

Ensayo

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL de suma importancia para un líder

Presentando por:
MARIA VICTORIA SHARP BARRIOS
Cód.: D0104724



Universidad Militar Nueva Granada
Facultad De Estudios A Distancia (FAEDIS)
Programa De Administración De Empresas
Diplomado En Alta Gerencia
Bogotá, D.C

2018

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	3
Las diferencias entre un jefe y un líder	4
Inteligencia emocional (IE)	5
Los dieciséis hábitos de una persona con alto nivel de IE.....	7
La diferencia entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual	9
¿Como influye la (IE) en la organización?.....	11
Mejora el ambiente laboral	12
Mejora los rendimientos financieros.....	12
Las ventaja de IE en el liderazgo	12
¿Cómo se adquieren estas aptitudes?.....	14
CONCLUSIONES.....	18
Bibliografía	19

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones necesitan cada vez más a personas que no solo tengan conocimiento y experticia en su campo, sino también que tengan habilidades sociales. Teniendo ello en cuenta, es fundamental para una organización tener personas que se relacionen de forma adecuada y que manejen sus emociones de forma asertiva en beneficio grupal y laboral. Es pertinente que existan líderes que promuevan cambios y que generen beneficios integrales en las empresas. Según Oriza (2010) “la economía globalizada, las empresas y organizaciones están y seguirán estando, cada día mas en continuo cambio y adaptaciones” y por ello “se requiere de los atributos de un liderazgo transformador” con “inteligencia emocional, con un fuerte poder moral y un sólido poder experto para conducir los cambios e inspirar a toda la organización para seguirlos con pasión y compromiso.”

Este ensayo quiero dedicarlo a individuos que ocupen o ocuparán un puesto de mando o dirección. Quisiera hacer un llamado a estas personas a que lleguen a aprender el arte de ser un líder y todo lo que ello conlleva.

Actualmente hay muchas personas que ocupan un cargo de mando, tal ves tienen ya varias de éstas cualidades que mencionaré, ó tal ves aun no.

El propósito del ensayo es acercarlos al concepto de la inteligencia emocional, identificar si se tienen éstas cualidades, o reconocer las que faltan, y de ser así, dar pasos hacia el cambio, mejorar y adoptar nuevas aptitudes aquí descritas. Este ensayo se basa mayormente en estudios e investigaciones del renombrado gurú del tema, la inteligencia emocional, Daniel Goleman.

Las diferencias entre un jefe y un líder

Algunos jefes no poseen características personales que permitan estimular a los empleados, para que a su vez desarrollen un buen trabajo. Según Koontz y Whelrich (1998) el liderazgo es "...el arte o proceso de influir en las personas, para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el cumplimiento de metas grupales". Lo anterior sustenta la importancia del liderazgo al interior de una empresa y de igual forma podría generar una mayor motivación y por ende mejorar el rendimiento laboral en los empleados.

Para darle sentido al argumento anterior es indispensable tener en cuenta la diferencia entre lo que es un jefe y un verdadero líder. Según Jorge Oriza (2010) "existen diferencias notables entre ambos conceptos (jefe/líder). Ser jefe se relaciona básicamente con poder y autoridad formales, en tanto el liderazgo se relaciona más con persuasión, motivación e integridad".

En el caso de un líder Oriza (2010) resalta que "es aquella persona que reúne un conjunto de competencias sustentadas en ciertos valores fundamentales que le permiten persuadir, motivar y comprometer los esfuerzos coordinados y coherentes de un grupo de personas hacia el logro de propósitos legítimos y compartidos", resalta que "estos deben ejercer influencia, persuasión, contar con la posibilidad de ser motivadores" y a su vez "ser un modelo de comportamiento para los demás, que se conoce a si mismo así como a sus limitaciones, y que su conducta personal e integridad es la herramienta de mayor poder de que dispone para comunicar la visión los valores y estrategias de la organización."

Es muy importante para el presente ensayo tener en cuenta que un líder es una persona con cualidades que integran lo que se define como inteligencia emocional. Oriza (2010) resalta que "los valores e inteligencia emocional son la primera competencia de un líder " y a su vez expone ciertos atributos al concepto de inteligencia emocional como son: "el autoconocimiento, dominio personal, seguridad, empatía y comprensión, para así lograr las mejores relaciones humanas."

El éxito de la empresa, depende grandemente en las cualidades que tiene un buen líder, ya que ello conlleva el bienestar y el buen rendimiento de los empleados.

Por éxito de la empresa se hace referencia también a sus rendimientos financieros, según estudios de Spencer (2001) decía, que¹por “cada uno por ciento de mejora del clima de servicio aumenta un dos por ciento los ingresos”, el clima de servicio haciendo referencia al servicio brindado al cliente.

¿Y que tiene que ver ello con el liderazgo? el encargado, según Goleman, es el que crea el clima laboral. “Cuando los jefes se muestran animados, seguros de sí mismos y optimistas, los trabajadores se contagian de su estado de ánimo, los líderes marcan el clima de servicio, por lo tanto, la predisposición de los trabajadores a satisfacer a los clientes”. Como un dicho bien lo expresa, nadie es una isla, por lo tanto si hay un buen ambiente y el empleado o el equipo se siente a gusto en su trabajo, esto repercute de manera positivo hacia los demás.

Se podría resumir que el estado emocional y los actos de los líderes afectan claramente a los sentimientos y por ende al rendimiento de los empleados a su cargo. Por ende, la gestión de sus emociones y del efecto del que tienen en las demás personas no es algo simplemente personal sino un factor que influye en el éxito de la empresa.

Inteligencia emocional (IE)

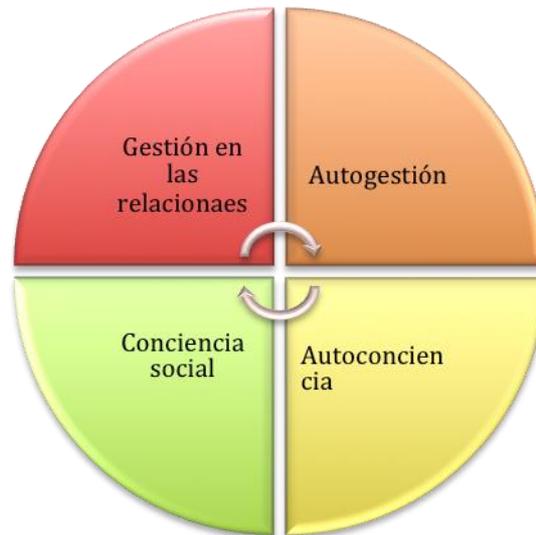
¿Que es la inteligencia emocional? La esencia de la inteligencia emocional es en primer lugar entender y reconocer nuestras emociones y nuestro sentir, luego, decidir como actuar o como expresar estas emociones de tal manera, que nos sea útil y que con ello, logremos las metas y dirección en que queramos ir.

Para darle sustento a lo dicho en el apartado anterior se considera necesario entender las características que definen conceptualmente la inteligencia emocional.

¹ Spencer, Lyle, ponencia presentada en el congreso del Consorcio para la Investigación de la Inteligencia emocional en la empresa, Cambridge, 19 abril de 2001

Las aptitudes vienen en grupos, para lograr un desempeño excelente, no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación. Éstas siendo los cuatro aspectos de la inteligencia emocional según Goleman (2011) :

En ésta grafica se aprecia como cada una de éstas aptitudes se integran y requieren.



- **Autoconciencia;** autoconciencia emocional, o también conocido como conocimiento de sí mismo. Observarse y reconocer una emoción mientras sucede.
- **Autogestión;** manejar las emociones para que sean apropiadas, darse cuenta lo que hay detrás de un sentimiento, manejar y controlar temores, ansiedad, enojo y tristeza.
- **Conciencia social;** empatía, sensibilidad a los sentimientos y preocupaciones de los demás y tratar de ver las cosas desde su perspectiva, apreciar las diferentes maneras que tienen las personas de ver las cosas.
- **Gestión de las relaciones;** manejar las emociones de otros, competencia social y habilidades sociales.

Los dieciséis hábitos de una persona con alto nivel de IE

De igual forma ²Ana Vico describe dieciséis hábitos que posee una persona con un nivel alto de inteligencia emocional.

Reconocen sus sentimientos y los de los demás

Saben expresar exactamente lo que se siente, tienen empatía, reconocen las expresiones y el lenguaje no verbal.

Expresan correctamente sus emociones y sus pensamientos

expresan sus emociones de una manera mas honesta consigo mismos y con los demás. No se callan sus emociones, primero las reconocen, luego las expresan de la manera en que ellos decidan hacerlo, son dueños de su expresión emocional, no le dan riendas sueltas a sus emociones.

Son fuertes y no se ofenden con facilidad

No se toman demasiado a pecho los comentarios ajenos, diferencian las criticas constructivas de las críticas y saben alejarse de los comentarios despectivos que solo traen destrucción.

Reconocen cuando se equivocan y rectifican

Saben que equivocarse es innato al ser humano, aprenden de sus errores en vez de sentirse víctimas.

No buscan la perfección

Saben que la perfección es una ilusión, una distorsión de la realidad, saben que todo forma parte del proceso de aprendizaje.

Se cuidan y saben lo importante que es la salud

Duermen lo suficiente, hacen deporte, se alimentan bien, mantienen relaciones sanas. Cuidan su cuerpo.

² Psicóloga y Experta en Coaching con Inteligencia Emocional y PNL,
<https://befullness.com/habitos-personas-alta-inteligencia-emocional/>.

Se enfocan en lo positivo aun en la adversidad

Son conscientes de sus entorno o situación y no se concentran en lo negativo, prefieren enfocarse en lo positivo. No se agobian en sus problemas sino que ponen sus energías en resolver la situación, hacen lo que sí depende de ellos y de lo que sí puedan controlar.

Se rodean de gente alegre y con buenas vibraciones

Dime con quien andas y te diré quien eres, se relacionan con personas optimistas y con energía positiva. Se alejan de personas tóxicas y negativas.

Defienden su asertividad.

Saben decir NO; ponen limites cuando es necesario y defienden sus valores.

Asertividad es decir lo que se siente y lo que se quiere respetando sus derechos y el de los demás.

Aprecian y valoran lo que ya tienen

No sienten frustración por lo que aún no tienen, prefieren enfocarse en lo que han avanzado y lo que ya poseen.

Saben pasar pagina y no anclarse al pasado

Viven en el presente, no se angustian por el futuro ni a revivir etapas del pasado. Evitando así la ansiedad y el estrés.

Conocen sus debilidades y sus fortalezas

Buscan mejorar continuamente; aún con limitaciones, no desisten en conseguir sus sueños y crecer por el camino.

No les asusta cambiar

Saben que el cambio es parte de la vida, aceptan que hay cosas que no pueden controlar, agradecen las oportunidades que les brinda la vida para cambiar y reinventarse, siempre en un proceso de mejora.

Son proactivos no reactivos

Anticipan situaciones y se preparan para ello. Se proponen planes, objetivos y estrategias. Tienen una mentalidad y una actitud de éxito, no toman un papel pasivo

en sus vidas, sino que se adueñan y se apropian de su vida, ellos escriben se destino.

Son dueños de su tiempo y deciden en que emplean sus energías

Gestionan su tiempo, tanto su tiempo de trabajo, como de estudio y de ocio.

Establecen horarios, planifican tareas y definen objetivos.

Saben autogenerarse momentos de felicidad

No dependen de factores externos para su felicidad, sino que lo ven como una forma de ver la vida. Saben autogenerarse emociones positivas y agradables que le ayuden en su día a día.

Cuando se trabaja con personas es muy importante esta herramienta. Ya que es un pilar fundamental para el buen trato y para comprender a los demás. La inteligencia emocional trata de entender a la otra persona, se pone en el lugar del otro, va más allá de las palabras. Esto es importante puesto que el ser humano comunica no solo a través de las palabras sino integralmente, es decir a través de su expresión no verbal.

La diferencia entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual

La inteligencia humana se ha dividido en dos áreas fundamentales que son : La inteligencia emocional y el cociente intelectual. Tal y como suena la inteligencia emocional, es pertinente a las emociones y la inteligencia ó cociente intelectual tiene que ver con el intelecto. La inteligencia emocional se definen como una capacidad de monitorear las emociones propias y las de los otros, poderlas identificar, y así, usar esa información para guiar nuestro pensamiento y nuestro actuar.

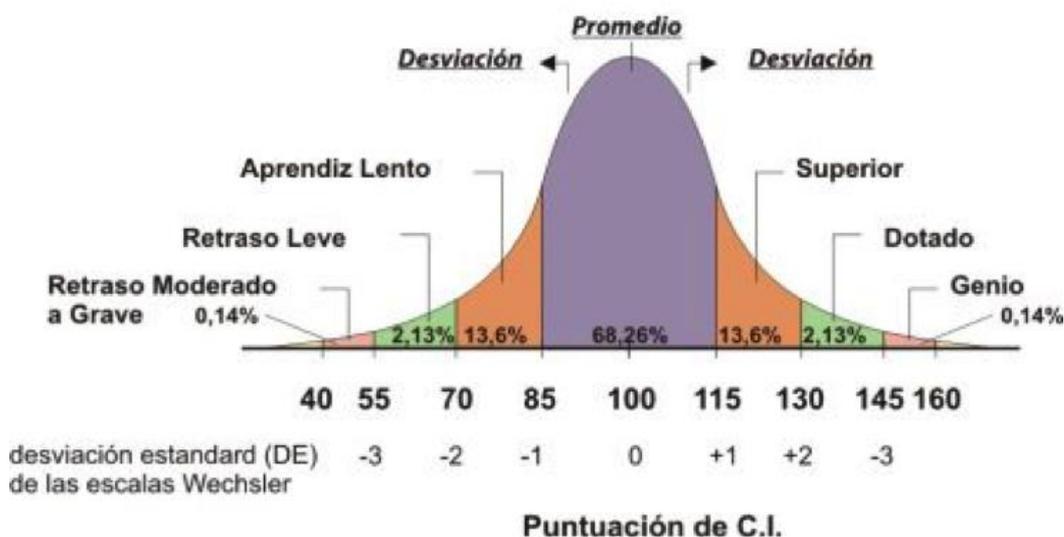
Si bien la inteligencia intelectual y la inteligencia emocional son habilidades diferentes, éstas se complementan entre sí. Un nivel de inteligencia intelectual se asocia con personas más analítica, lógicas y reflexivas. Por su parte, las personas con una elevada inteligencia emocional son más creativos, tienen facilidad para relacionarse con los demás, se basan en las experiencias pasadas para tomar decisiones, son espontáneas, aprovechan la información que le brindan sus emociones.

El coeficiente intelectual (CI) se considera como otra forma de inteligencia que no corresponde a la misma definición y a las características que hacen parte de la inteligencia emocional. Sin embargo se hace necesario entender mas a fondo la definición del CI puesto que por mucho tiempo se usaba como un único medidor de la inteligencia humana, conocido ampliamente como el IQ de un persona (sus siglas en inglés).

Goleman recalca la importancia de ésta otra forma de inteligencia humana, la inteligencia emocional, como una base importante hacia el éxito, ya que de ello dependen nuestras relaciones humanas, nuestro comportamiento, nuestras actitudes, que vienen siendo aptitudes imprescindibles en nuestro diario funcionar. Como bien dice que “un individuo puede tener la mejor formación del mundo una mente aguda y analítica y una enorme abundancia de ideas inteligentes, pero le faltara madera de gran líder.” Ello muestra la relevancia de comprender y diferenciar las dos clases de inteligencia.

El cociente intelectual mide el intelecto del ser humano, a través de diferentes pruebas como, ordenar conceptos, completar sucesiones de números, componer figuras geométricas, aprender de memoria listas de palabras, cambiar de posición determinadas figuras, etcétera. El test estándar del cociente intelectual, es el de Binet-Simon, quien en este test alcanza una puntuación de ciento treinta es considerado como una persona extraordinariamente inteligente, y quien logra una puntuación de ciento cuarenta se halla en el umbral de la genialidad.

De esta manera, es posible clasificar al individuo dentro de ciertos rangos y así poder determinar la inteligencia del sujeto.



Gráfica 1 distribución teórica de las puntuaciones de C.I (Berger, 2007)

El resultado de estos estudios fue que el cociente intelectual (C.I.), que parte de un valor promedio de 100, por debajo de él se sitúa la mitad menos inteligente de la sociedad, y por encima la más inteligente. El C.I. es un concepto que se relaciona más con el intelecto y no tanto con la esfera personal. Una persona puede tener una capacidad intelectual alta pero no relacionarse bien con las demás personas y muchas veces eso podría afectar su desempeño en el trabajo o también en su vida personal. Goleman (1998) afirma “pese al énfasis que las escuelas y los exámenes de ingreso ponen en el CI, es asombroso el poco peso que éste tiene en el éxito laboral y en la vida” Goleman (2011) respalda la idea de que la inteligencia emocional al diferenciarse del CI es más importante que las habilidades técnicas. Según Robert Worden, director de estudios de mercado de Eastman Kodak, concuerda: “la mitad de las habilidades que se necesitan son técnicas, pero la otra mitad figura en ese dominio más blando de la inteligencia emocional. Y es asombroso hasta que punto es ésta la que distingue a los mejores.”

¿Como influye la (IE) en la organización?

Siguiendo con los postulados anteriores es fundamental analizar la importancia de la inteligencia emocional en los líderes de las empresas. Según Goleman(2011) “las cifras nos muestran una realidad convincente sobre la vinculación entre el éxito de una empresa y la inteligencia emocional de sus líderes”.

Mejora el ambiente laboral

En este sentido el líder debe ser una persona que piense en sus empleados como seres humanos que deben ser tratados integralmente teniendo como base sus emociones, afectos, motivaciones, expectativas y necesidades. De la misma forma Oriza(2010) señala que un jefe “mas que preocuparse en darle ordenes o exigirles deberá esmerarse en estar pendiente de sus necesidades y de los aspectos que dificultan el cumplimiento de sus responsabilidades”.

Las características de un líder se relacionan directamente con la inteligencia emocional como ya se ha expuesto, por lo tanto es fundamental saber como el concepto de inteligencia emocional en un verdadero líder de empresa podría determinar de alguna manera el progreso y rendimiento de la misma.

Mejora los rendimientos financieros

Goleman (2011) cita un estudio de 1996 sobre una multinacional de alimentación y bebidas McClellan donde se muestra “que cuando los altos directivos tenían excelentes competencias en inteligencia emocional sus divisiones superaban sus objetivos de rendimiento anuales en un veinte por ciento, en cambio los jefes de división sin esas capacidades obtenían unos resultados por debajo de la media mas o menos en el mismo porcentaje. “Es importante el aporte de este estudio a nivel general puesto que muestra la diferencia entre una dirección con alto nivel de inteligencia emocional y otra que carece de esas habilidades”.

Las ventaja de IE en el liderazgo

La aptitud emocional, es una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente, cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. (Goleman 1998). “La ineptitud del líder reduce el desempeño de todos, hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo acumula hostilidad y apatía.”

Las aptitudes emocionales que conducían a las empresas a gran éxito según Goleman, eran:

- Iniciativa, afán de éxito adaptabilidad
- Influencia, liderazgo de equipos y conciencia política.
- Empatía, seguridad y desarrollo de otros.

Los jefes de división que poseían estas facultades superaban sus objetivos entre un 15% y 20%; quienes carecían de ellas quedaban casi un 20% por debajo. “Tras estudiar cientos de empresas, me quedó claro que la importancia de la inteligencia emocional aumenta cuanto más se asciende en la organización.”(Goleman 1998).

El líder juega un rol muy importante dentro del grupo de trabajo, su trabajo principal es crear un buen ambiente, donde las personas se sienten cómodas, y así puedan dar lo mejor de si, como bien lo expresa Goleman (2011) “El factor más importante para sacar el máximo partido al potencial de un grupo resultó ser su capacidad de crear un estado de armonía interna que les permitiera servirse de todas las aptitudes de sus miembros”.. “la armonía permite a un grupo aprovechar al máximo las capacidades de sus miembros.”

También es importante destacar que el líder tiene una función muy fundamental de dirigir hacia lo positivo, es decir, si dirige su equipo hacia el entusiasmo el rendimiento del equipo puede subir exponencialmente. “El líder hace las veces de guía emocional del grupo”(Goleman 2011) Obviamente, lo contrario también es cierto, si el líder dirige con preocupación y rencor perderá el norte, y la de su equipo.

Los subordinados también buscan en él una conexión de apoyo emocional, es decir, empatía. Así que la clave del liderazgo reside en “las competencias pertinentes de la inteligencia emocional, en como se maneje el individuo y en como maneje las relaciones” (Goleman 2011).

Las conclusiones de un estudio importante realizado por investigadores del Center for creative leadership, (Brittain y Van 1996) efectuado a altos ejecutivos que fueron despedidos de multinacionales, era que tenían unos rasgos en común las cuales eran:

- *Rigidez.* Eran incapaces de adaptar su estilo a los cambios o aceptar o asimilar las críticas constructivas sobre las características que debían cambiar. No sabían escuchar ni aprender.
- *Malas relaciones: Ser demasiados ásperos en la crítica, insensibles o exigentes, al punto de enemistar a quienes trabajan con ellos. (Goleman 1998)*

Los ejecutivos exitosos, tenían diferencias, según el estudio, y éstas en su mayoría se debían a la aptitud emocional. Las cuales eran:

- *Auto dominio, mantenían la compostura bajo estrés, se mantenían serenos y seguros.*
- *Escrupulosidad, Aceptaban su responsabilidad, admitiendo sus fallas y errores, se ocupaban a solucionarlo, y seguían adelante.*
- *Confiabilidad, Gran integridad, se preocupaban por las necesidades de sus subordinados y colegas dando prioridad a ello antes que impresionar a los superiores a cualquier costo.*
- *Habilidad social, empáticos y sensibles, demostraban tacto, consideración en su trato con todos, superiores y subordinados por igual.*
- *Fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad, apreciaban la diversidad, y se entendían con gente de toda clase.*

¿Cómo se adquieren estas aptitudes?

¿Como puede un directivo evaluar su nivel de inteligencia emocional y a su vez que pasos puede hacer para mejorarlos? Los postulados anteriores permiten orientar el desarrollo de la inteligencia emocional a cualquier persona que pretenda ejercer un liderazgo a nivel empresarial. Se debe comenzar por entender que el primer nivel

para lograr el objetivo de desarrollar la inteligencia emocional parte del reconocimiento de la carencia de aptitudes y habilidades personales. Para Goleman (1998) “en muchos sentidos los demás te conocen mejor que tu mismo, es determinante lo anterior puesto que el conocimiento que tenemos de nuestras propias virtudes y debilidades no siempre es el real”. Y por consiguiente se debe reconocer que las demás personas en un entorno laboral podrían ver aspectos que nosotros individualmente no vemos, en este sentido es necesario remitirnos a

Goleman quien afirma que “la evaluación ideal no se basa en una sola fuente, sino en perspectivas múltiples”. Entre estas se puede incluir las autoevaluaciones como también las evaluaciones de colegas jefes y subordinados. Para el desarrollo de la inteligencia emocional el concepto de la evaluación hechas por otras personas, que se hace a partir de lo que las demás personas piensan de nosotros, es fundamental tener fuentes múltiples, para así corregir cualquier distorsión. Para Goleman “la crítica de las aptitudes utilizada con destreza puede ser una inapreciable herramienta para el autoexamen y para cultivar el cambio y el crecimiento. Mal utilizada puede ser un desastre emocional”. Se debe entender por crítica constructiva un concepto de mejora en la esfera personal de un individuo a partir de la opinión de las demás personas.

El objetivo que se propone este ensayo es formular los pasos para adquirir las destrezas y habilidades que debe tener cualquier directivo que pretenda mejorar los aspectos personales que promuevan el rol de un verdadero líder. Para cumplir este objetivo me he basado en los aportes de Goleman quien da su punto de vista sobre la inteligencia emocional. Así como sabemos que las demás personas son importantes para poder tener una autoevaluación global y desde perspectivas múltiples de la misma manera existen otros elementos que desarrollarían mejor esas habilidades.

La disposición se considera clave al interior de las organizaciones y se relaciona con el concepto de cambio. Por disposición se debe entender la motivación que tiene una persona para adoptar un cambio determinado para beneficio personal y general. Goleman indica que existen cuatro niveles para la evaluación de la disposición del individuo: él cita “la falta de interés o resistencia directa, el dejar el cambio para algún futuro difuso, la madurez para formular un plan y la voluntad de

lanzarse a la acción” al respecto Kobasa(1982) citado en Moreno(2006) señala que “el compromiso es la tendencia a desarrollar conductas caracterizadas por la implicación personal, la tendencia a identificarse con lo que se hace y con el propio trabajo.

Este compromiso tiene relación con el concepto de resistencia que cita García et al (2007) quien manifiesta que “la resistencia al cambio se define como la presentación de conductas de un empleado o grupo de personas con el propósito de desacreditar, demorar o impedir la instrumentalización de un cambio, debido a la percepción que el o ellos tienen de amenaza a la satisfacción de sus necesidades, de seguridad y autoestima.”

“La disposición para generar una verdadera modificación de estas actitudes y tratar de mejorar las habilidades para desarrollar la inteligencia emocional parte de la base de un proceso psicológico que es la motivación. En palabras de Shein (1982) quien elabora un modelo de Kurt Lewin, “ningún cambio se logra a menos que haya motivación suficiente para que se opere. Si la motivación no existe puede ser una gran dificultad en todo el proceso de cambio, el autor continúa afirmando que “la mayoría de los cambios que operan en una persona adulta implica cambios de actitud , valores e imágenes que las personas tienen de si mismas” .

En esta misma línea Goleman (1998) señala que “el motor de yo puedo es el que impulsa al cambio”, la gente aprende en la medida que se motive, la motivación influye en el proceso de aprendizaje. Por lo tanto es determinante afirmar que solo aspectos y aptitudes como el compromiso, cambios de actitud, motivación e implicación personal entendida como todos los elementos anteriores pueden potencializar esa inteligencia emocional y mejorarla.

Según Goleman(1998) “en general la simple noción de que cultivar una capacidad dada nos ayudara a progresar nos aumenta el entusiasmo” Para un jefe se considera muy importante una integralidad de todos los elementos, ya resaltados en el apartado anterior y se ponen en juego al momento de establecer las relaciones con los empleados.

Goleman(1998) cita una investigación realizada por James Prochaska, psicólogo de la Universidad G.K Chesterton, él establece cuatro niveles de preparación por lo que

se pasa un cambio efectivo de conducta: estos son ignorancia, contemplación, preparación y acción. Los anteriores conceptos permiten articular el concepto de motivación, compromiso y otros conceptos que se resaltan para entender como un jefe puede adquirir ciertas aptitudes y mejorar su inteligencia emocional.

En la etapa de la ignorancia “ las personas no están preparadas en absoluto no creen tener nada que cambiar. Se resisten al cambio.” En la contemplación “el individuo comprende que necesita mejorar y ha comenzado a pensar en como hacerlo”. En la preparación las personas saben que tienen que fortalecerse manejar un problema y desarrollar un plan de acción. Y finalmente en la acción la gente comienza a practicar sus pasos y cambia su manera de actuar. Esto es precisamente lo que un directivo debe hacer para prepararse a dar el salto al liderazgo desde sus habilidades y cualidades personales. (Prochaska citado por Goleman)

Otra aptitud que es determinante en un directivo es la influencia en palabras de Goleman(1998) señala que “las personas con capacidad para la influencia saben percibir y hasta prever la reacción que su mensaje causará en el publico, por lo tanto pueden conducir a todos hacia la meta buscada”. Por lo tanto un jefe o directivo que pretenda tener influencia como aptitud tiene que entender como su mensaje puede recibirlo un determinado grupo de personas en una empresa, podrá convencer a los demás para tomar decisiones.”

La critica constructiva es otro concepto que amplia la capacidad de un directivo cuando se basa en el desempeño de sus trabajadores al respecto Goleman plantea que “el corazón del cambio se encuentra en la critica constructiva, la critica significa que alguien nota si estamos aplicando la nueva aptitud si lo hacemos bien y si no lo hace saber”. Cuando vamos bien , se puede producir un efecto de refuerzo “la critica constructiva nos apuntala en nuestra seguridad”. Esta seguridad realzada nos ayuda a actuar aun mejor” . Un directivo que potencialice la critica constructiva por lo tanto podrá brindar seguridad en sus empleados y en si mismo. Esto entra en relación con algunos conceptos que resalta Marilyn Gowing sobre algunas aptitudes en general de una organización y que cualquier directivo individualmente debería tener como son: autoconocimiento emocional, logro, adaptabilidad, autodominio, integridad, optimismo, empatía, aprovechamiento de la diversidad, conciencia política, influencia, creación de vínculos.

CONCLUSIONES

Finalmente tengo que destacar para este ensayo que el ser humano, es un ser social por naturaleza. Muchas de las aptitudes, de las que debe tener un directivo al estar a cargo de una organización, entran en relación con su entorno. Por entorno se debe entender como personas, relaciones, áreas de trabajo, etc. De la misma manera el concepto de inteligencia emocional es fundamental ya que abarca conceptos que permiten acercarnos a las aptitudes de un verdadero líder y como se va desarrollando ésta en la relación con los demás.

Los pasos para adquirir las verdaderas habilidades y desarrollar ese proceso para que un directivo sea inteligente emocionalmente y adquiera un rol de liderazgo se relacionan con elementos que parten de la disposición que tenga el directivo para el cambio, la motivación, y demás aspectos de su personalidad. El directivo solo logrará una inteligencia emocional y liderazgo cuando pueda articular estas aptitudes y procesos para lograr ejercer una verdadera influencia sobre su organización en lo que se consideraría ser un líder.

Las aptitudes y conceptos expuestos en todo el ensayo permiten acercarnos a concluir que un verdadero crecimiento en la relación con los demás y en estas aptitudes, habilidades y un espíritu de cambio como persona más que como autoridad simplemente, podrá generar un beneficio personal, institucional y financiero dentro de cualquier organización.

Bibliografía

Vico, A. (04 de 01 de 2015). *Habitos de las personas con alta inteligencia emocional*. Recuperado el 21 de 02 de 2018, de 16 hábitos de las personas con alta inteligencia emocional: <https://befullness.com/habitos-personas-alta-inteligencia-emocional/>

Goleman, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa*. Buenos Aires: Ediciones B Argentina S.A.

Robert K. Cooper, A. S. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. New York: Norma S.A.

Goleman, D. (2011). *Liderazgo, El poder de la inteligencia*. Barcelona: Editora gemenis Ltda.

Oriza, J. A. (2010). *De Jefe a Lider*. Mexico, D.F: Editorial TrillasS.A de C.V.

Edgar, S. (1982). *Psicología de la organización*. Madrid, España: Editorial Dossat S.A.

Garcia Rubiano, M., & Rubio Paola, A. (2007). *Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional*. Universidad Católica de Colombia.