

**INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
GERENCIAL**



**CAROLINA LEON ALVAREZ**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BOGOTA D.C. MAYO DE 2015**

**INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL DESARROLLO DEL LIDERAZGO  
GERENCIAL**



**CAROLINA LEON ALVAREZ**

**Trabajo presentado como requisito para optar al grado  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA**

**Asesor metodológico:  
JESUS SALVADOR MONCADA CERÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
BOGOTA D.C. MAYO DE 2015**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero hacer mención especial en mi trabajo de grado a mi esposo e hijos que fueron mi fuente de inspiración y motivación para dar éste paso en mi formación y desarrollo personal y profesional. Gracias por la paciencia y el amor que me brindaron. Gracias por ser la luz que me guía todos los días y noches oscuras.

**TABLA DE CONTENIDO**

Resumen.....	5
Abstract.....	6
Introducción.....	7
Objetivo General.....	9
Objetivos Específicos.....	9
Pregunta de Investigación.....	9
Inteligencia Emocional.....	10
Habilidades Sociales.....	12
Liderazgo.....	14
Jefe Vs Líder.....	15
Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo.....	16
Competencia Emocionales en los Gerentes.....	18
Tipos de Liderazgo desde la perspectiva de la Inteligencia Emocional.....	22
Beneficios de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo.....	27
Conclusiones.....	29
Listado de Figuras y Tablas.....	31
Referencias.....	32

## **RESUMEN**

La presente investigación analiza la influencia de la inteligencia emocional como parte fundamental del desarrollo de competencias de liderazgo en los gerentes. Para ello se hace la revisión de los conceptos de inteligencia emocional y liderazgo, identificando sus relaciones y describiendo los tipos de liderazgo, se realiza una observación sobre las fortalezas del líder que logra un alto desarrollo de su inteligencia emocional quien logra resultados más efectivos al conducir equipos de trabajo.

Palabras claves: Inteligencia emocional, liderazgo, gerente, competencias emocionales.

## **ABSTRACT**

This research analyzes the influence of emotional intelligence as a fundamental part of developing leadership skills among managers. For this review of the concepts of emotional intelligence and leadership is identifying their relationships and describing the types of leadership, an observation on the strengths of the leader who achieved a high development of emotional intelligence who achieved more effective results when driving is performed teams.

Keywords: Emotional Intelligence, leadership, manager, emotional competencies.

## INTRODUCCION

Vivimos en una época de cambios demasiados rápidos y a veces caóticos. Estaba en un error aquel que alguna vez predijo que “todo lo que se podía inventar ya se había inventado”, estaba totalmente equivocado. La realidad en la que conviven cada día las organizaciones, la cual está en constante transformación, desde la forma de hacer transacciones hasta la forma de relacionarse con todos los stakeholders las ha obligado a requerir personal a nivel gerencial no solo con habilidades básicas que conducen a la dignidad, libertad, confianza y amor entre las personas sino a buscar o desarrollar entre sus empleados verdaderos líderes que les permitan obtener ventajas competitivas y sobresalir en los diferentes mercados, por ser empresas innovadoras y creativas con un buen clima laboral, debido a la fidelidad que obtienen de todos los empleados.

Las organizaciones son comunidades de seres humanos, las cuales tienen por definición en su esencia las relaciones interpersonales, es por ello que el término Inteligencia Emocional ha adquirido tanta relevancia hoy en el mundo organizacional, ya que contar con personal emocionalmente inteligente blindará a las empresas de competencias que permiten desarrollar en sus colaboradores capacidades para actuar de manera adecuada ante las diferentes situaciones que deben afrontar en cualquier ámbito ya sea en el personal como en el laboral.

Actualmente el desarrollo de competencias de liderazgo en los gerentes ha conseguido una gran relevancia, para lograr una verdadera ventaja competitiva dentro del ámbito empresarial, ya que es evidente que hoy en día no es suficiente tener un coeficiente intelectual alto y un vasto conocimiento sobre un sector económico o procesos específicos, sino además es necesario desarrollar relaciones interpersonales que estén basadas en la capacidad de gestionar las emociones propias y comprender las emociones de los demás, es decir, desarrollar la Inteligencia Emocional, la cual según Goleman, es la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones. (Goleman, 1998). Un

verdadero líder debe contar con las suficientes competencias emocionales para conseguir que sus grupos de trabajo se conviertan en equipos de alto rendimiento, competitivos, visionarios e innovadores. Es por ello que por medio del presente ensayo descriptivo se busca determinar como el desarrollo de la Inteligencia emocional es primordial en la formación y desarrollo del liderazgo en los gerentes, conceptualizando al lector en los términos de Inteligencia emocional y liderazgo, además identificando sus relaciones, competencias emocionales necesarias en los gerentes, los tipos de liderazgo e indicando los beneficios que tiene la aplicación de la inteligencia emocional a nivel gerencial.



## **Objetivo General**

Explicar cómo el desarrollo de la inteligencia emocional es fundamental en la formación y desarrollo del liderazgo en los gerentes.

## **Objetivos específicos**

- Identificar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo.
- Determinar cuáles competencias emocionales deben estar presentes en un gerente.
- Describir los tipos de liderazgo desde la perspectiva de la inteligencia emocional.
- Indicar que beneficios tiene la aplicación de la inteligencia emocional en el desarrollo del liderazgo en los gerentes.

## **Pregunta de investigación**

¿Cómo el desarrollo de la Inteligencia Emocional, permite la adquisición de competencias claves de Liderazgo en los Gerentes?

## Inteligencia Emocional

La Inteligencia Emocional se define como la capacidad del individuo para identificar su propio estado emocional y gestionarlo de forma adecuada. Esta habilidad incide de forma positiva sobre las personas que la poseen, pues les permite entender y controlar sus impulsos, facilitando las relaciones comunicativas con los demás.

Según Goleman la Inteligencia Emocional se puede organizar en torno a cinco capacidades, las cuales son claves para su desarrollo:



Figura 1. Capacidades claves para el desarrollo de la Inteligencia Emocional - Goleman

La autora Ruth Arroyo en su libro "Habilidades gerenciales" (Arroyo Tovar, 2012), describe las cinco capacidades claves para el desarrollo de la inteligencia emocional.

La primera capacidad, *el tener conciencia de las propias emociones* y el reconocerlas mientras ocurren, son la clave de la inteligencia emocional, debido a que cada emoción del ser humano tiene su propia utilidad, medio de manifestación fisiológica y manejo adecuado.

*El Miedo*, es la emoción de la supervivencia, se manifiesta fisiológicamente por medio de la descarga de adrenalina que produce la contracción de los vasos sanguíneos. Se debe reconocer si el miedo es real (amenaza la propia existencia) o es imaginario (basado en creencias y expectativas catastróficas).

*El dolor*, induce al retiro y a “hacer duelo”, produce un alto nivel de estrés, el cual se libera por medio del llanto. Al igual que con el miedo se debe reconocer la emoción y asumir la responsabilidad sobre ella, además se debe buscar apoyo.

*La rabia*, avisa que cierta situación no conviene, además empuja a las personas a buscar soluciones a los conflictos, se manifiesta por medio de la descarga de adrenalina que acelera el ritmo cardíaco. Se debe asumir la responsabilidad sobre la emoción, buscar el momento adecuado para dejar salir la rabia, mediante ejercicios físicos.

*La Alegría*, indica que la situación es estimulante y saludable, genera endorfinas, cuya función principal es aumentar la inmunidad y calmar el dolor. Deberá ser expresada en el contexto adecuado.

*El Placer*, nos indica que la situación es segura y relajante, genera endorfinas, que aumentan la inmunidad y repara la energía. Se debe tener conciencia del placer y abandonarse a las situaciones, confiar.

*El Orgasmo Emocional*, es una plenitud emocional que indica que la situación es muy importante su fisiología es muy variada e intensa. Darse permiso para sentir orgasmos emocionales conduce a vivir con plenitud, a disfrutar los momentos cumbres de la vida (nacimiento de un hijo, graduarse, etc.).

La segunda capacidad *manejar las emociones*, es expresarlas en el contexto adecuado, es decir, en el momento, lugar, y la manera que no haga daño a otros.

El manejo de las emociones esta también relacionado con la filosofía y con las representaciones (interpretaciones) mentales.

La tercera capacidad *auto motivarse*, como clave de la inteligencia emocional puede determinar tanto la calidad de vida como la sensación de satisfacción y la orientación hacia el logro y la excelencia. Las personas auto motivadas son perseverantes, creativas, llenas de energía y entusiastas en toda tarea que emprenden, se responsabilizan por sus actos y las consecuencias de sus acciones.

La cuarta capacidad *ser capaz de reconocer las emociones en los demás*, es decir, la capacidad de la empatía la cual permite percibir el estado emocional en que se encuentran las otras personas, captar las señales sociales más útiles que permiten “leer” los sentimientos y las necesidades de los demás. La capacidad de reconocer emociones en los demás solo se desarrolla a partir del conocimiento de las propias.

La última capacidad *gestionar las relaciones*, consiste en establecer redes de relaciones, desarrollar el liderazgo, ser capaces de trabajar en equipo; desarrollar a partir de la empatía y el reconocimiento de las acciones de los demás, habilidades sociales.

**Habilidades Sociales.** Son denominadas también el arte de relacionarse bien con los demás, aplicables específicamente en la orientación al cliente, la empatía, la negociación y el trabajo en equipo, entre otros. Existen unas habilidades sociales que son adaptables a cualquier puesto de trabajo:

- Optimismo
- Creer en uno mismo
- Saber asumir riesgos y responsabilidades
- Compromiso
- Vocación de servicio

Además hay cuatro habilidades sociales muy valoradas en las empresas modernas:

- Capacidad de comunicación

- Flexibilidad
- Empatía
- Trabajo en equipo

(Arroyo Tovar, 2012)

## Liderazgo

En el artículo del sitio web Trabajo.com, (Trabajo.com, s.f.), el Liderazgo se define como la capacidad de comunicarse con un grupo de personas, influir en sus emociones para que se dejen dirigir, compartan las ideas del grupo, permanezcan en el mismo, y ejecuten las acciones o actividades necesarias para el cumplimiento de uno o varios objetivos. Saber ser líder es una de las características más importante que puede tener un jefe, por ello es importante identificar dichas características que un líder debe tener para desempeñarse como guía o jefe de grupo:

- a. Capacidad de comunicarse. La comunicación es en dos sentidos. Debe expresar claramente sus ideas y sus instrucciones, y lograr que su gente las escuche y las entienda. También debe saber "escuchar" y considerar lo que el grupo al que dirige le expresa.
- b. Inteligencia emocional. Habilidad para manejar los sentimientos y emociones propios y de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar el pensamiento y la acción.
- c. Capacidad de establecer metas y objetivos. Las metas deben ser congruentes con las capacidades del grupo. De nada sirve establecer objetivos que no se pueden cumplir.
- d. Capacidad de planeación. Una vez establecida la meta, es necesario hacer un plan para llegar a ella. En ese plan se deben definir las acciones que se deben cumplir, el momento en que se deben realizar, las personas encargadas de ellas, los recursos necesarios, etc.
- e. Un líder conoce sus fortalezas y las aprovecha al máximo, también sabe cuáles son sus debilidades y busca subsanarlas.
- f. Un líder crece y hace crecer a su gente. Para crecer, enseña a su gente, delega funciones y crea oportunidades para todos.

- g. Tiene carisma. Carisma es el don de atraer y caer bien, llamar la atención y ser agradable a los ojos de las personas. Para adquirir carisma, basta con interesarse por la gente y demostrar verdadero interés en ella.
- h. Es Innovador. Siempre buscará nuevas y mejores maneras de hacer las cosas.
- i. Un líder es responsable. Sabe que su liderazgo le da poder, y utiliza ese poder en beneficio de todos.
- j. Un líder está informado. Un líder debe saber cómo se procesa la información, interpretarla inteligentemente y utilizarla en la forma más moderna y creativa.

**Jefe Vs Líder.** Existe una gran diferencia entre jefe y líder; como ya lo mencionamos anteriormente un líder es una persona que inspira, guía y dirige a un grupo de personas para alcanzar un objetivo. Un jefe es simplemente una persona que está a cargo de un lugar de trabajo. A continuación se relacionaran brevemente las diferencias más relevantes entre un jefe y un líder:

<b>Jefe</b>	<b>Líder</b>
Sabe cómo se hacen las cosas	Enseña cómo deben hacerse las cosas
Maneja a la gente	Prepara a la gente
Imponen su autoridad	El poder se lo da la gente (seguidores)
Dan órdenes	Inspiran y dan ejemplo a seguir
No se preocupan por el bienestar de las personas	Toman en cuenta el bienestar de sus seguidores
No se apropia de los proyectos	Se apropia de los proyectos
No hace parte del equipo de trabajo	Hace parte del equipo de trabajo

Tabla 1. Diferencias entre jefe y líder. (Diferenciaentre.info, 2014)

## Relación entre Inteligencia Emocional y Liderazgo

La inteligencia emocional es la demostración de las buenas habilidades de liderazgo de gerentes que están en control de sí mismos, auto-motivados y empáticos, que cuentan con grandes habilidades sociales, es por ello que los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional.

En el libro *La Práctica de la inteligencia emocional*, el autor se remite a encuestas a nivel gerencial realizadas, las cuales trataban de determinar lo que las empresas demandan de los gerentes, las competencias técnicas concretas no eran más importantes que la habilidades emocionales que demandan éstas organizaciones y que debían tener sus empleados a éste nivel. Entre las que se destacan:

- Capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos.
- Capacidad de controlarse a sí mismos, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, sensación de querer abrirse un camino y sentirse orgulloso de los logros conseguidos.
- Eficacia grupal e interpersonal, operación, capacidad de trabajar en equipo y capacidad de negociar las disputas.
- Eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas en relación a las cognitivas y los buenos gerentes tienen unas y otras. El hecho que un trabajo sea más complejo, hace que mayor sea la importancia de la inteligencia emocional, ya que su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga el gerente. (Goleman, Books. google.es, 1999)

Así pues, las diferencias existentes entre los gerentes sobresalientes y los gerentes básicos o jefes se marcan principalmente en las competencias emocionales, por ello los gerentes más destacados son diestros en habilidades emocionales como la



capacidad de influir en los demás *Liderazgo*, conocimiento y entendimiento del entorno, confianza en sí mismos, y la auto-motivación al logro. Dado que la inteligencia emocional es una parte de las habilidades del liderazgo, estos líderes inspiran y conducen a aquellos que están a su alrededor. (Scarborough Guzman, 2013).

Los estudios que relacionan la inteligencia emocional con el liderazgo empezaron hace relativamente poco tiempo y sus resultados coinciden en que la inteligencia emocional es un requisito primordial para ejercer un liderazgo efectivo. (Zarate Torres & Matviuk, 2012).

## **Competencias Emocionales en los Gerentes**

Una competencia emocional es una capacidad adquirida basada en la inteligencia emocional que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. La inteligencia emocional determina la capacidad de que disponen las personas para aprender las habilidades prácticas basada en las cinco capacidades emocionales: la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relacionarse. Las competencias emocionales por su parte, muestran hasta qué punto se han sabido trasladar éste potencial emocional al mundo laboral.

Es importante tener en cuenta que el hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que las personas hayan aprendido las competencias emocionales que importan y se requieren en el mundo laboral sino tan solo que están dotadas de un excelente potencial para desarrollarlas. (Goleman, Books.google.es, 1999).

Goleman en su libro “La Práctica de la Inteligencia Emocional”, desarrollo el Modelo de Competencias Emocionales aplicable en el ámbito laboral y organizacional que requieren desarrollar los gerentes que quieren convertirse en verdaderos líderes, las cuales le facilitan el manejo de las emociones:

<p>1. Conciencia de uno mismo (conciencia de los propios estados internos, recursos e instituciones)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conciencia emocional: reconocer las propias emociones y sus efectos.</li> <li>• Valoración adecuada de uno mismo: conocer las propias fortalezas y debilidades</li> <li>• Confianza en uno mismo: seguridad en la valoración que se hacen sobre uno mismo y sobre sus capacidades.</li> </ul>
<p>2. Autorregulación (control de los estados, impulsos y recursos internos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocontrol: capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.</li> <li>• Confiabilidad: fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.</li> <li>• Integridad: asumir la responsabilidad de la actuación personal.</li> <li>• Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.</li> <li>• Innovación: sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.</li> </ul>
<p>3. Motivación (las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de los objetivos)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.</li> <li>• Compromiso: secundar los objetivos de un grupo u organización.</li> <li>• Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.</li> </ul>
<p>4. Empatía (conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión de los demás: tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que les preocupan.</li> <li>• Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.</li> <li>• Aprovechamiento de la diversidad: aprovechar las oportunidades que brindan diferentes tipos de personas.</li> <li>• Conciencia política: capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.</li> </ul>
<p>5. Habilidades sociales (capacidad de inducir respuestas deseables en los demás)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencia: utilizar tácticas de persuasión eficaces.</li> <li>• Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.</li> <li>• Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas.</li> <li>• Catalización del cambio: iniciar y dirigir los cambios.</li> <li>• Resolución de conflictos: capacidad de negociar y resolver conflictos.</li> <li>• Colaboración y cooperación: ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.</li> <li>• Habilidades de equipo: ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.</li> </ul>

Tabla 2. Modelo Competencias Emocionales – Goleman. (Gabel, 2005).

Las competencias emocionales son importante para el liderazgo, cuya función es lograr que otros concreten los objetivos y tareas planteados de la forma más efectiva y posible.

Una primera división de las competencias emocionales considera el entorno personal, desde el punto de vista del autodomínio dentro del cual se encuentran el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación.

La segunda división de las competencias emocionales, tiene en cuenta el entorno social, en el cual se desempeña el gerente dentro de la organización como lo es la empatía y las habilidades sociales.

Nivel de Competencia Personal	Nivel de Competencia Social
<ul style="list-style-type: none"> <li>•Permite la auto evaluación y la auto gestión. Tienen que ver con las tres primeras competencias emocionales. Ayuda en el proceso de reconocer las fortalezas y debilidades y el deseo de aprender de las experiencias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Consiste en la evaluación social y en las relaciones para la gestión. Se relacionan con las dos últimas competencias emocionales. Ayuda a percibir las señales no verbales en los momentos emocionales de las otras personas. Permiten desarrollar la capacidad de liderazgo y gestión.</li> </ul>

Tabla 3. Niveles de Competencias Emocionales – Goleman. (Ingenieria Perú, s.f.)

La capacidad de relacionarse socialmente, es el compilado de las otras competencias emocionales. Los gerentes suelen ser muy eficaces a la hora de gestionar las relaciones, cuando comprenden y controlan sus propias emociones y pueden empatizar con los sentimientos de los demás. (Goleman, ¿Qué hace falta para ser un líder?, 1998).

Teniendo en cuenta que las Competencias Sociales, son las que permiten desarrollar la capacidad de gestión y liderazgo, nos detendremos un momento para conocerla un poco más.

*La empatía*, permite desarrollar la capacidad de escucha a los demás, como fuente de información para detectar las necesidades de otras personas. Quienes no

pueden o no saben escuchar, dan la impresión de ser indiferentes o insensibles, aumentando la incomunicación con los demás. A nivel de un líder, lo importante es mostrar la predisposición a escuchar, mostrarse abierto a recibir comentarios y sugerencias de los demás, y escuchar lo que la gente tiene para decir, lo anterior lleva invariablemente a generar un clima de acercamiento, favoreciendo la recepción de mayor cantidad de información. (Vittek, 2009).

*Las habilidades sociales*, permiten influenciar, manejar adecuadamente los conflictos, ser catalizadores del cambio, lograr sinergia grupal para el alcance de metas y desarrollar la competencia emocional del Liderazgo, que no busca otra cosa que inspirar y guiar a individuos o grupos. Al dominar un gerente la habilidad del liderazgo, articula y despierta entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas, se pone a la vanguardia cuando es necesario, orienta el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad, guía mediante el ejemplo, inyecta energía a su equipo de trabajo, ejerce su influencia sobre las emociones del equipo y convence a sus miembros a perseguir los objetivos sin importar las dificultades que encuentren en el camino. (Vittek, 2009).

## **Tipos de Liderazgo desde la Perspectiva de la Inteligencia Emocional**

El liderazgo como ya lo hemos mencionado es un proceso de interacción entre el gerente y las personas de su entorno laboral, en el cual él como líder conduce, mediante su influencia personal y poder, las energías, potencialidades y actividades de un grupo, para alcanzar una meta en común a fin de transformar tanto la empresa como a las personas que colaboran con él. Tarea primordial de un gerente como líder es que se cumplan las metas en forma. Para ello se utilizan diversos enfoques de liderazgo en las organizaciones, de acuerdo con sus responsabilidades; en relación con los miembros de la empresa, varía su estilo de ejercer su mando de acuerdo a su desempeño. (Huitrón Jara, 2013).

En el artículo La influencia de la inteligencia emocional en los seis (6) estilos de liderazgo (Gross, 2010), menciona que de acuerdo a los resultados de una investigación exhaustiva realizada por Daniel Goleman, se identificaron el número antes mencionado de estilos de liderazgo, cada uno con su raíz en un componente distinto de la Inteligencia Emocional.

1. *Estilo Coercitivo*. Es el estilo menos efectivo en la mayoría de las situaciones que debe afrontar un gerente dentro de las empresas, ya que considerando el efecto que tiene sobre el clima organizacional, carece de flexibilidad, y de buena visión. La toma de decisiones desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz, además, tiene un efecto negativo en el sistema de recompensas. Sin embargo, algunas investigaciones revelan la aplicación satisfactoria de éste estilo de liderazgo, al parecer, todo depende de la situación que vivencie la organización en un momento dado.
2. *Estilo Autoritario*. Los gerentes autoritarios insisten en hacer todo ellos mismos, mantienen su autoridad por medio de la fuerza, la intimidación, las amenazas, la recompensa y el castigo o la posición. Este tipo de liderazgo permite al gerente la toma de decisiones ya que el líder asume toma la responsabilidad por las consecuencias de ellas y elimina las discusiones

sobre cómo y por qué se hacen las cosas; provee un ambiente de trabajo estable y seguro y un liderazgo eficaz y con poder de decisión.

3. *Estilo Afiliativo*. Este estilo gira en torno a las personas, los gerentes que lo asumen, valoran al trabajador, sus necesidades y emociones por encima de las tareas y objetivos por cumplir. Este líder se caracteriza por ofrecer estímulos y reconocer logros, acepta ideas y opiniones de los miembros de la organización, tiene confianza en sus colaboradores así como faculta al grupo para que tome decisiones respetando unos límites previamente establecidos. Al compilar las ideas de todos, el liderazgo afiliativo enriquece las posibilidades de la empresa, sin embargo, aun así deja la decisión final sobre qué hacer con sus ideas en manos de una sola persona “el gerente”.
1. *Estilo Democrático*. El gerente democrático, se toma su tiempo para escuchar las ideas y opiniones de su personal generando confianza, respeto, y compromiso; promueve la responsabilidad y flexibilidad de las personas pues abre el marco para que los trabajadores opinen abiertamente acerca de las decisiones que afectan su trabajo y la búsqueda de vías de solución factibles para afrontar las dificultades. Este estilo tiene un mayor sentido cuando el gerente tiene una fuerte visión y necesita de ideas frescas y novedosas para llevarlas a cabo en toda su magnitud, pero finalmente la responsabilidad de la toma de decisiones recaerá totalmente sobre él.
4. *Estilo Marcapasos*. Tiene su lugar en el repertorio de los líderes, pero al igual que el estilo coercitivo, debe emplearse con moderación. El gerente marcapasos establece estándares de cómo debe realizarse el trabajo, su metodología dicta las pautas acerca de cómo hacer las cosas mejor y más rápido, por lo tanto, detecta rápidamente quienes no cumplen con éstos estándares, demandando más sobre ellos. Sin embargo, como los otros estilos de liderazgo, el líder marcapasos tiene su contraparte positiva si está al frente de un equipo talentoso, altamente auto motivado y enfocado en el cumplimiento de los objetivos de la organización.
5. *Estilo Coaching*. Es considerado el estilo de liderazgo por excelencia, al actuar como “coacher” (derivada de la palabra sueca que significa entrenar),

el gerente se pone en los zapatos de sus colaboradores ayudándolos a identificar sus fortalezas y debilidades y ajustándolas a sus aspiraciones profesionales y personales. Este estilo permite que los trabajadores asuman responsabilidades en sus planes de desarrollo, así como también les ofrece libertad para establecer logros a largo plazo, ayudándolos a conceptualizar un plan para conseguirlos. El estilo coaching funciona muy bien en muchas situaciones de negocios, pero resulta peculiarmente efectivo cuando los empleados quieren ser entrenados para cultivar nuevas habilidades y cuando el líder es capaz de ayudar en esta dirección.

Otro enfoque en los tipos de liderazgo se basa en la teoría de las nuevas perspectivas del liderazgo desarrollado por Bernard Bass, como lo menciona Alberto Huitrón en su artículo “Liderazgo y cómo ser un líder en los nuevos mercados”, (Huitrón Jara, 2013), en el cuál clasifica el liderazgo en transformacional y transaccional.

*El Liderazgo Transformacional.* Tiene éxito al cambiar la base motivacional sobre las cuales operan los colaboradores desde una motivación regular, hasta llevarla al compromiso. Los líderes transformacionales elevan los deseos de logros y auto-desarrollados de los seguidores, mientras que promueven el desarrollo de grupos y organizaciones. Los gerentes transformacionales despiertan en sus empleados un alto conocimiento de los temas claves para el grupo y la organización, mientras aumentan la confianza de los colaboradores, gradualmente los mueven desde los intereses para la existencia hacia intereses para logros, crecimiento y desarrollo.

Los cuatro componentes básicos del liderazgo transformacional son:

- a. Influencia idealizada conocido también como el liderazgo carismático, tiene gran fuerza entre los individuos que tienen una visión y sentido de misión; este líder se gana el respeto, confianza y seguridad. Los gerentes que presentan influencia idealizada son capaces de obtener el esfuerzo extra requerido de los seguidores para lograr niveles óptimos de desarrollo y desempeño.



- b. Consideración individualizada. Este tipo de gerente se concentra en diagnosticar las necesidades y capacidades de los individuos que tiene a cargo, además, diagnostica cada una de las necesidades y las atienden de forma individual. También este líder delega, entrena, aconseja y provee un correcto uso de retroalimentación para el uso en el desarrollo personal de los miembros de la organización. Eleva el nivel de necesidad y seguridad de cada uno de sus colaboradores para adquirir mayores niveles de responsabilidad. La responsabilidad de los empleados no sólo cubre simplemente sus requisitos de trabajo y de desempeño; por el contrario, los trabajadores van adquiriendo mayor responsabilidad para su desarrollo personal, que pueden incluir tales actividades como los desafíos del trabajo mismo dentro de su campo de trabajo.
- c. Estimulación intelectual: El líder activamente fomenta una nueva mirada a viejos métodos o problemas. Fomenta la creatividad, y enfatiza un nuevo pensamiento (re-pensamiento) y reexamina (re-examinación) de las suposiciones subyacentes a cada problema. Utiliza la intuición así como una lógica más formal para solucionar los problemas. Este tipo de gerente estimula intelectualmente a cada uno de sus colaboradores atacando los problemas, usando sus propias perspectivas únicas e innovadoras. Los empleados se transforman en solucionadores de problemas más efectivos con y sin la intervención del líder. Llegan a ser más innovadores con respecto a su análisis de problemas y de las estrategias que usan para resolver problema que se les presente.
- d. Liderazgo inspiracional: Aquí se encuentran los líderes que dan ánimo, quienes aumentan el optimismo y entusiasmo en cada una de sus áreas a cargo; además de comunicar a sus colaboradores sus visiones de futuros realizables con fluidez y seguridad. Este gerente provee una visión la cual estimula la energía para lograr altos niveles de desempeño y desarrollo dentro de la organización.

La autora Andrea Méndez Molla en su blog “Coaching Ejecutivo” (Mendez Molla, 2013), define el liderazgo transaccional, como un tipo de liderazgo organizacional

que tiene como base el intercambio. El trabajador ofrece sus servicios y obtiene por ello un salario y otros beneficios y por otro lado, el líder reconoce qué quiere conseguir y facilita a los trabajadores los recursos necesarios para hacer que lo consigan. El gerente otorga a sus empleados intereses y recompensas y éstos responden con su trabajo. En definitiva, en un sistema de pago por esfuerzo en el que las dos partes salen ganando.

Las principales características del liderazgo transaccional son:

- Política de premios económicos según el rendimiento.
- Tipo de liderazgo basado en la gratificación, y no en la gratitud.
- Respeto por el compromiso mutuo, el orden y el valor cuantitativo de los resultados.
- Imprescindible para el funcionamiento de la empresa.

## **Beneficios de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo**

El desarrollo de la inteligencia emocional se traduce en resultados como los beneficios de obtención de ventajas competitivas creando ambientes de confianza con mayor motivación, más creatividad, mayor comunicación, más tolerancia y mayor flexibilidad frente a los cambios. Lo anterior se evidencia en los resultados obtenidos de la investigación realizada por el autor Luis Alfredo Martínez “Aplicación de la inteligencia emocional como herramienta para el liderazgo en organizaciones de alto desempeño” (Martínez Martínez, 2002), en la cual buscaba determinar la utilización de competencias emocionales como herramientas para el Liderazgo, en una unidad de negocios de una multinacional.

En el libro “El directivo emocionalmente inteligente” (Caruso & Salovey, 2004), se menciona como cada una de las competencias emocionales, pueden desarrollarse independientemente, pero hay que tener en cuenta que cada una de ellas se construye sobre la base de las otras. Aunque se pueden medir, aprender y desarrollar cada una de éstas capacidades de forma aislada, las interrelaciones entre ellas, permiten emplearlas de manera conjunta para resolver problemas a los cuales se deben enfrentar diariamente los gerentes.

Desde el punto de vista psicológico el desarrollo de la inteligencia emocional traer múltiples beneficios como los son:

- Incrementa la autoconciencia.
- Favorece el equilibrio emocional, ya que aumenta el autocontrol sobre emociones y sentimientos al reconocerlos.
- Fomenta relaciones armoniosas.
- Potencia el rendimiento laboral.
- Aumenta la motivación y el entusiasmo.
- Genera cambio y transformación personal.
- Otorga capacidad de influencia y liderazgo.
- Mejora la empatía y las habilidades de análisis social.

- Aumenta el bienestar psicológico.
- Facilita la buena salud.
- Brinda defensas para la reacción positiva a la tensión y al estrés.

Ya en el ámbito laboral el desarrollo de la Inteligencia emocional beneficia a las organizaciones ya que:

- Mejora la comunicación y las relaciones interpersonales entre los miembros de la empresa y los clientes.
- Aumenta la motivación y el liderazgo.
- Las personas se sienten más comprometidas con sus tareas cotidianas.
- Se trabaja en un clima organizacional tranquilo, donde todos se entienden y se respetan los puntos de vista.
- Asciende la rentabilidad de la empresa.

El gerente emocionalmente inteligente se identifica debido a que cuenta con las competencias para influir en otros por medio de la gestión de las relaciones, comunicándoles de manera efectiva el beneficio y las ventajas de encaminarse a la visión planteada. Además tiene la capacidad de inspirar y convencer a otros y pone en práctica su creatividad al alinear la visión común con la posibilidad de desarrollo y crecimiento con cada uno de los miembros del equipo. Un gerente emocionalmente inteligente es capaz de obtener lo mejor de las personas que colaboran con él, favoreciendo su crecimiento y creatividad, abriendo múltiples vías de acción que inevitablemente conducen no solo a la prosperidad de cada miembro del equipo sino de la organización en general. Otro beneficio del desarrollo de la inteligencia emocional en un gerente es que le permite conocer y manejar modelos que le permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de sus colaboradores y por ende en toda la organización.

## CONCLUSIONES

La inteligencia emocional provee al ser humano de competencias emocionales para desarrollar relaciones intrapersonales e interpersonales, que le permiten sobresalir en todos los ámbitos sociales y laborales en los cuales debe interactuar, dichas capacidades emocionales son el autoconocimiento, el autocontrol, la automotivación, la empatía y control de las relaciones con los demás.

Saber ser líder es una de las características más importante que puede tener un gerente, para ello es importante que cuenten con las capacidad de comunicarse, haber desarrollado inteligencia emocional de tal forma que le permita acceder de forma más efectiva a su grupo de trabajo, sepa establecer metas y objetivos, sea un buen planeador, conozca sus fortalezas y las sepa aprovechar, crezca él y su equipo de trabajo, tenga carisma, sea innovador, responsable y éste informado, entre otras características; de esta forma crecerá él y su equipo de trabajo.

Los mejores líderes son aquellos que poseen un alto grado de inteligencia emocional, es por ello que las organizaciones demandan que sus gerentes tengan habilidades emocionales, como factor diferenciador y ventaja competitiva. Las habilidades emocionales que más requieren las empresas en sus altos directivos son: la capacidad de escuchar y comunicarse verbalmente, adaptabilidad y capacidad de dar una respuesta creativa ante los contratiempos y obstáculos, capacidad de controlarse a sí mismos, confianza, motivación para trabajar en la consecución de determinados objetivos, eficacia grupal e interpersonal, capacidad de trabajar en equipo y capacidad de negociar las disputas, eficacia dentro de la organización, predisposición a participar activamente y potencial de liderazgo.

La inteligencia emocional provee a los gerentes de las capacidades de la conciencia de uno mismo, la motivación, el autocontrol, la empatía y la capacidad de relacionarse, es decir, los dota de competencias emocionales que les permitirán actuar y desempeñarse adecuadamente en el ámbito personal y profesional.

Desde el enfoque de la inteligencia emocional existen varios estilos de liderazgo, el coercitivo, el autoritario, el afiliativo, el democrático, el marcapasos y el coaching, cada uno tiene un efecto particular tanto en los trabajadores como en el clima organizacional, pero a la vez al final el gerente es el responsable de la toma de decisiones y de sus resultados.

Otros tipos de liderazgo basados en la teoría de las nuevas perspectivas del liderazgo desarrollado por Bernard Bass, hablan de un liderazgo transformacional y transaccional los cuales se diferencian básicamente en que el líder transaccional busca transacciones, acuerdos, entre la empresa y sus trabajadores, mientras que el líder transformacional pretende transformar a los empleados y la forma en que la empresa opera, no centrándose en los resultados, sino en las personas que hacen posible esos resultados.

El desarrollo de la inteligencia emocional provee de beneficios a los gerentes ya que cuentan con las competencias para influir en otros por medio de la gestión de las relaciones, inspirar y convencer a otros, son capaces de obtener lo mejor de las personas que colaboran con ellos, conocer y manejar modelos que le permitirá promover formas de comunicación clara y efectiva dentro de sus colaboradores y por ende en toda la organización.

Por todo lo anterior podemos concluir que el liderazgo gerencial se basa en las competencias de la inteligencia emocional que poseen los líderes; en el modo en que se gestionan la relación con ellos mismos y con los demás. Así pues, los gerentes que maximizan los beneficios del liderazgo son aquellos que saben encausar positivamente las emociones de sus colaboradores para el logro de los objetivos.

**LISTADO DE FIGURAS Y TABLAS**

Figura 1. Capacidades claves para el desarrollo de la Inteligencia Emocional.....	10
Tabla 1. Diferencias entre jefe y líder.....	15
Tabla 2. Modelo Competencias Emocionales – Goleman.....	19
Tabla 3. Niveles de Competencias Emocionales - Goleman.....	20

## REFERENCIAS

- Arroyo Tovar, R. (2012). *Habilidades Gerenciales: Desarrollo de destrezas, competencia y actitud* (1a ed.). Bogotá: Eco Ediciones. Recuperado el 03 de 05 de 2015
- Caruso, D. R., & Salovey, P. (2004). *books.google.es*. (E. ALGABA, Ed.) Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=LdDONDeYwVAC&oi=fnd&pg=PA9&dq=inteligencia+emocional+y+liderazgo&ots=DOXmx6m7Vh&sig=jSWkTHpcBwsCMU5fJGTRP3VHZqY#v=onepage&q=inteligencia%20emocional%20y%20liderazgo&f=false>
- Diferenciaentre.info. (19 de 06 de 2014). *Diferencias*. Recuperado el 03 de 05 de 2015, de <http://diferenciaentre.info/diferencia-entre-lider-y-jefe/>
- Gabel, R. (08 de 2005). *Esan.edu.pe*. Recuperado el 07 de 05 de 2015, de <http://www.esan.edu.pe/publicaciones/2009/12/07/DocTrab16.pdf>
- Goleman, D. (1998). *insight.ipae.edu.pe*. Recuperado el 07 de 05 de 2015, de <http://insight.ipae.edu.pe/media/contents/articulos/file/024952100%201334782704.pdf>
- Goleman, D. (1998). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Vergara. Recuperado el 02 de 05 de 2015
- Goleman, D. (01 de 1999). Recuperado el 07 de 05 de 2015, de Books. google.es: [http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z1vrV\\_OL06kC&oi=fnd&pg=PT4&dq=relacion+liderazgo+e+inteligencia+emocional&ots=Tg05IJ0xKA&sig=g3l7narAXQRD9pGFdeVmPIBqJo4#v=onepage&q=relacion%20liderazgo%20e%20inteligencia%20emocional&f=false](http://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=z1vrV_OL06kC&oi=fnd&pg=PT4&dq=relacion+liderazgo+e+inteligencia+emocional&ots=Tg05IJ0xKA&sig=g3l7narAXQRD9pGFdeVmPIBqJo4#v=onepage&q=relacion%20liderazgo%20e%20inteligencia%20emocional&f=false)
- Gross, M. (22 de 3 de 2010). *bligoo.com*. Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/745427/La-influencia-de-la-Inteligencia-Emocional-en-los-6-Estilos-de-Liderazgo.html>
- Huitrón Jara, H. (20 de 06 de 2013). *gestiopolis.com*. Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-y-como-ser-un-lider-en-los-nuevos-mercados/>
- Ingeniería Perú. (s.f.). *ingenieria.peru-v.com*. Recuperado el 07 de 05 de 2015, de [http://www.ingenieria.peru-v.com/documentos/Inteligencia\\_emocional\\_y\\_estilos\\_de\\_liderazgo.pdf](http://www.ingenieria.peru-v.com/documentos/Inteligencia_emocional_y_estilos_de_liderazgo.pdf)
- La Práctica de La Inteligencia Emocional*. (s.f.).
- Martínez Martínez, I. A. (2002). *Publicaciones.urbe.edu*. Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/telos/article/view/2022/3354>



- Mendez Molla, A. (01 de 10 de 2013). *liderazgo.euroresidentes.com*. Recuperado el 08 de 05 de 2015, de <http://liderazgo.euroresidentes.com/2013/10/liderazgo-transaccional.html>
- Scarborough Guzman, M. C. (27 de 05 de 2013). *eoi.es*. Recuperado el 03 de 05 de 2015, de <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/05/27/liderazgo-e-inteligencia-emocional/>
- Trabajo.com. (s.f.). *Trabajo.com*. Recuperado el 03 de 05 de 2015, de [http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas\\_de\\_un\\_lider.htm](http://www.trabajo.com.mx/caracteristicas_de_un_lider.htm)
- Vitteck, G. (27 de 06 de 2009). *Nubelo.com*. Recuperado el 07 de 05 de 2015, de [http://www.nubelo.com/files/uploadResources/0000118554/portfolioFiles/thumb\\_Trabajo\\_final\\_-\\_eMBA\\_-\\_Gustavo\\_Vitteck.pdf](http://www.nubelo.com/files/uploadResources/0000118554/portfolioFiles/thumb_Trabajo_final_-_eMBA_-_Gustavo_Vitteck.pdf)
- Zarate Torres, R. A., & Matviuk, S. (20 de 05 de 2012). *Scielo.org*. Recuperado el 03 de 05 de 2015, de <http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v28n47/v28n47a08.pdf>