

EL LIDERAZGO GERENCIAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

DIRLEYLA GONZALEZ ALVAREZ Código 20800017

**DAVID MENDOZA BELTRAN
ASESOR DE INVESTIGACIÓN**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA - CAMPUS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DIRECCION DE POSTGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
CAJICA – CUNDINAMARCA
2016**

EL LIDERAZGO GERENCIAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Resumen.

Como los líderes son los encargados de jalonar a un equipo de trabajo; son los gerentes los encargados de desarrollar a sus colaboradores para lograr los objetivos tanto personales como de la Organización donde se desempeñan. Este alineamiento debe ser coherente y respetuoso, teniendo la empatía y motivación suficiente para el desempeño de las actividades dentro del trabajo diario.

La modernidad ha exigido el perfeccionamiento en las competencias de los líderes Gerenciales para poder desarrollar habilidades sociales que permitan un mejor desempeño y convivencia dentro de las Organizaciones. Los líderes de la Alta Gerencia no solo deben contar con las competencias laborales, conocimientos, un buen coeficiente intelectual y experiencia; sino que además deben contar con un buen desarrollo de su Inteligencia Emocional.

Definiendo la Inteligencia Emocional, se conocen los Gerentes Inteligentemente Emocionales como: Empáticos, motivadores, ágiles mentalmente, versátiles, y con un muy buen manejo en la resolución de conflictos (dialogar, saber escuchar). Estos líderes son exitosos y desarrollan mejores ideas y dominio de situaciones laborales que se presentan en el día a día, tanto a nivel administrativo, financiero, clientes, proveedores y de su gestión con el recurso humano; el recurso más valioso dentro de la organización.

Esto será lo que encontraremos en el desarrollo de este tema.

Palabras Claves: Líder Gerencial, Coeficiente Intelectual, Competencias, Inteligencia Emocional, Motivación, Empatía, manejo situacional.

Abstract

As the leaders are responsible for ensuring a team; managers are responsible for developing their employees in order to achieve their personal goals as their companies. This approach must be consistent and respectful, with enough empathy and motivation perform activities of daily work.

Modernity has demanded the improvement of management leaders skill to develop social skills that enable the best performance and coexistence in the organizations. Top management leaders, not only must have the work skills, knowledge, good IQ and experience; they must also have a good emotional intelligence.

Defining the Emotional Intelligence, we can know Emotional Managers smartly as: Empaths, motivators, mentally agiles, versatile, and a very good handle conflict resolution (dialogue, listening). These leaders are successful and develop better ideas and dominion of work situations that occur in everyday life, both financial and administrative level, customers, suppliers and its human resources management; the most valuable resource inside the organization.

This is what we find in the development of this topic.

Keywords: Leader Management, IQ, Skills, Emotional Intelligence, Motivation, Empathy, situational management.

Introducción

Desde las teorías X y Y de Mc. Gregor, conocemos los diferentes estilos de administración dentro de las organizaciones y a pesar de que ya estamos en el siglo XXI, no dejamos de alguna manera la obediencia, sumisión y sometimiento ante la imponencia de algunos superiores que ejercen el control. Pasando por la teoría de Taylor donde era estricto alcanzar la eficiencia en tiempo y producción, sin importar ni el detrimento del medio ambiente, ni las relaciones entre los trabajadores, predominando la orden de mando del encargado que era el que tenía mayor conocimiento y destreza que los subalternos. Pasando por la teoría de Fayol, donde se valora un poco más el trabajo del empleado, no por como lo hacía, sino por lo que alcanzaba a producir en determinado tiempo; proporcionando mayor ganancia a la Empresa. El jefe absorbe toda la capacidad del subalterno, logrando que este se especialice solo en lo que hace. El nivel de importancia no se traduce en bienestar, sino que este trabajador es difícil de reemplazar; no todos saben desarrollar la misma actividad.

En la época de nuestros abuelos, solo les importaba trabajar en un mismo lugar; duraban mucho tiempo en la misma empresa, buscando tener solo estabilidad laboral para lograr a futuro una pensión. Esto a cualquier precio, sin que les afectara en la realización de sus actividades laborales, el tipo de jefe, ni como se les tratara. Esos líderes de la época solo contaban con algunas capacidades, conocimiento y liderazgo; sobre todo el poder de mando, para dirigir a sus trabajadores. No existía la cultura organizacional, no se le daba mayor relevancia a las relaciones

interpersonales, ni al buen trato, ni a la buena comunicación de jefes a subordinados y viceversa; solo se cumplía un horario y con un trabajo automatizado. Época donde el Fordismo no dejaba pensar al trabajador, no era aportante de ideas ni sugerencias, mucho menos existía la comunicación ni interrelación siquiera dentro del mismo gremio o nivel dentro de la línea de producción.

Actualmente con la cultura organizacional, la cultura de servicio y clima laboral, con el continuo cambio social; las relaciones dentro de las organizaciones deben ser cada día óptimas.

Por lo anterior, las organizaciones deben contar con excelentes líderes al frente de las jefaturas o cargos gerenciales, no solo con desarrollo intelectual, sino adicionalmente con desarrollo de la Inteligencia emocional, elemento que ahora hace parte significativa de las competencias laborales. Un líder gerencial que mezcla conocimiento, honradez y comunicación será un líder indestructible.

Con el presente ensayo pretendo sustentar la importancia del manejo de la inteligencia emocional en el desarrollo de las actividades gerenciales y que esta debe tenerse en cuenta en la elección de los líderes de la Alta Gerencia. Esto redundará en un mejor clima organizacional y el

buen desempeño de su gestión, evita el ausentismo laboral y facilita a la Organización entrar en la dinámica de lograr con relativa facilidad el cumplimiento de su Misión y su Visión.

La globalización y la modernidad laboral así como las necesidades del ser humano para escuchar, ser escuchado y tenido en cuenta; hacen necesario involucrar dentro del desarrollo de la empresa; La Inteligencia Emocional, como factor relevante de los elementos a evaluar para el ingreso de un líder a un cargo Gerencial. El líder Gerencial siempre busca sobresalir a nivel del conocimiento y por esto recibe un salario, pero debe llegar más allá, la Inteligencia emocional los hace diferentes.

La inteligencia emocional dentro de la Organización juega un papel sustancial, en cuanto que debe existir dentro de todas las áreas y niveles de la Empresa. En cada una, con un manejo y desarrollo diferente, de acuerdo a las tareas que se desempeñen. Cada líder Gerencial debe motivar y halar a su equipo de trabajo, debido a que el éxito laboral no depende solamente de él.

La importancia dentro de la evolución en las relaciones entre Líderes Gerenciales y subalternos es la sensibilización y empatía que debe existir y con las que se deben desarrollar estas actividades laborales.

EL LIDERAZGO GERENCIAL Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Contenido

Presento unas definiciones que nos ayudarán a comprender el desarrollo del tema:

Definición de Líder:

Druker, P, (2015) define ‘Un líder eficaz no es alguien a quien se le quiera o admire. Es alguien cuyos seguidores hacen lo que es debido. La popularidad no es liderazgo. Los resultados si lo son’. ‘El liderazgo no es rango, privilegios, ni títulos o dinero: es responsabilidad’

(ESPINOSA, 2015)

‘‘Tu primer y más importante trabajo como líder, es hacerte cargo de tu propia energía y luego ayudar a orquestar la energía de los que están a tu alrededor’’ Peter Drucker.

Landolfi, h (2015). ‘‘ El líder es quien ayuda a despertar el potencial dormido dentro de las personas y lo ayuda a poner en actos y en obras en el mundo. Pero primero debe cumplirse una condición primordial: el verdadero líder debe primeramente haber recorrido el camino que desea que sus liderados recorran’’ (LANDOLFI, 2015)

Yacoub Cristina. (2004, Enero 14). definen ‘‘Los grandes líderes son personas muy motivadoras, personas que despiertan nuestro entusiasmo y alientan lo mejor que hay en

nosotros. Cuando tratamos de explicar su especial habilidad apelamos a nociones como la planificación, la previsión o el poder de las ideas, pero la realidad es mucho más sencilla: los grandes líderes son personas que saben mejorar las emociones'' (GOLEMAN, 2004)

Definición de Inteligencia Emocional:

Goleman, D. (1995). define ''La inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos, y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social'' (ACOSTA, 2013)

En la siguiente figura: Los cinco factores para desarrollar la Inteligencia Emocional:

Autoconciencia: Conocimiento de uno mismo. Conocer debilidades y fortalezas.

Auto control o Auto regulación: Pensar antes de actuar.

Motivación: Buscar metas y objetivos.

Empatía: Habilidad para entender las emociones de los demás.

Habilidades Sociales: Crear redes de relaciones. Trabajar en equipo.



Definición de Liderazgo Gerencial:

Ken Blanchard : “Cuando los individuos ejercen un liderazgo de nivel superior mejoran el mundo que les rodea porque sus objetivos van encaminados a lograr el bien común. Mejorar el mundo circundante, requiere, pues que el estilo de liderazgo que se impere sea el liderazgo de servicio”. (Blanchard)

“El gerente que es líder trabaja para ser aceptado por su carisma y su servicio a un equipo que “compra” ayuda y orienta para cumplir con las metas de la organización”. “El líder es el respaldo del equipo, el que potencia a las personas para que se desarrollen sus inquietudes, iniciativas y creatividad. Fomenta la responsabilidad, el espíritu de equipo, el desarrollo personal

y, especialmente, es el artesano de la creación de un espíritu de pertenencia que une a los colaboradores para decidir las medidas a tomar''. (ARRANZ, 2016)

''Los líderes sobresalientes salen de su camino para potenciar el autoestima de su personal. Si las personas creen en sí mismas, es increíble lo que pueden lograr''. Sam Walton.

Tipos de Líderes Gerenciales:

Según Daniel Goleman existen seis (6) tipos de liderazgo para lograr Resultados



(SCHOOL, 2013)

La Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE Business School publicaron un artículo con los tipos de líderes Empresariales que se pueden encontrar en las Compañías.

El liderazgo se ha convertido en un factor clave para el éxito económico y organizacional de una empresa. Sin embargo, muchos de quienes asumen este rol no saben en qué perfil se encuentran.

- **Natural:**Su liderazgo está presente en cada una de las labores diarias que desarrolla.
- **Participativo;** ...Es un perfil adecuado para aquellas situaciones en las que el trabajo en equipo es indispensable.
- **Autocrático:** ...Pese a la poca apertura y participación que promueve, este perfil de liderazgo es propicio para situaciones de crisis en las que resulte necesario adoptar posturas firmes.
- **Burocrático:** ...De hecho, es habitual que desempeñe sus labores fuera del espacio en el que se desenvuelve la empresa, Aun así, un líder de estas características puede resultar adecuado para aquellas empresas en las que primen las decisiones excepcionales.
- **Carismático:** Es optimista, enérgico y genera satisfacción y entusiasmo en el momento de exponer sus ideas. Como desventaja, cabe mencionar cierta tendencia a suponer que cualquier proyecto o medida adoptada no podría ser la misma sin su intervención. Es decir, que con frecuencia pueden caer en el personalismo.
- **Transformacional:** Numerosos expertos en recursos humanos coinciden en que este tipo de líder es el más completo de los que hasta el momento se han definido. Una especie de líder genérico. Es versátil, carismático y resolutivo, pero sin caer en el personalismo ni anteponer su interés al de la compañía. Es dueño de sus decisiones, pero, a la vez, le gusta sentirse respaldado por un equipo de apoyo que intervenga en los procesos que están a su cargo. Es especialista en motivación, pero también le gusta sentirse motivado por los otros. Dialoga y sabe escuchar. Además de cumplir con sus objetivos en temas de gestión, también es proactivo a la hora de proponer soluciones¹. (ECONOMIA.COM, 2014)

Definición de Inteligencia Racional:

Gardner, H (2011) definió La Inteligencia como: “la capacidad de resolver problemas o de crear productos que sean valiosos en una o más culturas” (MARINA, 2011)

“Capacidad de realizar pensamientos abstractos”, “capacidad de aprender”, etc. Lo mejor es definir la inteligencia racional según vertiente práctica: “Es la capacidad psicológica medida por los test de inteligencia y que se asocia a un coeficiente Intelectual (CI) ”.

Según Robert K. Cooper y Ayman Sawaf (1997): “... la inteligencia académica es inerte y analítica, pocas veces provoca iniciativas creadoras o conduce a realizaciones”. Cooper R, Sawaf A. (1998). La inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones.

Acorde con las definiciones anteriores creo que la Inteligencia Emocional es un importante aporte en la contratación de los líderes Gerenciales y por lo tanto debe prestársele mayor grado de relevancia en el momento del reclutamiento dentro de las Organizaciones.

Es probable que un gerente con mayor Inteligencia Emocional pueda dar mayores resultados en su gestión y en el desarrollo no solo en los procesos de las Instituciones, sino además en el desarrollo positivo del personal a cargo; elemento que es de gran valor dentro de la Organización. Probablemente un Líder Gerencial que maneje de manera exitosa la Inteligencia Emocional pueda desarrollar mejores ideas y tener un mejor dominio de situaciones laborales a

veces difíciles en el día a día, tanto a nivel administrativo, financiero, clientes, proveedores y de su gestión con el recurso humano.

Posiblemente deberá existir un equilibrio entre el conocimiento racional y el manejo emocional en los líderes gerentes, para que exista una coherencia entre el pensar, decir y hacer; esto cooperará en la toma de decisiones, la comunicación y el dominio de su equipo de trabajo; logrando así un avance exitoso en sus procesos.

“ La felicidad se alcanza cuando lo que uno piensa, lo que uno dice y lo que uno hace están en armonía ”. Gandhi.

De la misma forma como el conocimiento y las competencias laborales son importantes para el desarrollo de las actividades Gerenciales, creo que se deben combinar estas competencias con el manejo de las emociones. Sin embargo, así como el conocimiento se desarrolla de manera continua con la capacitación, la Inteligencia Emocional se puede desarrollar permanentemente.

Mas no se trata solamente ser líder con el conocimiento y la experticia, se trata de ser un líder integral; para que estos líderes de la Alta Gerencia cumplan con las expectativas de la Organización.

Por todo lo anterior, no se saca nada con contar con excelentes líderes en conocimiento si son líderes maltratadores, intimidantes, arrogantes, imponentes de ideas y criterios y a los que solo les importa su situación y metas individuales. Pienso que el hecho de tener el conocimiento y adicionalmente el manejo de sus emociones; las actividades laborales y el clima organizacional serán más productivos.



Coeficiente Intelectual

Emoción

GERENTE

Me llama la atención en el artículo de La Harvard Deusto Business Research (HDBR) y EAE Business School el tipo de líder Transformacional, dado que contar con un Líder Gerencial de esta clase debe ser el ideal o el recomendable para una Organización; debido a que cumple con algunos de los conceptos de líderes con inteligencia emocional acorde al concepción de Daniel Goleman; como son la motivación, la empatía y la agilidad mental.

Importancia de la Inteligencia Emocional en el desarrollo del Trabajo.

Daniel Goleman en su video de Inteligencia emocional nos explica que el coeficiente Intelectual predice del 10% al 20% del éxito en nuestras vidas tanto personales como profesionales, entre el 80% y el 90% del éxito se deja a mano de la suerte y de lo que aprendemos en la infancia de nuestros padres y entorno familiar. Nuestro éxito laboral no depende solamente del Coeficiente Intelectual, se requiere más que el intelecto para obtenerlo; se debe manejar la Inteligencia Emocional. La exaltación y manifestación de la emoción de un Líder Gerencial puede afectar de manera positiva o negativa el desarrollo laboral. El 85% de la Inteligencia emocional debe ser uno de los factores primordiales de los Líderes Gerenciales con respecto al conocimiento y la técnica. (GOLEMAN, INTELIGENCIA EMOCIONAL, 2013)

Hay que mencionar además, que una Organización está constituida por seres humanos, los cuales reaccionan de manera independiente ante diferentes situaciones o circunstancias y existe interrelación constante.

La mayor parte del tiempo los trabajadores pasan en el sitio de trabajo compartiendo con otros y por el hecho de ser seres sociales, cada uno tiene una familia, unos amigos y unas responsabilidades individuales. Por lo tanto, la interacción con los compañeros y con los líderes Gerenciales o superiores dentro de la organización nos obliga a tener una comunicación permanente donde manifestamos nuestros estados de ánimo y/o necesidades. Un gesto puede

tener mayor valor que una afirmación verbal. (GOLEMAN, INTELIGENCIA SOCIAL- LA NUEVA CIENCIA DE LAS RELACIONES HUMANAS, 2006)

Con respecto a lo anterior creo que tener Inteligencia Emocional desarrollada dentro de la Organización y con mayor relevancia en los líderes gerenciales es la mejor forma para mantener una excelente comunicación en todos los niveles. Esta comunicación afecta tanto negativa como positivamente con el cliente interno, externo y proveedores. De esta asertiva comunicación depende el intercambio de información adecuada y veraz, las ordenes de la alta gerencia a sus colaboradores no serían una imposición sino una motivación a hacer las cosas; ante los errores la crítica es estímulo para hacer las cosas mejor.

En la entrevista sobre “La salud Emocional, Espiritual y el potencial Humano” Dennis Hughes del Share Guide, le hace las siguientes preguntas a Daniel Goleman- Psicólogo Norteamericano:

SG: Mi primera pregunta se refiere al término “inteligencia emocional”. Usted hace una distinción entre la inteligencia intelectual e inteligencia emocional. Obviamente, esto nos suena un poco debido a que su libro se ha convertido en un bestseller.

DG: La idea le suena a la gente porque el sentido se intuye rápidamente una vez que te paras a pensar en ello. Lo que yo añadí fue la base científica para hacer esa distinción. El término “CE”(coeficiente emocional), que es la abreviatura de inteligencia Emocional, ahora existe como palabra en China, Brasil y Alemania. Se ha convertido realmente en un fenómeno, y creo que es debido a que apareció en el tiempo correcto. Hemos tenido un siglo de estudios que han hecho un sobre-énfasis en habilidades intelectuales como la llave del éxito en la vida, aunque eso sea sólo una parte del cuadro. Si tu capacidad emocional no va de la mano, si no tienes auto-conciencia, si no

eres capaz de manejar tus angustiosas emociones, si no puedes tener empatía para poder desarrollar relaciones efectivas, entonces, no importe lo listo que seas, no vas a llegar muy lejos.

SG: Está usted diciendo que la Inteligencia emocional de una persona es un factor más importante en el éxito que el intelecto?

DG: No es exactamente así: Se suele decir eso, pero es un error desde mi punto de vista.

SG: Muy bien, Cómo lo diría Usted?

DG: Yo diría que el CI (coeficiente intelectual) es el predictor más fuerte del campo en el cual tú puedes meterte para llevar un trabajo, ya seas un contable, abogado o enfermera, por ejemplo. El CI nos muestra si tienes la capacidad cognitiva para manejar cierta información y complejidades con las que te tendrás que enfrentar en un campo determinado. Pero una vez estas en ese campo, la inteligencia emocional surge como el predictor más importante de quién será el que más éxito tenga. Porque se trata de cómo nos manejamos en nuestras relaciones que determinan cómo funcionaremos, una vez que estemos en un trabajo dado.

SG: Creo que es una buena distinción. Así que las cosas como el centrarse, la determinación, y la conducta, puede hacer que personas con CI medio consigan más que genios que sin embargo sean más apáticos. No diría usted que esto es lo que están basados los movimientos de auto-ayuda y auto-motivación, el hacer lo mejor de lo que tenemos?

DG: Bueno, cualquier esfuerzo que maximice tu potencial y capacidad es algo bueno.

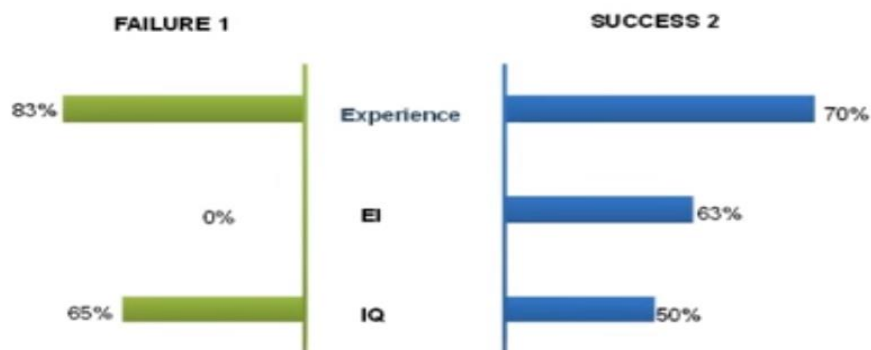
SG: Existe una cierta cantidad de inteligencia con la que la gente nace, pero las capacidades emocionales se pueden aprender incluso a una edad avanzada. Creo que esto es inspirador. Nunca es demasiado tarde para mejorarse a uno mismo. Usted cree que este conocimiento puede ayudarnos a remediar lo que usted llama "crisis emocionales colectivas"?

DG: Sí, en la medida que tengamos que empezar uno por uno, con nosotros mismos, con nuestros hijos, con las personas que nos rodean. Esa es la actividad colectiva que puede tener un máximo efecto sobre asuntos como los grupos de odio e intolerancia, cuando las personas montan en cólera tan rápido reaccionando con ira y rabia, más que tranquilizándose e intentando hacer que las cosas funcionen. Esas son las habilidades que el mundo necesita ahora. De hecho, nos

encontramos ante un movimiento global que trata de enseñar estas habilidades a los niños, para que ellos lo puedan asimilar desde el principio y se conviertan en futuros padres mucho mejores, mejores cónyuges, mejores ciudadanos. (GOLEMAN, LA SALUD EMOCIONAL, ESPIRITUAL Y EL POTENCIAL HUMANO, 2012)

Casos de Empresas que utilizan la Inteligencia Emocional

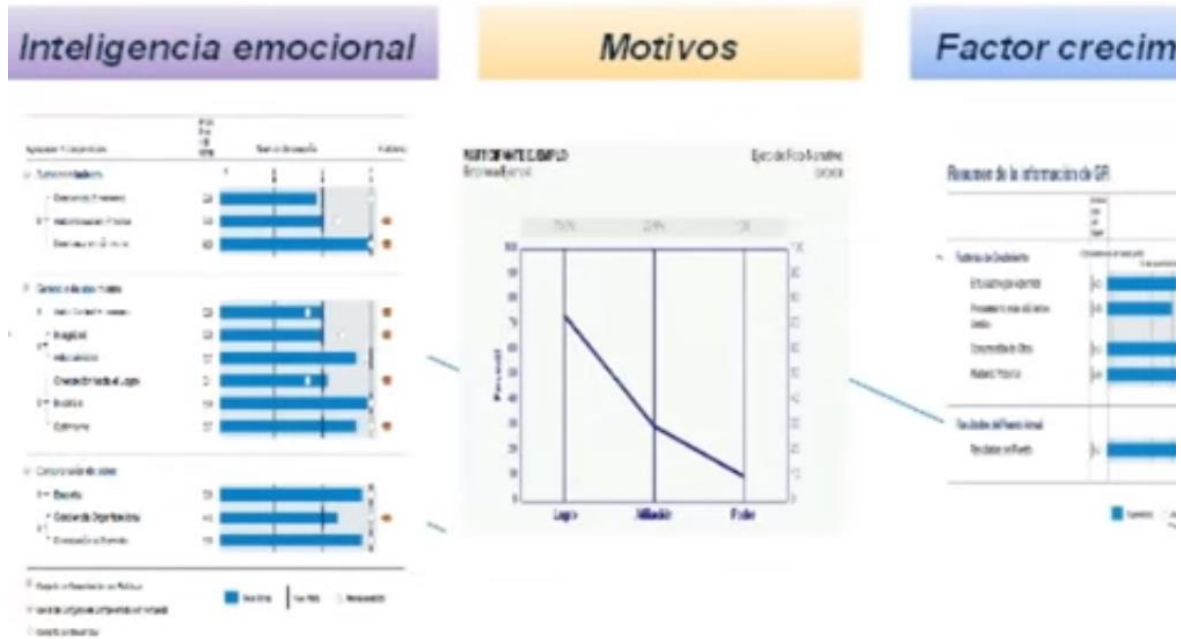
Caso No. 1. Gestión del Talento Humano Organización Carvajal.



Tomado del libro "Great People Decisions"
(ARAOZ, 2007)

Basados en un estudio del libro Great People Decisions, Carvajal hizo una comparación entre líderes Gerenciales exitosos y líderes Gerenciales que fallaron, como se muestra en la gráfica anterior; para lo cual concluyeron que la Inteligencia Emocional hace una diferencia importante en el desarrollo de la gestión y del grupo que lidera dentro de la compañía. Es tenida

en cuenta dentro del plan de desarrollo del Talento Humano; la evalúan y la aplican para los ingresos y promoción de líderes Gerenciales.



(GESTION DEL TALENTO HUMANO ORGANIZACION CARVAJAL, 2010)

La empresa Carvajal cuenta como Inteligencia Emocional: Las relaciones interpersonales, empatía, buenos estilos de liderazgo y buena comunicación. Para Carvajal la Inteligencia Emocional tiene mayor relevancia sin dejar de lado la experiencia y el coeficiente intelectual en los resultados a través de sus colaboradores. Cuentan con 18 competencias para evaluarla con herramientas de un consultor externo.

Caso No. 2. American Express Financial Advisors - Mineapolis



‘La inteligencia emocional es dos veces más importante que las destrezas técnicas o el coeficiente intelectual para determinar el desempeño de la alta gerencia’.

Daniel Goleman (*Harvard Business Review*)

La rentabilidad de la inteligencia emocional. Desde 1992, *American Express Financial Advisors*, con sede en Minneapolis, tiene en marcha un programa de entrenamiento en ‘*Competencia Emocional*’ para gerentes. Una de las metas es ayudarlos a convertirse en "asistentes emocionales" de las personas que dependen de ellos.

La capacitación contribuye a que los gerentes aprecien el papel que juega la emoción en el lugar de trabajo, y a que desarrollen una mayor conciencia de sus propias reacciones emocionales. Incluye entrenamiento en autoconocimiento, autorregulación, empatía y habilidades para las relaciones sociales. Lo interesante es que esas habilidades "soft" se traducen en resultados concretos.

Un estudio reciente determinó que los gerentes entrenados en esas habilidades hicieron crecer sus empresas a un promedio del 18,1 por ciento, comparado con el 16,2 por ciento de gerentes que no fueron capacitados. Esto significa un estimado de U\$S 247 millones en incremento de los ingresos durante los 15 meses del período estudiado.

Pam J. Smith, gerente del programa de ‘*Competencia Emocional*’, asegura que como resultado de esa iniciativa, la empresa también registra mayor retención de empleados y menor ausentismo.

Smith dice que nadie es "enviado" al programa, y que tampoco se lo usa como terapia. Y añade que, incluso así, ayuda a solucionar problemas con gente conflictiva, y permite a los gerentes ver, por sí mismos, en qué casos causan o exacerban los problemas. A veces, eso es suficiente. (EXPRESS, 2012)

Caso No. 3 Coca-Cola. Un caso de dirección emocionalmente inteligente en Coca-Cola



Cuanto mayor es la compañía, más necesaria es la inteligencia de los ejecutivos para contribuir a la resolución de los problemas, que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación, y esto puede llevar mucho tiempo. Parece que cada incidente de este tipo es único. El ejecutivo emocionalmente inteligente puede acortar mucho este tiempo encontrando el sentimiento que se oculta detrás del problema, lo subyacente en el contexto. Ahí es donde resulta más fácil sacar a la luz el conflicto esencial. En este aspecto pueden resultar muy prácticas las dotes intuitivas del ejecutivo. El ejecutivo emocionalmente inteligente es capaz de llegar al corazón de la cuestión. Veremos un ejemplo contemporáneo en el caso de una organización muy conocida y con larga trayectoria.

Después de vender con éxito durante casi 100 años un mismo producto invariable, *Coca-Cola* decidió cambiar las cosas. La fórmula secreta de la *Coca-Cola* no había cambiado nunca desde su invención en 1886, salvo en 1903, cuando se le eliminó una cantidad minúscula de cocaína. Pero en 1985, después de unas pruebas de mercado secretas realizadas sobre 190.000 consumidores, la dirección de *Coca-Cola* descubrió que una *Nueva Coca-Cola* más ligera y más dulce podría competir con mayor éxito con la *Pepsi*.

Todos sabemos lo que sucedió después. *Coca-Cola* había cometido lo que quizá fuera la peor decisión de marketing desde que *Ford* presentó el modelo *Edsel*. Naturalmente, *Coca-Cola* fue capaz de reorganizarse y de convertir el aparente fracaso en lo que algunos consideran que fue una brillante operación de marketing: convirtió en publicidad gratuita la atención por parte de los medios de comunicación, al volver a ofrecer su producto primitivo bajo el nombre de *Coca-Cola Clásica*. La combinación de la *Nueva Coca-Cola* con la *Coca-Cola Clásica* significó una victoria sonada sobre el rival más próximo de *Coca-Cola*, *Pepsi*.

Con independencia del resultado final, la poca precisión de las pruebas de consumo se debía a una falta de inteligencia emocional en este proyecto concreto, dentro de una compañía que tenía éxito en otros sentidos. Las pruebas de consumo estaban bien organizadas, pero les faltaba profundidad en el estudio del componente emocional. El consumidor estadounidense sentía un apego especial a la *Coca-Cola*, y en las pruebas no se consiguió captar este apego profundo. Aunque la *Nueva Coca-Cola* obtuviera mejores resultados en las pruebas de sabor, el abandono de la fórmula original no carecería de consecuencias emocionales.

Según el presidente de *Coca-Cola*, Roberto Goizueta, era como la muerte de un padre. ‘Sabes que estarás triste- decía-. Nunca sabes lo triste que estarás, cuán profunda será tu pena, hasta que se muere’. Si las pruebas de mercado hubieran estado dotadas de mayor inteligencia emocional, si se hubieran asomado a los sentimientos de los consumidores además de a sus papilas gustativas, podría haberse evitado aquel error monumental.

Los fieles de la *Coca-Cola* se levantaron en armas ante esta decisión de marketing. Goizueta y sus compañeros tuvieron que reconocer su error ante los ataques públicos que recibían. Pero Goizueta supo reaccionar con rapidez y fue capaz de convertir el fracaso en éxito, bautizando el producto antiguo como *Coca-Cola Clásica* y ofreciéndolo al público además de a su nuevo hermano, la *Nueva Coca-Cola*.

Roberto Goizueta, como ejecutivo emocionalmente inteligente, reaccionó con rapidez ante la caída del gráfico de ventas. Su reacción no sólo estuvo dotada de responsabilidad: también, cosa igualmente importante, fue sensible. En vez de adoptar una actitud defensiva, aceptó la nueva realidad y la integró en la curva de éxito constante de *Coca-Cola*.

Una buena parte del éxito de Goizueta se debió a su capacidad para comunicarse tanto con su personal, que se vio atrapado en aquel fracaso de marketing, como con el público, a través de los medios de comunicación. Un ejecutivo de menor categoría tal vez se habría distanciado del área problemática y podría haber hecho el vacío a los medio de comunicación en una situación semejante de crisis; pero eso no fue lo que hizo Goizueta, experto en comprender las reacciones de los demás y en comunicarse con ellos teniendo presente este conocimiento.

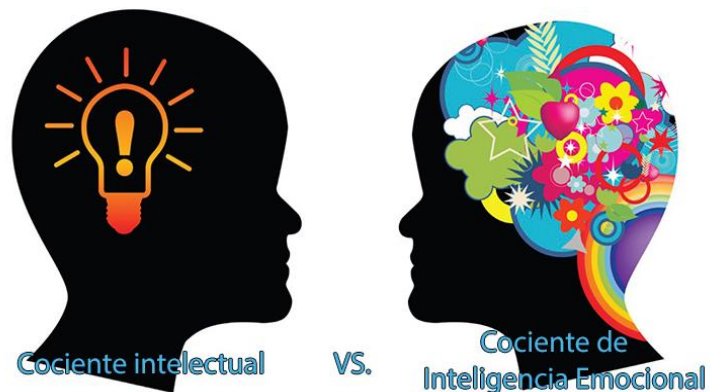
¿Cuál es la moraleja? Es fundamental integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible. A partir del incidente de la *Nueva Coca-Cola*, la compañía ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más activa, y se ha convertido en una de las diez empresas con mejores resultados en los últimos años.

Goizueta fue capaz de asumir la responsabilidad de cualquier problema y de aprovechar ventajosamente los errores aparentes. Participó directamente, se enfrentó con la realidad de los hechos tal como eran, y sin sufrir apenas una caída en las ventas, convirtió en milagro de marketing lo que podría haber sido un desastre bajo un liderazgo dotado de menos inteligencia emocional. Algunos estudiosos de marketing llegaron, incluso, a preguntarse si todo aquello no había sido más que un montaje intencionado.

Goizueta afrontó el problema con valor y convirtió un fracaso aparente en éxito. Goizueta estaba dotado de la capacidad de sacar lo mejor de los demás, de ayudarles a desarrollarse y a mejorar. Formaba a sus ejecutivos haciéndolos pasar por varios puestos para dotarlos de la experiencia que le parecería que necesitaban. Su interés sincero por los demás engendraba en los miembros de su personal un sentimiento profundo de lealtad. El fomentaba un sentimiento de sinceridad animando a los miembros de su personal a que fueran completamente francos con él. ‘Yo discutía con él constantemente’, cuenta su antiguo director financiero, Sam Ayoub. ‘Lo atrayente que tenía era que yo podía encerrarme a solas con él y decirle que no estaba de acuerdo con él. No le gustan los cobarde’.

Goizueta era especialmente sensible a la necesidad de ajustar a los miembros de su personal en los proyectos para los que estaban más dotados. ‘El ejecutivo jefe tiene la responsabilidad última de decidir lo que debe delegar y en quién -afirma-. Si eliges a la persona adecuada, al final todo será de color de rosa’.*(Dr. Steve Simmons, *MEASURING EMOTIONAL INTELLIGENCE*). (COLA, 2013)

“Nadie es inútil en este mundo, si aligera la carga de alguien más” Charles Dickens.



Conclusiones.

En cuanto a la escogencia de los Líderes para desempeñar cargos Gerenciales dentro de las organizaciones; es de suma importancia tener en cuenta el nivel de desarrollo de la Inteligencia Emocional, dado que está comprobado que quienes poseen un desarrollo en Inteligencia Emocional logran mayor éxito en su gestión. Dentro de las organizaciones ya no solo se tienen en cuenta las competencias Profesionales y sus conocimientos o Coeficiente Intelectual.

La elección de Líderes Emocionalmente Inteligentes dentro de las Empresas redundará en un mejor clima organizacional, el buen desempeño de su gestión, evita el ausentismo laboral, existe buena comunicación y empatía en el desarrollo y desempeño de las actividades laborales.

Es necesario recalcar que la experiencia, un alto nivel de coeficiente intelectual y un alto nivel de competencias no son suficientes para lograr el éxito en la Alta Gerencia; un ingrediente adicional es ser Emocionalmente inteligente.

En Colombia aún no contamos con un programa reconocido que permita evaluar el desarrollo de la Inteligencia Emocional para el desempeño de cargos. Pruebas que no solamente deben realizarse a los líderes Gerenciales sino también a todos los cargos de la Organización.

No es tarde para que las Organizaciones empiecen a capacitar e instruir a su personal en el desarrollo de la Inteligencia Emocional. Un líder Gerencial debe atender a su talento humano, con cordialidad, amabilidad y respeto, así el trabajo será como un juego, como una diversión y esto reflejará el bienestar de la organización.

Es una invitación para que los líderes Gerenciales pensemos que la Inteligencia Emocional es fundamental para volvernos competentes, para que exista credibilidad, para diferenciarnos y ser más influyentes y motivadores con nuestro equipo de trabajo. La Inteligencia Emocional nos hace más felices, nos vuelve optimistas y con gran iniciativa y autogestión. Les invito a realizar su test en los siguientes links:

http://biblioteca.itson.mx/oa/desarrollo_personal/oa19/inteligencia_emocional_e_intelectual/z8.htm

<http://habilidadesocial.com/test-de-inteligencia-emocional/#test>

http://www.psicoadictiva.com/tests/inteligencia_emocional.htm



Referencias Bibliográficas.

- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. México, D.F. Ediciones B.S.A. de C.V.
- Goleman, D. (2014). *Cómo ser un Líder*. Barcelona (España). Ediciones B.S.A. de C.V.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social: La nueva ciencia de las relaciones humanas* Editorial Kairós.4563
- Yacoub Cristina. (2004, Enero 14). *Liderazgo y “El líder resonante crea más” de Goleman y Boyatzis*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/liderazgo-lider-resonante-crea-mas-goleman-boyatzis/>
(<http://www.liderazgoorquestador.com/liderazgo-segun-peter-drucker/>, 2015)
(Landolfi) <http://www.hugolandolfi.com/articulos/liderazgo.pdf>
http://www.revista.universidaddepadres.es/index.php?option=com_content&view=article&id=1108&Itemid=1078.
<https://www.youtube.com/watch?v=BVuyWL3a2CE>
<http://comunik2oruse.blogspot.com.co/2012/03/entrevista-con-daniel-goleman-autor-de.html>
<https://www.youtube.com/watch?v=GfXW8zs4DBI>
<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos1.htm>
<http://www.inteligencia-emocional.org/trabajoyempresa/casos4.htm>