayudarían

a ser consciente del por qué de sus acciones, cuáles son las consecuencias que ellas tienen en su trabajo y específicamente en el equipo que le rodea. En este sentido sería útil comenzar a meditar sobre el impacto de sus acciones para poder apropiarse de sus capacidades y recursos personales, reconocerlos e identificar de qué manera se pueden mejorar. Esta capacidad crítica abre las puertas a las oportunidades de mejora y ayuda a esclarecer las acciones necesarias para poder desarrollar la IE en las personas. Autorreflexionar, reconocer y cambiar no es una tarea fácil pero sí es fundamental para estos procesos de desarrollo. No necesariamente se deben pensar en las debilidades de la persona sino que también es importante hacer énfasis en las fortalezas. Para intentar mejorar ciertas habilidades es necesario hacernos fuertes en aquellas en las que se acercan al modelo de liderazgo ideal. En síntesis se tendría en cuenta el impacto del comportamiento, cuáles son sus áreas fuertes, cuáles son las que habría que mejorar, cuáles son aquellos desafíos a los que hay que sobrepasar.

En esta etapa Higgs y Dulewicz (2016) describen que se procede a formular el plan de acción. En primer lugar es importante dar cuenta de los efectos que se producen a partir de las propias acciones. De esta manera se podrá comprobar si el plan está siendo efectivo o no. Por ejemplo, en un caso hipotético, se identifica un líder de una organización que debe trabajar en su regulación emocional ya que en casos de estrés suele comunicarse negativamente con sus colaboradores. Una vez que se esclarece la habilidad a trabajar se determina cuáles son los comportamientos actuales que presenta esa persona. Luego se procede a trabajar en los beneficios que dicho cambio traería a la organización y específicamente al equipo de trabajo. Esto ayudará a mantener la motivación del líder y a entender las razones por las cuales está involucrándose en este cambio. Como próximo paso se trabajaría en los obstáculos que se presentan para conseguir el objetivo y luego en última instancia cuáles son las acciones que se llevarán a cabo para desarrollar la habilidad.

En la Tabla 3 a continuación se puede visualizar un ejemplo de desarrollo de la habilidad de regulación emocional en un líder de equipo.

Tabla 3

Ejemplo hipotético de desarrollo de regulación emocional en un líder de una organización

HABILIDAD A TRABAJAR	COMPORTAMIENTO ACTUAL	BENEFICIOS DEL CAMBIO	DESAFÍOS PARA LOGRARLO	ACCIONES NECESARIAS
REGULACIÓN EMOCIONAL	ANTE SITUACIONES ESTRESANTES SE PUEDEN DETECTAR: ENOJOS, TENSIONES DESBORDE EMOCIONAL, COMUNICACIÓN NEGATIVA	INCREMENTAR NIVELES DE SATISFACCIÓN LABORAL AUMENTAR RENDIMIENTO DEL EQUIPO DISMINUIR LOS NIVELES DE ROTACIÓN LABORAL FAVORECER LA COMUNICACIÓN	PROPIO IMPEDIMIENTO DE CANALIZAR LAS EMOCIONES NEGATIVAS LOGRAR RECONOCER EL IMPACTO LAS ACCIONES PROPIAS TIENEN IMPACTO SOBRE LOS OTROS TIEMPO NECESARIO PARA DESARROLLAR LA HABILIDAD	ACTIVIDADES DE AUTOCONTROL ACEPTACIÓN RADICAL MENTORÍA PROCESOS DE FEEDBACK CON LOS MIEMBROS DEL EQUIPO

Fuente: Adaptado de “*Leading with Emotional Intelligence*” (p.168), por V. Dulewicz y M. Higgs, 2016, Palgrave Macmillan. Declaración de derechos de autor

En último lugar Dulewicz y Higgs explican que en el transcurso del desarrollo del plan de acción deben haber etapas de revisión para verificar si efectivamente se generó un impacto. Sugieren una revisión mensual donde haya espacios de *feedback* de otros miembros del equipo, del coach y del propio líder. El plan debe ser adaptable y flexibilizarse ante estos espacios de intercambio. No debe entenderse como un plan rígido que no puede ser modificado sino más bien un plan adaptable al contexto actual. Es recomendable que al final de esta etapa se pueda realizar una revisión final teniendo en cuenta las modificaciones que surgieron en el camino. Además también se recomendaría volver a hacer una encuesta en base al estilo de liderazgo actual y poder realizar comparaciones con el estilo de liderazgo previo a la conducción del plan de acción. Dicha

acción proporcionará información acerca de la efectividad del plan en el desarrollo de las habilidades de IE por lo que se considera fundamental. En último lugar también es recomendable realizar evaluaciones acerca del impacto que tuvo este plan de acción en el desarrollo de las habilidades de IE del líder así cómo también poder focalizarse en el impacto en la organización en general.

Estos nuevos hábitos y el desarrollo personal requieren extenso esfuerzo sostenido en el tiempo. Solo a partir del mantenimiento de ese esfuerzo puede devenir el verdadero cambio. Se estima que puede llevar hasta 6 meses un proceso de capacitación aunque igualmente debe ser revisado constantemente ya que es un proceso complejo que requiere de intervención externa y reflexiones internas.

Reflexiones finales

La inteligencia emocional y su vínculo con el liderazgo ha sido extensamente estudiado por diversos autores, creando diferentes modelos y formas de abordar la relación entre ambas temáticas. Psicólogos organizacionales tales como Goleman notaron la importancia de dicha habilidad y de qué manera puede mejorar a la organización de manera general. El liderazgo tradicional no puede hacer frente al contexto cambiante actual, impidiendo la satisfacción laboral y disminuyendo los niveles de eficiencia empresarial de manera general. Es por esto que a raíz de dicho contexto surgen nuevas habilidades y nuevas necesidades, a partir de un liderazgo empático que promueve el bienestar laboral y eventualmente incrementa los niveles de desempeño organizacional.

Las habilidades de autoconocimiento y autorregulación son fundamentales a la hora de liderar en una organización. No se trata de suprimir las emociones, más bien al contrario, los datos y el análisis se conjugan con nuestras áreas emocionales que realmente son las que influyen en cómo valoramos los riesgos y las recompensas. No significa que debamos permitir que nuestras emociones dominen nuestras decisiones. La clave para poseer una inteligencia emocional radica en nuestra capacidad de canalizar las emociones en resultados más productivos, no en reprimirlas.

Dadas las necesidades del contexto complejo y dinámico surgen nuevos estilos de liderazgo capaces de hacer frente a las adversidades. Estos líderes resilientes poseen altos niveles de IE ya que son capaces de reconocer sus emociones y ante situaciones de estrés poder navegarlo de manera calmada y eficiente. La Inteligencia Emocional permite responder adecuadamente a las emociones de los otros, lo cual puede ayudar a crear un ambiente positivo y productivo de trabajo.

Se estima que las habilidades de Inteligencia Emocional son las más buscadas actualmente y teniendo en cuenta lo expuesto en este trabajo, se debe invertir mayor tiempo y dinero en capacitaciones que permitan desarrollar estas habilidades. Es tal la importancia de esta orientación hacia las personas, teniendo en cuenta las emociones propias y las de los demás que incluso puede considerarse un criterio de efectividad de liderazgo en este siglo. Las compañías que han logrado entender esta importancia conseguirán niveles altos de eficacia y podrán alcanzar los resultados deseados. Por otro lado, las empresas que no comprendan su importancia probablemente no logren sobrevivir en el mercado laboral actual.

Referencias Bibliográficas

- Antonakis, J. (2015). Emotional Intelligence: the Hype, the Hope, the Evidence. [Version electronica] *Emotion Researcher. ISRE's Source Book for Research on Emotion and Affect*. Disponible en: <http://emotionresearcher.com/emotional-intelligence-the-hype-the-hope-the-evidence>
- Belbin, R. M., Aston, B. R., & Mottram, R. D. (1976). Building effective management teams. *Journal of General Management*, 3 (3), 23–29.
- Boyatzis, R. (2009). A Behavioral Approach to Emotional Intelligence. *Journal of Management Development* 28 (9). 749-770
- Castiñeira, A. y Lozano, J. M. (2012). El poliedro del liderazgo. Libros de Cabecera.
- Cavallo, K. Brienza, D. (2006). Emotional Competence and Leadership Excellence at Johnson & Johnson. *Europe's Journal of Psychology* 2(1) p 1-12.
- Contreras Torres, F., Barbosa Ramirez, D., Piñeros Espinosa, R. (2016). Liderazgo: antecedentes, tendencias y perspectivas de desarrollo (1.ª ed). Bogotá: Editorial Universidad del Rosario.
- Damasio, A. R. (1997) *El error de Descartes*. (2ª ed). Santiago de Chile: Andrés Bello
- Dulewicz, C. Young, M. & Dulewicz, V. (2005). The relevance of emotional intelligence for leadership performance. [Versión electrónica]. *Journal of General Management*. 30. 71-86. Disponible en: <http://www.researchgate.net>
- Fanon, D. (2018) The relationship between emotional intelligence and leadership style in educational leaders. [Versión electrónica] *Thesis and Dissertations* 1 (1) 1-90.
- García Fernández, M. & Giménez-Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. [Versión electrónica]. *Espiral. Cuadernos del Profesorado* 3 (6) 43-52. Disponible en: <http://www.cepcuevasolula.es/espiral>.
- Gardner, H. (1993). Multiple Intelligences. New York: Basic Books, Traducción española en Ed. Paidós.

- George, J. M. (2000, August). Emotions and leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1054
- Gil Rodríguez, F. Alcover, C. (1999). Influencias de las nuevas formas de flexibilidad organizacional sobre los equipos de trabajo. [Versión electrónica] *Revista de la psicología general y aplicada*, 52 (3), 177-201.
- Goleman, D. (1998) *Working with emotional intelligence*. (1st ed). New York: Bantam Books
- Goleman, D. (2013) *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. (1ª ed). Barcelona: Ediciones B
- Goleman, D. (2019) *Inteligencia Emocional en la empresa*. (1era ed). Barcelona: B de Bolsillo
- Grewal, D. Salovey, P (2006). Inteligencia emocional. [Versión electrónica] *Mente y cerebro*, 16 (10) 10-20.
- Harms, P. Crede, M (2010) Emotional Intelligence and Transformational and Transactional Leadership: A Meta-Analysis. [Version electronica] *Journal of Leadership & Organizational Studies* 17 (1) 5-17.
- Haver, A. Furunes, T. Akerjordet, K. (2013). Emotion Regulation and Its Implications for Leadership: An Integrative Review and Future Research Agenda. [Version electronica] *Journal of Leadership & Organizational Studies* 20(3) 287 –303.
- Higgs, M. Dulewicz, V. (2016). *Leading with Emotional Intelligence: Effective Change Implementation in Today's Complex Context*. (1st Ed) United Kingdom: Palgrave Macmillan
- Lewin, K. Lippitt, R. White, R. (1939). Patterns of Aggressive Behavior in Experimentally Created "Social Climates". [Versión electrónica] *The Journal of Social Psychology*, 10(2), 271-301
- Northouse, P. (2019) *Leadership: Theory and Practice* (8th Ed) London: Sage Publishing
- Maher, A. Abdel-Aal, E. (2016) Examining the Relationship between Emotional Intelligence and Transformational leadership: Evidence from Hotels and Travel Companies. *Journal of Association of Arab Universities for Tourism and Hospitality*. 13 (1) 103-128.
- McKinsey & Company. (2020). *The CEO moment: Leadership for a new era*. McKinsey & Company.

Recuperado

de

<https://www.mckinsey.com/featured-insights/leadership/the-ceo-moment-leadership-for-a-new-era>

- Mejía Díaz, J. J. (2013). Reseña teórica de la inteligencia emocional: modelos e instrumentos de medición. *Revista Científica*, 17(1) 10-32.
- Murillo Torrecilla, F. J. (2006) Una Dirección Escolar para el Cambio: del Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distribuido. [Versión electrónica] *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 4(4), 11-24.
- Nader, M. Castro Solano, A. (2007). Influencia de los valores sobre los estilos de liderazgo: un análisis según el modelo de liderazgo transformacional transaccional de Bass [Versión electrónica] *Universitas Psychologica* 6 (3), 689-698.
- Sánchez, A. V. (2020). Liderazgo resiliente pertinente para una sociedad cambiante. *Foro educacional*, 34, 77–103.
- Simon, H. A. (1990). The emotionally bounded rationality of decision making. *Journal of Economic Perspectives*, 4(1), 189-206.
- Sosik, J. J., & Megarian, L. E. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance: The role of self-other agreement on transformational leadership perceptions. *Group & Organization Management*, 24 (3), 367-390.
- Van Oosten, E. B., McBride-Walker, S. M., & Taylor, S. N. (2019). Investing in what matters: The impact of emotional and social competency development and executive coaching on leader outcomes. [Versión electrónica] *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 71(4), 249–269.