



“Liderazgo: Un Análisis Interno”

Garcia Dudulec, Gisela Estefanía

Licenciatura en Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

Diciembre 2018

Resumen

En materia de liderazgo, se puede encontrar muchos estudios e investigaciones antiguas, pero pocas aportaron luz al tema, sobre que es un buen liderazgo, cuál es su origen, como se manifiesta, y si se puede desarrollar o es algo innato. Autores contemporáneos, como Goleman, ahondaron sobre temáticas de ciencias sociales como la psicología, de la cual surge la inteligencia emocional, y en ciencias empresariales, como el liderazgo; de donde surgió la conexión entre estos dos conceptos, brindando más erudición en el campo de nuestro interés.

Palabras Clave

Inteligencia Emocional, Competencias, Habilidades, Líder, Liderazgo.

Índice

PRIMERA PARTE	3
Justificación.....	3
Planteo del problema	4
Objetivos	4
Objetivo general.....	4
Objetivos específicos.....	4
Abordaje metodológico	5
SEGUNDA PARTE	6
Marco Teórico	6
Introducción.....	6
Liderazgo.....	7
Definición de Liderazgo: ¿Qué es?.....	7
Las competencias particulares de un líder.....	9
Inteligencia Emocional.....	13
Definición de Inteligencia Emocional: ¿Qué es?.....	13
Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional de Goleman D.....	14
Las Inteligencias múltiples de Gardner H.....	17
El origen de la inteligencia emocional.....	21
La función de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	24
TERCERA PARTE.....	30
Conclusiones	30
Bibliografía.....	32

Liderazgo: Un análisis interno

PRIMERA PARTE

Justificación

En sus comienzos, las ciencias empresariales han intentado comprender el fenómeno organizacional como un hecho aislado de las relaciones humanas, sin tener en cuenta la influencia del comportamiento humano en la organización, siendo que la organización es un fenómeno humano que agrupa a un conjunto de personas que, compartiendo una serie de finalidades en común, coordinan sus esfuerzos y aplican recursos disponibles a la consecución de las mismas.

Pero, lo que establecen las teorías clásicas, ¿Son aplicables a los nuevos desafíos y problemas del mundo actual?, lamentablemente en la actualidad se siguen abordando los desafíos y problemas de las organizaciones sin tener en cuenta que son un fenómeno social, las cuales son integradas por diferentes personas, con diferentes capacidades y habilidades. Por eso es fundamental que haya un liderazgo a la altura de las circunstancias para poder conducir a las organizaciones modernas que se encuentran en un entorno de sucesivas turbulencias.

Los análisis que han hecho las teorías clásicas sobre el liderazgo son del tipo “de manual”, en donde se establecen normas y pasos a seguir para ser un líder, que rasgos deben tener, clasificación de tipos de líderes, entre otras cosas, por lo que no toman en cuenta la capacidad intrapersonal e interpersonal que cada ser humano posee desde su nacimiento, y como poder mejorarlas, para aplicarlas en el liderazgo organizacional como en la vida.

La trascendencia del análisis del liderazgo se sitúa en las necesidades sociales, por encima de las organizaciones. Un conjunto de ciencias como las sociales, psicología y empresariales, procuran establecer la formación de líderes para desarrollarlos y así, brindar soluciones a los problemas actuales.

En estos nuevos tiempos que corren, con diferentes problemáticas, la sociedad necesita de un nuevo tipo de líder, un líder real, y no “de manual” como lo establecían las teorías clásicas, las cuales no estarían ofreciendo respuesta alguna a las necesidades de la actualidad, pero, ¿Cómo será un buen líder realmente?

Planteo del problema

Las organizaciones actuales se encuentran en un entorno de constante cambios, y es necesario que estas sean dirigidas por verdaderos líderes, pero ¿Cómo sabremos si alguien es un líder realmente? Por esto, es necesario saber cómo las competencias propias de las personas influyen en la evolución del líder interno y cuáles son esas competencias que se deberían fomentar para ejercer una mejor función en la práctica del liderazgo y potenciarlo.

Objetivos

Objetivo general.

Establecer como las competencias interpersonales e intrapersonales influyen en la evolución y desempeño del líder.

Objetivos específicos.

- Hallar los beneficios que brinda el control de las competencias interpersonales e intrapersonales.
- Entender el rol de la evolución interna de los individuos en la práctica del liderazgo.
- Sentar las bases para perfeccionar la evolución del líder interior.

Abordaje metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se precisa un abordaje de tipo cualitativo, el cual será llevado a cabo mediante publicaciones e investigaciones realizadas en el campo de las ciencias sociales y empresariales.

SEGUNDA PARTE

Marco Teórico

Introducción.

Un concepto bastante popular en la actualidad es el de “La inteligencia emocional”, debido a la importancia que fue ganando en las últimas décadas, y cada vez es tenido más en cuenta a la hora de hablar del Liderazgo, dejando en una postura de obsolescencia a las teorías más antiguas. A pesar de ser una teoría en ascenso, y muy mencionada, pocos la comprenden y sabrían con exactitud de que se trata, ya que este concepto está muy ligado a lo cerebral, a lo mental de los individuos, y todo tema que incorpore este elemento posee una complejidad alta, y abstracta, dificultando la explicación precisa y simple para que el resto pudiera entender de qué trata. A pesar de los avances en áreas científicas como la neurociencia y en psicología en los últimos años, ese atributo “abstracto” que posee la inteligencia emocional, hace complejo su entendimiento, entonces por ello, podemos comenzar por preguntarnos: La Inteligencia Emocional: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve? y, ¿Por qué se dice que genera un gran impacto al momento de liderar? Al parecer, es una corriente con mucha fuerza en la actualidad, pero falta mucho más por aprender y descubrir sobre ella.

Con este proyecto se pretende analizar estas cuestiones, darles una respuesta y plantear los puntos que la componen para profundizar sobre la inteligencia emocional, y como esta podría tener incidencia en el liderazgo empresarial.

Liderazgo

Definición de Liderazgo: ¿Qué es?

Cuando comenzamos a hablar de liderazgo, y queremos definirlo, casi siempre se entremezcla un poco el “Que es”, con el “Que hace” y con el “Como lo hace”, esto deriva de las distintas opiniones que cada persona entienda por líder, ya que algunos hablan de liderazgo definiendo lo que consideren que es un líder, otros hablan de liderazgo diciendo que es lo que se supone que hace un líder, por ejemplo, generar un cambio, guiar hacia un objetivo; y otros dicen el como lo hace, hablando sobre motivar, desarrollar a las personas, de generar identidad, entre otras cosas.

Pero ante una pregunta muy simple ¿Por qué pasa esto?, ¿Porque damos una definición tan dispersa?, una apreciación de esto puede ser la sobreinformación.

Bennis Warren G., quien fue un académico estadounidense, consultor de organizaciones y autor de libros, ampliamente considerado como un pionero del campo contemporáneo de los estudios de Liderazgo durante los últimos 30 años, en algún momento ha dicho que cuando hablamos de liderazgo, estamos hablando de uno de los temas más trillados y sobre el cual más se habla en el campo de las ciencias sociales, pero paradigmáticamente es sobre el que menos se conoce, probablemente por la sobreinformación que gira entorno sobre este tema, además de que pareciera que fuera fácil, o resultaría fácil hablar y escribir sobre el liderazgo, sobre todo de la base del pensamiento inductivo, que es un vicio muy común en estas disciplinas, hace que por ejemplo surjan libros de jugadores de futbol o deportistas famosos hablando sobre el liderazgo; pero estas personas hablan desde la experiencia personal, la cual es una experiencia sesgada a un determinado espacio, o hablan de una única experiencia y quieren construir una generalización a partir de esta. Y, por otra parte, están los estudios arcaicos sobre el liderazgo que todavía están vigentes y llegan a las aulas universitarias, en donde nos hablan de por ejemplo “estilos de liderazgo”, y estoy segura que todos alguna vez, y me incluyo, debimos haber escuchado cosas tales como “Juan es un líder democrático”, “Pedro es un líder autoritario” por tal y cual motivo, una clasificación que no podría resistir ni el más mínimo análisis en la realidad. Esta clasificación, es una idea que ni siquiera tenía que ver con el liderazgo, tenía que ver con una experiencia de estímulo- respuesta entre chicos de edad escolar y sus maestras,

la cual data de 1939, aunque lamentablemente todavía se sigue utilizando en el ámbito profesional. Entonces hablar sobre “estilos de líderes” es hablar de un concepto de 1939, que fue establecido en la ciencia del comportamiento.

Todavía en algunos ámbitos se dice que hay condiciones naturales que signan algunas personas como líderes, o que hay elementos de la personalidad que determinan las capacidades de liderazgo de una persona, esto es un concepto un poco más moderno, es de 1970, algo más anterior a la teoría cognitiva. En base a las “características de la personalidad” surge el concepto de: El líder, ¿Nace o se hace? Esto sigue siendo un concepto arcaico y no realista que persiste en la era de la información, o sea, todavía se está hablando de un concepto de hace 50 años atrás en el marco de una convergencia tecnológica, en donde uno de los principales pilares es el desarrollo de las ciencias cognitivas. Y así se podría seguir mencionando corrientes arcaicas, que son refutadas por la ciencia y que lamentablemente continúan en la actualidad y sesgan el aprendizaje de los futuros profesionales. Se debería pensar en todo lo que paso en la psicología, en la sociología, e inclusive hoy por hoy, y sobre todo en esta última década en el campo del estudio de las neurociencias, de la biología evolutiva, en los últimos 70 años, a ver si se puede encontrar alguna idea que podría llegar a tener validez.

Pero, ¿Qué sabemos hoy? ¿Cuál es la actualidad en materia de lo que significa el liderazgo? Sobre teoría contemporánea, básicamente podemos partir de cuál es la finalidad o que es lo que hace el líder, podemos decir que está asociado a un fenómeno de conducción, que está claro que tiene que ver con el rol que ocupa una persona respecto de otra, y más allá de cumplir o no objetivos, básicamente lo que decimos es que el problema central de quien ejerce ese rol de conducción, es poder encontrar respuesta a la pregunta de ¿Cómo lograr que las personas den lo mejor de sí?, es decir, que en términos prácticos, el ejercicio del liderazgo es, dado un determinado agregado social respecto del cual una persona tiene un rol de conducción, fundamentalmente debe lograr que las otras personas que forman parte de ese agregado social puedan desarrollarse, crecer e involucrarse al punto de dar lo mejor de sí. Y esto, es una definición suficientemente amplia como para involucrar al equipo de trabajo de una empresa, el grupo de voluntarios de una ONG, los integrantes de un equipo deportivo, feligreses de una congregación religiosa, etc. Como primera aproximación, podemos decir que el liderazgo es un fenómeno social que tiene que ver con la vinculación entre

una persona y un determinado agregado social, llamémosle grupo, equipo, comunidad, etc.

Entre las múltiples formas, si tuviésemos que definir en una única expresión, que contenga el significado del ejercicio del liderazgo, la práctica del liderazgo, en otras palabras, el ¿Cómo?, ¿Qué significa liderar?, lo más concreto que se podría decir es, que liderar es ejercer influencia sobre otros. Ejercer influencia sobre alguien, significa en palabras sencillas algo como: “Puedo lograr que otra persona se comporte de una determinada manera”. Es decir, si una persona quiere, que alguien haga tal cosa, esa persona debería ejercer algún tipo de influencia sobre la otra, para que esta última se comporte de cierta manera. En la medida que esto se logre, se ejerce influencia. El líder, lo que hace en la práctica del liderazgo es ejercer influencia sobre las otras personas.

Para dar validez a lo expresado sobre la definición del liderazgo, se puede citar a Yarce (2012) que afirma: “el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” En adición, “el liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio” (Gibins-Klein, 2015). Y, por otra parte, Kruse (2013) establece “el liderazgo como el proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta”.

Las competencias particulares de un líder.

Ciertamente, para que una persona sea capaz de impulsar procesos e influir en las demás personas, de forma que se sientan motivadas a realizar actividades, tareas, esfuerzos, actuar de determinada forma con el fin de, por ejemplo, alcanzar una meta, sin duda alguna, quien genera todo esto posee en su interior ciertas destrezas, habilidades o competencias que podrían ser adjudicadas a la figura del líder. Si pensáramos con lógica, y pudiéramos analizar las características de varias personas que hoy decimos que son los líderes representativos a nivel global, seguramente las destrezas y aptitudes que se obtendrían de este ensayo serían coincidentes en la mayoría de los casos. De esto, se podría extraer cuáles son las aptitudes y

competencias que poseen los líderes, las cuales son manifestadas en el comportamiento, en los procesos decisorios que realizan y como serían sus relaciones interpersonales.

Algo similar a lo planteado fue realizado por Folkman, Zenger y Edinger (s.f). Ellos analizaron en una evaluación 360° a 30 mil líderes de distintas y variadas empresas, en donde participaron un total de 300 mil empleados de dichos líderes. Los resultados que arrojó dicha evaluación llevo a que sobresalieran 16 diferentes competencias del liderazgo, que estaban relacionadas con los resultados positivos en el ámbito laboral, sobresaliendo principalmente el alto compromiso de los empleados, el salario y la satisfacción con los clientes. Las 16 competencias descubiertas en esta evaluación son:

- Desarrollo de una perspectiva estratégica:
Se debe seleccionar las estrategias adecuadas, para permitir un avance sostenible de la empresa.
- Conexión del grupo con el exterior:
Debe haber un sentido de pertenencia de los trabajadores con el equipo de trabajo, así como con la organización.
- Exhibición de conocimiento técnico o profesional:
Los líderes deben utilizar su conocimiento para generar y aportar valor a su equipo y además demostrar que saben y que están para ayudar.
- Práctica de autodesarrollo:
Un líder debe conocerse a sí mismo, debe estar dispuesto a aprender siempre e ir mejorando.
- Establecimiento de objetivos claros:
Así los trabajadores tendrán objetivos que cumplir, una meta a alcanzar, una razón de ser y una finalidad en la organización.
- Colaboración y adopción de trabajo en equipo:
Si se piensa a la empresa como si fuera una gran familia, sin colaboración ni cooperación de los empleados, difícilmente sobreviva.
- Capacidad de resolución de problemas:
Se trata sobre la capacidad de reaccionar ante los cambios y brindar solución a los problemas que se interponen en el camino de la organización.

- **Comunicación poderosa y sincera:**
Es esencial comunicar con sinceridad y contundencia para ser transparente, evitar mentiras y polémicas, las cuales perjudican las relaciones laborales.
- **Guiar en los cambios:**
Un gran líder es capaz de dirigir los cambios, generarlos, convencer a los empleados que el motivo del cambio es importante y de guiarlos al éxito.
- **Capacidad de innovar:**
Siempre hay que adaptarse a los cambios los cuales se dan con mayor frecuencia, para ello es necesario innovar en los métodos de resolución.
- **Construcción de relaciones:**
Consiste en la capacidad de poder transformar el sentimiento de ser compañero de trabajo a ser compañero de equipo, dejar atrás en sentimiento individualistas para integrar un sentimiento colectivo.
- **Manifestación de honestidad e integridad:**
Son los valores fundamentales todo líder debe tener, ya que trabajador desea un líder sincero e íntegro.
- **Orientación hacia resultados:**
Las tareas se desarrollan adecuadamente, lo que implica que los resultados son óptimos. Esto crea un ejemplo y repercute en el afán de querer hacer lo mismo por parte de los empleados, querrán entrar en el círculo del éxito que refleja el líder.
- **Contribución al desarrollo del compañero:**
El líder siempre apoyara el desarrollo de sus compañeros, ayudándolos y aportándoles el mayor valor posible.
- **Toma de iniciativa:**
Un líder es líder, y esto significa que cuando se debe desarrollar una actividad o una acción, es él quien tomara las riendas para encabezarla y guiarla.
- **Capacidad de inspirar y motivar al equipo:**
Está relacionada con el desarrollo de los compañeros, siendo fundamental que siempre los motive y les haga saber lo importantes que son dentro de la organización.

En sí, los autores de este experimento quisieron dejar en claro que no todos los líderes eran perfectos y óptimos en las 16 competencias halladas, sino que eran verdaderamente excelentes en algunas, entre 2 y 4 aproximadamente, y era esta excepcionalidad, en esas determinadas competencias lo que los hacía resaltar del resto del grupo; en otras palabras, lo que los convertía en líderes.

Por otra parte, sumado a las competencias anteriormente mencionadas, como la honestidad, habilidades comunicacionales, integridad entre otras, Gabriunas (2013) añade otra más, orientada al ámbito empresarial: La capacidad de negociación, la cual es imprescindible para mantener relaciones buenas, dar como ejemplo a los empleados y obtener buenos resultados con los clientes, proveedores y personas externas a la organización.

Continuando con el agregado de las competencias que debería poseer un líder, Baird-Barrados (2007), desarrollaron “La pirámide jerárquica de competencias de un líder”, en donde, de manera jerárquica, determinan las competencias que cualquier persona debe tener para ser un líder. En donde las bases componen los “valores y ética” que el individuo posea, luego viene su “pensamiento estratégico” el cual es la forma de toma de decisiones y acciones para llegar a una meta; luego el “compromiso” que posee el individuo con las demás personas que integran su equipo, consigo mismo y con la organización; y, por último, en la cúspide, “gerencia excelente”.

Si comparamos las 3 experiencias en base a las competencias que cada una destacó, se ve que la similitud es el factor emocional, el que aparece manifestado en la mayoría de las competencias. Se puede observar que en la mayoría de los perfiles de los líderes están siempre las capacidades de guiar y generar cambios, motivar a las personas, que den lo mejor de sí, buenas habilidades de comunicación y sociales, además de que el pensamiento estratégico está fuertemente unido a la obtención de resultados. Es por esto, que el lado emocional del individuo, tanto las interpersonales como las intrapersonales, serían clave para determinar si un individuo lograra ser un líder exitoso.

A continuación, entraremos en profundidad con el concepto de la inteligencia emocional.

Inteligencia Emocional

Definición de Inteligencia Emocional: ¿Qué es?

El primer autor en comenzó a utilizar el término de “Inteligencia Emocional”, cuál fue su primer best seller que lo hizo famoso, fue el psicólogo y periodista estadounidense Daniel Goleman, quien se ha dedicado más de dos décadas a investigar los avances científicos y teorías como las de Gardner, Mc Clelland y Le Doux, siempre en busca de lo importante y útil para el desarrollo profesional y personal de las personas.

Gracias a las teorías de los 3 científicos arriba mencionados, las cuales eran 3 temas distintos y con 3 enfoques y formas de razonamientos distintos, Goleman pudo sintetizar y unirlos encontrando la conexión entre ellas, lo que lo guio a formar el concepto de la inteligencia emocional. Gracias a que Goleman tuvo la capacidad de poner en palabras sencillas y comprensibles un tema tan abstracto y complejo para las personas que no poseen conocimientos en psicología, lo pudiesen entender y llevarlo a la práctica, tanto en su vida cotidiana como laboral. Debido a que Goleman instauró este “nuevo concepto”, generó mayor interés en otros investigadores y curiosos del tema, llevándolos a investigar más sobre el asunto.

Comenzando a tratar de establecer que es la inteligencia emocional, Goleman (1996) explica que “la inteligencia emocional es la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar”. Y, en adición a esto, Salovey y Mayer (1990) exponen al concepto como “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los de los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones” .

Una forma más simple de la definición de inteligencia emocional es:

La frecuencia en la que un individuo demuestra o hace uso de sus competencias y capacidades inherentes a la inteligencia emocional determina el modo en el que dicho individuo lidia consigo mismo, con el trabajo, con la vida en general y con los demás. (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Para explicarlo en palabras más sencillas, podríamos decir que la inteligencia emocional es algo interno, propio de cada individuo, que no se puede ni ver ni tocar, pero esta, porque influye en la manera de manejar el comportamiento, en la forma en que se realiza el proceso decisorio, en cómo superar los conflictos personales y sociales, y en como es el trato para con las demás personas y para con uno mismo.

Es conveniente que para explayarnos más y con mayor grado de profundidad sobre la inteligencia emocional, nos deberíamos centrar en por lo menos 2 autores trascendentales en este dominio, los ya previamente nombrados Gardner H. y Goleman D., cuyas hipótesis, investigaciones y definiciones han podido llegar más allá del ámbito científico para explicar la inteligencia emocional, es decir, que pudieron llegar a un público carente de formación formal en psicología, o sea a un público general.

Las cinco dimensiones de la inteligencia emocional de Goleman D.

Goleman (1998) desarrollo en su teoría menciona que existen 5 aptitudes que favorecen al desarrollo de la inteligencia emocional, y que se encontraban divididas en dos grandes grupos, las 3 primeras son las intrapersonales y las 2 últimas son las interpersonales. Él las llama habilidades emocionales y son las siguientes:

Autoconocimiento

Es el conocimiento de las propias emociones, de conocerse a sí mismo. Esto hace referencia la perspectiva interna, una mirada interior, la cual es completamente opuesta a si se realiza una perspectiva exterior. Quienes poseen el autoconocimiento, tienen la capacidad de conocer, entender e identificar sus propios sentimientos, y poder expresarlos sin temor ni esfuerzo alguno. Aparte de reconocer sus sentimientos, pueden detectar como estos y sus emociones afectan su comportamiento y manera de accionar, lo que les da un mayor control sobre ellos, y una mayor seguridad en ellos mismos. Nadie mejor que ellos mismos saben cómo les afectan ciertas emociones y sentimientos, y como actúan y reaccionan ante ellos, de esta forma ellos conocen sus fortalezas y debilidades.

En resumidas palabras, el autoconocimiento es la capacidad de autoevaluación y autogestión de los sentimientos, acciones, pensamientos y rendimiento. Solamente hay que saber tener una perspectiva interna, y pudiéndola externalizar, se es capaz de desarrollar el autoconocimiento.

Autorregulación de las emociones

Capacidad de controlar las emociones. En esta dimensión, se debe hacer foco en la conciencia, debido a que es la habilidad que posee una persona de controlar y gestionar sentimientos, estados de ánimo e impulsos. El autocontrol lleva a conocer las consecuencias y responsabilidades de los actos. Por otra parte, son personas que destacan por mantener la calma en situaciones adversas, así como la paciencia en circunstancias de mucho estrés y alta presión. Además, estas personas están interesadas por lo novedoso y desconocido, toda idea nueva, aunque pareciera muy distinta a lo que se está acostumbrado, es bienvenida.

En los ámbitos organizacionales, suelen ser personas responsables, puntuales, que trabajan con precisión, en orden, con seriedad y claridad, cumpliendo con su deber y responsabilidades, los cuales conoce. Además, son bastante adaptables a los cambios bruscos y se saben desenvolver bien en momentos de incertidumbre.

Motivación

Capacidad de motivarse uno mismo. La motivación es el motor de arranque para comenzar una acción específica. En sí, la motivación es algo intangible, cuya base es el deseo de alcanzar u obtener algo que es importante para alcanzar la felicidad.

Quienes poseen un alto grado de motivación y la capacidad de transmitirla a otras personas, es quien tiene mayormente desarrollada esta dimensión. La motivación parte de una estabilidad emocional constante, por lo que siempre estará motivada. Este tipo de estabilidad facilitara el logro de objetivos, por lo que incentivara y despertara al esfuerzo de la persona para actuar en pos de lograr su meta que anhela. Aparte de esforzarse, la persona debe ser optimista, creativa, innovadora, tomar la iniciativa y ser perseverante, ante todo.

La cuestión de estar orientado a objetivos, hace que la persona se comprometa a poner todo su esfuerzo para alcanzarlo, lo que le lleva a buscar el método más eficiente. Durante el proceso de obtención de objetivos, siempre se debe estar motivado, perseverar y no perder los ánimos ni la ilusión, y estar totalmente convencido de que se puede alcanzar.

Empatía

Reconocimiento de las emociones ajenas. La empatía trata de la capacidad que algunas personas poseen para ponerse en el lugar del otro, de entender lo que le está pasando y sentirlo como propio, sea los sentimientos, las necesidades, las preocupaciones etc. Es por esto que una persona emocionalmente inteligente, además de identificar los estados de ánimo del otro, se interesa, preocupa y actúa en consecuencia de ese estado de ánimo para que la otra persona se sienta bien.

La sensibilidad característica de la empatía es muy enriquecedora, ya que se puede aprender mucho de ella, en el hecho de que cada persona es diferente, y esto le permite a la persona empática aprender de los demás de una forma casi inconsciente, sin esfuerzo.

Habilidades sociales

Control de las relaciones. Esta dimensión responde al conjunto de capacidades que se relacionan con la interacción con los otros y con uno mismo, en si son habilidades de interrelaciones. Por ejemplo, alguien quiere obtener una determinada respuesta o acción en otra persona, pero sin recurrir a la mentira o justicia, entonces para eso, ejerce una buena comunicación, sin manipulaciones y pudiendo ser una fuente de inspiración para las demás personas.

En sí, las personas con habilidades sociales son persuasivas, saben en que fijarse y que tipo de estrategia les conviene para obtener apoyo, además detectan las situaciones de conflicto y las resolverán de una forma que no a afecten a más personas. La alta interrelación es una habilidad del liderazgo, ya que el líder siempre busca sacar lo mejor de cada individuo, desarrollará un espíritu de equipo y trabajará con los integrantes en pos de alcanzar un fin en común, promoviendo la colaboración, esfuerzo, proactividad y cooperación. También, el líder tiene la capacidad de manejar y gestionar

a las personas de carácter difícil y problemáticas con su paciencia, tacto y perseverancia, siempre negociando en pos del beneficio de ambas partes.

Con antelación, algunas de las 5 dimensiones de Goleman son coincidentes o similares a las que se fueron mencionando en las 3 experiencias enunciadas anteriormente, específicamente podríamos enfatizar en la motivación, el autoconocimiento y las habilidades sociales. Esto demuestra que la inteligencia emocional es esencial para ser un líder exitoso, ya que esta define algunas de las competencias necesarias para serlo.

Las Inteligencias múltiples de Gardner H.

Gardner es un psicólogo, investigador y profesor estadounidense, formado en Harvard. Su principal línea de investigación se basó en el análisis de las capacidades cognitivas de menores y adultos, en donde a partir de esto, formulo la teoría de “las inteligencias múltiples” en 1983. Desde entonces, siempre desarrollo su carrera en la búsqueda de conceptualizar la inteligencia.

Como todas las personas del mundo son diferentes en varios aspectos, externos como internos, no podrían ser evaluadas de una misma manera por estas diferencias, y estas diferencias de cada ser independiente, les posibilita a desarrollar de una mejor maneja alguna de las inteligencias múltiples. Es debido a esto el resumir todas las capacidades de todos los individuos en un concepto general le resultaba equivocado y limitado.

Gardner marco un punto de quiebre con respecto a las teorías clásicas sobre la inteligencia. En su estudio tuvo en cuenta los factores biológicos, culturales y cognitivos, y para sorpresa de todos, estableció que la inteligencia no es como “el color de pelo” que viene determinado desde el nacimiento, sino que con el paso del tiempo se puede desarrollar y transformar. De esta forma, comienzan a jugar factores de experiencias vividas por la persona, como la cultura, el entorno, las vivencias etc., a lo que pueden ayudar a desarrollar la inteligencia.

Para Gardner (2001) una inteligencia es como un conjunto de muchas competencias, y que cada una puede desarrollarse a través del tiempo, como si cada una tuviera su propia historia. Gardner determina que es imposible reclutar un listado de todas las inteligencias humanas, aunque sean los estudios de estas diversas inteligencias las que serían de soporte para otros estudios del campo, como por ejemplo el del liderazgo, cosa que antes se creía que la capacidad de liderar era algo innato.

En la teoría de las inteligencias múltiples, Gardner distinguió 9 tipos de inteligencias que poseen las personas, cada una independiente de la otra, y cada persona puede tener diferentes niveles de cada una de ellas, lo que marcará la diferencia entre el potencial y la diversidad entre las personas. Las inteligencias de Gardner son: la inteligencia lógico matemática, corporal cinética, musical, interpersonal, intrapersonal, lingüística, visual, espacial y naturalista. Para este proyecto, solamente tomaremos como referencia a la inteligencia intrapersonal. “Al sumergirnos en la inteligencia intrapersonal, exploramos formas para alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos, de nuestros deseos y metas y de nuestra naturaleza emocional” (Campbell, Campbell y Dickenson, 2000).

El autor introdujo los conceptos de inteligencia interpersonal e intrapersonal en la teoría de las inteligencias múltiples, cuyas definiciones son:

- Inteligencia intrapersonal: se refiere al nivel de autoconocimiento, saber cuáles son las fortalezas y debilidades de uno mismo, así como también las propias reacciones, pensamientos y sentimientos.
- Inteligencia interpersonal: se refiere a la capacidad de entender las motivaciones, sentimientos, miedos, percepciones, preocupaciones y formas de reaccionar de los otros, y poseer la habilidad de generar un sentimiento de equipo entre los integrantes de este y cooperar con ellos en su desarrollo.

Con la teoría de las inteligencias múltiples, se pudo evidenciar que el nivel de éxito o fracaso de las personas no solamente dependen del coeficiente intelectual, sino también dependen de las otras inteligencias, las cuales no nacen con el ser humano ni es adquirido por el ADN, sino que se adquiere y se va desarrollando desde el nacimiento a través del tiempo, y se van formando por las experiencias, relacionadas

con el ambiente y también intervienen aspectos hereditarios, como la facilidad de aprendizaje de ciertas habilidades y destrezas.

El aporte que realizó Gardner fue de gran importancia debido a que fue uno de los autores que pudo “expresar” en palabras y conceptos sencillos, de fácil entendimiento para todo el público, sin necesidad de ser un entendido en la materia. De esta forma las personas interesadas en el tema pudieron interiorizarse y llevar a su vida cotidiana los conceptos de las inteligencias múltiples, y como desarrollarlas.

El abordaje consciente de nuestra inteligencia intrapersonal nos hace desarrollar características como conciencia del rango de las emociones, motivación para establecer y lograr objetivos propios, conciencia de uno mismo, capacidad para expresar sus propios sentimientos y opiniones, etcétera (Campbell et al., 2000).

Teniendo en mente la teoría de las inteligencias múltiples y más que nada haciendo hincapié en la inteligencia intrapersonal, ¿Cuáles serían los elementos que intervienen en el desarrollo de los líderes?, según este autor, es importante implementar los procesos de aprendizajes intrapersonal, relacionados con la fijación de objetivos, la autoestima, procesar emociones, la diferenciación entre valores y propósitos, la escritura personal, el aprendizaje autodidacta y las formas intrapersonales de tecnología. Paso siguiente, profundizaremos en las herramientas que forjan el desarrollo de la inteligencia intrapersonal.

Podemos comenzar por la autoestima, la cual permite a los individuos tener conciencia de sus sentimientos, como por ejemplo sentir que son capaces, competentes, confiar en sí y en sus capacidades, sentirse digno de ser amado y valioso entre otros sentimientos. Este conjunto de sentimientos que forman la autoestima, hace que los individuos se desarrollen como un ser íntegro y apto para aportar sus conocimientos y habilidades, con una perspectiva segura y consciente de sus actos y las consecuencias que estos le traen. En otras palabras, la formación de la autoestima permite a las personas que sean conscientes de sus sentimientos y en base a estos actuar de una determinada forma ante las diferentes circunstancias que se les presentan, basándose en la seguridad de sus sentimientos, pensamientos y creencias. Esto se encuentra vinculado con otra de las inteligencias de Gardner, la inteligencia interpersonal, la cual abarca la empatía y como son las relaciones con las demás personas. Cabe destacar,

que ambas inteligencias confluyen y colaboran en la formación del liderazgo por ser ambas inteligencias interdependientes.

La autoestima de una persona, puede ir variando, según en las circunstancias y escenarios que se encuentre. Por ejemplo, una persona, que siempre recibe desvaloraciones sobre su trabajo y su persona, su grado de autoestima va siendo socavado; lo contrario sucedería con una persona a quien se le reconoce su labor y se la elogia, su autoestima ira en ascenso. Se han realizado estudios en los que se afirma que se puede mejorar la autoestima, y esta es un componente de la inteligencia, y si sus componentes son maleables, ergo, la inteligencia también lo es, de modo que las podemos desarrollar para que sea más eficaz para el desempeño en nuestras vidas.

Siguiendo con la fijación de metas, estas significan focalizar los objetivos y asignar un camino determinado, estableciendo las actividades que se realizaran para alcanzar la meta anhelada, de esta forma la persona se dirige hacia su cumplimiento.

Lo primero que se debe determinar en la fijación de metas, son las áreas de intereses que posee la persona, teniendo esto, la fijación de metas es aplicable en cualquier ámbito, sea de enseñanza, a cualquier persona y a cualquier tema, mientras tanto y en cuanto sea de interés de la persona.

Algo que ha afectado a la habilidad del pensamiento fue el cambio en los estilos de vida y el avance tecnológico, hizo que dejemos de lado el pensamiento autónomo. El saber pensar es una capacidad para que las personas puedan dar respuestas a las necesidades propias y ajenas, de diversas formas, y para poder dar respuestas a los diferentes cambios que surgen en la vida.

Si uno puede adquirir el control sobre el proceso de pensamientos eficazmente, uno puede llegar a conocerse como es internamente, puede aprender a controlar su conducta, discernir quien es y cuál es su potencial, en que se podría convertir en un futuro en su vida personal y profesional.

La metacognición es una de las destrezas más relevantes de las habilidades del pensamiento. La metacognición refiere a la capacidad de poder pensar sobre el propio

pensamiento, siendo una forma más para aumentar el autoconocimiento, y a partir de esto poder tener mejores relaciones e interactuar de una manera mejor con los demás.

La inteligencia intrapersonal:

Hace referencia a la capacidad para acceder a los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, pensar sobre los procesos de pensamiento. La inteligencia intrapersonal implica conocer los aspectos internos del yo, los sentimientos y el amplio rango de emociones, el autorreflexión y la intuición. (...) Requiere una instrucción individualizada, trabajo independiente y opciones para poder elegir temas y materias en función de los intereses. (Prieto, 2001).

El origen de la inteligencia emocional.

Venimos planteando que ineludiblemente, el aspecto emocional influye en el éxito personal como profesional, y en el liderazgo en sí. Pero a estas alturas, comienzan a surgir las dudas, como, por ejemplo, si la inteligencia emocional es innata o se puede ir desarrollando y modelando a gusto, con prácticas a lo largo de la vida. Es clave dar respuesta a esta pregunta, ya que la inteligencia emocional es la llave para alcanzar el éxito y facilita el liderazgo en corporaciones de todo tipo, por todo esto, es necesario encontrar su origen y saber si es posible desarrollarla. Una respuesta esperada, sería que la inteligencia se podría adquirir y desarrollar mediante práctica, de esta forma cualquier trabajador podría mejorar su aspecto emocional, sentirse mejor consigo mismo y con los demás, escalaría posiciones en la empresa, mejoraría su liderazgo, manejaría eficazmente los conflictos, entre otras cosas.

Podríamos comenzar por el aspecto genético. El hecho de nacer con características, por ejemplo, con cierto grado de inteligencia emocional, significaría que podría estar determinado genéticamente, estaría descifrado en el ADN, como lo están las otras características fenotípicas como el color de pelo, ojos, etc.

Goleman (1998) explica que desde el preciso momento en que los bebés abren los ojos, después de nacer, este va adquiriendo la inteligencia, sumado a su base genética provista por los padres; con el transcurso del tiempo, este niño adquiere

experiencias personales, va creciendo, interactúa con su entorno, y su inteligencia va creciendo junto a él. Cabe destacar, que una persona no nace con mayor o menor cantidad de habilidades sociales que otra, o motivación, solo que las circunstancias que la vida le pone en frente son distintas en cada persona, y esto, y sus experiencias, lo han llevado a desarrollar en mayor o menor grado su aspecto motivacional y social, y por esto se considera que algunas personas poseen un nivel mayor de sociabilización que otras, ya que la vida los pudo haber puesto en entornos totalmente diferentes, uno en el cual era necesario que haya mucha sociabilización y contacto con las personas, y otro que no tanto. Otro ejemplo que podríamos tomar es la empatía, sucede lo mismo. En el caso de que una persona tuviera padres que vivieron en un momento de guerra, y la sufrieron, esta persona será más empática que otra que no tuvo esos padres ni ha pasado por un entorno con dificultades, ya que la primera persona, en forma indirecta, “vivió la guerra” a través del relato, sentimientos y emociones de sus padres, haciéndola más empática. Las dimensiones señaladas por Goleman, son modificadas por las experiencias vividas de cada persona, y son estas vivencias las que van forjando la inteligencia emocional.

Podríamos exponer un caso que analizó Bradberry (2014), en el cual trata sobre cómo evoluciona la inteligencia emocional de un vicepresidente de una empresa, desde la niñez hasta llegar al éxito.

Este hombre se llamaba Robert, y de niño tenía una mente inquisitiva y curiosa, se creaba sus propios juguetes, y era el más chico de 5 hermanos, por lo que siempre sus hermanos lo molestaban, cosa que le enseñó a centrarse en sus temas y evitar cualquier cosa que desviara su atención, así continuó hasta el secundario. En la secundaria, Robert se dio cuenta que para no ser molestado por los compañeros mayores o de mayor influencia, debía hacerse amigo de ellos. Tuvo que dejar atrás a ese chico tímido, introvertido, centrado en sus temas, para entablar conversaciones con otros y hacer nuevas amistades. Aprendió mucho de esas experiencias en el secundario, y le permitió ganarse el respeto de sus compañeros. Luego de esta etapa, decidió focalizarse en entablar amistades que le aporten valor y mantenerlas en el tiempo.

Debido a sus amistades del secundario, un amigo lo ayudó a obtener su primer empleo en una fábrica de autos, en un puesto básico, su introversión nata, era perfecto para ese puesto, pero a medida que fue escalando, se dio cuenta que su introversión no

le servía, y dio un giro a su actitud. Cuando le toco el rol de líder, él era quien debía motivar e inspirar a los compañeros de trabajo, para lo cual tuvo que adaptarse con rapidez. Hoy en día, Robert está encantado con ayudar a los que le piden ayuda y a los que la necesitan, y siempre se ofrece para lo que haga falta, algo que cuando era un joven introvertido ni se le cruzaría por la mente. Sus experiencias le enseñaron que a las personas les gusta estar con personas agradables y comprensivas, además se percató de que antes de entender a los demás, primero se tenía que entender el mismo, sus fortalezas, sus defectos, sus percepciones y sentimientos.

Con la experiencia de Robert, nos podemos dar cuenta que el conjunto de habilidades que fue aprendiendo, tales como la capacidad de motivar a las personas, de entenderlas, ser flexible, el autoconocimiento y la extraversión, lo hicieron una persona con mayor inteligencia emocional, que si se hubiera quedado con las características de su niñez. Fue capaz de modificar su personalidad para que lo favoreciera a alcanzar el éxito, dejo la timidez para adaptarse a las demandas y sortear los obstáculos que se interponían entre su meta y él. Además, nos deja en claro que los cambios y procesos no son inmediatos, llevan tiempo, esfuerzo y perseverancia.

Las personas no serán más inteligentes por retener más información o haberla aprendido, expresan Bradberry-Greaves (2005), de ser así, la inteligencia que se está mencionando es la capacidad de retener y aprender información, que no es lo mismo que la inteligencia emocional, la cual tiene que ver con una de las habilidades de ser flexible, la cual se va aprendiendo con el transcurso del tiempo, independientemente de la carga genética de las personas. También es verdad que algunas personas tienen más inteligencia emocional por naturaleza que otras, pero tener un cociente emocional alto, se puede desarrollar, por más que tienda a la desmotivación, ser tímido y no empático.

Para responder a la duda inicial de este apartado, podríamos decir que lo que influye de forma directa o indirecta en las 5 dimensiones son las experiencias vividas, los entornos en que te coloca la vida, los sucesos que te vayan sucediendo, sean lindos o feos, todo esto es lo que forma y fortalece la inteligencia emocional, y no la carga genética que puedas tener, ya que en el momento de gestación, el “desde cero” del ser humano, estamos en igualdad de habilidades sociales, en igualdad de autoconocimiento y en control de las emociones, en igualdad de empatía y motivación. Si es verdad, que la genética influye en las capacidades que podamos tener, pero más que nada en

facilidades y rapidez para algún tipo de aprendizaje, sea matemático, lógico, o creativo, pero la genética no puede ejercer influencia en las experiencias de cada uno. Un claro ejemplo, es el de Robert.

La función de la inteligencia emocional en el liderazgo.

En los apartados anteriores se fueron definiendo los conceptos de liderazgo, el cual es un proceso de influencia a nivel social, generando en las personas que den lo mejor de sí, maximizando sus esfuerzos, con el fin de lograr una meta en común; y el concepto de inteligencia emocional, la cual es una habilidad que posee cada persona, en diferente grado, que le permite controlar, e identificar las emociones propias y la de los demás, sumado a la capacidad de poder motivarlos y colaborar en su desarrollo. De igual forma, las competencias características de un líder son de aspecto emocional. Después de ahondar sobre la inteligencia emocional y haber investigado el rol que posee como indicio de éxito laboral, se deduciría que la inteligencia emocional posee un rol indispensable en el liderazgo.

Los mejores líderes tienen más capacidad de autoevaluación, autocontrol, motivación y cooperación, por lo que les aumenta la posibilidad de influencias a los demás; Y generar motivación en los demás hará que sus objetivos sean fácilmente alcanzables.

Sobre la idea del ser líder, Goleman argumentó lo siguiente:

No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder. (Goleman, 1998).

En la cita ut supra, el autor hace referencia al aspecto emocional que posee el liderazgo. Para Goleman, los líderes son motores de acciones, combustibles para encender nuestras pasiones, y musas que nos inspiran a dar lo mejor de sí. Sin despreciar la visión, sus estrategias eficientes, sus ideas y sus planes, pero lo básico del buen líder, son las emociones que posee y como las maneja en pos del bien estar social.

El éxito del líder está en la forma en que hará las cosas que planea, puede ser llevar a cabo una estrategia o guiar a las personas para hacer una tarea, pero la base está en la forma como él lo hará, como conducirá las emociones de una forma adecuada, tanto la propia como la de los demás. Debe ejercer una buena conducción de emociones.

Cuando hablamos de las emociones, podemos hablar del estado de ánimo, ahora bien, creeríamos que para ser un líder se debe tener la capacidad de influir en los demás, interpretar los estados de ánimos y sentimientos, es fundamental el estado de ánimo del propio líder para hacerlo de manera correcta. Aunque las emociones no son fáciles de transmitir, y están en un ámbito más personal y son incuantificables. A pesar de esto, se han realizado investigaciones sobre las emociones que demostraron algunas formas de cómo medir el impacto de las emociones en un líder, y otras formas más eficaces de como los lideres manejan y comprenden sus emociones y la de los demás.

Bradberry-Greaves (2009) dilucidan que el que tiene el poder para influir en las emociones de un grupo es el líder, y si este encamina las emociones de los integrantes hacia la alegría, entusiasmo y energía positiva, el rendimiento del equipo aumentará; pero si el líder encamina esas emociones con una energía negativa, con ansiedad y rencor, el equipo no podrá alcanzar el éxito. Por otra parte, no pensemos que es el líder quien busca a los seguidores, sino que es al revés, son los seguidores quienes buscan al líder, para que les brinde apoyo moral, obtener la empatía del líder y crear un vínculo emocional con él. Entonces, si el líder conduce sus emociones con una energía y forma positiva, va a poder lograr que sus seguidores den lo mejor de sí; pero si el líder conduce sus emociones de forma negativa, no permite que sus seguidores alcancen el éxito y se oscurezcan sus sentimientos. A fin de cuentas, si una organización crece o decrece, depende de la capacidad que posea el líder de darle la importancia que tienen a los sentimientos y emociones, propios y de sus colaboradores, así como su capacidad de gestionar adecuadamente a la organización.

Para Goleman (2013) las competencias del liderazgo, de aspecto emocional que se deben poseer para ser un buen líder son, la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, y cada una se encuentra compuesta por lo siguiente:

Conciencia de uno mismo:

- J) Conciencia emocional de uno mismo: Los líderes que poseen una elevada conciencia emocional están en contacto con sus señales interiores y reconocen el modo en que sus sentimientos les afectan y acá van influyendo en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que se les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.
- J) Valoración adecuada de uno mismo: Esta competencia permite al líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Este tipo de líder es capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica y el feedback constructivo. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y a dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.
- J) Confianza en uno mismo: El conocimiento preciso de sus capacidades permite que el líder pueda apoyarse en sus fortalezas. Este tipo de líderes debe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Autogestión

- J) Autocontrol: Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.

- J) **Transparencia:** Este tipo de líderes encarna de un modo práctico sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.
- J) **Adaptabilidad:** Este tipo de líderes puede hacer frente a situaciones muy diversas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en el medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.
- J) **Logro:** Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismo y a buscar el modo de que sus subordinados también pueden hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo- y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.
- J) **Iniciativa:** Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia- es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.
- J) **Optimismo:** Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la “botella medio llena” les lleva a considerar positivamente los cambios que les deparará el futuro.

Conciencia social

- J) **Empatía:** Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar- aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o grupo. Son líderes que

saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

- J) **Conciencia organizativa:** Los líderes que poseen una aguzada conciencia social son capaces de detectar las relaciones de poder y de comprender las redes sociales que subyacen y configura una determinada organización. Este tipo de líderes sabe comprender las fuerzas subyacentes que operan en el seno de una organización.
- J) **Servicio:** Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Gestión de las relaciones

- J) **Inspiración:** Los líderes que saben inspirar a los demás alientan la resonancia y saben movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.
- J) **Influencia:** Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
- J) **Desarrollo personal de los demás:** Este tipo de líderes muestra un interés genuino por los subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales.
- J) **Catalizar el cambio:** Los líderes que pueden catalizar el cambio son capaces de reconocer la necesidad de cambiar, poner en cuestión el statu quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.
- J) **Gestión de conflictos:** Los líderes que mejor gestionan los conflictos son capaces de sacar partido de todas las situaciones, comprenden los diferentes

puntos de vista y saben el modo de articular una idea común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconoce los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

- J) Trabajo en equipo y colaboración: Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva para alentar el esprit de corps. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

Después de haber realzado el valor de las emociones, podemos ultimar que depende de la inteligencia emocional que posea el líder, la guía y manejo de los sentimientos del grupo. Un líder con alta inteligencia emocional, con mucha pasión y energía positiva, repercute de manera positiva en todo el grupo, aunque esto no quiera decir que en situaciones que lo ameriten, el líder se vuelva con un ánimo más serio. Esto nos transporta a la empatía, otra habilidad crucial en el líder. Como ejemplo podría suceder algo en la organización que enoje a los empleados, o alguno de ellos posee una enfermedad, el lugar del líder en esos momentos, aparte de sentir empatía hacia las emociones que albergan sus colaboradores, es el de portavoz, expresa en el nombre del equipo de trabajo, los sentimientos que ellos poseen en ese momento, dándoles confianza y seguridad, esto hace que los seguidores sientan que son comprendidos por el líder.

TERCERA PARTE

Conclusiones

Si bien, con este trabajo se intento y se logró, descifrar cuales son algunas de las competencias que influyen en la formación del liderazgo, las cuales no son, como lo marcan las teorías antiguas sobre “encasillamiento de tipos de líderes”, sino que va más allá de una simple clasificación estandarizada, sin fundamento científico. Y ni tampoco, por más que una persona esté muy capacitada formalmente, significa que va a ser un buen líder. El “ser” líder va más allá de la formación académica, de las destrezas y habilidades en materias como contabilidad, finanzas, producción, etc. o hasta tener la habilidad de retener fácilmente y con rapidez “X” cantidad de información. Aunque estas cosas no hay que perderlas de vista y tenerlas en cuenta, al momento de colocar a alguien en un cargo que posea la responsabilidad de tener personal a cargo, hay que ir mas allá de su formación. Ese mas allá seria conocer sus capacidades interpersonales e intrapersonales, y que sean acordes al cargo que va a ocupar.

Las aptitudes de un buen líder surgen de características internas de cada ser humano, las cuales no vienen de nacimiento, sino que estas se van formando a medida que las personas crecen y van teniendo experiencias, y cada experiencia los “marcan” de alguna forma internamente, en los aspectos como la autoestima, la confianza en uno mismo, los valores que se aprenden, la empatía, como tratar a los demás etc., pero esto no quiere decir que no se pueda modificar y moldear con práctica, y con nuevas experiencias. A lo que nos estamos refiriendo es a mejorar la inteligencia emocional, cual es la clave en el desarrollo de un buen liderazgo.

Además, podríamos decir que la base del liderazgo está asociado a la inteligencia emocional refiriéndose a las relaciones interpersonales e intrapersonales, en las cuales primero está el autoconocimiento, saber lo que nos pasa, conocer nuestros sentimientos, reacciones etc., para luego poder relacionarnos bien con los demás, a partir de la empatía, de la motivación, del apoyo y colaboración que le podemos brindar al otro, lo que lograríamos en una empresa a que el rendimiento del equipo aumente, que todos vayan para una misma dirección, en sintonía con la visión de la organización, y se sientan que son parte de ella, y que su trabajo vale.

Finalizando, podríamos concluir con que el próximo desafío en los claustros universitarios y por qué no, desde el ciclo básico de enseñanza, sería la formación de profesionales capacitados en sus áreas, pero también capacitados en el desarrollo de su inteligencia emocional, para formar futuros líderes que estén a la altura de las circunstancias para poder conducir a las organizaciones modernas que se encuentran en un entorno de constantes cambios turbulentos.

Bibliografía

Bradberry, T., y Greaves, J. (2005). La inteligencia emocional (resumen): todo lo que debes saber para poner tu CE a trabajar. New York. EE. UU: Simon & Schuster.

Bradberry, T. y Greaves, J. (2009). Inteligencia Emocional 2.0. San Diego, EE.UU.: TalentSmart.

Bradberry, T. (2015, January 31). Can Anyone Become Emotionally Intelligent?
Recuperado de: <http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2015/01/31/can-anyone-become-emotionally-intelligent/>

Bradberry, T., y Greaves, J. (2012). Liderazgo 2.0. San Diego, EE. UU: TalentSmart.

Campbell, L., Campbell, B. y Dickenson, D. (2000). Inteligencias Múltiples: Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje. Bs.As. Argentina: Troquel.

Gardner, H., (2005). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Barcelona, España: Paidós.

Gardner, H., (2001). Estructuras de la mente. Bogotá, Colombia: Fondo de cultura económica.

Gibbins y Klein (2015). The Thoughtful Leader: How to use your head and your heart to inspire others. St Albans.UK: Panoma press

Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Barcelona, España: Kairós.

Goleman, D. (1998). What Makes a Good Leader? Harvard Business Review.
Recuperado de: <https://dihi.org/sites/default/files/harvard-business-review.pdf>

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona. España: Kairós

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review.
Recuperado de: <http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf>

Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2013). El líder resonante crea más. Buenos Aires. Argentina: Debolsillo

Kruse, K. (2015). What is Leadership? Recuperado de:
<https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3af55d5a5b90>

Prieto, M. (2001). Inteligencias múltiples y currículo escolar. Málaga, España: Aljibe.
Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional.

Yarce, J (2012). Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones. Recuperado de: <https://degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/>

Zenger, J., Folkman, J., y Edinger, S. (s.f.). How Extraordinary Leaders Double Profits: Decoding Leadership Trends to Discover the Patterns. Recuperado de: <https://www.clemmergroup.com/zf/HowExtraordinaryLeadersDoubleProfit.pdf>