



UNIVERSIDAD NACIONAL DE RÍO CUARTO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
SECRETARÍA DE POSGRADO Y COOPERACIÓN INTERNACIONAL
ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE RECURSOS HUMANOS

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN
LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

DIRECTOR: Lic. Marescalchi, Marcelo

ALUMNO: Cra. Moliva, María Virginia

Río Cuarto (Cba), Abril de 2019

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Nacional de Río Cuarto,

A mi director, Lic. Marcelo Marescalchi, por sus aportes y dedicación,

A mi familia, Hector, Estela, Melina, Nicolas, Guillermo, Alvaro, y Eve, por el apoyo incondicional.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	8
2.1. Objetivo general.....	8
2.2. Objetivos específicos	8
2.3. Metodología.....	8
CAPÍTULO I: LA INTELIGENCIA.....	10
3. LA INTELIGENCIA	10
3.1. Evolución histórica del concepto Inteligencia.....	10
3.2. Teorías de la Inteligencia	12
3.2.1. Teoría Bifactorial de Spearman.....	13
3.2.2. Teoría de la Inteligencia de Cattell	13
3.2.3. Modelo Jerárquico de Vernon.....	13
3.2.4. Teoría de las Aptitudes Primarias de Thurstone	14
3.2.5. Teoría de la Estructura del Intelecto de Guilford	14
3.2.6. Teoría Triárquica de Sternberg	15
3.2.7. Teoría de Inteligencia Social de Thorndike	15
3.2.8. Teoría de las Inteligencia Múltiples de Gardner	16
4. LAS EMOCIONES.....	17
4.1. ¿Cuánto duran las Emociones?	20
4.2. ¿Qué origina las Emociones?	20
4.3. Clasificación de las Emociones.....	21
5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	23
5.1. La visión histórica de la Inteligencia Emocional	24
5.2. Elementos que explican y determinan el grado de Inteligencia Emocional según Daniel Goleman	25
5.2.1. Autocontrol, el dominio de uno mismo	26
5.2.2. Automotivación, el entusiasmo, la aptitud maestra para la vida	27
5.2.3. Empatía, ponerse en la piel de los demás	29
5.2.4. Autoconciencia, conciencia de sí mismo	31
5.2.5. Habilidades sociales, autorrefuerzo contextual	32
5.3. Inteligencia Emocional para el trabajo	32
CAPÍTULO II: EL LIDERAZGO	35

6.	LIDERAZGO.....	35
6.1.	Definición del Liderazgo	35
6.2.	Perspectiva psicológica del Liderazgo	37
6.3.	Estilos de Liderazgo.....	38
6.3.1.	Liderazgo Coercitivo	39
6.3.2.	Liderazgo Visionario u orientativo.....	40
6.3.3.	Liderazgo Afiliativo	41
6.3.4.	Liderazgo Democrático o participativo	42
6.3.5.	Liderazgo Ejemplar	43
6.3.6.	Liderazgo Coach.....	44
7.	RELACION ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO.....	46
7.1.	¿Se puede aprender la Inteligencia Emocional?.....	54
	CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO	55
8.	METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO	55
8.1.	Diseño	55
8.2.	Participantes.....	55
8.3.	Alcance y variables	56
8.4.	Organigrama	56
8.5.	Metodología: Test.....	56
8.5.1.	Test para medir la Inteligencia Emocional.....	56
8.5.2.	Test de Estilos de Liderazgo	59
8.6.	Análisis e interpretación de datos.....	63
8.7.	Discusión de resultados	77
9.	CONSIDERACIONES FINALES	84
10.	ANEXOS	88
11.	BIBLIOGRAFÍA.....	99
12.	ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES	100

1. INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional (IE) es la capacidad que una persona tiene para entender y manejar sus propias emociones y las de las personas que la rodean. (Goleman, La Inteligencia Emocional, 1995, pág. 316)

Según Daniel Goleman (1995), psicólogo estadounidense que ayudó a popularizar la IE, hay cinco elementos principales que explican y determinan el grado de este concepto: conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales. La autoconsciencia implica comprender en profundidad las emociones, los puntos fuertes, las debilidades, las necesidades y los impulsos de uno mismo. La conciencia desde esta perspectiva abarca la concepción que tiene la persona de sus valores y sus objetivos. La autorregulación es una especie de conversación interior, el componente de la IE que nos libera de la prisión en la que pueden encerrarnos nuestros propios sentimientos, a través de la reflexión. La motivación, como tercer elemento, es una variante de la autogestión que consiste en movilizar las emociones positivas para hacernos avanzar a nuestros objetivos. La empatía implica considerar detenidamente los sentimientos de las otras personas, en el proceso de toma de decisiones inteligentes, es decir, la capacidad de ponerse en el lugar del otro. Y por último las habilidades sociales, que consisten en hacer avanzar a los demás en la dirección que deseamos, es decir, permite sacar partido de la inteligencia emocional.

El impacto de este concepto en el liderazgo es una cuestión actual, que ha ido ganando peso a lo largo de los últimos años y cada vez se le otorga mayor importancia en las organizaciones, fundamentalmente para determinar el desempeño de un líder.

El Liderazgo es la capacidad de inspirar y guiar a individuos o grupos. Es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. (Goleman, La Inteligencia Emocional, 1995, pág. 181)

Daniel Goleman, en su libro "Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional" (2011, pág. 109), plantea seis estilos de liderazgo: el autoritario, el coach, el conciliador, el democrático, el ejemplarizante y el coercitivo. El primero de ellos, el autoritario, tiene visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejando en claro cuál es su función en la organización, potenciando al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la empresa. Ante este estilo de liderazgo, todas las personas conocen los niveles a alcanzar para lograr el éxito y también las recompensas. El estilo coach ayuda a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles, animando a los trabajadores a marcarse objetivos de desarrollo de largo plazo y conceptualizar un plan para alcanzarlos. El líder

conciliador busca que el equipo se encuentre a gusto y exista armonía entre ellos, creando fuertes vínculos emocionales y lealtad. El democrático es el que permite a los trabajadores que den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y la forma de proceder, fomentando la flexibilidad y la responsabilidad. El líder ejemplarizante establece niveles de rendimiento sumamente elevados y los ilustra personalmente, exigiendo cada vez más y reemplazando a quienes no considera capaces. Por último, en el estilo coercitivo, la flexibilidad se ve resentida debido a que la toma de decisiones, completamente vertical, mata las nuevas ideas, debilitando el sentido de responsabilidad y motivación de sus subordinados.

Si bien muchos conocen qué significa la inteligencia y las emociones, no todos conocen la fusión de estos términos, o lo que significa ser un líder emocionalmente inteligente, esa capacidad de poder dirigir hacia un bien común, llegando a la razón y corazón de los seguidores. En las próximas páginas profundizaremos en el significado de liderazgo e inteligencia emocional, indagando sobre la relación entre ambos conceptos.

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

2.1. OBJETIVO GENERAL

- Analizar la relación entre inteligencia emocional y estilos de liderazgo.
- Analizar la relación entre el estilo de liderazgo adoptado por líderes de una empresa agroindustrial de la Ciudad de Río Cuarto y sus habilidades emocionales.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un relevamiento bibliográfico sobre la inteligencia emocional y el liderazgo.
- Explicar qué es la inteligencia emocional, para qué sirve y cuáles son sus dimensiones.
- Conocer los principales estilos de liderazgo que se presentan en las organizaciones y específicamente en la seleccionada como caso de estudio.
- Comprender por qué se suele entender e inferir que la inteligencia emocional tiene un gran impacto en el liderazgo.

2.3. METODOLOGÍA

La idea del presente trabajo surge como consecuencia del crecimiento respecto al interés general por la inteligencia emocional, un concepto relativamente nuevo, que viene revolucionando el concepto de inteligencia como tal y que ha cambiado el modo en que percibimos la excelencia personal, ya que aparentemente, puede determinar y hasta mejorar la eficiencia de un líder.

El diseño de la investigación será documental, donde se recopilará información y bibliografía existente en esta temática y las investigaciones disponibles en formato de tesis, libros, revistas y artículos, para inferir y posteriormente concluir sobre el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo.

A lo largo de este trabajo se abordarán teóricamente dichos conceptos, tratando de dar respuesta a los interrogantes planteados, para analizar cómo influye la inteligencia emocional en el liderazgo fundamentalmente en el ámbito empresarial. En primer lugar, se procederá a definir estos conceptos y se analizará la relación entre ambos. En segundo lugar, se intentará mostrar que la inteligencia emocional puede ser el factor que

determine el estilo de liderazgo que prevalece en una persona. Por último, se analizará si esta inteligencia emocional se constituye como un factor clave en el desempeño de un líder.

CAPÍTULO I: LA INTELIGENCIA

3. LA INTELIGENCIA

“La duda es uno de los nombres de la inteligencia”

Jorge Luis Borges

3.1. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DEL CONCEPTO INTELIGENCIA

Etimológicamente la palabra inteligencia encuentra su origen en el latín *intellegentia*, que a su vez proviene de *intellegere*, término compuesto de *inter* que significa entre y *legere* que es leer, escoger, por lo que la persona inteligente es aquella que tiene la capacidad de comprender y optar razonablemente entre diversas alternativas en base a un criterio determinado.

La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón en el siglo I antes de Cristo, con el fin de designar la capacidad para entender, comprender e inventar, es decir la capacidad intelectual. El concepto se remonta a épocas muy antiguas, cuando en diferentes sociedades se reconocía como sabios a las personas que recordaban mejor y acumulaban conocimientos y experiencias de sus antepasados. Con el paso del tiempo y la evolución de las sociedades, este fue ampliándose y diversificándose de tal manera que la especialización y la ampliación de diversos campos temáticos fueron generando personas entendidas y abocadas en un u otro tema.

Se tiene evidencia de que, en la antigua Grecia, ya Homero, Platón y Aristóteles se plantearon cuestionamientos relevantes a lo que era la inteligencia humana, y luego continuaron profundizando estos conceptos otros filósofos como San Agustín, Santo Tomas de Aquino, Montaigne, Hobbs, Pascal, Locke, Smith, Kant, Mill, James.

El concepto de inteligencia se ha ido desarrollando a partir de las influencias, y que aún continúa recibiendo, principalmente del campo de la psicología.

En 1994 se planteó una discusión compleja a partir de la publicación del libro “The Bell Curve” de Richard Hersntein y Charles Murray, que recogía los pensamientos de los expertos acerca de la inteligencia. En éste libro los autores postulaban que dicho concepto, cuantificado por medio de tests especializados que medían el cociente intelectual (CI) de las personas en función de su edad, podía ser pensado a semejanza de la forma de la curva de una campana¹, donde unos pocos individuos con inteligencia

¹ Asimilación que se efectúa en relación al concepto estadístico de la Campana de Gauss, entendida como una representación gráfica de la distribución normal de un determinado grupo de datos, situándose como valores bajos, medios o altos según sea el caso.

muy alta o sobresaliente se ubicaban en el extremo derecho, la mayoría reunida en el centro se caracterizaba por un nivel medio o normal, y otro grupo más pequeño en la situación inversa a los primeros hallándose en el extremo izquierdo y presentando valores más inferiores. Complementariamente, pensaban que la inteligencia era heredada de los padres biológicos.

La definición de inteligencia que fue reconocida públicamente por 52 investigadores es la siguiente: *“Una capacidad mental muy general que, entre otras cosas, implica la habilidad de razonar, planear, resolver problemas, pensar de manera abstracta, comprender ideas complejas, aprender rápidamente y aprender de la experiencia. No es un mero aprendizaje de los libros, ni una habilidad estrictamente académica, ni un talento para superar pruebas. Más bien, el concepto se refiere a la capacidad de comprender nuestro entorno.”* (Cattel, y otros, Publicación en el Wall Street Journal 1994)²

Alrededor de 1921 la preocupación estaba centrada en la medición de la inteligencia a través de tests estandarizados que pusieran de manifiesto diferencias individuales, sin embargo, entre los años 1986 y 1996, la atención se dirigía a la naturaleza de la inteligencia, ya sea como un atributo de adaptación al medio o como un pensamiento de orden superior. También se destaca el interés por conocer lo que constituye un funcionamiento cognoscitivo inteligente y la manera en que su funcionamiento permite al ser con dicha capacidad interactuar de manera adecuada con su entorno cultural.

A lo largo de los estudios y los diferentes enfoques sobre inteligencia, Howard Gardner afirma que han surgido tres preguntas claves al respecto ¿Es la inteligencia única o existen diferentes e independientes capacidades intelectuales? ¿Es la inteligencia (o las inteligencias) heredada (s)?, y ¿Son sesgados los tests de inteligencia? (Gardner, Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. 2da Edición, 1994, Pág. 64)

Todos estos planteamientos intelectuales, junto a tantos otros complementarios, plantearon serias dudas respecto de la validez de los tests de inteligencia o las llamadas pruebas de coeficiente intelectual (CI).

A partir de numerosos estudios han ido tomando fuerza los fundamentos que coinciden con Gardner respecto a que la vieja teoría del CI no responde a toda la gama

² Artículo “Mainstream Science on Intelligence” publicado en el Wall Street Journal el 13 de Diciembre de 1994, con el objeto de dar a conocer los conocimientos y avances del tema en aquel entonces, contemplando que ante la considerable implicancia que la Inteligencia estaba adquiriendo en diversos sectores así también iban surgiendo nuevas definiciones, como la planteada en el libro “The Bell Curve. Intelligence and Class Structure in American Life”, donde agrupamientos étnicamente distintos así también presentaban niveles de inteligencia disímiles.

de posibilidades de los seres humanos y sólo se ocupa de una estrecha franja de habilidades de carácter lingüístico y matemático, por lo que una persona con un elevado CI puede llevar a la conclusión de que aquella va a ser exitosa como estudiante y quizá llegue a ser buen profesor de esas áreas del conocimiento, pero nos dice poco respecto de su desenvolvimiento en los diversos aspectos de la vida personal, profesional o laboral.

Actualmente, la inteligencia se va ubicando dentro del campo social tomando en consideración las implicancias de esta índole y culturales a la vez en la actividad intelectual de la persona frente a su mundo.

Hoy en día muchos, siguiendo los estudios y los acercamientos de diversos psicólogos dedicados a las teorías sociales y emocionales, la definen como la capacidad integradora de la mente que permite pensar de un modo abstracto, razonar, planificar, resolver problemas, comprender ideas complejas y aprender de la experiencia. Por lo tanto, vemos que se la distingue de la sabiduría, entendiendo esta última como una acumulación de conocimiento, mientras que la inteligencia implica hacer el mejor uso de un saber previo. Sin embargo, la manera de identificar la cualidad de ser inteligente es lo que genera polémica.

3.2. TEORÍAS DE LA INTELIGENCIA

Sea considerada una capacidad única o múltiple, lo destacable es que la investigación ha sido extensa y ha permitido la construcción de diversas teorías. A continuación, resumimos algunas de ellas.

Alfred Binet es conocido fundamentalmente por haber sido el creador de la primera escala de medida de la inteligencia. Este autor, que la consideraba como una única capacidad, fue uno de los primeros en explorar el concepto de edad mental, definiendo la misma como la instancia en la que la mayoría de las personas son capaces de realizar o resolver un problema determinado. Además, creía que las habilidades podían mejorarse con la educación y el entrenamiento.

El concepto de edad mental es usado por este autor como medida de la inteligencia. Posteriormente, William Stern vincula este concepto a la edad cronológica. Y finalmente con todos estos aportes, Terman crea el concepto de Cociente Intelectual o CI.

3.2.1. TEORÍA BIFACTORIAL DE SPEARMAN

Siendo una de las primeras teorías de la inteligencia, Spearman propone en su teoría bifactorial de la inteligencia que existe una capacidad intelectual general o Factor G, que es común a todas las actividades que llevamos a cabo. Sin embargo, agrega que según el tipo de cada una de ellas que realicemos será necesario aplicar habilidades concretas que reciben el nombre de Factor S. Mientras que el factor G es hereditario e inmodificable, el autor plantea que las habilidades específicas sí son mejorables a través del aprendizaje y la educación.

3.2.2. TEORÍA DE LA INTELIGENCIA DE CATTELL

Una de las más conocidas teorías de la inteligencia es la de Raymond Cattell, quien plantea, en parte en base al pensamiento y aporte bifactorial, que la capacidad intelectual está configurada por dos tipos de inteligencias: fluida y cristalizada. Mientras que la primera fluida se corresponde con el razonamiento y la capacidad general de adaptación en situaciones novedosas (sin que el aprendizaje influya en la actuación llevada a cabo), la inteligencia cristalizada se refiere a la destreza de aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la vida.

Por otro lado, Cattell no estaba de acuerdo en que el factor G fuese un reflejo de un proceso natural que ocurre en el cerebro humano, sino que era simplemente un producto estadístico causado por el hecho de que al medir no es posible aislar bien los procesos realmente existentes. También estudia su desarrollo a lo largo de la vida, manifestando que la inteligencia cristalizada varía a lo largo de la vida, aumentando con la acumulación de experiencia, mientras que la fluida queda fijada tras la maduración cerebral durante la adolescencia.

3.2.3. MODELO JERÁRQUICO DE VERNON

Este modelo se basa en la idea de que los factores específicos (los propios de las actividades concretas que llevamos a cabo) son las bases de capacidades superiores, que van formando jerarquías hasta llegar a la inteligencia general. Las dos últimas divisiones antes de llegar al factor G serían los factores verbal-educacional y espacial-motor.

Además de esto, el modelo de Vernon propone que la inteligencia puede ser entendida en tres partes: A, B y C. Mientras que la primera la entiende como la posibilidad de aprender y adaptarse, la B corresponde al nivel de habilidad demostrado en la conducta y, la última, hace referencia a la puntuación obtenida en tests de inteligencia.

3.2.4. TEORÍA DE LAS APTITUDES PRIMARIAS DE THURSTONE

Como indicamos con anterioridad, no todos los autores estaban de acuerdo en que la inteligencia fuera una capacidad única, existiendo autores que consideraban aquella de naturaleza mental como un elemento compuesto y multifactorial. Thurstone no creía en la existencia de un factor general de inteligencia, sino que creía que diferentes componentes independientes en su funcionamiento pero que se encuentran vinculados entre sí permiten guiar la conducta con el fin de poder hacer frente a las demandas del entorno. A partir de este cuestionamiento desarrolló la teoría de las aptitudes mentales primarias, uno de los primeros aportes multifactoriales de la inteligencia, en la que a través del análisis factorial encontró diversas aptitudes que permiten la correcta adaptación al medio. Concretamente Thurstone hace referencia a las capacidades de comprensión verbal, fluidez verbal, memoria, capacidad espacial, capacidad numérica, agilidad-velocidad perceptiva y razonamiento lógico.

3.2.5. TEORÍA DE LA ESTRUCTURA DEL INTELLECTO DE GUILFORD

Otro de los que se opuso a la idea de una inteligencia única fue Joy Paul Guilford, quien presenta una teoría basada en un modelo tridimensional, en el que se tienen en cuenta operaciones intelectuales, contenidos y productos del intelecto a la hora de valorar cualquier factor desde una óptica semejante a la cognitivista. Los contenidos hacen referencia al tipo de información con el que se opera a partir de estímulos, pudiendo ser de carácter figurado, simbólico, semántico o conductual. Las operaciones mentales, por su parte, son entendidas como los procesos a partir de los cuales la información es trabajada, siendo estas la cognición, la memoria, la evaluación y la producción convergente y divergente. Por último, afirma que los productos mentales reflejan una serie de resultados que pueden darse en forma de unidades de información, clases o conceptos, relaciones, sistemas, transformaciones de la información y un trabajo de asociación o implicación entre estímulos e información.

Además, el autor vincula la inteligencia a la capacidad de generar nuevas estrategias y soluciones a los problemas planteados más allá de las típicas resoluciones o de aquellas que más comúnmente tienen lugar, por útiles que se hayan manifestado, relacionando la inteligencia también con la creatividad y el pensamiento divergente.

3.2.6. TEORÍA TRIÁRQUICA DE STERNBERG

Las teorías expuestas se centran en gran medida en cómo se estructura la inteligencia como algo interno, sin tener en cuenta dónde se aplica. Sternberg tuvo en cuenta este hecho al elaborar su teoría triárquica a partir de la cual se considera que existen tres tipos de inteligencias.

La primera de ellas es la inteligencia analítica, la cual se corresponde con la idea tradicional del concepto, es decir la capacidad de adquirir, codificar y almacenar información, pudiendo realizar un análisis teórico de la situación.

La segunda de las inteligencias de Sternberg es la práctica que se refiere a la capacidad de contextualización, es decir la de seleccionar la conducta o estrategia que más se adapte y adecue en función a las necesidades y recursos derivados del medio. Teóricamente, es muy similar a la inteligencia cristalizada que propuso Cattell y otros autores a partir de él.

Por último, existe para Sternberg una inteligencia más, que es la creativa, a través de la cual tenemos la capacidad de hacer frente a situaciones novedosas trabajando y elaborando estrategias a partir de las informaciones adquiridas a lo largo de la vida.

3.2.7. TEORÍA DE INTELIGENCIA SOCIAL DE THORNDIKE

La perspectiva psicométrica de la inteligencia social tiene su origen en la concepción de Edward Lee Thorndike (1920), quien divide la inteligencia en tres facetas: La primera de ellas se corresponde con el comprender y administrar ideas, es decir, la inteligencia abstracta. En segundo lugar, la habilidad para administrar objetos concretos, es decir, la concepción mecánica, y finalmente, aquella para administrar personas, es decir, la inteligencia social.

Thorndike se refiere a la inteligencia social como la habilidad de comprender y administrar hombres y mujeres, niños y niñas, de actuar con sabiduría en relaciones humanas.

3.2.8. TEORÍA DE LAS INTELIGENCIA MÚLTIPLES DE GARDNER

Howard Gardner, distanciándose de autores como Spearman que entendían a la inteligencia como una unidad cognitiva unitaria, pluraliza el concepto tradicional y la define como toda habilidad intelectual usada en la resolución de problemas o de elaborar productos que son de importancia en un contexto cultural (Gardner, *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T.S. Eliot, Marta Graham y Mahatma Gandhi*, 1995). Para eso concibe la existencia de inteligencias múltiples, reconociendo que cada una es independiente de las otras y se encuentran asociadas con un sistema cerebral distinto.

Este autor considera que no es posible hablar de una única habilidad calificable como inteligencia. Afirma que la capacidad intelectual y el desempeño son debidos a un conglomerado de habilidades mentales comunes en todos en mayor o menor medida, estableciendo diversos tipos de inteligencia a aplicar en diferentes contextos. Concretamente, aunque está abierto a la posibilidad de que existan más, no se limita sólo a estas, Gardner destaca las siguientes: la inteligencia lógico-matemática, lingüística, cinético-corporal, intrapersonal, interpersonal, espacial, musical, y naturalista.

De los tipos de inteligencia que identifica Gardner, dos se refieren a nuestra capacidad de comprender las emociones humanas, y que son la interpersonal y la intrapersonal; conceptos que luego Goleman agrupa bajo el reconocido y hoy tan difundido nombre de inteligencia emocional. Esta teoría considera que la capacidad de identificar, gestionar, modificar y manipular las emociones propias y ajenas es una forma de inteligencia a tener en cuenta.

4. LAS EMOCIONES

“En un sentido muy real, todos nosotros tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente, y éstas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental”

Daniel Goleman

Plantear una definición única de la palabra emoción es bastante difícil ya que dependerá fundamentalmente del enfoque desde el cual se vaya a tratar. Su naturaleza exige un enfoque multidisciplinario, nutriéndose de diferentes ciencias como la psicología, la neurociencia, la biología, la etología, la antropología, la sociología, la filosofía, la economía, la lingüística, la historia, entre otras.

La raíz etimológica de la palabra emoción proviene del verbo latino movere, que significa moverse, más el prefijo “e” que refiere a vibración o movimiento hacia, con lo cual se sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a la acción.

Fritz Perls, un reconocido autor de psicología, dice que las emociones son la fuerza básica que energiza toda nuestra acción.

Desde la psiquiatría clásica las emociones son definidas como afectos bruscos y agudos desencadenados a partir de una percepción o representación, y afirman que tienen además abundante correlación somática. Saben ser poco duraderas, pero aclaran que hay excepciones. El estímulo puede ser real o imaginario, simbólico o desconocido.

Las manifestaciones fisiológicas que acompañan a las emociones son variadas y de muy diversa índole, no obstante, es a partir de estos signos que se puede reconocer o ayudar a determinar de qué tipo de emoción se trata y a qué naturaleza responde.

En la emoción se produce un desequilibrio psíquico y somático que actúa como estimulante para movilizar los mecanismos de adaptación frente al estímulo, pero la reacción de la persona va a depender no sólo del agente que la provoca sino también de su propio temperamento o reactividad.

De acuerdo con lo que propone Lucas Malaisi en su libro “Educación Emocional. Cómo ayudar a los niños de hoy”, las emociones son información auténtica. Dice el autor: *“¿Te acordás qué le dijo zorro al principito? No se ve bien si no es con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos. Lo esencial en tu vida no podrás percibirlo con los sentidos, sino con las emociones. Por ello las emociones son el sexto sentido, el único que te permite ver lo esencial.”* Luego continúa *“si me preguntas a mí que son las emociones, te digo que son una brújula. Son algo mágico, un magnetismo invisible que indica tu camino, ese camino que es único para un ser único, vos. Un magnetismo que*

marca lo esencial en tu vida. Las emociones también te dan la fuerza y perseverancia propias de la brújula. No importa cuántas veces la gires, tuerzas o retuerzas, siempre te dirá cuál es el norte. Las emociones son la brújula que muestra nuestra verdad. De esta manera las emociones tienen una doble función: son pura energía (combustible del alma) y son una señal que nos provee valiosísima información". (Malaisi, Educación Emocional. Cómo ayudar a los niños de hoy, 2012, pág. 58)

Las emociones están en constante esfuerzo por ser liberadas, por lo que es tan importante encontrar la forma adecuada para expresarlas, y fundamentalmente nos beneficiemos productivamente de su energía. Allí radica la elección de la persona, y en definitiva su responsabilidad.

Por otro lado, según Daniel Goleman (Inteligencia Emocional, 1996, pág. 331), al observar a los niños o a los animales nos damos cuenta de que las emociones conducen a la acción. Cada una de ellas causa en la persona una respuesta diferente, por lo que se evidencia que desempeñan un papel único en nuestro repertorio emocional. Los diversos estudios sobre el cuerpo y el cerebro confirman con mayor certeza la manera en que cada emoción predispone al cuerpo a un tipo diferente de respuesta. Goleman (Inteligencia Emocional, 1996, pág. 332) nos plantea algunas emociones y las reacciones que produce en el organismo humano.

El enojo, permite que el flujo sanguíneo se incremente y se concentre en las manos, con lo cual la persona se impulsa a golpear objetos o al rival, también existen otras reacciones como el aumento del ritmo cardíaco y la tasa de hormonas, las que generan la cantidad de energía para lanzarse con fuerza a acciones impulsivas.

Al contrario que la anterior, en el caso del miedo la persona experimenta pérdida de flujo sanguíneo, por lo tanto, la palidez y una sensación de frialdad recorren el cuerpo. El mismo se paraliza, mientras la persona asume una respuesta a veces apropiada y en otras ocasiones instintiva.

Por otro lado, la felicidad produce cambios biológicos que inhiben los sentimientos negativos y la sensación de preocupación, aumentando el caudal de energía disponible. Esta emoción trae consigo una sensación de tranquilidad y entusiasmo, así como una energía que permite sentirse capaz de afrontar cualquier tarea.

Los sentimientos de amor, ternura y satisfacción sexual activan el sistema nervioso parasimpático, causando calma y satisfacción que beneficia una buena relación con los demás.

El sentimiento de tristeza, por otro lado, nos ayuda a asimilar una pérdida muy fuerte a partir de la disminución de la energía y del entusiasmo por las actividades importantes, permitiendo pasar a un estado de falta de actividad hasta que el cuerpo pueda recuperar fuerza y levantarse.

Goleman afirma que existen emociones que pueden considerarse primarias y que a partir de ellas se pueden formar familias básicas: ira, tristeza, temor, placer, amor, sorpresa, disgusto y vergüenza.

Según Goleman, todos los seres humanos tenemos dos mentes, *“...una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso, aunque a veces ilógico, es la mente emocional”* (Goleman, Inteligencia Emocional, 1996, pág. 332)

Para Goleman, existe una separación entre lo emocional y lo racional de la misma manera que en el contexto popular se diferencia lo que se siente y se expresa con el corazón, de lo que se siente y se expresa con la cabeza.

Por lo general, estas dos mentes, la emocional y la racional operan en estrecha colaboración, entrelazando sus distintas formas de conocimiento para guiarnos adecuadamente a través de las diferentes experiencias de la vida. Es decir, siendo la mente emocional y la racional dos facultades relativamente independientes, reflejan el funcionamiento de circuitos cerebrales distintos, aunque interrelacionados, funcionando de manera coordinada.

Sin embargo, la relación entre la inteligencia y las emociones no siempre es pareja. Las personas pueden tener un nivel de inteligencia elevado y no tener control o tener poco dominio de sus pasiones e impulsos. No siempre las personas con CI, cultura, educación y oportunidades similares responden de la misma manera ante acontecimientos de la vida. (Goleman, Inteligencia Emocional, 1996)

Peter Salovey, citado por Goleman (Inteligencia Emocional, 1996), al definir las inteligencias personales de Gardner, las organiza en cinco competencias principales: El conocimiento de las propias emociones, que se refiere a la capacidad de conocerse uno mismo y reconocer un sentimiento en el preciso momento en que éste aparece. Se entiende que las personas que conocen y manejan mejor sus emociones y sentimientos suelen tener mayor control de sus vidas, y adecuarse mejor y más rápidamente a las circunstancias que estas viven; realidad comprendida bajo la denominada control de emociones como segundo aspecto. Las personas que dominan el ejercicio de esta capacidad se recuperan más prontamente de los problemas y contratiempos de la vida cotidiana. En tercer lugar, propone la capacidad de motivarse uno mismo, donde el autocontrol emocional constituye la base para todo logro. Las personas con esta habilidad son en general, más productivas y eficaces en todo lo que asumen. Por otro lado, el reconocimiento de las emociones ajenas, la empatía, es la capacidad que nos

ayuda en la relación con los demás y lleva al altruismo. Las personas con esta cualidad son sensibles a las señales que emanan de los otros y que nos indican lo que necesitan o quieren los demás. Y, por último, en el quinto lugar nos señala el control de las relaciones, que se refiere a las habilidades para establecer comunicación y relación adecuada con las emociones ajenas, que finalmente acompañan la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal.

De acuerdo con Goleman *“todas las emociones son, en esencia, impulsos que nos llevan a actuar, programas de reacción automática con los que nos ha dotado la evolución”* (Goleman, Inteligencia Emocional, 1996, pág. 331)

4.1. ¿CUÁNTO DURAN LAS EMOCIONES?

Todas las emociones son temporales, afirma Lucas Malaisi en su libro “Educación Emocional. Como ayudar a los niños de hoy”. Ninguna de ellas dura para siempre, ya que el lapso depende de la idea a la cual esté asociada. Para este autor, los sentimientos y las emociones tienden a desaparecer por su propia naturaleza, recorriendo todo un camino hasta desvanecerse y ser reemplazados por otros sentimientos o bien, esa emoción se renueva por sí misma, generando la idea de que es permanente o muy duradera.

En el centro del cerebro existe una estructura llamada amígdala, que constituye el centro de las emociones. Ante una percepción, la esta parte del cerebro inicia una reacción en cadena que culmina con la segregación de una sustancia en sangre que es la responsable de los efectos físicos. Esta sustancia dura aproximadamente 90 segundos en ser metabolizada por el cuerpo, es decir que en ese tiempo desaparece junto a sus efectos.

4.2. ¿QUÉ ORIGINA LAS EMOCIONES?

Los pensamientos, son las representaciones que una persona hace de un estímulo, lo que ocasiona la emoción. Todo está en los sistemas de creencia, por lo que este individuo no se relaciona con la realidad sino lo que cree que existe, por eso lo que para alguien es un obstáculo, para otro no lo es. Es lo que en psicología se dice “no vemos las cosas como son, sino como somos”.

Los pensamientos se originan en el auto-diálogo, es decir, en la comunicación con uno mismo, por lo que las emociones dependen de la calidad de dicha comunicación. Lo

que pensamos es lo que determina como nos sentimos, por eso las personas optimistas se dicen cosas positivas y agradables, y eso hace que se sientan bien. Además, está comprobado científicamente que el pesimismo reduce las respuestas del sistema inmunológico, tornando a la persona más vulnerable, mientras que el optimismo fortalece las defensas y la persona se enferma menos; lo que en psicología se conoce como “profecía autocumplida”, donde el pesimista comprueba sus catastróficos pensamientos y el optimista obtiene lo que augura, salud y bienestar. Henry Ford lo expreso con precisión al afirmar “Tanto si crees que puedes, como si no, tienes razón”.

Entonces, como vemos este es una especie de circuito interno donde los pensamientos generan emociones y éstas a su vez, influyen en los pensamientos. Pero al mismo tiempo, hay también un circuito externo que demuestra que las emociones son contagiosas, tal como señalan algunas investigaciones que monitorearon respuestas fisiológicas, como por ejemplo el ritmo cardiaco de dos personas que interactuaban, donde se vio que al comienzo dichas frecuencias eran diferentes, pero a los quince minutos terminaban sincronizándose. Las emociones más intensas y prolongadas son las que acaban esparciéndose hacia los demás.

4.3. CLASIFICACIÓN DE LAS EMOCIONES

En cuanto a la clasificación de las emociones existen algunas discrepancias. Algunos teóricos proponen familias básicas, mientras que otros no coinciden con tales.

Las principales categorizaciones las dividen de la siguiente manera:

- Amor: aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, adoración.
- Ira: furia, resentimiento, indignación, aflicción, animosidad, fastidio, irritabilidad, violencia y odio patológicos.
- Disgusto: desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, desagrado, repulsión.
- Temor: ansiedad, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, fobia y pánico.
- Placer: felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia.
- Tristeza: congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, soledad, desesperación, y en casos patológicos, depresión grave.
- Sorpresa: conmoción, asombro, desconcierto.

- Vergüenza: culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación, y contrición.

También existe una clasificación que reconoce emociones centrales, donde el argumento para dicha organización se basa en las expresiones faciales. Para Paul Ekman, hay cuatro de estas representaciones que se corresponden con cuatro emociones básicas (temor, ira, tristeza y placer), y que son reconocidas por personas de diversas culturas de todo el mundo, incluidos los pueblos pre-alfabetizados.

Otra segmentación, en función de las variables de intensidad y duración, separa las pasiones, como aquellos estados afectivos más intensos, pero así mismo más breves, de las emociones propiamente dichas, que no son ni tan breves ni tan intensas como las primeras, y por último, reconocen los sentimientos, que son aquellos estados afectivos más estables pero no tan intensos. En este orden de ideas, todas las emociones son temporales, pero dependiendo del pensamiento o la idea a la que estén asociadas, podrán tener una duración o intensidad diferente.

Por último, una no menos importante clasificación agrega que existen emociones primarias y secundarias, donde las primeras refieren a lo que sentimos inicialmente, mientras que las segundas es a lo que nos lleva la sumatoria de emociones primarias. La depresión es aquí planteada como un ejemplo de emoción secundaria, ya que una persona puede sentirse decepcionada, sin esperanzas, en soledad, incomprendida, confundida, agobiada, atacada, invalida, etc., pero si éstos sentimientos no son lo suficientemente fuertes, pasarán, mientras que si se mantienen y acumulan, el resultado será diferente.

Cuando la persona siente una emoción primaria, está viviendo un estado afectivo incipiente, que es fácil de manejar, y sus causas pueden identificarse fácilmente. Generalmente no entendemos por qué una persona reacciona de manera exagerada ante un pequeño estímulo, pero esto se puede comprender de mejor manera si tenemos en cuenta que la persona emitió varios estímulos anteriormente que no fueron advertidos, constituyendo “gotas”, como vulgarmente las denominamos. Así, estas gotas constituyen las emociones primarias, y el “vaso rebalsado” las emociones secundarias.

5. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Sabemos lo que somos, pero aún no sabemos lo que podemos llegar a ser”

William Shakespeare

“Sólo una quinta parte de nuestros éxitos se deben a conocimientos profesionales, las otras cuatro quintas partes a las actitudes y al carácter” Hermann Hitz.

Diversos estudios de largo plazo han ido observando las vidas de los chicos que puntuaban más alto en las pruebas intelectivas o han comparado sus niveles de satisfacción frente a ciertos indicadores (la felicidad, el prestigio o el éxito laboral) con respecto a los promedios. Todos ellos han puesto de relieve que el coeficiente intelectual apenas si representa un 20% de los factores determinantes del éxito. El 80% restante depende de otro tipo de variables, tales como la clase social, la suerte y, en gran medida, la inteligencia emocional. Así, la capacidad de motivarse a sí mismo, de perseverar a pesar de las frustraciones, de controlar los impulsos, diferir las gratificaciones, regular los propios estados de ánimo, controlar la angustia y empatizar y confiar en los demás parecen ser factores mucho más determinantes para la consecución de una vida plena que las medidas del desempeño cognitivo.

Tal como sucede con las matemáticas o la lectura, la vida emocional constituye un ámbito que se puede dominar con mayor o menor habilidad.

Si bien es cierto que en toda persona coexisten los dos tipos de inteligencia, cognitiva y emocional, es evidente que la emocional aporta, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a convertirnos en auténticos seres humanos. Uno de los críticos más contundentes con el modelo tradicional de concebir la inteligencia es Howard Gardner, quien mantiene que la inteligencia no es una sola, sino un amplio abanico de habilidades diferenciadas.

Gardner destaca dos tipos de inteligencia personal: la interpersonal, que permite comprender a los demás, y la intrapersonal, que permite configurar una imagen fiel y verdadera de uno mismo. De forma más específica, y siguiendo el sendero abierto por Gardner, Peter Salovey ha organizado las inteligencias personales en cinco competencias principales: el conocimiento de las propias emociones, la capacidad de controlar estas últimas, la capacidad de motivarse uno mismo, el reconocimiento de las emociones ajenas y el control de las relaciones.

Las habilidades emocionales no sólo nos hacen más humanos, sino que en muchas ocasiones constituyen una condición de base para el despliegue de otras habilidades que suelen asociarse al intelecto, como la toma de decisiones racionales.

5.1. LA VISIÓN HISTÓRICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Popularmente la inteligencia emocional es definida como un conjunto de habilidades, actividades, capacidades y competencias que determinan los comportamientos, reacciones, estados de la mente y estilos de comunicación de un individuo. El concepto nació a principios de esta década en 1990 por dos psicólogos, Salovey y Mayer, que propusieron la teoría de la inteligencia emocional y que la definen como una tipicidad de naturaleza social que incluye la habilidad de supervisar y entender no solo las emociones propias sino la de los demás también, discriminar entre ellas y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno. Pero varios decenios antes, el célebre psicólogo Thorndike escribió en 1935 acerca de la inteligencia social, afirmando que era la capacidad de obrar prudentemente en las relaciones humanas, sin embargo Gardner, en 1983 revolucionó el concepto a través de la teoría de inteligencias múltiples, en la que plantea una estructuración de siete tipos de las que sobresalen dos estrechamente relacionadas con la competencia social, la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal, donde define la primera de ellas como “la capacidad para captar los diferentes estados de ánimos, temperamentos, motivaciones e intervenciones y permite a una persona leer las intenciones y deseo de los demás” (Gardner, *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*, 1993).

Por otra parte, entiende el concepto de intrapersonal como “el conocimiento de los aspectos internos de una persona en un acceso a la propia gama de sentimientos, a la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre, recurriendo a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta” (Gardner, *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*, 1993). No obstante, este concepto se popularizó recién con la publicación en 1995 del reconocido libro de Daniel Goleman “*La Inteligencia Emocional*”, donde la define como la capacidad de establecer contacto con los propios sentimientos, discernir entre ellos y aprovechar este conocimiento para orientar nuestra conducta, y la capacidad de discernir y responder adecuadamente a los estados de ánimo, temperamento, motivaciones y deseos de los demás. Este autor, toma como base las definiciones de Salovey; quien amplía las aportadas por de Gardner sobre la inteligencia emocional y a su vez Goleman las toma para complementar sus postulados, los cuales aparecen en su libro “*La inteligencia emocional en la empresa*” (1998). Este reconoce cinco esferas propuestas por Salovey, y que son conocer las propias emociones, manejar las emociones, la propia motivación, reconocer las emociones de los demás y manejar las relaciones. Todas ellas se entienden como los lineamientos a partir de los cuales la Inteligencia Emocional encuentra sustento y establece su desarrollo. En tanto que complementariamente las

integra al concepto de aptitud emocional, y lo relaciona con la capacidad que tiene un ser humano de desempeñarse de manera sobresaliente.

El concepto de Inteligencia Emocional ha llegado a prácticamente todos los rincones del planeta, y este mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia, encontrando en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos. Al respecto, la Harvard Business Review³ ha llegado a calificar a la inteligencia emocional como un concepto revolucionario, una de las ideas más influyentes de la década en el mundo empresarial. Además, se encargó de revelar el valor subestimado de la misma; concepción confirmada por la directora de investigación de un headhunter ha puesto de relieve que los CEO son contratados por su capacidad intelectual y su experiencia comercial y despedida por su falta de inteligencia emocional.

Conscientes de que los tests de coeficiente intelectual no arrojaban excesivos datos sobre el desempeño de una persona en sus actividades académicas, profesionales o personales, Daniel Goleman ha intentado desentrañar qué factores determinan las marcadas diferencias que existen, por ejemplo, entre un trabajador “estrella” y cualquier otro ubicado en un punto medio o normal, o entre un psicópata social y un líder carismático, llegando a que tales diferencias radican en ese conjunto de habilidades que ha llamado “inteligencia emocional”, entre las que destacan el autocontrol, el entusiasmo, la empatía, la perseverancia y la capacidad para motivarse a uno mismo. El autor afirma que, si bien una parte de estas habilidades pueden venir configuradas en nuestra genética, otras tantas se moldean durante los primeros años de existencia, y además son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida si para ello se utilizan los métodos adecuados.

5.2. ELEMENTOS QUE EXPLICAN Y DETERMINAN EL GRADO DE INTELIGENCIA EMOCIONAL SEGÚN DANIEL GOLEMAN

Salovey y Mayer definen la Inteligencia Emocional en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizarlos para guiar los pensamientos y la acción. Ellos continuaron puliendo la teoría, pero Daniel Goleman, adaptó ese modelo a una versión que permite entender qué importancia tienen esos

³ Publicada desde comienzos de 1922, la Harvard Business Review, propiedad de la globalmente reconocida Universidad de Harvard, es una revista de circulación masiva donde sus artículos se enfocan principalmente en el mundo corporativo, las tendencias y variables del mercado, alta dirección y análisis de posiciones jerárquicas, y estrategias competitivas entre otras de sus temáticas.

talentos en la vida laboral. De esta manera, reconoce cinco aptitudes básicas emocionales y sociales:

5.2.1. AUTOCONTROL, EL DOMINIO DE UNO MISMO

Los griegos llamaban *sofrosyne* a la virtud consistente en el cuidado y la inteligencia en el gobierno de la propia vida. Por su parte, los romanos y la iglesia cristiana primitiva denominaban *temperancia* (templanza) a la capacidad de contener el exceso emocional. La preocupación por gobernarse a sí mismo y controlar impulsos y pasiones parece ir aparejada al desarrollo de la vida en comunidad, ya que una emoción excesivamente intensa o que se prolongue más allá de lo prudente, pone en riesgo la propia estabilidad y puede traer consecuencias nefastas.

Así, el arte de contenerse, de dominar los arrebatos emocionales y de calmarse a uno mismo ha llegado a ser interpretado por psicólogos como D. W. Winnicott como el más fundamental de los recursos psicológicos. Y como ha demostrado una profunda investigación, estas habilidades se pueden aprender y desarrollar, especialmente en los años de la infancia en los que el cerebro está en perpetua adaptación.

Para comprender mejor estas afirmaciones, veamos su aplicación en el caso del enfado y la tristeza. El enfado es una emoción negativa con un intenso poder seductor, pues se alimenta a sí misma en una especie de círculo cerrado, en el que la persona despliega un diálogo interno para justificar el hecho de querer descargarlo en contra de otro. Cuanto mayor reincide en los motivos que han originado su enfado, mayores y mejores razones creará tener para seguir enojado, alimentándolo con sus pensamientos.

Dolf Zillmann, psicólogo de la Universidad de Alabama, sostiene que el detonante universal del enfado radica en la sensación de hallarse amenazado.

Por su naturaleza invasiva, el enfado suele percibirse como una emoción incontrolable e incluso euforizante, y esto ha fomentado la falsa creencia de que la mejor forma de combatirlo consiste en expresarlo abiertamente, en una suerte de catarsis liberadora. Los experimentos liderados por Zillmann han permitido concluir que el hecho de airear o extrapolar el enojo de poco o nada sirve para mitigarlo. Aún más, Diane Tice ha descubierto que expresar abiertamente el enfado constituye una de las peores maneras de tratar de aplacarlo, porque las iniciativas de ira incrementan necesariamente la excitación emocional del cerebro y hacen que la persona se sienta todavía más irritada. Para ello, conviene hacer conciencia de los pensamientos que desencadenaron la primera descarga de enojo, muchas veces una pequeña información adicional sobre esa situación original puede restarle toda su fuerza al enfado.

En un experimento, un grupo de voluntarios debía realizar ejercicios físicos en una sala dirigidos por un ayudante que, en realidad, era cómplice del investigador y se limitaba a insultarlos y a provocarlos de múltiples maneras. Al terminar la actividad, los participantes tenían la posibilidad de descargar su experiencia, evaluando las aptitudes del ayudante para una eventual contratación laboral. Como era de esperar, las calificaciones que el sujeto obtuvo fueron sumamente bajas. En una segunda aplicación del experimento se introdujo una variante: cuando terminaban los ejercicios, entraba una mujer con los formularios y el ayudante, que en ese momento salía, se despedía de ella de forma despectiva. Ella, sin embargo, parecía tomarse sus palabras con buen humor y luego les explicaba a los asistentes que su compañero estaba pasando por muy mal momento, sometido a intensas presiones por un examen al que se sometería pronto. Esa pequeña información bastó para modular el enfado de los voluntarios, quienes en esta ocasión calificaron de forma mucho más benévola las aptitudes del ayudante.

Por otra parte, Zillmann ha descubierto que alejarse de los estímulos que pueden recordar las causas del enfado y cambiar el foco de atención es otra forma muy efectiva de aplacarlo, pues se pone fin a la cadena de pensamientos irritantes, se reduce la excitación fisiológica y se produce una suerte de enfriamiento en el que el enojo va desapareciendo. A su juicio, el autor afirma que mediante unas distracciones adecuadas en las que la mente tenga que prestar atención a algo nuevo, diferente y entretenido, es posible modificar el estado anímico y suavizar el enfado.

De manera semejante a lo que ocurre con el enfado, la tristeza es un estado de ánimo que lleva a la gente a utilizar múltiples recursos para librarse de él, muchos de los cuales resultan poco efectivos. Por ejemplo, se ha comprobado que el hecho de aislarse, que suele ser la opción escogida por muchos cuando se sienten abatidos, solamente contribuye a aumentar su sensación de soledad y desamparo.

La tristeza como tal no es necesariamente un estado negativo, por el contrario, puede desempeñar las funciones necesarias para una recomposición emocional, como sucede con el duelo tras la pérdida de un ser querido. Pero cuando adquiere la naturaleza crónica de una depresión, puede erosionar la salud mental y física de una persona llevándola incluso a cometer un suicidio.

5.2.2. AUTOMOTIVACIÓN, EL ENTUSIASMO, LA APTITUD MAESTRA PARA LA VIDA

Por su poderosa influencia sobre todos los aspectos de la vida de una persona, las emociones se encuentran en el centro de la existencia, la habilidad del individuo para

manejarlas actúa como un poderoso predictor de su éxito en el futuro. La capacidad de pensar, de planificar, concentrarse, solventar problemas, tomar decisiones y muchas otras actividades cognitivas indispensables en la vida pueden verse entorpecidas o favorecidas por nuestras emociones. Así, el equipaje emocional de una persona, junto a su habilidad para controlar y manejar esas tendencias innatas, proveen los límites de sus capacidades mentales y determinan los logros que podrá alcanzar en la vida. Habilidades emocionales como el entusiasmo, el gusto por lo que se hace o el optimismo representan estímulos ideales para el éxito. De ahí que la inteligencia emocional constituya la aptitud maestra para la vida.

Diversos estudios han trazado la correlación entre ciertas habilidades emocionales y el desempeño futuro de una persona. En la década del sesenta, el psicólogo Walter Mischel llevó a cabo uno muy particular. Delante de un grupo de niños de cuatro años de edad se colocó una golosina que podían comer, pero se les explicó que, si esperaban veinte minutos para hacerlo, entonces conseguirían dos golosinas. Doce años después se demostró que aquellos pequeños que habían exhibido el autocontrol emocional necesario para refrenar la tentación en aras de un beneficio mayor eran más competentes socialmente, más emprendedores y más capaces de afrontar las frustraciones de la vida.

De forma semejante, la ansiedad constituye un factor casi inequívoco capaz de predecir el fracaso en el desempeño de una tarea compleja, intelectualmente exigente y tensa como, por ejemplo, la que desarrolla un controlador aéreo. Un estudio realizado sobre 1.790 estudiantes de control del tráfico aéreo arrojó que el indicador de éxito y fracaso estaba mucho más relacionado con los niveles de ansiedad que con las cifras alcanzadas en los tests de inteligencia. Asimismo, 126 estudios diferentes, en los que participaron más de 36.000 personas, han ratificado que cuanto más propensa a angustiarse es una persona, menor es su rendimiento académico. De esta manera, la ansiedad y la preocupación, cuando no se cuenta con la habilidad emocional para dominarlas, actúan como profecías auto cumplidas que conducen al fracaso. (Goleman, *Inteligencia Emocional*, 1996)

En cuanto al entusiasmo y la habilidad para pensar de forma positiva, Charles. R. Snyder, psicólogo de la Universidad de Kansas, descubrió que las expectativas de un grupo de estudiantes universitarios eran un mejor predictor de sus resultados en los exámenes que sus puntuaciones en un test llamado SAT⁴, que tiene una elevada correlación con el coeficiente intelectual. Citado en el título “La inteligencia emocional”

⁴ El SAT es un examen de admisión consensuado y aceptado por las universidades de Estados Unidos en pos de la evaluación en la preparación de los estudiantes del secundario o bachillerato para su admisión a la universidad. El resultado, junto con su analítico, cartas de recomendación y entrevistas, se conjugan en las universidades a las que podrá acceder el postulante.

(1996) de Daniel Goleman, según C. R. Snyder, la esperanza es algo más que la visión ingenua de que todo irá bien, sino que se trata de la creencia de que uno tiene la voluntad y dispone de la forma de llevar a cabo sus objetivos, cualesquiera que estos sean.

Con el optimismo sucede algo parecido. Es una actitud que impide caer en la apatía, la desesperación o la depresión frente a las adversidades. Martin Seligman, de la Universidad de Pensilvania, lo define en función de la forma en que la gente explica a sí misma sus éxitos y sus fracasos. Mientras que el optimista ubica la causa de sus fracasos en algo que puede cambiarse y que podrá combatir en el futuro, el pesimista se echa la culpa de sus reveses, atribuyéndolos a alguna característica personal que no es posible modificar. En síntesis, canalizar las emociones hacia un fin más productivo constituye una verdadera aptitud maestra. Ya se trate de controlar los impulsos, de demorar la gratificación, de regular los estados de ánimo para facilitar el pensamiento y la reflexión, de motivarse a uno mismo para perseverar y hacer frente a los contratiempos, de asumir una actitud optimista frente al futuro, todo ello parece demostrar el gran poder de las emociones como guías que determinan la eficacia de nuestros esfuerzos.

La motivación está presente en todas las funciones de la vida, pero cuando hablamos de automotivación es algo diferente ya que refiere a uno mismo. Es darse las razones, impulso, entusiasmo e interés con el que provocar una acción específica o un determinado comportamiento. Es influir en nuestro estado de ánimo para así poder proceder de una manera precisa y efectiva en un aspecto de la vida. Esta habilidad otorga una fuerza interna que actúa como un motor potente que nos impulsa constantemente hacia adelante, para lograr un determinado objetivo o meta.

5.2.3. EMPATÍA, PONERSE EN LA PIEL DE LOS DEMÁS

Algunas personas tienen más facilidad que otras para expresar con palabras sus propios sentimientos, existe otro tipo de individuos cuya incapacidad absoluta para hacerlo los lleva incluso a considerar que carecen de sentimientos. Peter Sifneos, psiquiatra de Harvard, acuñó el término “alexitimia”, que se compone del prefijo a (sin), junto a los vocablos lexis (palabra) y thymos (emoción), para referirse a la incapacidad de algunas personas para expresar con palabras sus propias vivencias. No es que los alexitímicos no sientan, simplemente carecen de la capacidad fundamental para identificar, comprender y expresar sus emociones. Este tipo de ignorancia hace que tiendan a confundir el sufrimiento propiamente emocional con el dolor físico. Pero el efecto negativo de esta condición genera además en los alexitímicos, en la medida en

que la conciencia de sí mismo es la facultad sobre la que se funda la empatía y al no tener la menor idea de lo que sienten, que se encuentren completamente desorientados con respecto a los sentimientos de quienes les rodean.

La palabra empatía proviene del griego *empathēia*, que significa “sentir dentro”, y denota la capacidad de percibir la experiencia subjetiva de otra persona. El psicólogo norteamericano E.B. Titchener amplió el alcance del término para referirse al tipo de imitación física que realiza una persona frente al sufrimiento ajeno, con el objeto de despertar idénticas sensaciones en sí misma. Diversas observaciones al respecto han permitido identificar esta habilidad desde edades muy tempranas, como en niños de nueve meses de edad que lloran cuando ven a otro caerse, o cuando algunos un poco mayores ofrecen su peluche a otro niño que está llorando y llegan incluso a arroparlo con su manta. Incluso se ha demostrado que, desde los primeros días de vida, los bebés se muestran afectados cuando oyen el llanto de otro niño, lo cual ha sido considerado por algunos como el primer antecedente de la empatía.

A lo largo de la vida, esa capacidad para comprender lo que sienten los demás afecta un espectro muy amplio de actividades que desarrolla una persona. A su vez, la ausencia de empatía suele ser un rasgo distintivo de las aquellas que cometen los delitos más execrables: psicópatas, violadores, etc. La incapacidad de estos sujetos para percibir el sufrimiento de los demás les infunde el valor necesario para perpetrar sus delitos, que muchas veces justifican con mentiras inventadas por ellos mismos, como cuando un padre abusador asume que está dándole afecto a sus hijos o un violador sostiene que su víctima lo ha incitado al sexo por la forma en que iba vestida.

Los estudios adelantados por el National Institute of Mental Health⁵ han puesto de relieve que buena parte de las diferencias en el grado de empatía se hallan directamente relacionadas con la educación que los padres proporcionan a sus hijos. Según los estudios realizados, el costo de una falta de sintonía emocional entre un padre y su hijo es extraordinario. Cuando fracasan reiteradamente en mostrar empatía hacia una determinada gama de emociones de su hijo, como el llanto o sus necesidades afectivas, el niño dejará de manifestar este tipo de expresiones y es posible que incluso deje de sentirlas. De esta forma, y en general, los sentimientos que son desalentados de forma más o menos explícita durante la primera infancia pueden desaparecer por completo del repertorio emocional de una persona.

⁵ El National Institute of Mental Health es una de las 27 dimensiones de los National Institutes of Health, agencias de investigación biomédicas y del comportamiento, propios del Gobierno Federal de los Estados Unidos. El principal objetivo de este organismo radica en el estudio, análisis y reducción de enfermedades mentales y trastornos del comportamiento del ser humano, a través de complejas investigaciones de la mente y experiencias de las personas.

Por fortuna, las investigaciones también han encontrado que las pautas relacionales se pueden ir modificando y que, si bien es cierto que las primeras relaciones tienen un impacto enorme en la configuración emocional, la persona se enfrentará a una serie de relaciones “compensatorias” a lo largo de su vida, con amigos, familiares o hasta con un terapeuta, que pueden ir ajustando sus pautas de conducta. En ese sentido, muchas teorías psicoanalíticas consideran que la relación terapéutica constituye un adecuado correctivo emocional que puede proporcionar una experiencia satisfactoria de sintonización.

Finalmente, las investigaciones sobre la comunicación humana suelen dar por hecho que más del 90% de los mensajes emocionales son de naturaleza no verbal, y se manifiestan en aspectos como la inflexión de la voz, la expresión facial y los gestos, movimientos voluntarios e involuntarios. De ahí que la clave que permite a una persona acceder a las emociones de los demás radica en su capacidad para captar los mensajes no verbales. De hecho, los estudios han evidenciado que los niños que tienen más desarrollada esta capacidad muestran un mayor rendimiento académico que el de la media, aun cuando sus coeficientes intelectuales sean iguales o inferiores al de otros niños menos empáticos. Este dato parece sugerir que la empatía favorece el rendimiento escolar o, tal vez, que los niños empáticos son más atractivos a los ojos de sus profesores.

5.2.4. AUTOCONCIENCIA, CONCIENCIA DE SÍ MISMO

Es la capacidad de reconocer y comprender las propias emociones. Se entiende como la competencia más crítica de la inteligencia emocional, va que más allá del auto conocimiento, implica la capacidad de ser consciente del efecto de las propias emociones y estados de ánimo en las emociones de las otras personas.

Para desarrollar esta competencia emocional, es necesario dominar la capacidad de regular las propias emociones, reconocer las diferentes reacciones e identificar correctamente cada una de ellas en particular. Aunque parezca una habilidad sencilla de adquirir, muchas personas no son conscientes de sus propias reacciones emocionales, positivas o negativas, o tienen dificultades en diferenciarlas.

La autoconsciencia surge del reconocimiento de las relaciones entre la sensación que se percibe y sus alcances. También implica la asimilación de nuestras fortalezas y limitaciones, a estar abiertos a la nueva información y experiencias, a aprender de la interacción con los demás aceptando otros puntos de vista.

Goleman sugiere que las personas que poseen esta competencia tienen un buen sentido del humor, poseen confianza en sí mismos y sus capacidades, además son conscientes de cómo las otras personas los perciben. Es estar atentos a cómo pensamos. El conocer, comprender y reflexionar sobre lo que sentimos y pensamos nos da más libertad, ya que nos permite elegir si actuar o no, y de qué manera.

5.2.5. HABILIDADES SOCIALES, AUTORREFUERZO CONTEXTUAL

Esta última área consiste en la capacidad de conocer e interpretar los sentimientos de los demás y de poder hacer algo para transformarlos.

Al relacionarnos con los demás estamos emitiendo señales emocionales que afectan a quienes nos rodean. Nos damos cuenta de que las emociones son “contagiosas”, de forma que si alguien nos contesta de manera airada nos sentiremos enfadados, y si alguien que está feliz se sienta a nuestro lado y empieza a hablarnos y reír, acabaremos riendo con él.

Así, este arte de relacionarse con los demás es la capacidad de producir sentimientos en los demás. Esta habilidad es la base en la que se sustenta la popularidad, el liderazgo y la eficiencia interpersonal. Las personas con esta cualidad son más eficientes en todo lo que enmarca la relación con la interacción entre individuos. Todos conocemos personas que parecen tener un toque especial en el trato con los demás. Son simpáticas, suelen caer bien a todos, pero además son capaces de encontrar soluciones a conflictos sin que la agresividad, el enfado o el nerviosismo hagan acto de presencia.

5.3. INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL TRABAJO

Una persona que carece de control sobre sus emociones negativas podrá ser víctima de un arrebató emocional que le impida concentrarse, recordar, aprender y tomar decisiones con claridad. El precio que puede llegar a pagar una empresa por la baja inteligencia emocional de su personal es tan elevado, que fácilmente podría llevarla a la quiebra. En el caso de la aeronáutica, se estima que el 80% de los accidentes aéreos responde a errores del piloto, pero como bien sabemos en sus programas de entrenamiento, muchas catástrofes se pueden evitar si se cuenta con una tripulación emocionalmente apta, que sepa comunicarse, trabajar en equipo, colaborar y controlar sus arrebatos.

La nueva sociedad requiere un estilo de superior cuyo liderazgo no radique en su capacidad para controlar y someter a los otros, sino en su habilidad para persuadirlos y encauzar la colaboración de todos hacia propósitos comunes.

En un entorno laboral de creciente profesionalización, en el que las personas son muy buenas en labores específicas, pero ignoran el resto de las tareas que conforman la cadena de valor, la productividad depende cada vez más de la adecuada coordinación de los esfuerzos individuales. Por esa razón, la inteligencia emocional, que permite implementar buenas relaciones con las demás personas, es un capital inestimable para el trabajador de hoy.

En un estudio publicado en la Harvard Business Review, Robert Kelley y Janet Caplan compararon a un grupo de trabajadores “estrella” con el resto situado en la media: con respecto a una serie de indicadores, encontraron que mientras que no había ninguna diferencia significativa en el coeficiente intelectual o talento académico, sí se observaban disparidades críticas en relación con las estrategias internas e interpersonales utilizadas por estos destacados empleados en su trabajo. Uno de los mayores contrastes que encontraron entre los dos grupos venía dado por el tipo de relaciones que establecían con una red de personas claves. (Goleman, Inteligencia Emocional, 2007, pág. 32)

Los trabajadores “estrella” de una organización suelen ser aquellos que han establecido sólidas conexiones en las redes sociales informales y, por lo tanto, cuentan con un enorme potencial para resolver problemas, ya que saben a quién dirigirse y cómo obtener su apoyo en cada situación antes incluso de que las complicaciones se presenten, frente a aquellos otros que se ven abocados a ellas mismas por no contar con el respaldo oportuno.

Por otra parte, y de forma más general, la eficacia, la satisfacción y la productividad de una empresa están condicionadas por el modo en que se habla de los problemas que se presentan. Aunque muchas veces se evite hacerlo o se haga de forma equivocada, el *feedback* constituye el elemento esencial para potenciar la efectividad de los trabajadores. Al proporcionar esta devolución, hay que evitar siempre los ataques generalizados que van dirigidos al carácter de la persona, como cuando se le llama incompetente, ya que éstos suelen generar un efecto devastador en la motivación, la energía y la confianza de quien los recibe. Una buena crítica no se ocupa tanto de atribuir los errores a un rasgo de carácter sino en centrarse en lo que la persona ha hecho y puede hacer en el futuro. Harry Levinson, un antiguo psicoanalista que se ha pasado al campo empresarial, recomienda, para ofrecer un buen *feedback*, ser concreto, ofrecer soluciones y ser sensible al impacto de las palabras en el interlocutor.

En los entornos profesionales actuales, la diversidad constituye una ventaja competitiva, porque potencia la creatividad y representa casi una exigencia de los

mercados heterogéneos que están surgiendo. Pero para poder sacarle provecho, se requiere la presencia de aquellas habilidades emocionales que favorecen la tolerancia y rechazan los prejuicios. Respecto a ello, Thomas Pettigrew, psicólogo social de la Universidad de California, resalta una gran dificultad, al considerar que las emociones propias de los prejuicios se consolidan durante la infancia, mientras que las creencias que los justifican se aprenden muy posteriormente. Así, aunque es factible cambiar las creencias intelectuales respecto a un prejuicio, es muy complejo transformar los sentimientos más profundos que le dan vida.

La investigación sobre los prejuicios pone de relieve que los esfuerzos por crear una cultura laboral más tolerante deben partir del rechazo explícito a toda forma de discriminación o acoso, por pequeña que sea. Existen estudios que han demostrado que cuando en un grupo, alguien expresa sus prejuicios étnicos, todos los miembros se ven más proclives a hacer lo mismo. Por lo tanto, una política empresarial de tolerancia y de no discriminación no debe limitarse a algunos cursos de “entrenamiento en la diversidad”, sino que debe permear todos los espacios de la empresa y constituir una práctica arraigada en cada acción cotidiana. Si bien los prejuicios largamente sostenidos no son fáciles de erradicar, sí es posible hacer algo distinto con ellos. El simple acto de llamarlos a los prejuicios por su nombre o de oponerse francamente a ellos establece una atmósfera social que los desalienta, mientras que, por el contrario, hacer como si nada ocurriera equivale a autorizarlos.

CAPÍTULO II: EL LIDERAZGO

6. LIDERAZGO

“Algunas personas quieren que algo ocurra, otras sueñan con que pasará, y otras hacen que suceda”

Michael Jordan

6.1. DEFINICIÓN DEL LIDERAZGO

El concepto de liderazgo no es reciente. Se lo ha llegado a definir y reconocer como un arte antiguo. Las discusiones sobre el tema se remontan a las obras de Platón, César y Plutarco. El concepto tiene múltiples dimensiones ya que se da universalmente entre todos los pueblos, sin distinciones culturales.

La historia se nos presenta con innumerables experiencias de grandes líderes, como por ejemplo, la idea que el pueblo judío sin la conducción de Moisés se hubiera quedado en Egipto y que sin Churchill los británicos hubieran sucumbido ante los alemanes en 1940. Sin embargo, unos apoyan la teoría de que los líderes están dotados de cualidades superiores que los ubican por encima de sus seguidores y otros defienden la idea de que los líderes surgen de circunstancias ubicadas en determinado tiempo y espacio. Lo que todos sostienen en común es que de hecho a través del tiempo el liderazgo se encuentra íntimamente ligado al funcionamiento efectivo de organizaciones complejas.

En este sentido suele presentarse el planteamiento de la diferencia entre los conceptos de liderazgo y autoridad, señalando que ésta última se impone sobre el grupo, mientras que el primero es concedido por el mismo. El liderazgo se relaciona más bien con la autoridad informal propia de la dinámica interna, no visible e incontrolable de las organizaciones, mientras que la dirección corporativa se refiere a la autoridad institucional, siempre visible, a la que normalmente la acompañan los atributos técnicos y burocráticos propios del cargo.

Warren G. Bennis y Burton Nanus señalan que entre líderes y directores existe una diferencia básica: los primeros ponen énfasis en los recursos espirituales y emocionales de la organización y buscan el cambio, mientras que los directores colocan su interés en los recursos físicos y materiales y se orientan a la gestión. En organizaciones eficientes, al director se le exige eficacia, mientras que al líder se lo reconoce por su integridad, fidelidad a principios y valores que vivencia, comparte,

contagia y construye con sus seguidores. (Bennis & Nanus, Leaders. Strategies for Taking Charge, 1985)

Se reconoce también que el liderazgo encara la necesidad de proyectar los cambios necesarios dentro de las instituciones a partir de asumir una visión, establecer estrategias, construir equipos de trabajo, así como motivar y apoyar el trabajo de manera permanente.

El rol del líder es un permanente despliegue de experiencia y madurez personal y profesional, así como de entusiasmo y energía contagiante, mientras que el rol del administrador exige capacidades técnicas y conocimiento de normas y relaciones con los niveles de poder.

También se puede afirmar que los dos conceptos no son excluyentes ya que, en las modernas organizaciones, la dirección provee de consistencia, control y eficacia, al mismo tiempo que se requiere de liderazgo para fomentar la pasión, imaginación, integración, y la misión compartida.

Peter Drucker fue uno de los autores que más profundizaron en las relaciones que se establecen en el interior de organizaciones y la manera en que se gestionan las empresas exitosas, sean estas grandes o pequeñas, con o sin fines benéficos. Él reconoce que no existe una personalidad definida de líder, ni un estilo de liderazgo concreto y específico, no existen rasgos determinados, puede y debe aprenderse, afirma en cambio que lo que existen son situaciones de liderazgo (Drucker, Management challenges for the 21st century, 1999).

Se le conoce a Drucker como investigador y autor sobre el tema del liderazgo, pero lo más resaltante es que él es uno de los líderes más influyentes del siglo XX, ya que definió cierta visión común a todos los administradores de empresas. Tal como él lo entiende, este concepto se centra en cuatro aspectos: el líder es alguien que tiene seguidores, se lo sigue porque suscita interés, los resultados se pueden considerar un rasgo del liderazgo y el liderazgo se ha convertido en servicio, con trabajo y responsabilidad.

En opinión de Drucker, la función del líder es estar atento al proceso que va asumiendo la dinámica del grupo de trabajo, por consiguiente es un facilitador, debiendo poseer los conocimientos y la experiencia en dinámica de grupos y modificaciones organizativas, tener y administrar cualidades de conducción de grupos tales como competencia, sensibilidad, disciplina, capacidad de influir y, fundamentalmente, capacidad de implicar a las personas alrededor de un proyecto común que exprese los objetivos de la organización, y sentirse cómodo y entusiasta en situaciones de cambio, ambigüedad y con capacidad para soportar bien los conflictos que se presentan.

Frente a la controversia de si los líderes nacen o se hacen, Manuel Lorenzo Delgado señala en su título “La función de liderazgo de la dirección escolar. Una competencia transversal” (2004, pág.195), que el liderazgo se encarna en personas distintas que no nacen líderes y se expresan en situaciones o contextos diferentes. No es algo inherente a ciertas personas o a ciertos tipos de personas, sino que es una función que el grupo les atribuye a determinados miembros de acuerdo con el momento o a la actividad que estén desarrollando. No existe un líder que responda a todos los contextos, sino que en cada situación surge la persona o las personas que dinamizan y buscan soluciones para el grupo.

6.2. PERSPECTIVA PSICOLÓGICA DEL LIDERAZGO

El liderazgo constituye uno de los temas estudiados más importantes dentro de la Psicología Social de las organizaciones; las cuales en todas sus tipicidades reconocen la importancia de la función e implicancia de este concepto tan difundido. Sin embargo, no existe una definición consensuada de liderazgo y líder, aunque sí se identifican varios tipos de liderazgo. Se ha tratado de asociar su significado en relación con los rasgos individuales, la conducta, influencia sobre otras personas, los patrones de interacción, las relaciones del rol, la posición administrativa que ocupa y la percepción que tienen otros sobre la legitimidad de su influencia.

En muchos casos coinciden en entender al liderazgo como la influencia de un individuo sobre un grupo, y por líder a la persona con capacidad de ejercerla, con independencia de los motivos que permiten a tal persona acceder al ejercicio de dicha influencia. Si bien el líder ejerce autoridad de una manera informal, el directivo sería la autoridad formal y la persona reconocida formalmente por la organización.

Se conoce como líder a aquel sujeto que posee un conjunto de cualidades que le permiten lograr una posición de dominio en cualquier situación. En el léxico y sentido popular, se reconoce la capacidad innata del líder, es decir algunas personas nacen con estas virtudes, y poseen las características particulares que inducen a otros a seguirlos.

El líder es considerado como la persona de un grupo que más comunicación tiene con el resto de los integrantes, y por encima de todo, es aquel individuo a quien los demás miembros del grupo miran con admiración y buscan imitar. Es el miembro del grupo más capaz para interpretar y conducir al resto de los integrantes hacia sus objetivos.

Desde los años 40, muchos estudiosos se han dedicado a investigar el comportamiento humano desde el punto de vista del liderazgo, la conducta del líder y sus

efectos en grupos sociales, encontrando muchas dificultades para ponerse de acuerdo sobre las capacidades que los identifican y las formas de medir a éstas. En los últimos años, se ha avanzado en la identificación de las cualidades de los líderes y de sus subordinados y la relación que se establece entre estos, pero no hay mucha claridad respecto de cuáles son los rasgos predominantes de los líderes, habiendo llegado a través de los estudios a identificar más de mil rasgos diferentes. Esto se debe fundamentalmente a que se toman en cuenta características de personalidad, inteligencia, apariencia física, entre otras, así como también se analiza el contexto en el que se desarrolla la relación líder-subordinado. Sí existe coincidencia en reconocer que el líder es una persona que vive y desarrolla su capacidad en un contexto determinado, y es ese entorno natural y social que lo marca y lo define, y también le plantea los apoyos o los obstáculos para el desarrollo de su rol en el grupo que le toca vivir, convivir, trabajar y aportar, y donde él mismo se desarrolla como persona y como miembro de una comunidad.

Los pioneros en el campo de la investigación sobre conductas de líderes sociales son los académicos de la Universidad de Ohio y la Universidad de Michigan, con los estudios que realizaron desde los años 40. Ellos, trataron de entender las dimensiones que caracterizan el comportamiento de los líderes.

Por su parte, el Centro de Investigaciones de la Universidad de Michigan enfocó el estudio del liderazgo desde el punto de vista de las diferencias de conductas existentes en líderes más y menos efectivos. El aporte más significativo de esta escuela fue descubrir los principios aplicables a todas las realidades en que actúa el líder.

Para un grupo importante de investigadores las exigencias de cada situación resultan claves para comprender el proceso de liderazgo, desde esta perspectiva es necesario establecer los tipos de personas y conductas que son efectivas en situaciones diferentes. Entre quienes plantean este enfoque se destaca Fred Fiedler, quien según su posición el líder exitoso depende de dos factores fundamentales: su estilo personal de liderazgo y las características concretas de la situación.

6.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Uno de los aportes más interesantes a la teoría del liderazgo ha sido la desarrollada por el conocido psicólogo estadounidense y profesor de Harvard, Daniel Goleman. En su publicación de marzo de 2000 "*Leadership that gets results*" en la Harvard Business Review establece que la verdadera función que define a un líder efectivo es su capacidad para obtener resultados. A partir de un estudio de la firma de

consultoría Hay/McBer, de una base de datos de más de 20.000 directores, tomaron una muestra de alrededor 3.800 para así observar los estilos de liderazgo que estos practicaban en la empresa, llegando a describir seis estilos diferentes, donde afirma que cada uno de ellos tiene su origen en determinado componente de la inteligencia emocional, ellos son el coercitivo, visionario u orientativo, afiliativo, democrático o participativo, ejemplar, y coach.

Goleman profundiza en la idea de que los líderes más efectivos no solamente se conforman con alinearse y seguir uno de estos estilos, sino que son capaces de adaptar su modelo de liderazgo según lo requiera la ocasión o situación. Esto nos hará comprender que todos los estilos de son necesarios y que es tarea del líder tener la capacidad de escoger en cada momento el que más se ajuste a las circunstancias.

6.3.1. LIDERAZGO COERCITIVO

Su principal característica es que trata de que su equipo cumpla las tareas que ordena de forma inmediata, utilizando para ello instrucciones concretas y precisas. El abuso de este estilo de liderazgo suele generar un mal ambiente de trabajo y desmotivación entre el equipo, ya que solamente actuarán por miedo a las represalias que se puedan tomar, motivo por el cual únicamente se debería utilizar en momentos muy puntuales como pueden ser las situaciones de emergencia o crisis, en las que la capacidad de reacción inmediata es un factor determinante.

Es fácil en base a lo antes expuesto comprender por qué de todos los estilos de liderazgo que vamos a mencionar, el coercitivo es el menos efectivo en la mayoría de las situaciones, en tanto que afecta directamente al clima de la organización, la flexibilidad es lo primero en sufrir, la toma de decisiones desde arriba hace que las nuevas ideas nunca salgan a la luz, las personas sienten que no se las respeta, a su vez, el sentido de responsabilidad desaparece, las personas siendo incapaces de actuar por su propia iniciativa, no se sienten dueños de su trabajo y no perciben que su desempeño depende de ellos mismo.

El liderazgo coercitivo también tiene efectos negativos sobre el sistema de recompensa, ya que la mayoría de los trabajadores con un buen desempeño son motivados por algo más que el dinero, buscando la satisfacción del trabajo correctamente llevado a cabo, de manera eficiente. El estilo coercitivo corroe tal orgullo. Por último, es importante mencionar que deshace una de las herramientas básicas del líder: motivar a las personas demostrándoles como su trabajo encaja en la gran misión que todos en la

organización comparten. La falta de una visión supone la pérdida de claridad y compromiso y deja a las personas ajenas a su propio trabajo.

Dado el impacto de este modo de liderazgo, podríamos suponer que nunca debe ser utilizado. Sin embargo, las investigaciones han descubierto algunas situaciones en las que el coercitivo funcionó satisfactoriamente, pero se debe utilizar con extrema cautela y en las pocas situaciones en que es absolutamente necesario, como durante auténticas urgencias, como después de un terremoto o un incendio. También puede valer en el caso de empleados problemáticos, con quienes todo lo demás ya haya fracasado. Sin embargo, si un líder depende únicamente de este estilo o continúa utilizándolo una vez que la urgencia haya pasado, a largo plazo el impacto de su falta de sensibilidad en la moral y los sentimientos de su equipo será desastroso.

6.3.2. LIDERAZGO VISIONARIO U ORIENTATIVO

Este estilo de liderazgo carismático trata de movilizar a la gente a través de su visión, haciéndoles ver cuál será su papel dentro la misma. El modelo visionario tiene una imagen clara de hacia dónde hay que dirigirse e intenta que el equipo comparta esta misma forma de ver el futuro. Suele ser el estilo de liderazgo más efectivo de todos, fundamentalmente por la mejora que produce en el ambiente de trabajo y, por lo tanto, es el que deberíamos utilizar la mayor parte del tiempo. Es especialmente recomendable utilizarlo en situaciones de transición importantes dentro de una compañía en las que sea necesaria una alta motivación e implicación del equipo. Los pilares sobre los que se funda este estilo son el entusiasmo y la visión clara, lo que permite mejorar todas las variables de clima.

El líder orientativo es un visionario, motiva a las personas aclarándoles cómo su trabajo encaja en la foto completa que contempla la organización. Las personas que trabajan para líderes con este estilo entienden que su trabajo importa y saben por qué. El líder maximiza el compromiso hacia los objetivos y la estrategia de la organización. Al enmarcar las tareas individuales dentro de una gran visión, el líder orientativo define los estándares que hacen funcionar en la realidad su visión. Cuando da feedback sobre el desempeño, tanto positivo como negativo, está determinado si la actuación de la persona está ayudando a conseguir la visión. Los estándares de éxito son claros para todos, así como las recompensas. Y en cuanto al impacto de este estilo sobre la flexibilidad, un líder orientativo describe su punto final, pero generalmente deja a las personas mucho margen para averiguar su propio camino, otorgando la libertad para innovar, experimentar y tomar riesgos calculados.

Dado su impacto positivo, el estilo orientativo funciona bien en casi cualquier situación, aunque es particularmente efectivo cuando el negocio se mueve sin rumbo. Una figura orientativa mira hacia un nuevo horizonte y vende a su equipo una refrescante visión a largo plazo. Sin embargo, no funciona en todas las situaciones. El planteamiento fracasa, por ejemplo, cuando el líder trabaja con un equipo de expertos o colaboradores con más experiencia que él mismo.

6.3.3. LIDERAZGO AFILIATIVO

Este modelo de liderazgo se basa en construir lazos emocionales en el grupo, potenciando así armonía entre sus miembros para la creación de un ambiente de trabajo agradable. Como podemos comprobar, este estilo da un gran protagonismo a las personas, en detrimento de las tareas y objetivos organizacionales. Es especialmente relevante en situaciones en las que es muy importante la comunicación en el grupo, ya que los individuos que se encuentran cómodos dentro de un equipo se comunican más y tiene más facilidad para compartir ideas. El principal problema surge cuando las personas que utilizan principalmente este estilo de liderazgo se enfrentan a situaciones en las que el rendimiento del equipo o de alguno de sus miembros es inadecuado y deben dar feedback negativo, donde el empleado que busque retroalimentación sobre la calidad de su trabajo o consejos sobre desarrollo profesional puede verse perdido y desatendido.

“Las personas son lo primero”, este estilo de liderazgo gira en torno a las personas y quienes lo emplean, valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. El líder afiliativo se esfuerza para que el personal a su cargo esté feliz y la relación con ellos sea armónica. Gestiona a través del desarrollo de lazos afectivos para luego recoger los resultados de este planteamiento, principalmente una fuerte lealtad. Este estilo también tiene un efecto muy positivo sobre la comunicación, ya que las personas que se encuentran cómodas entre sí hablan mucho, comparten ideas e inspiración. El estilo aumenta la flexibilidad, ya que el líder no impone restricciones no necesarias sobre cómo el empleado ha de hacer su trabajo, dando a las personas la libertad de hacer su trabajo de la forma que a cada uno le parece más efectiva.

En cuanto al reconocimiento y recompensa, el líder afiliativo ofrece generosamente el feedback positivo. Este tipo de devolución tiene una fuerza especial en el trabajo porque hace que las palabras constructivas y alentadoras sean muy motivadoras; a quienes además se los concibe como maestros del arte de cultivar el sentido de pertenencia, son desarrolladores de relaciones natos.

Aparte de cuidar las emociones de su gente, este estilo de líder puede también atender a sus propias necesidades emotivas abiertamente. El impacto generalmente positivo que estas características afiliativas tiene lo hace un buen planteamiento a nivel holístico, sin embargo, los líderes deben emplearlo en particular cuando intentan fomentar la armonía del equipo, subir la moral, mejorar la comunicación o crear más confianza.

A pesar de sus beneficios, es de saber que este estilo no debe ser utilizado de forma única. Su enfoque basado en el elogio y la comunicación positiva puede permitir que un desempeño pobre no sea corregido, y los empleados pueden percibir que la mediocridad se tolera. Dado que los líderes afiliativos raramente ofrecen consejos constructivos para mejorar, los empleados han de averiguar cómo hacerlo por sí solos. Cuando las personas necesitan claras directrices para afrontar nuevos retos, el estilo afiliativo los deja sin timón. Claramente, depender demasiado de este estilo puede llevar a un grupo al fracaso. Quizás es por eso por lo que muchos líderes afiliativos, utilizan este estilo en conjunto al estilo orientativo, quienes definen una visión, fijan estándares y hacen que las personas sepan cómo su trabajo está contribuyendo a los objetivos del grupo. Si se alterna con un planteamiento de cuidar y nutrir como el líder afiliativo, es una combinación con una ventaja comparativa sumamente importante.

6.3.4. LIDERAZGO DEMOCRÁTICO O PARTICIPATIVO

Esta tipicidad encuentra su base en la idea de que las decisiones se deben de tomar de manera conjunta entre todos los miembros del equipo. Por ello, las personas que presentan estas características en su liderazgo tienden a reunirse con frecuencia y fomentar el involucramiento de las personas que forman parte de su equipo. Este estilo es especialmente útil en situaciones en las que el jefe no tiene una idea clara de cuál es el enfoque que se debe adoptar ante una situación o en grupos con niveles altos de competencia. Al dejar que los empleados tengan una voz en las decisiones que afectan a sus objetivos y a la forma en que hacen su trabajo, el líder participativo incrementa la flexibilidad y la responsabilidad. Al escuchar las preocupaciones de los empleados, este aprende lo que hay que hacer para gestionar y mantener una moral elevada. Finalmente, dado que tienen un voto en la fijación de sus objetivos y los parámetros para medir su éxito, las personas que trabajan en un entorno participativo tienden a ser más realistas acerca de qué pueden y que no.

A pesar de ello, el estilo participativo tiene sus inconvenientes, y por ello quizás no tiene un impacto sobre el clima tan alto como los demás modelos de liderazgo. Algunas

de las consecuencias más negativas pueden ser las reuniones interminables donde se dejan reposar ideas, el consenso se resiste y el único resultado visible es la fijación de fechas de más reuniones. Ciertos líderes utilizan este estilo para evitar la toma de decisiones cruciales, muchas veces sin considerar que con ello pueden instaurar en su equipo una sensación de confusión y hasta desconfianza de este líder, lo que puede incluso acabar empeorando los conflictos. En sentido contrario, este el planteo de un liderazgo con estas características es el más adecuado cuando tampoco se sabe cuál es la mejor forma de proceder y se necesita las ideas y orientación de empleados capaces. E incluso si el líder tiene una visión clara, el estilo participativo es efectivo para generar estos nuevos aportes que ayuden a materializar la visión.

No obstante, es importante tener presente que este modelo tiene mucho menos sentido cuando los empleados no están formados o no tienen la información suficiente para generar opiniones válidas o de valor agregado.

6.3.5. LIDERAZGO EJEMPLAR

El sistema de liderazgo ejemplar o imitativo se basa en la máxima de utilizarse a uno mismo como figura representativa o guía para dirigir personas. Normalmente se aplica en situaciones en las que es importante desarrollar colaboradores que tengan un nivel alto de desempeño, estableciéndose el líder como ejemplo a seguir. Es especialmente útil cuando los miembros del equipo se encuentran muy motivados y son verdaderamente competentes, por lo que no necesitan de una dirección sino de un mentor que marque estándares elevados. Sin embargo, no es recomendable utilizarlo en exceso ya que puede deteriorar el ambiente laboral.

En el fondo, las bases del estilo imitativo parecen admirables. El líder fija estándares de desempeño extremadamente altos y los ejemplifica. Su obsesión es hacer todo mejor y más rápido, y exige que todas las personas de su alrededor cumplan estos criterios. Rápidamente identifica a las aquellas con bajos niveles de desempeño y les eleva su estándar o indicador, y si no cumplen sus expectativas, los reemplaza con personas más capaces. A primera vista, parece que tal planteamiento mejoraría los resultados, pero no es así. De hecho, el estilo imitativo, destruye el clima de un equipo. Muchos empleados se sienten abrumados por las exigencias que se les establece, y su moral cae. Las normas de trabajo deben ser sencillas y transparentes para el líder, sin embargo éste no las explica ni las hace circular, sino que espera que las personas sepan lo que deben hacer. Consecuentemente, y en este sentido, los involucrados sienten que este líder no confía en ellas para hacer su trabajo libremente o para tomar iniciativas

propias, creándose un clima incómodo y de bajo presión. La flexibilidad y la responsabilidad desaparecen, y el trabajo se convierte en una serie de tareas altamente focalizadas y rutinarias que aburren a los empleados.

En cuanto a las recompensas, el líder imitativo no da feedback sobre el trabajo sino que se lanza a tomar las riendas del caso cuando le parece que algo está fallando o no se encuentra alineado con los parámetros definidos. Y si esta figura de guía se ausenta, las personas sienten que han perdido el rumbo dado que están acostumbrados a trabajar junto a un experto que fija las normas.

En la gran mayoría de los casos el compromiso se evapora bajo el régimen de un líder imitativo porque las personas no tienen la sensación de estar trabajando para conseguir un objetivo común. Aunque también existen otras situaciones en las que el modelo no siempre acaba en desastre, es decir, el planteamiento funciona bien cuando todos los empleados están motivados, son muy competentes y/o necesitan poca dirección y coordinación. A pesar de ello, como todos los estilos de liderazgo, el estilo imitativo nunca debe ser utilizado en exclusividad.

6.3.6. LIDERAZGO COACH

Se corresponde con una tipología que busca el desarrollo profesional de los miembros de su equipo de trabajo. Para ello les ayuda a identificar sus puntos fuertes y débiles y a establecer metas a largo plazo en su carrera profesional.

Los líderes capacitadores ayudan a los empleados a identificar sus puntos fuertes y débiles y los ligan a sus expectativas personales y de carrera. Anima a establecer objetivos a desarrollar a largo plazo y los ayudan a crear un plan para lograrlos, estableciendo acuerdos con respecto a su rol y responsabilidades, y continuamente proporcionándoles un feedback y orientándolos sobre su desempeño profesional. Estos líderes son los mejores delegando, dan a sus empleados tareas retadoras, incluso sabiendo que las tareas no se harán con rapidez. Es decir, están dispuestos a tolerar mayores contratiempos u obstáculos a corto plazo cuando implica como contrapartida una experiencia de aprendizaje duradero.

De los seis estilos comentados, se utiliza el estilo capacitador con menos frecuencia que todos los demás. Muchos líderes afirman no tener tiempo en un mercado altamente exigente para realizar una tarea tan lenta y tediosa como enseñar a otros y ayudarlos a crecer. Sin embargo, a partir de la primera sesión, requiere nada o muy poco tiempo extra. Quienes ignoran este estilo están perdiendo la oportunidad de utilizar una

herramienta sumamente valiosa: su impacto sobre el clima y el desempeño es totalmente positivo.

Hay que reconocer que existe una paradoja entre el efecto positivo que causa la capacitación o “coaching” en los resultados de negocio, dado que este modelo se centra principalmente en el desarrollo personal, no en tareas directamente ligadas al trabajo. Aun así, el coaching mejora los resultados porque requiere llevar a cabo un diálogo constante; comunicación que afecta todas las variables de clima positivamente. De la misma manera, la presencia permanente de este “coaching” asegura que las personas saben qué se espera de ellos y cómo su trabajo contribuye a la visión o estrategia de la compañía, por ello, afecta también a la responsabilidad y la claridad. En cuanto al compromiso, la capacitación también ayuda a fomentarlo, porque su mensaje implícito es que están apostando en la persona.

El estilo capacitador funciona en muchas situaciones de negocio, pero puede que sea más efectivo cuando las personas del equipo son conscientes de sus puntos débiles y tienen intenciones y se encuentran motivados de mejorar su desempeño. También, el estilo funciona correctamente cuando los empleados se dan cuenta de la relación entre el aprendizaje y su propio progreso. Es decir, funciona mejor con empleados que quieren ser ayudados a desarrollarse. En contraposición, el modelo no tiene mucho sentido cuando los empleados, por la razón que tuviere lugar, se resisten a aprender o cambiar su forma de actuar. Situación que se agrava aún más si es el líder quien carece de experiencia y los conocimientos para ayudar a los empleados. Algunas compañías se han dado cuenta del impacto positivo que tiene este estilo y están intentando hacer de ello una competencia corporativa. En otras, una considerable parte del bono anual de los directivos está ligado al desarrollo que consiguen de sus colaboradores. Sin embargo, son pocas las organizaciones que aprovechan este estilo de liderazgo completamente. Aunque la capacitación no piensa en resultados, los consigue.

7. RELACION ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

“Los líderes verdaderamente efectivos se distinguen por su alto grado de inteligencia emocional, que incluye la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales”

Daniel Goleman

Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, que despiertan entusiasmo y tienen la capacidad de encauzar adecuadamente las emociones de sus seguidores. Estos siempre han cumplido con una función esencialmente emocional, no caben dudas que fue la capacidad de persuasión la que llevo a los caciques a asumir su papel como primeros guías de la humanidad.

Si bien es posible afirmar que el pensamiento analítico y la claridad conceptual son habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo, la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder como tal. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones, cuyo éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen.

El líder proporciona a los demás pautas y lineamientos para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones. En contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en esta figura de guía en busca de orientación, quien desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que, explícita o implícitamente, determina las condiciones que hacen al entorno de su equipo.

Como hemos comentado en títulos anteriores, la inteligencia emocional se refiere a la capacidad de una persona para utilizar propiamente estas emociones de manera proactiva, tanto de las propias como de las de los demás a su alrededor, a nivel consciente como subconsciente, siendo una herramienta para mejorar el razonamiento y la toma de decisiones.

Daniel Goleman, por su parte, conecta las cualidades de la inteligencia emocional directamente con el liderazgo y argumenta que el éxito en éste no depende exclusivamente de las cualidades más tradicionales de competencias prácticas e intelectuales, afirmando que no es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes, sino que ellas son importantes, pero las describe como capacidades de umbral, es decir son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero su investigación, junto con a otros estudios, demuestra claramente que la inteligencia emocional es la condición “sine qua non” del liderazgo, sin ella una persona puede tener

la mejor formación, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no será un gran líder.

Un célebre y exitoso artículo de Daniel Goleman y Richard Boyatzis publicado en el Harvard Business Review en 2008 denominado “Social Intelligence and the Biology of Leadership” ha puesto definitivamente de relieve la importancia de la inteligencia emocional para el desarrollo de un ejercicio efectivo de liderazgo.

Tal como fue explicado en páginas anteriores, Goleman identifica cinco aspectos principales de la inteligencia emocional: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidad social. En este título se pretende traer estos conceptos a colación, pero desde una perspectiva mucho más holística al dar cuenta de su importante incidencia en los diferentes estilos de liderazgo, pudiéndose concluir en primera instancia que, se habla de dos definiciones sumamente vinculadas, en tanto que a partir de la identificación de cada una se es posible inferir en la otra. Es decir, ante determinados rasgos en alguno de estos aspectos de un líder o en la combinación de ellos para dar con una imagen aún más precisa, se podrá derivar rápidamente en el estilo que denota a este.

La autoconciencia, como vimos, es la capacidad para identificar las propias fortalezas y debilidades, y de comportarse adecuadamente en el lugar de trabajo de manera de capitalizar las primeras y minimizar las segundas. Franqueza acerca de las áreas de debilidad, comodidad con uno mismo y un sentido fuerte y positivo de autoestima caracterizan a las personas que son conscientes de sí mismas. Parte de la autoestima es la voluntad de escucharse a uno mismo antes que nadie. De acuerdo con las observaciones de Goleman y Malcolm Gladwell, la conciencia de sí mismo va más allá de la autoevaluación consciente de un individuo, y además involucra la capacidad innata de una persona para la toma de decisiones, influyendo así en todos los aspectos del desempeño.

Las personas con un alto grado de autoconsciencia reconocen como sus sentimientos los afectan a sí mismos, a otras personas y a su desempeño en el trabajo. ¿Cómo puede reconocerse esta capacidad? En primera instancia, esta se presenta como la habilidad para evaluarse a sí mismo en forma realista. Las personas con alta autoconsciencia son capaces de hablar abiertamente y de manera precisa, aunque no necesariamente de manera efusiva sobre sus emociones y el impacto que estas tienen en su trabajo.

A menudo este tipo de autoconocimiento se ve en procesos de selección, cuando por ejemplo se le pide a un aspirante a un puesto que describa alguna situación en la se haya dejado llevar por sus sentimientos, y haya hecho algo de lo que se haya arrepentido después. Aquellos postulantes autoconscientes serán francos en admitir sus fallas, y

seguramente cuenten la historia sonriendo, ya que una de las marcas más claras de la autoconsciencia es el sentido del humor capaz de reírse de sí mismo.

Este conocido aspecto también puede ser identificado en procesos de evaluación de desempeño, ya que las personas con esta característica son conscientes de sus fortalezas y debilidades, y se sienten cómodas al hablar de las mismas, utilizando la misma como crítica constructiva. Por su parte las personas con bajo nivel de autoconsciencia interpretan los mensajes de mejora con amenazas o signo de fracaso. También puede identificarse a través de la confianza en sí mismas, ya que demuestran una fuerte comprensión de sus capacidades y son menos propensas a dejarse llevar o caer ante los obstáculos, además saben cuándo tienen que pedir ayuda, los riesgos que toman en sus trabajos son calculados, porque nunca aceptarían una tarea que saben no podrán manejar solos, ya que conocen sus propias capacidades.

A menudo se confunde esta capacidad con sentimientos de debilidad, quitándole el valor que se merece al buscar líderes potenciales cuando las personas con estas características son fácilmente descartadas al considerar que no son suficientemente fuertes para liderar a otros, cuando en realidad es todo lo contrario, aquellas que se evalúan a sí mismas honestamente, es decir, de manera autoconscientes, pueden hacer lo mismo para las organizaciones que lideran.

En segundo lugar, la autorregulación, se relaciona con la conciencia de sí mismo, pero describe más específicamente la capacidad de controlar las emociones, ya sean estas negativas o positivas, con el fin de mantener un comportamiento más adecuado a la práctica profesional y la actividad. Goleman escribe acerca de la autorregulación no sólo como un enfoque reaccionario ante escenarios que pueden empujar, movilizar y distraer, sino también como el impacto constante y deliberado de un ejecutivo en la cultura organizacional. Las personas que tienen control de sus sentimientos e impulsos, es decir, las personas que son razonables son capaces de crear un ambiente de confianza y equidad. En tal ambiente, la política y las luchas internas se reducen drásticamente. Las personas con talento fluyen hacia la organización.

¿Por qué es tan importante el autocontrol en los líderes? En primer lugar, y como comentamos, las personas que están en control de sus sentimientos e impulsos son razonables y capaces de crear un ambiente de confianza y equidad, donde las peleas internas se ven reducidas y la productividad aumenta. Así, las personas con talento se congregan en la organización y no están tentadas a abandonarla. En segundo lugar, el autocontrol es muy importante por razones de competitividad. En la actualidad los negocios están llenos de cambios y ambigüedades, donde las empresas se fusionan y se separan regularmente, y quienes logran dominar sus emociones pueden manejar los cambios, y en algunas ocasiones pueden incluso liderar el camino. El autocontrol no es

solo una virtud personal, sino que se trata además de una fortaleza organizacional. Las señales son difíciles de pasar inadvertidas: propensión a la reflexión y el pensamiento, conformidad con la ambigüedad y el cambio, integridad y habilidad para decir no a los instintos impulsivos.

A menudo, el autocontrol no se recompensa, porque las personas que pueden dominar sus emociones son consideradas muchas veces como frías y faltas de pasión. Las que tienen temperamentos vehementes son considerados como líderes clásicos, y sus explosiones de carácter, como signos de carisma y poder. Pero cuando estas personas llegan a puestos altos en la jerarquía de una organización, esta impulsividad generalmente tiene el sentido inverso. De acuerdo con lo que plantea Goleman como resultado de sus investigaciones, las demostraciones extremas de emociones negativas no han surgido como motor de un buen liderazgo.

Si hay una cualidad que todos los líderes poseen, es la motivación. Como tercer aspecto, el principio de la motivación representa la voluntad de logro, entusiasmo, empuje, ambición, independientemente de los obstáculos. Los líderes motivados son competitivos tanto con ellos mismos como con sus pares por igual. Se fijan metas y emplean métodos de medición para cuantificar qué tan bien se han cumplido esos objetivos. No cuesta imaginar lo fácil que este rasgo, si no se controla o no está lo suficientemente equilibrado con otras características como la autoconciencia y la autorregulación, puede socavar un perfil de liderazgo. Sin embargo, Goleman sostiene que un líder potencial no se materializará en uno real sin una motivación suficiente. El más fuerte ve oportunidades donde otros no pueden y asume que todos los problemas se pueden resolver, y lo más importante, está motivado para aprovechar esas oportunidades y buscar la solución.

Muchas personas son motivadas por factores externos, como un salario alto, el status que les da un determinado puesto dentro de una organización o formar parte de una empresa prestigiosa. Mientras que quienes tienen potencial para ser líderes se motivan por el solo hecho de alcanzar un determinado logro.

La primera señal, si queremos encontrar verdaderos líderes, es que demuestran una pasión por el trabajo mismo, estas personas buscan desafíos creativos, les encanta aprender y se sienten orgullosos del trabajo bien hecho, además de desplegar una energía incansable para hacer mejor las cosas; lo que a veces las hace parecer impacientes. Son muy persistentes en cuanto a cuestionamientos sobre por qué las cosas se hacen de una determinada manera y no de otra. Adicionalmente, las personas con alta motivación permanecen optimistas aun cuando las medidas de su desempeño se den en su contra, debido a que la autorregulación se combina en este caso con la

motivación al logro para sobrellevar la frustración y depresión que se pueden presentar después de un fracaso.

¿Cómo y por qué la motivación al logro se puede traducir en un fuerte liderazgo? Si una persona establece una escala elevada de desempeño para sí misma, cuando se encuentre en determinada posición, hará lo mismo para la organización. Así, la orientación a sobrepasar las metas, y el interés en llevar registros de desempeño puede ser contagiosa y, por ende, originar una ventaja competitiva, no solo para este individuo en calidad de líder y su equipo de trabajo, sino también para la compañía para la cual se desempeña.

La empatía es el cuarto pilar de Goleman de la inteligencia emocional y es quizás el más propenso a la mal interpretación. No obstante, es menester considerar que tiene un propósito profesional claro y concreto, y según Goleman no significa adoptar las emociones de otras personas como propias y tratar de complacer a todo el mundo. Describe la comprensión intuitiva del líder de las necesidades no técnicas del personal y la capacidad de comunicar esa dicha comprensión de manera efectiva, la importancia de la satisfacción del propio personal, sintiéndose respetado y escuchado. La moral del equipo y la satisfacción en el trabajo tienen un impacto muy grande en cómo los demás en la organización se sienten acerca de sus trabajos y, en virtud de ello, cómo la organización en sí misma se desempeña.

De todas las dimensiones de la inteligencia emocional, la empatía es la más fácil de reconocer. Pero cuando se trata de negocios, rara vez alguien es recompensado por su esta capacidad. Hasta resulta alejado el término en la vida de los negocios.

Observa Daniel Goleman junto a Peter Drucker y otros autores más en su título "Liderando Personas" en la Harvard Business Review Press (2018, pág. 25), *"La empatía es un antídoto. Las personas que la poseen están en sintonía con sutilezas en el lenguaje corporal y pueden escuchar el mensaje detrás de las palabras que se pronuncian. Más allá de eso, tienen una profunda comprensión de la existencia e importancia de las diferencias culturales y étnicas"*. La empatía también mejora la capacidad del líder para hacer que el personal se sienta respetado, por lo que este puede a su vez respetar a otros, fortaleciendo los esfuerzos constantes hacia la retención. Este tipo de líder puede por lo tanto desarrollar equipos fuertes que trabajan juntos de manera efectiva para animarse recíprocamente y realizar con éxito la misión de la organización.

Como componente del liderazgo, la empatía es particularmente importante actualmente por tres razones: el creciente uso de equipos de trabajo, la velocidad de la globalización y la necesidad de retener los talentos. El líder de un equipo, como figura clave hoy en día en la realidad de las organizaciones, debe ser capaz de percibir y entender los puntos de vista de cada uno de los miembros del equipo que lidera. Sin

embargo, este concepto, al igual que otros componentes de la inteligencia emocional no goza de mucho respeto en los negocios, las personas se preguntan cómo hace un líder para tomar decisiones importantes y complicadas si está sintiendo por todos los afectados.

Habilidad social, el quinto componente de la inteligencia emocional y, como la empatía, es el reflejo de la interacción de un líder con el mundo, en contraste con los tres primeros factores, que ponen de relieve características más internas. La habilidad social es la capacidad de un líder de aprovechar las relaciones para promover sus ideas a través de la simpatía, confianza y respeto. Pero, así como la línea no es clara entre la autoconciencia, la autorregulación, la motivación y la empatía, la habilidad social representa también matices de los otros cuatro. Por ende, sin habilidades sociales, estos otros componentes de la inteligencia emocional corren peligro en cuanto a su integridad refiere, o pueden sufrir variaciones en su propio significado y el impacto de su incidencia.

Goleman señala también que debido a que la habilidad social se basa en relaciones positivas, los líderes más exitosos pueden parecer no estar desarrollando las labores propias de su puesto cuando están en el trabajo y, por lo tanto, la habilidad social puede ser el área más difícil de cuantificar. Reconoce de hecho que la inteligencia emocional en general no siempre es propicia para la medición.

Como componente de la inteligencia emocional, las habilidades sociales no son tan sencillas como aparentan, ya que representan amistad con un propósito que consiste en conducir a las personas hacia una dirección determinada.

Al ser entendidas como el resultado de otras dimensiones de la inteligencia emocional, estas se pueden reconocer de diversas maneras: son personas adeptas al manejo de equipos (empatía), expertas en persuasión, (manifestación que combina el autocontrol, la empatía, y la autoconciencia), son excelentes colaboradores, (su pasión por el trabajo se expande a otros, impulsándolos a buscar soluciones). Sin embargo, estas habilidades en ocasiones suelen manifestarse de manera diferente a como lo hacen otros componentes de la inteligencia emocional.

A partir de los descubrimientos más recientes de la neurociencia, los autores sostienen que la inteligencia social es un conjunto complejo de habilidades de relación e interpersonales construidas dentro de circuitos neuronales específicos. En particular, puede que el descubrimiento reciente más importante en neurociencia conductual sea la identificación de las neuronas espejo en áreas dispersas del cerebro que nos revela como los seguidores reflejan, literalmente, a sus líderes.

La inteligencia social tiene, por lo tanto, una sólida base biológica. Los investigadores han encontrado que la dinámica líder - seguidor no es un caso de dos o

más cerebros independientes reaccionando consciente o inconscientemente el uno al otro, sino que las mentes individuales se fusionan en un único sistema.

El punto central y la principal ventaja de la inteligencia emocional consiste en actuar en consecuencia. Si no somos capaces de dominar tan profundamente la relación con nosotros mismos, vamos a ser incapaces de dominar la relación con los demás y gestionar nuestras metas, prioridades y esencialmente nuestro ser activos valiosos para la organización. No es suficiente con actuar, es esencial hacerlo en la dirección correcta y para ello es necesario leer y entender lo que no es objetivo, lo que no está en la capa exterior de los individuos y de los equipos dentro de la empresa, es necesario descender a un nivel diferente y más profundo, donde surgen las raíces de la conducta, de la influencia y de la motivación de personas y equipos.

La inteligencia emocional es lo que distingue a un líder, y para evaluar la inteligencia social y crear planes de desarrollo, Goleman y Boyatzis proponen una herramienta de evaluación conductual basada en siete habilidades emocionales y sociales:

- Empatía. Entender lo que motiva a los demás, incluso a los que vienen de diferentes ambientes y experiencias, desarrollar sensibilidad a sus necesidades.
- Sintonía. Escuchar con atención, pensar en cómo se sienten los demás, sintonizarse en sus estados de ánimo.
- Conciencia Organizacional. La capacidad de apreciar la cultura de la organización y entender sus redes sociales, las normas explícitas e implícitas.
- Influencia. La capacidad de persuadir y reunir el apoyo de personas clave.
- El crecimiento de los demás. Habilidades relacionadas con el coaching, mentoring, con proporcionar feedbacks útiles y eficaces.
- Inspirar a los demás. Desarrollar una visión convincente, la construcción de un tono emocional positivo, capacidad para infundir orgullo y sacar lo mejor de las personas.
- Trabajo en equipo. Fomentar la participación y colaboración de todos los miembros del equipo.

También podemos indicar algunas habilidades que se ven fortalecidas por el desarrollo de la inteligencia emocional y que son:

- Generación de confianza en el equipo y colaboradores.
- Estar presentes y sólidos
- Aprender y desarrollar el instrumento de preguntas poderosas
- Capacidad de comunicarse de manera directa

- Capacidad de crear y hacer percibir la conciencia (de sí mismo, de la empresa, de las habilidades de cada uno)
- Capacidad de desarrollar acciones en la dirección correcta
- Capacidad de gestionar los objetivos y las actividades que involucran a otros sectores
- Capacidad para asumir y delegar la responsabilidad
- Capacidad para gestionar los progresos y el crecimiento de la responsabilidad en sí mismos y en los demás.

La inteligencia emocional es una herramienta crucial para entender y aprovechar todo el potencial de las personas y de los equipos dentro de la empresa. De esta manera, un individuo puede tener un cociente intelectual elevado y una formación técnica impecable, pero ser incapaz de dirigir un equipo hacia el éxito. Afirma Goleman, sólo pueden ser líderes efectivos quienes tienen inteligencia emocional, es decir, la capacidad para captar las emociones del grupo y conducirlos hacia un resultado positivo. Pero continúa el autor, hay una buena noticia, este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones. En complemento afirma que no significa que el coeficiente intelectual y las habilidades técnicas sean irrelevantes, por el contrario, para Goleman, son de suma importancia ya que constituyen el punto de partida.

La pregunta clave aquí y que generalmente todos nos hacemos, incluso aún más las grandes empresas refiere a, ¿Cómo evaluar la inteligencia emocional?

La gran mayoría de las grandes empresas utilizan psicólogos entrenados para desarrollar modelos de competencias que permitan identificar, entrenar y promover personas que sean posibles “estrellas” por su liderazgo.

Al respecto, Daniel Goleman llevó a cabo un trabajo de investigación con el objetivo de determinar cuáles capacidades personales generaban un desempeño sobresaliente dentro de las organizaciones y hasta qué grado lo hacían. Para ello durante su trabajo agrupó las capacidades en tres grandes categorías: las destrezas puramente técnicas, las habilidades cognoscitivas, como el razonamiento analítico, y las competencias que demostraban inteligencia emocional. Sin dudas que el intelecto era un motor de desempeño sobresaliente, y las habilidades del conocimiento fueron particularmente importantes, pero al determinar la relación entre destrezas técnicas, cociente intelectual e inteligencia emocional, esta última resultó tener el doble de importancia que las demás.

Así mismo, los estudios de Goleman demostraron que la importancia del papel que tiene la inteligencia emocional se distingue y aumenta a medida que llegamos a los niveles más altos de la organización en su jerarquía.

Por su parte, otros investigadores han confirmado que la inteligencia emocional no solo distingue a los líderes sobresalientes, sino que puede estar unida al desempeño sobresaliente, como lo expuso en un estudio David McClelland, un investigador en comportamiento humano y organizacional en la década del 90.

7.1. ¿SE PUEDE APRENDER LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Por años se viene debatiendo si los líderes nacen o se hacen, y lo mismo sucede con la inteligencia emocional. ¿Las personas nacen con ciertos niveles de empatía, por ejemplo, o los adquieren de acuerdo con las experiencias a lo largo de su vida? Si tuviese que dar una respuesta, sería ambas.

Las investigaciones científicas sostienen que existe un componente genético en la inteligencia emocional. Por su parte, las de naturaleza psicológicas demuestran que su fomento también cumple un importante papel. Lo que no sabemos es cuánto incide cada componente, el genético y el aprendido, pero las investigaciones y la práctica claramente demuestran que la inteligencia emocional puede aprenderse y desarrollarse.

Sí podemos afirmar que la inteligencia emocional aumenta con la edad, debido a la madurez de la persona. Pero algunas personas aun con dicha madurez necesitan desarrollar aún más la inteligencia emocional. Desafortunadamente, varios programas de entrenamiento fracasan, fundamentalmente porque se centran en la parte equivocada del cerebro.

En gran medida, la inteligencia emocional como hemos planteado nace en los neurotransmisores del sistema límbico del cerebro, el cual maneja los sentimientos e impulsos. Para incrementar cualidad, las organizaciones deben enfocar su entrenamiento de manera que incluyan este sistema, ayudando a las personas a romper con viejos hábitos de comportamiento y que desarrollen nuevos, lo que implica además de tiempo, un enfoque individualizado.

Ralph Waldo Emerson supo pronunciarse: “Nunca una cosa grande se consiguió sin entusiasmo”. Si la meta es convertirse en un verdadero líder, estas palabras servirán como guía en sus esfuerzos para desarrollar alta inteligencia emocional.

Es a partir de este marco bibliográfico que en el próximo capítulo se abordarán los conceptos pilares de este trabajo, la inteligencia emocional y el liderazgo, desde una perspectiva práctica o de aplicación, analizando específicamente determinados mandos medios de una empresa agroindustrial de la Ciudad de Río Cuarto.

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

8. METODOLOGÍA Y TRABAJO DE CAMPO

8.1. DISEÑO

El presente trabajo se basa en estudio aplicado, de características descriptivas correlacionales, que busca precisamente describir y caracterizar el estilo de liderazgo y el nivel de habilidades emocionales en una muestra de mandos medios de una empresa agroindustrial de la Ciudad de Río Cuarto.

8.2. PARTICIPANTES

Los entrevistados son seis personas, tres de sexo femenino y la misma cantidad de masculinos, en un rango de edades entre veintiocho y cuarenta años.

La composición de la muestra se plantea de la siguiente manera en relación a los parámetros comentados:

Edad	Sexo	
	Femenino	Masculino
28		1
29		
30		
31		
32	1	
33		
34		1
35	2	
36		
37		
38		
39		
40		1
Total	3	3

Tabla 1: Distribución de la muestra. Edades y sexo

8.3. ALCANCE Y VARIABLES

Se pretende identificar la existencia e implicancia de una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo en personas que ocupan puestos de mandos medios, responsable y jefes de área. Para ello, se llevaron a cabo determinados tests sobre la muestra de personas seleccionadas a tales fines.

La presente investigación comprende dos variables principales de estudio, inteligencia emocional y liderazgo, y los elementos que a cada una de ellas se circunscriben, por lo que no pretende abarcar ni ahondar en otros aspectos del comportamiento individual y organizacional.

8.4. ORGANIGRAMA

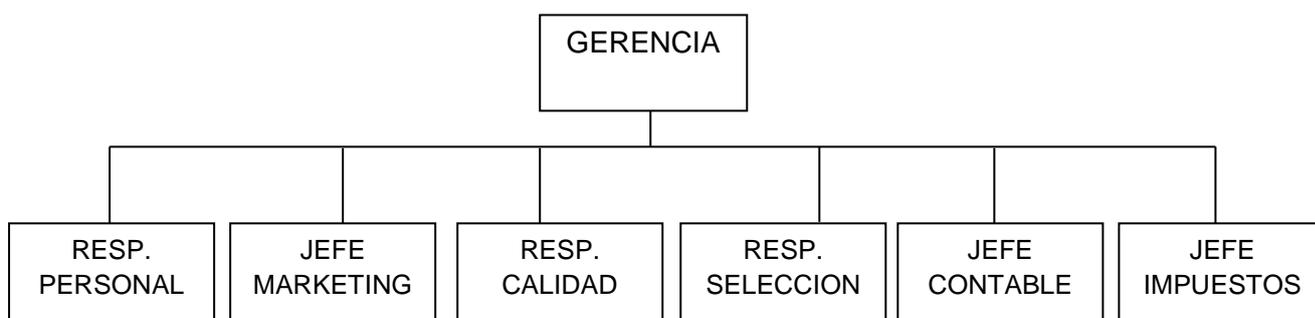


Ilustración 1: Organigrama de empresa bajo estudio

8.5. METODOLOGIA: TEST

8.5.1. TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Como ejercicio para arribar a la medición de la inteligencia emocional de un individuo, se ha seleccionado uno a tales fines, y que ha sido aportado por Hendrie Weisinger en su título "*La Inteligencia Emocional en el Trabajo*" (2001, pág. 334-341). Este tiene por finalidad medir las dimensiones de inteligencia emocional como la autoconciencia, el control de las Emociones, la automotivación, el grado de relacionamiento y la asesoría emocional, determinando el nivel que cada persona evaluada tiene respecto a cada una de ellas, para luego, procesar los resultados, analizarlos y tomar conocimiento de cuáles de estas dimensiones son las que priman en cada uno de los individuos seleccionados en la muestra.

Es un cuestionario de tipo autoevaluación que debe ser respondido a conciencia por la persona que se encuentra siendo analizada.

El test en cuestión está constituido de cuarenta y cinco ítems o acciones cotidianamente presentes en la realidad de todas las compañías, y que se distribuyen en cinco aptitudes a evaluar de la siguiente manera: autoconciencia (ítems 1, 6, 11, 12, 13, 14, 15, 17, 18, 19, 20, 21), control de las emociones (ítems 1, 2, 3, 4, 5, 7, 9, 10, 13, 27), automotivación (ítems 7, 22, 23, 25, 26, 27, 28), relacionamiento (ítems 8, 10, 16, 19, 20, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38, 39, 42, 43, 44, 45), y asesoría emocional (ítems 8, 10, 16, 18, 34, 35, 37, 38, 39, 40, 41, 44, 45).

Instrucciones del ejercicio: A continuación, encontrará algunas afirmaciones que, directa o indirectamente, en mayor o menor grado, involucran sus emociones y sentimientos. Lea atentamente cada frase e indique por favor el grado de capacidad o afinidad con respecto a las mismas. Señale con una "X" la respuesta que más se aproxime a sus preferencias. No hay respuestas correctas o incorrectas, ni buenas o malas. Utilice la siguiente escala de valoración: desde el 1 (capacidad en grado bajo) al 7 (capacidad en grado alto).

Acciones:

1. Identificar los cambios de estímulo fisiológico.
2. Relajarnos en situaciones de presión.
3. Actuar de modo productivo cuando estamos enfadados.
4. Actuar de modo productivo en situaciones de ansiedad.
5. Tranquilizarnos rápido cuando estamos enfadados.
6. Asociar diferentes indicios físicos con emociones diversas.
7. Usar el dialogo interior para controlar estados emocionales.
8. Comunicar sentimientos de modo eficaz.
9. Pensar en sentimientos negativos sin angustiarnos.
10. Mantener la calma cuando somos el blanco del enfado de otros.
11. Saber cuándo tenemos pensamientos negativos.
12. Saber cuándo nuestro "discurso interior" es positivo.
13. Saber cuándo empezamos a enfadarnos.
14. Saber cómo interpretamos los acontecimientos.
15. Conocer que sentimientos utilizamos actualmente.
16. Comunicar con precisión lo que experimentamos.
17. Identificar la información que influye sobre nuestras interpretaciones.
18. Identificar nuestros cambios de humor.
19. Saber cuándo estamos a la defensiva.

20. Calcular el impacto que nuestro comportamiento tiene sobre los demás.
21. Saber cuándo no nos comunicamos con sentido.
22. Ponernos en marcha cuando lo necesitamos.
23. Recuperarnos rápido después de un contratiempo.
24. Completar tareas a largo plazo dentro del tiempo previsto.
25. Producir energía positiva cuando realizamos un trabajo poco interesante.
26. Abandonar o cambiar hábitos inútiles.
27. Desarrollar pautas de conductas nuevas y más productivas.
28. Cumplir con lo que decidimos.
29. Resolver conflictos.
30. Desarrollar el consenso con los demás.
31. Mediar en los conflictos de los demás.
32. Utilizar técnicas de comunicación interpersonal eficaces.
33. Expresar los sentimientos de un grupo.
34. Influir sobre los demás en forma directa o indirecta.
35. Fomentar la confianza en los demás.
36. Montar grupos de apoyo.
37. Hacer que los demás se sientan bien.
38. Proporcionar apoyo y consejo a los demás cuando sea necesario.
39. Reflejar con precisión los sentimientos de las personas.
40. Reconocer la angustia en los demás.
41. Ayudar a los demás a controlar sus emociones.
42. Mostrar comprensión hacia los demás.
43. Entablar conversaciones íntimas con los demás.
44. Ayudar a un grupo a controlar sus emociones.
45. Detectar congruencias entre las emociones o sentimiento de los demás y sus conductas.

Luego, debe proceder a completar los espacios de la Tabla 2 ubicada en Anexos (Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes) con los valores escogidos para cada acción.

Una vez completado las tablas anteriores, colocar los ítems en la casilla que corresponda:

Aptitud	Valoración													
	< = 4						Total	> = 5						Total
Autoconciencia	1		2		3		4		5		6		7	
Control de las emociones	1		2		3		4		5		6		7	
Automotivación	1		2		3		4		5		6		7	
Relacionamiento	1		2		3		4		5		6		7	
Asesoría emocional	1		2		3		4		5		6		7	

Tabla 3: Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados

8.5.2. TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Para la determinación del estilo de liderazgo que se alinea con cada una de las personas seleccionadas a los fines de la presente investigación, dos tests fueron llevados a cabo de manera que su complementariedad haga derivar en un resultado mucho más preciso.

El primer ejercicio, obtenido del material de apoyo del Taller de Habilidades Directivas (2011), parte de dos premisas fundamentales. En primera instancia, aunque existen muchos modelos intermedios de estilos de liderazgo, el cuestionario separa el modelo democrático del autoritario, que de alguna manera agruparían los explicados por la mayoría de los autores. Por otro lado, no es posible afirmar que un estilo de liderazgo sea mejor que otro o que la productividad obtenida por la aplicación de uno sea por norma diferente, sino que el líder adaptará su modelo a las particularidades de sus colaboradores y subordinados dependiendo de las circunstancias, de las tareas que se efectúen, y del área o departamento de la empresa a dirigir.

Los tipos de respuesta posibles son: S (siempre), F (frecuentemente), O (Ocasionalmente), R (raramente) y N (nunca).

El test consta de 35 ítems o acciones típicas, con cinco respuestas posibles e indicadas en el párrafo anterior, y que son inherentes a un tipo de liderazgo en particular, midiendo de esta manera la inclinación de cada individuo bajo estudio a un estilo predominante.

Instrucciones: Marque con un círculo la casilla que explique la frecuencia de su conducta particular de acuerdo con lo que se describe en cada consigna. Asegúrese de marcar un solo círculo por línea.

1. Actúo como portavoz del grupo.
2. Animo el trabajo extra.
3. Permito a mis colaboradores una completa libertad en su trabajo.
4. Favorezco el uso de procedimientos estandarizados.

5. Dejo que mis colaboradores recurran a su propia capacidad de juicio en la solución de problemas.
6. Ayudo a los míos a destacar ante otros.
7. Hablo en nombre del grupo.
8. Estimulo a mis colaboradores a un mayor rendimiento.
9. Presento a mis ideas al grupo.
10. Permito que mis colaboradores adopten la forma de trabajo que consideren mejor.
11. Me empeño a fondo para hacer carrera.
12. Tolero indecisiones y retrasos en la ejecución de trabajos.
13. En presencia de personas extrañas hablo yo en nombre del grupo.
14. Mantengo un elevado ritmo de actividad.
15. Confío a mis colaboradores un trabajo sin indicaciones explicativas y les dejo libertad para proceder.
16. Cuando en el grupo surgen conflictos trato de mediar.
17. Me dejo ahogar en los detalles.
18. Represento al grupo en reuniones externas.
19. Soy reacio a consentir a mis colaboradores libertad de acción.
20. Decido qué se hace y como se hace.
21. Presiono para incrementar la productividad.
22. Delego en algunos de mis colaboradores parte de mi autoridad.
23. Las cosas van normalmente según mis previsiones.
24. Dejo al grupo un alto margen de iniciativa.
25. Asigno a los miembros del grupo trabajos específicos.
26. Soy proclive a aportar cambios.
27. Pido a mis colaboradores que trabajen con más ganas.
28. Tengo confianza en la capacidad de juicio de mis colaboradores.
29. Programo al detalle el trabajo a hacer.
30. Me niego a dar explicaciones de mis actos.
31. Trato de convencer a los otros de que mis ideas son para su bien.
32. Permito al grupo que regule su propio ritmo de trabajo.
33. Animo a mis colaboradores a superar los estándares de rendimiento alcanzados.
34. Obro sin consultar con el grupo.
35. Intento que mis colaboradores se atengan a normas y a la metodología precisas.

Instrucciones para la puntuación del test: haga un círculo alrededor de las acciones número 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, 35, y asigne una puntuación de 1 a aquellas afirmaciones sólo si la respuesta dada ha sido R o N. Para todas las demás afirmaciones asigne una puntuación de 1 solo si las respuestas dadas han sido S o F. Seguidamente,

proceda a hacer un círculo alrededor a los puntuados 1 por las afirmaciones 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34, y 35. Cuente las puntuaciones 1 señaladas y totalice en el espacio indicado para la variable Personas; puntuación que indica el liderazgo permisivo, enfocado en los individuos. Cuente los puntos 1 no señalados para las demás afirmaciones e indique el total en el cuadro asignado para la variable Tareas u obligaciones; valor que refleja el liderazgo autoritario. Ver en Anexos Tabla 4 (Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión).

El segundo test de liderazgo utilizado es el de Blake and Mouton. Se trata de un cuestionario de 18 ítems divididos en dos dimensiones, por un lado, preguntas orientadas a personas y por otro a tareas, y se debe contestar asignando un valor de 0 a 5, siendo 0 el más bajo o nunca y 5 el más alto o siempre.

1. Animo a los miembros de mi equipo a participar en la toma de decisiones y trato de implementar sus ideas y sugerencias.
2. Nada es más importante que completar un objetivo tarea.
3. Monitoreo muy de cerca la duración de las tareas para asegurarme que serán completadas a tiempo.
4. Me gusta ayudar a los demás a realizar nuevas tareas o procesos.
5. Entre más desafiante es la tarea, más lo disfruto.
6. Animo a mis colaboradores a ser creativos en su trabajo.
7. Cuando miro una situación o tarea compleja que ha sido completada me aseguro de todos los detalles.
8. Me es fácil llevar a cabo varias tareas complicadas al mismo tiempo.
9. Disfruto leyendo artículos, libros, o revistas acerca de capacitación, liderazgo y psicología, y luego lo pongo en práctica.
10. Cuando corrijo errores no me preocupan las relaciones personales.
11. Yo administro mi tiempo con efectividad.
12. Me gusta explicar los detalles de una tarea compleja a mis empleados.
13. Dividir grandes proyectos en pequeñas tareas manejables es como una segunda naturaleza para mí.
14. No hay nada más importante que desarrollar un gran equipo de trabajo.
15. Me gusta analizar problemas.
16. Respeto los límites de los demás.
17. Aconsejar a mis empleados para que mejore su desempeño es mi naturaleza.
18. Disfruto leyendo artículos, libros y revistas acerca de mi profesión y luego implemento los procedimientos que he aprendido.

El siguiente paso consiste en transcribir las calificaciones a cada una de las preguntas de la siguiente tabla, y totalizar los valores ingresados, multiplicando este resultado por 0,2.

Dimensión	Ítem									
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total

Tabla 5: Test de estilos de liderazgo (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados

- Personas = Total * 0,2 = _____
- Tareas = Total * 0,2 = _____

Tomando en consideración cada resultado final ya con el respectivo coeficiente aplicado, dibujar en el eje Personas una línea horizontal hacia la derecha y cruzando la cuadrícula tomando como base el valor al que se ha arribado. Luego, proceder a realizar el mismo procedimiento pero con el eje horizontal denominado Tareas y trazando una línea vertical. El área donde ambas representaciones se cruzan es el tipo de liderazgo que más se asimila a la persona.

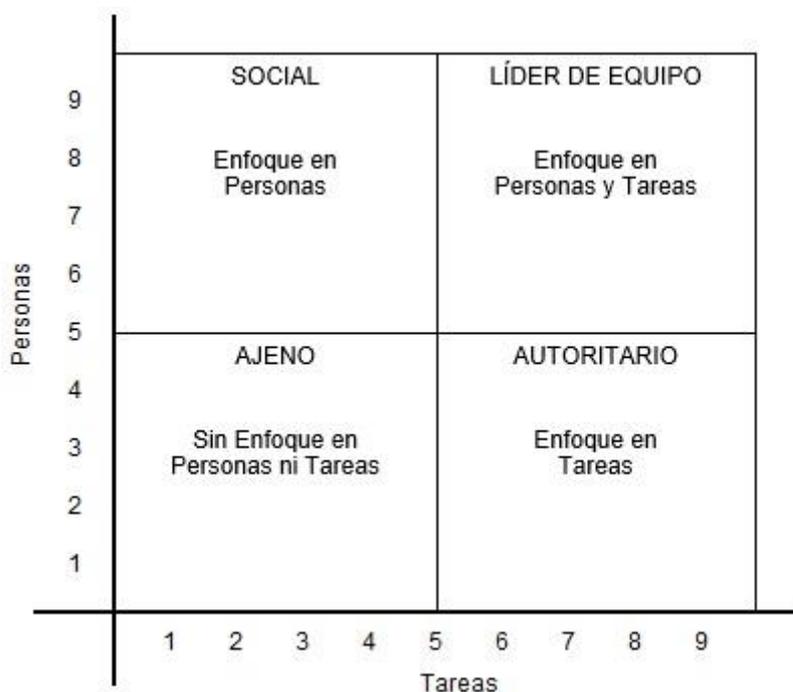


Ilustración 2: Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton

8.6. ANALISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

Como todo ejercicio o test que se lleva a cabo, una primera parte se constituye como de suma importancia y que refiere a la planificación y aplicación de herramientas de medición, en nuestro caso con lineamientos en inteligencia emocional y estilos de liderazgo. No obstante, el estado subsiguiente probablemente sea el que mayor implicancia e interés tiene en los casos de estudio y que responde al conocimiento y análisis de los resultados que tales prácticas han arrojado. Los mismos son determinados en base a la intensidad con la que han sido respondidas las preguntas o instrucciones, y que están dirigidas hacia el liderazgo liberal, orientado al grupo, al liderazgo participativo, o el estilo autocrático, vinculado a las tareas.

Test de estilos de liderazgo

Donde:

Líder 1: Jefe de Contabilidad

Líder 2: Jefe de Impuestos

Líder 3: Responsable de Personal

Líder 4: Responsable de Calidad

Líder 5: Responsable de Marketing

Líder 6: Responsable de Selección

Ver en Anexos Tabla 6 (Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión)

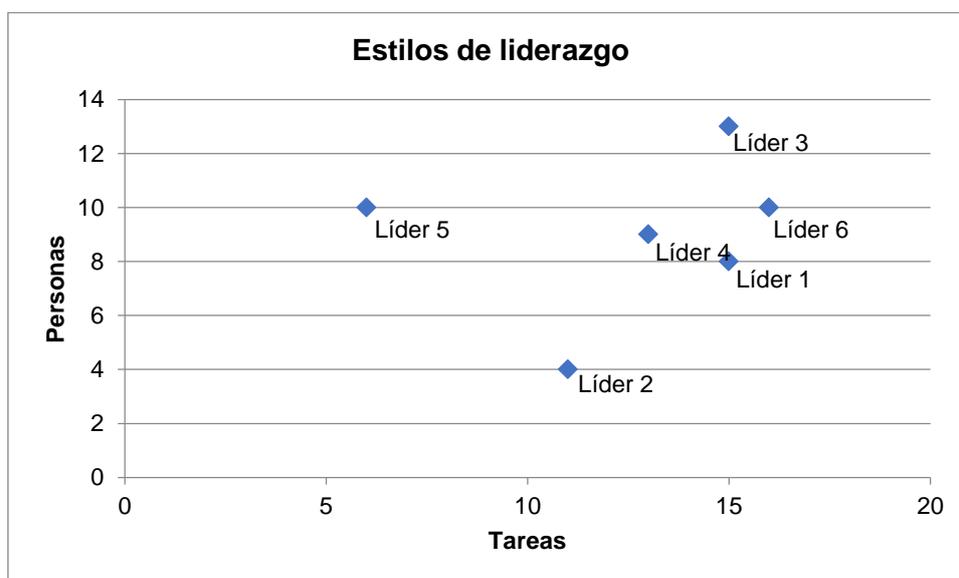


Ilustración 3: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión (gráfica)

Como se puede apreciar en la representación gráfica de los resultados del primer test de estilos de liderazgo de los sujetos bajo estudio, es posible denotar una leve tendencia hacia un liderazgo centralizado en las personas y en las tareas, en la medida que conjuga un interés prioritario por sus colaboradores pero a la vez sin dejar de lado los objetivos organizacionales.

Es en virtud de este tipo de liderazgo que predomina, que los rendimientos en el trabajo son elevados y de importancia, ya que los seguidores como el mismo líder se sienten integrados. Consecuentemente, se reconoce la interdependencia entre los miembros del equipo, y su satisfacción personal y el sentido de aportación en el logro de los objetivos de la organización como tal. Por tanto, se entiende que un estilo como el que aquí prevalece sólo es posible cuando las metas son compatibles y se encuentran alineadas con los intereses personales de los trabajadores.

Líder	Estilo de liderazgo
Jefe de Contabilidad	Liderazgo de Tareas
Jefe de Impuestos	Liderazgo de Tareas
Responsable de Personal	Liderazgo de Equipos
Responsable de Calidad	Liderazgo de Equipos
Responsable de Marketing	Liderazgo de Club Social
Responsable de Selección	Liderazgo de Equipos

Tabla 7: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Relación entre el puesto y el estilo de liderazgo

De acuerdo con los resultados es posible inferir de igual manera que existe una relación directa entre el puesto y el estilo de liderazgo que predomina en la persona. En aquellas áreas de ciencias duras como contabilidad e impuestos, el estilo al que se inclina es aquel orientado a las tareas. Por el contrario, en aquellas que tienen mayor vínculo con el personal, se observa una tendencia a liderazgos orientados en las personas propiamente dichas.

En este sentido, y considerando no solo los valores de este test, sino también del siguiente que fue implementado y será comentado, es menester tener presente que, si bien los resultados pueden denotar una tendencia o inclinación hacia una variable, como las personas, derivando en un estilo de liderazgo, siempre, en mayor o menor medida, estará latente la incidencia de la otra cara o variable, dependiendo del común denominador del puesto que esté siendo analizado. Así pues, si bien el Responsable de Personal registra un mix coherente y balanceado de ambas variables por lo que hace a su posición, una situación distante puede tener lugar con el Responsable de Marketing quien, por la misma dinámica de su labor, posiciona el factor humano en detrimento de

valor inferior en las obligaciones. No obstante, como es de imaginar, y aún en los sectores más duros, por la creciente demanda y competitividad laboral hoy el mercado actual exige a los ejecutivos el balanceo de estas variables, de manera que no solo pueda cumplimentar eficientemente sus responsabilidades en la compañía, sino también haciéndolo adecuadamente en la gestión de sus recursos humanos.

El sentido de ello se justifica en que, aunque los resultados de los tests entre sí pueden variar levemente por los lineamientos y supuestos sobre los que se basan cada uno, ambos tenderán a coincidir en la tendencia de tales resultados en cuanto a las variables que son parametrizadas. Es decir que, si bien a raíz de las escalas y afirmaciones que utilizada cada uno para efectuar sus cálculos el estilo de liderazgo puede, rara vez, no ser el mismo, el sentido de las variables personas y tareas u obligaciones siempre se comparten.

Complementariamente, la aplicación del test de estilos de liderazgo de Blake and Mouton viene a profundizar en la conclusión que a se ha arribado en la temática a partir de la comprensión y análisis de los resultados que de este han surgido y que se presentan a continuación:

Líder 1: Jefe de Contabilidad

Dimensión	Ítem										Total	
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
	4	5	4	0	5	5	5	5	5	38	0,2	7,6
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
	3	5	4	4	3	4	4	5	5	39	0,2	7,8

Tabla 8: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 1

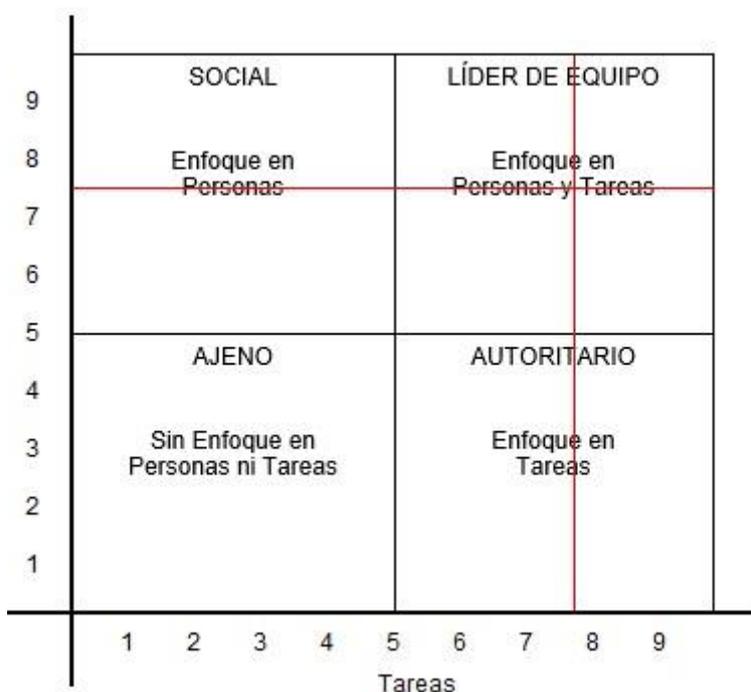


Ilustración 4: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 1

Líder 2: Jefe de Impuestos

Dimensión	Ítem										Total	
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
Personas	3	5	2	4	4	5	4	3	4	34	0,2	6,8
	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
Tareas	4	4	3	4	5	5	4	4	4	37	0,2	7,4

Tabla 9: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 2



Ilustración 4: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 2

Líder 3: Responsable de Personal

Dimensión	Ítem										Total	
	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
Personas	5	4	3	1	4	5	5	5	4	36	0,2	7,2
	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
Tareas	5	2	3	3	1	5	3	3	3	28	0,2	5,6

Tabla 10: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 3

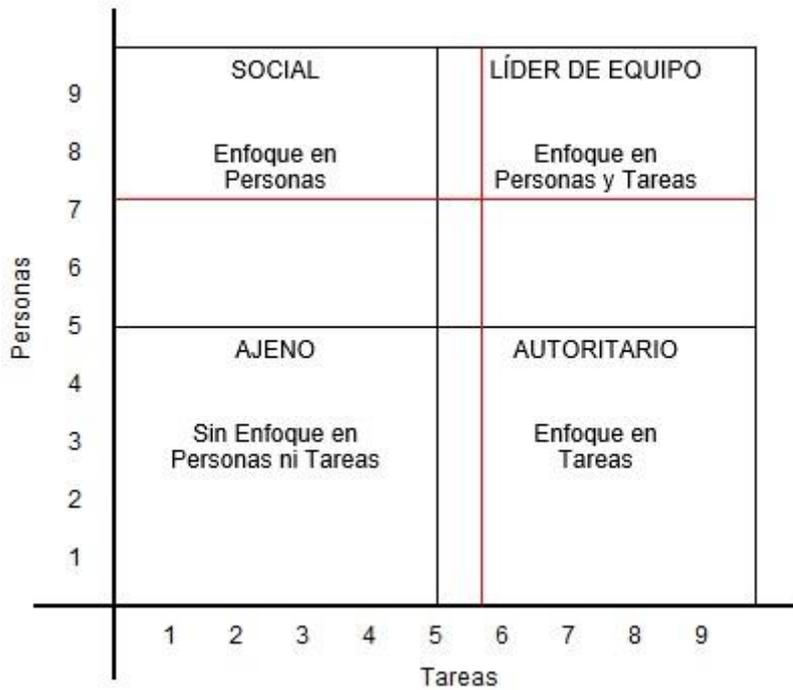


Ilustración 5: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 3

Líder 4: Responsable de Calidad

Dimensión	Ítem										Total	
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
	5	5	5	4	4	5	5	5	4	42	0,2	8,4
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
	5	4	4	4	4	5	4	3	5	38	0,2	7,6

Tabla 11: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 4

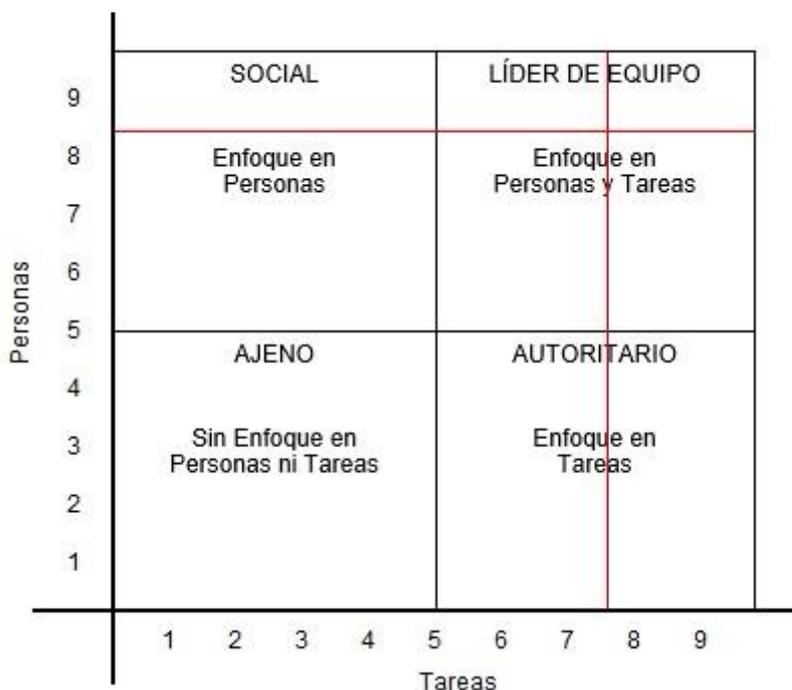


Ilustración 7: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 4

Líder 5: Responsable de Marketing

Dimensión	Ítem										Total	
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
	2	5	3	2	3	5	5	5	3	33	0,2	6,6
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
	5	0	4	4	3	3	0	4	0	23	0,2	4,6

Tabla 12: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 5

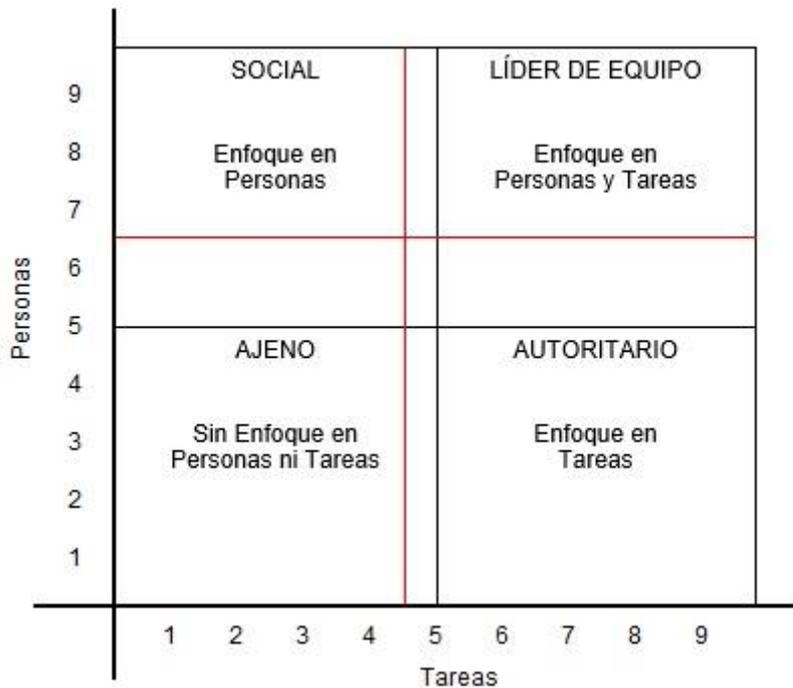


Ilustración 6: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 5

Líder 6: Responsable de Selección

Dimensión	Ítem										Total	
Personas	1	4	6	9	10	12	14	16	17	Total	Coef.	Total
	5	5	5	0	3	0	5	5	5	33	0,2	6,6
Tareas	2	3	5	7	8	11	13	15	18	Total	Coef.	Total
	5	5	5	5	3	5	0	5	0	33	0,2	6,6

Tabla 2: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 6

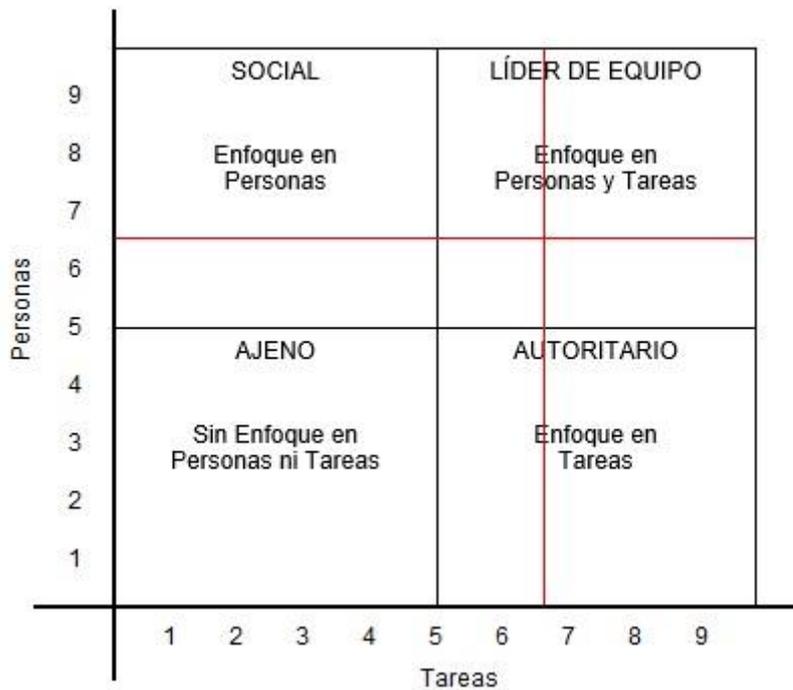


Ilustración 7: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 6

Como podemos observar, existe una tendencia a liderazgos de equipos, aquellos centrados en las tareas y las personas y, aunque en menor medida, también una preferencia por el liderazgo social que es aquel basado en las personas.

En cuanto al líder de equipo podemos decir que éste tiene mucha responsabilidad al dirigir a los integrantes del grupo hacia una meta común. Este tipo de liderazgo se entrena a través de la experiencia y la formación en inteligencia emocional, por lo que las características más importantes en un buen líder de equipo son sus Habilidades Sociales, es decir, la capacidad para conectar emocionalmente con los demás a través de emociones tan importantes como la colaboración y la amabilidad, por esta razón, tiene el poder de ayudar a que los integrantes del equipo desarrollen lazos de afiliación y pertenencia; Autoestima Alta, ya que es muy difícil que una persona con bajos niveles de autoestima pueda ser líder de una empresa puesto que a partir de un reducido amor propio se corre el riesgo de proyectar inseguridad, por eso en este tipo de liderazgo vemos que las personas creen en sí mismas, saben quiénes son y cuáles son sus prioridades, teniendo presente que para que otros puedan creer en sus ideas, en primer lugar, ellos deben creer en ellas; Empatía Personal, porque es consciente de que cada persona es única e irrepetible, y por lo tanto desde su rol también debe escuchar a otras personas, para conseguir que cada una ofrezca lo mejor de sí misma al proyecto, para lo cual es esencial desarrollar la escucha activa y el respeto hacia la opinión ajena; la Comunicación, un líder ético es aquel que cree en el poder de la palabra como medio para transformar la realidad empresarial; la capacidad de Resolución de Conflictos, es

decir ser mediador, característica muy importante en cualquier tipo de líder de equipo para lograr coincidencias entre distintas propuestas y buscar unidad en el equipo de trabajo; Carisma, es una característica visible el ser una persona auténtica, que se muestra tal y como es, gracias a la coherencia que proyecta entre sus palabras y acciones, transformándose en un ejemplo ético, y convirtiéndose en un referente social para los demás y ejemplo a seguir; Mentor, es una persona que tiene ganas de enseñar a los trabajadores, al compartir su propia experiencia personal.

En el liderazgo Club Social o Country Club o basado en las personas, el líder está más preocupado por las necesidades y sentimientos de los miembros de su equipo, tal como los resultados arrojados por el líder 5; persona que opera bajo el supuesto de que el tiempo que los miembros del equipo están contentos y seguros van a trabajar eficientemente, con una tendencia a dar como resultado un ambiente de trabajo muy relajado y divertido, pero a diferencia de lo que el líder cree, la producción puede sufrir debido a la falta de dirección y control.

En los casos de los líderes 1, 2, 3, 4 y 6, donde, en mayor o menor medida, la tendencia es hacia un liderazgo de equipo, la persona íntegra el aprendizaje pasado en el presente, pero se observa a sí mismo en la perspectiva del potencial que todavía puede desarrollar para seguir perfeccionándose.

Por otra parte, y tal como ya se supo indicar en párrafos anteriores, se observa que de los resultados de ambos test se obtienen las mismas conclusiones, con alguna leve variante, visible a través de los gráficos. Por ejemplo, los líderes 1 y 2, que en el primer test los resultados los definieron como líderes de tareas, si bien en el segundo test los cataloga como líderes de equipo, de acuerdo a la "Malla Gerencial de Blake and Mouton" que se muestra en el grafico siguiente, este estilo de líder se centra en las relaciones pero también tiene una alta preocupación por las tareas. Otra coincidencia observamos en los resultados del líder 5, siendo este el estilo de liderazgo adoptado donde mayor importancia se da las personas, restando énfasis en la productividad y resultados.

Test de estilos de inteligencia emocional

Líder 1: Jefe de Contabilidad

Aptitud	Valoración															
	< = 4							Total	> = 5							Total
Autoconciencia	1		2		3		4			5	2	6	3	7	7	77
Control de las emociones	1		2		3		4			5	2	6	3	7	5	63
Automotivación	1		2		3		4			5	2	6	1	7	4	44
Relacionamiento	1		2		3		4			5	2	6	7	7	11	129
Asesoría emocional	1		2		3		4			5		6	5	7	8	86

Tabla 15: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 1

Ver en Anexos Tabla 14 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 1)

Líder 2: Jefe de Impuestos

Aptitud	Valoración															
	< = 4							Total	> = 5							Total
Autoconciencia	1	0	2	0	3	0	4	0		5	2	6	1	7	9	79
Control de las emociones	1	0	2	1	3	0	4	0	2	5	1	6	3	7	5	58
Automotivación	1	0	2	0	3	0	4	0		5	0	6	2	7	5	47
Relacionamiento	1	0	2	2	3	0	4	2	12	5	3	6	3	7	10	103
Asesoría emocional	1	0	2	2	3	0	4	1	8	5	1	6	1	7	8	67

Tabla 17: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 2

Ver en Anexos Tabla 16 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 2)

Líder 3: Responsable de Personal

Aptitud	Valoración															
	< = 4							Total	> = 5							Total
Autoconciencia	1	0	2	0	3	0	4	0		5	0	6	9	7	3	75
Control de las emociones	1	0	2	1	3	1	4	0	5	5	4	6	3	7	1	45
Automotivación	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	1	6	4	7	1	36
Relacionamiento	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	2	6	8	7	9	121
Asesoría emocional	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	0	6	5	7	7	79

Tabla 19: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 3

Ver en Anexos Tabla 18 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 3)

Líder 4: Responsable de Calidad

Aptitud	Valoración															
	< = 4								Total	> = 5					Total	
Autoconciencia	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	1	6	4	7	6	71
Control de las emociones	1	1	2	0	3	2	4	1	11	5	1	6	3	7	2	37
Automotivación	1	0	2	0	3	1	4	1	7	5	2	6	2	7	1	29
Relacionamiento	1	1	2	1	3	1	4	2	14	5	2	6	6	7	7	95
Asesoría emocional	1	1	2	0	3	0	4	1	5	5	1	6	4	7	6	71

Tabla 21: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 4

Ver en Anexos Tabla 20 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 4)

Líder 5: Responsable de Marketing

Aptitud	Valoración															
	< = 4								Total	> = 5					Total	
Autoconciencia	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	2	6	9	7	0	64
Control de las emociones	1	0	2	1	3	2	4	1	12	5	2	6	3	7	1	35
Automotivación	1	0	2	0	3	0	4	0	0	5	4	6	2	7	1	39
Relacionamiento	1	0	2	0	3	0	4	0	0	5	4	6	14	7	2	118
Asesoría emocional	1	0	2	0	3	0	4	0	0	5	3	6	8	7	2	77

Tabla 23: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 5

Ver en Anexos Tabla 22 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 5)

Líder 6: Responsable de Selección

Aptitud	Valoración															
	< = 4								Total	> = 5					Total	
Autoconciencia	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	2	6	5	7	4	68
Control de las emociones	1	2	2	1	3	0	4	2	12	5	2	6	2	7	1	29
Automotivación	1	0	2	0	3	0	4	1	4	5	3	6	1	7	2	35
Relacionamiento	1	3	2	0	3	0	4	2	11	5	4	6	3	7	8	94
Asesoría emocional	1	1	2	0	3	0	4	1	5	5	2	6	1	7	8	72

Tabla 25: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 6

Ver en Anexos Tabla 24 (Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 6)

Una manera casi siempre ignorada de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de las personas que allí trabajan. La teoría dice

que sondear la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos.

No hay medición evaluativa perfecta, ya que las autoevaluaciones son vulnerables a desviaciones provocadas por el deseo de lucir bien o correctas. Cuando se trata de evaluar la aptitud emocional, es dudoso que una persona de baja autoestima sea capaz de evaluar correctamente sus propios puntos fuertes o débiles. Hasta cierto punto, toda evaluación es un reflejo del evaluador.

De acuerdo con las tablas anteriores, se observa en general que la muestra seleccionada presenta una tendencia a con elevados puntajes en todas las habilidades emocionales analizadas.

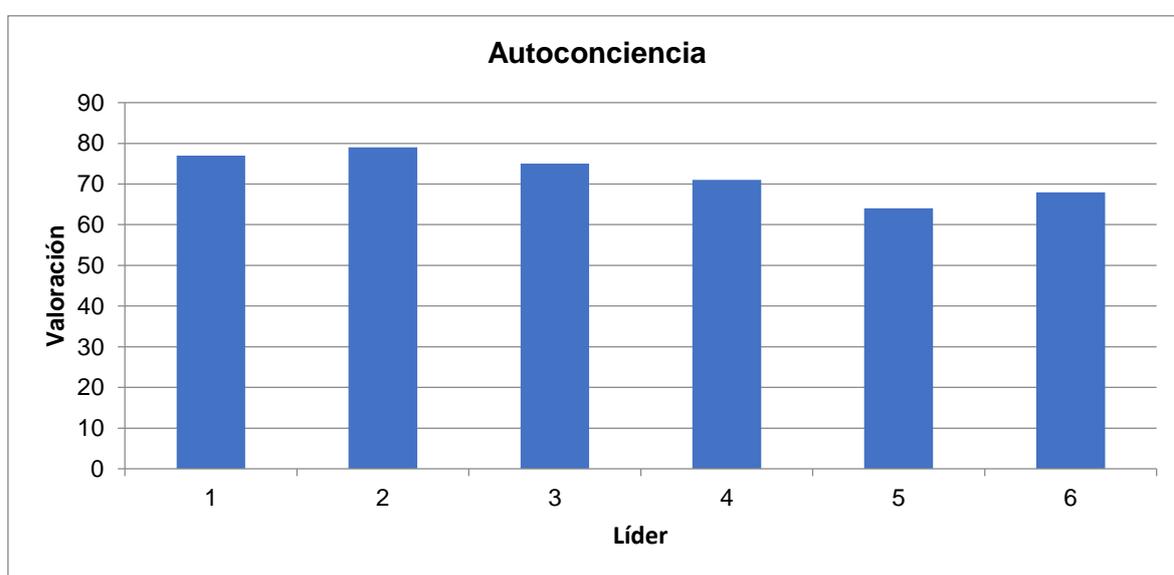


Ilustración 8: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Autoconciencia

Analizando la autoconciencia, es posible observar que existe una tendencia a registrarse valores superiores a 5 en las respuestas de las afirmaciones relacionadas, donde los totales a tales fines varían entre 64 y 79 puntos acumulados. Es posible afirmar que en general todos los entrevistados de la muestra se encuentran en un nivel válido de autoconciencia. Es decir, los individuos manifiestan esta capacidad de ser conscientes de sí mismos en cuantías de importancia.

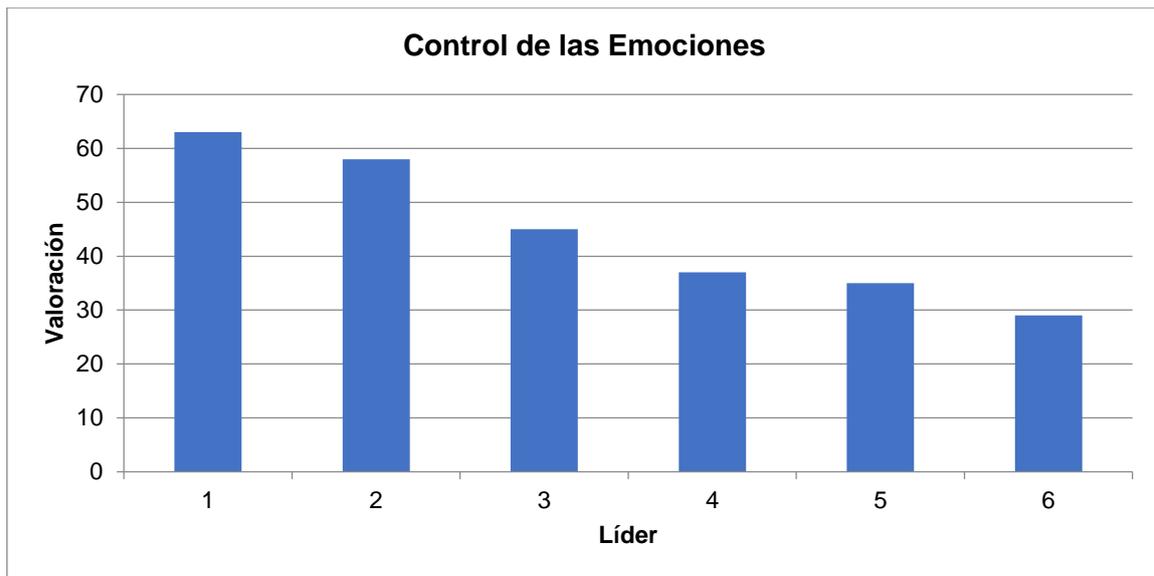


Ilustración 9: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Control de las emociones

Por su parte, el segundo factor de estudio es el control de las emociones. Aquí ya se observa una diferencia un poco más notoria entre las personas que integran la muestra. Por un lado, se encuentran los líderes 1 y 2 con niveles relativamente elevados en cuanto a las afirmaciones que justifican esta habilidad, y por otro lado, los restantes 4 con puntajes que representan más de la mitad de los dos primeros. Consecuentemente, son estos últimos líderes quienes deberían procurar establecer la atención o al menos no descuidar el indicador en pos de su mejoría, ya que como hemos expuesto en el desarrollo del presente trabajo, las emociones son contagiosas dentro de una organización, y de ese mismo contexto anímico que se difunde depende una considerable parte del éxito o fracaso. Mientras más alto es el puntaje que se deriva, la persona tiene mayor capacidad de controlar sus estados de ánimo, impulsos y recursos internos.

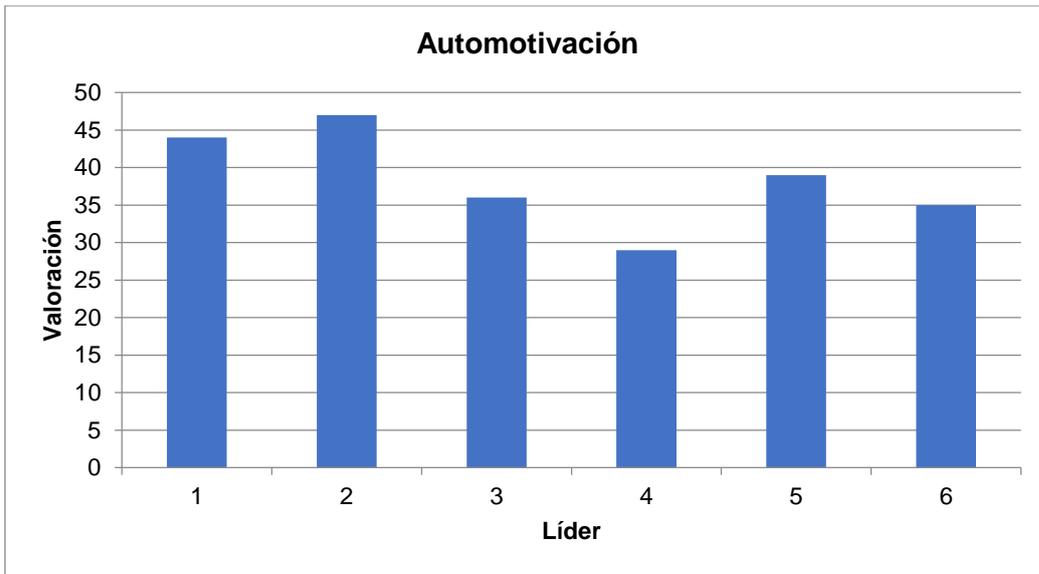


Ilustración 10: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Automotivación

Respecto a la automotivación también es posible denotar disparidades en los valores registrados, no obstante, la presencia de esta habilidad emocional se encuentra claramente establecida. Se la entiende como aquella capacidad de darse a uno mismo las razones y el entusiasmo para provocar una acción o comportamiento. Lo que diferencia a unos de otros es la capacidad de perseverar tolerando la ansiedad de la espera. En el mismo sentido con el que fue expresada la idea en párrafos previos, no debe olvidarse que las emociones son contagiosas, en tanto que un líder con una considerable motivación de sí mismo seguramente hará a su masividad para con su equipo y por tanto al cumplimiento efectivo de los objetivos. Si bien es posible analizar la representación gráfica en su totalidad haciendo al ahondamiento de la situación de cada uno de estos líderes a pesar de sus importantes registros de automotivación, es posible notar que es el Responsable de Calidad sobre quien se debería definitivamente profundizar en este análisis, procurando la comprensión de las causales que han generado dicho registro y el modo en que este puede ser incrementado.

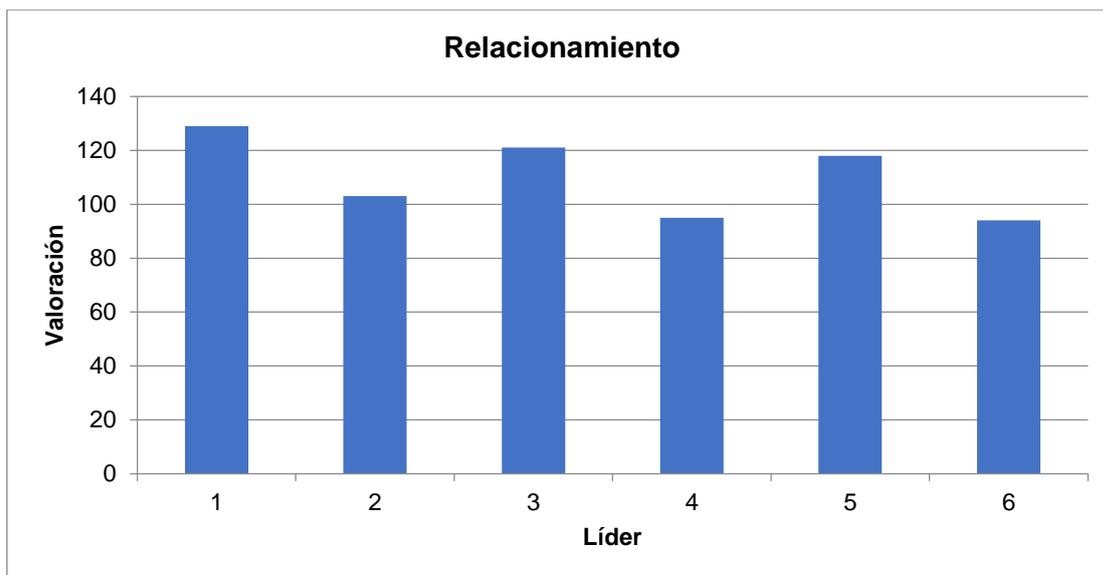


Ilustración 11: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Relacionamiento

Esta capacidad de inteligencia emocional es la que en promedio obtuvo el mayor puntaje relativo en los resultados de la muestra seleccionada. Si bien las personas obtuvieron cuantías elevadas en relación a los puntajes asignados a las otras capacidades, los líderes 2, 4 y 6 presentaron registros levemente más bajos que los otros tres líderes.

Hace aproximadamente cien años de una conocida afirmación efectuada por Edward Thorndike en un artículo publicado en el Harpers Montly Magazine y que refiere a que la falta de inteligencia social puede convertir al mejor de los mecánicos de una fábrica en el peor de los capataces. En este sentido, por más independiente que un líder quiera ser, necesita poder interactuar de manera correcta con los demás. Es esencialmente la interacción social, una de las mejores habilidades de las personas exitosas, y para ello debe poder comunicar, persuadir, influir y liderar.



Ilustración 12: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Asesoría emocional

Finalmente, la asesoría emocional que, registrando leves discrepancias de 10 puntos entre los líderes, confirma la tendencia general en los elevados y motivantes resultados de las capacidades o aptitudes de la inteligencia emocional de la muestra que a los fines del presente estudio fue seleccionada.

8.7. DISCUSION DE RESULTADOS

Con el propósito de establecer la existencia de una correlación entre inteligencia emocional y liderazgo, se presenta a continuación el análisis y discusión de los resultados obtenidos del trabajo de campo llevado a cabo, para confrontarlos con las diversas teorías propuestas por autores que vinculan su investigación a las variables de estudio. El confrontar los diversos resultados y teorías permite discutir, establecer similitudes o definir contraposiciones, en cuanto al tema de investigación. Para cada líder se integraron los resultados del perfil de inteligencia emocional destacando los aspectos que facilitan o limitan su desempeño del modelo de liderazgo.

Es imprescindible hacer mención de la importancia de la inteligencia emocional y el liderazgo en el escenario laboral, pues son condicionantes para la realización de un trabajo eficiente y eficaz por parte de los colaboradores dentro de una organización, en virtud que estos dos conceptos desarrollan funciones específicas en relación al cumplimiento laboral de un individuo pues contribuyen a crear un contexto armónico en el ambiente de trabajo.

Los resultados obtenidos en la autoevaluación de inteligencia emocional evidencian que el líder 1 representado por el Jefe de Contabilidad cuenta con la mayoría de sus competencias sociales siendo trabajadas, con una mayor importancia en la variable referida a inteligencia interpersonal. La variable de automotivación se presenta como una competencia en desarrollo a la lectura adecuada de las emociones y sentimientos de otro. Se muestran oportunidades de mejora en la autoconciencia, control de las emociones y asesoría emocional; aspectos que, como ya hemos sabido comentar, son de gran demanda en el mercado actual y que hacen a la competitividad no solo de este individuo mismo, sino del puesto que desempeña. Este líder presenta resultados que lo acercan a un estilo de liderazgo basado en los equipos, una influencia reciproca, donde el líder influye en el grupo y el grupo en el líder. En este sentido vemos que el mayor puntaje lo obtuvo en la competencia del relacionamiento con los demás.

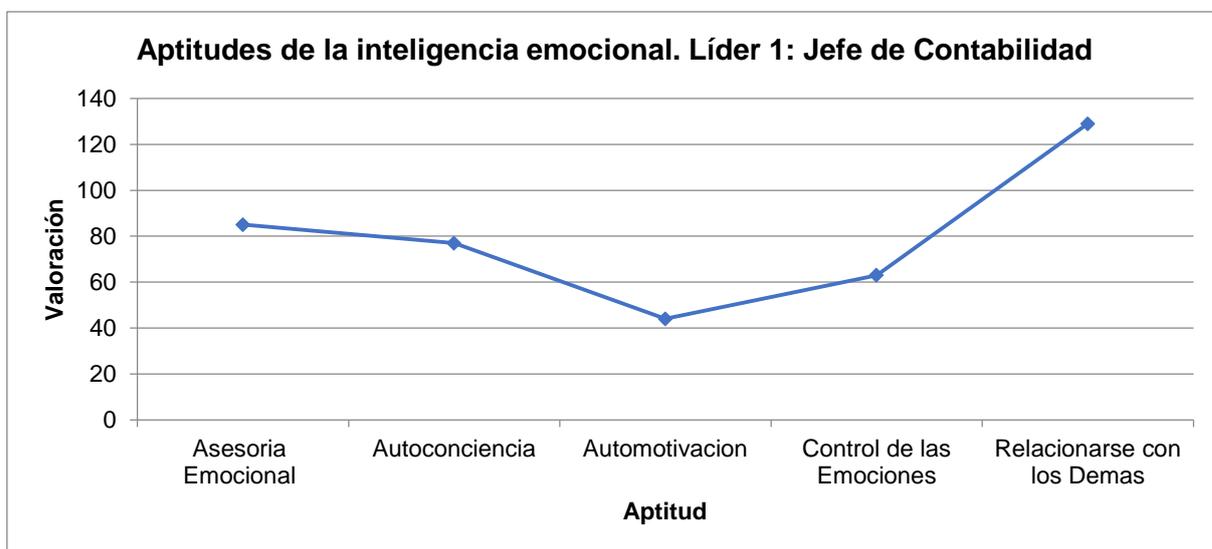


Ilustración 13: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 1

Por su parte, el Líder 2, quien es el Jefe de Impuestos, al igual que el anterior también basa su estilo de liderazgo en uno por equipos, obteniendo en este sentido valores más elevados en las competencias que involucran el relacionamiento con las demás personas, e inferior en la que hace a la automotivación.

Por lo que puede apreciarse en las representaciones gráficas, ambos líderes deberían destinar especial atención al desarrollo y consolidación de competencias que tienen que ver con la asesoría emocional, autoconciencia y control de emociones.

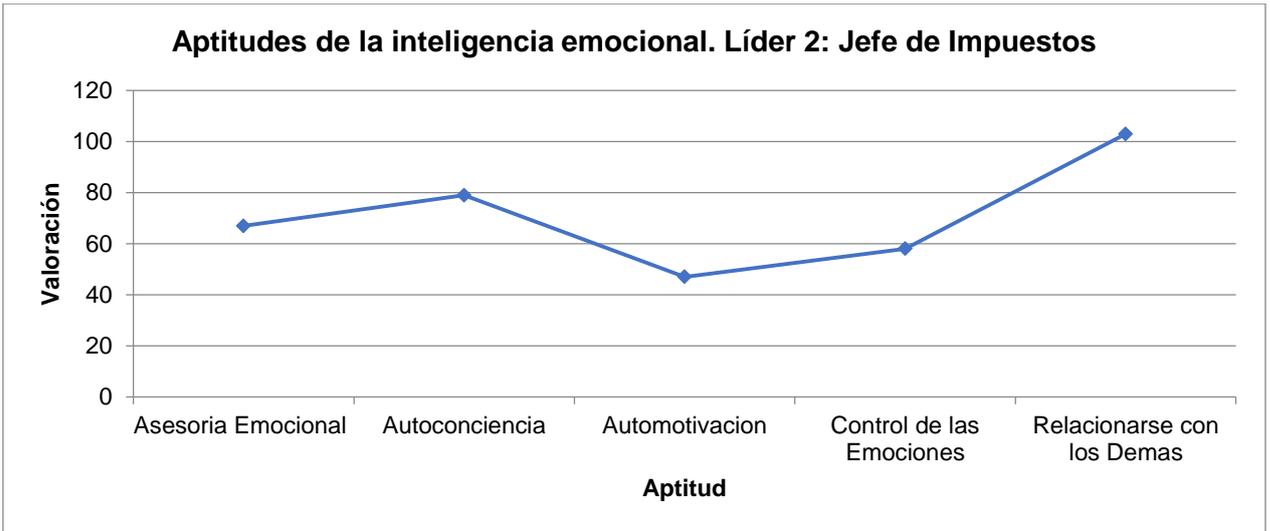


Ilustración 14: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 2

El Responsable de Personal registra valores que enfatizan el relacionamiento con los demás por lo que el estilo que en mayor medida prima, y por la incidencia propia de los demás aspectos, es una combinación de un liderazgo social y de equipos. En contraposición, puede visualizarse un nicho interesante que desarrollar y explotar dado por los niveles más bajos de automotivación y control de emociones, exponiendo los valores más comprometidos hasta aquí.

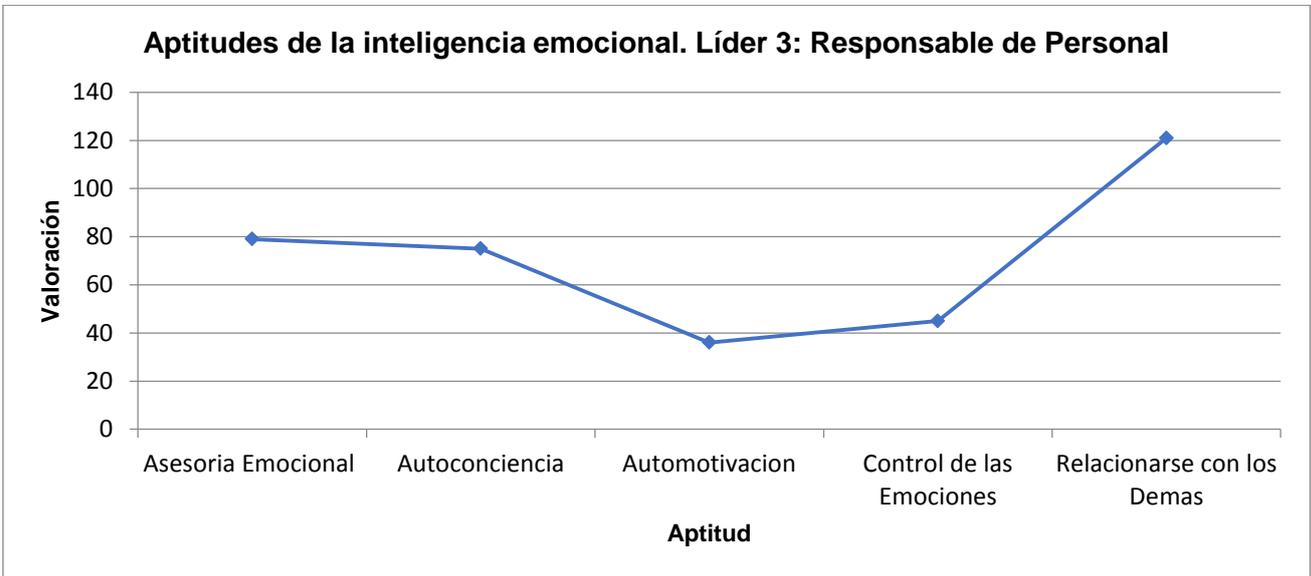


Ilustración 15: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 3

En el caso del Líder 4, siendo representado por el Responsable de Calidad, las respuestas al test se conjugan en una similitud con la situación descrita previamente con el Responsable de Personal. Si bien su estilo se inclina por uno de naturaleza de equipos

con un sólido relacionamiento con sus pares, la motivación de sí mismo y el control de sus propias emociones se presentan como las competencias a desarrollar. Nuevamente téngase en cuenta que el contexto laboral actual exige a los individuos este balance de sus aptitudes de inteligencia emocional para, no solo procurar el cumplimiento efectivo de sus tareas sino propiciar el ameno ambiente en la organización.

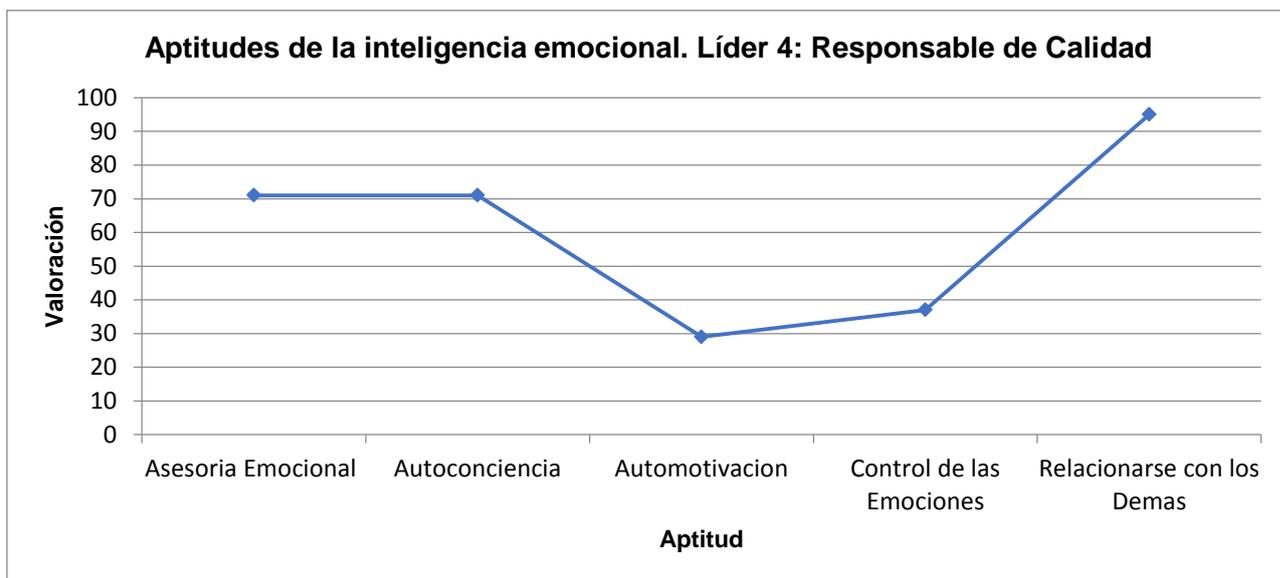


Ilustración 16: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 4

El caso del Responsable de Marketing encuentra varios aspectos en común con el descripto Responsable de Persona, destacando que éste último y por la misma dinámica de su posición, su estilo tiende a ser usualmente una mestización en equipos y persona sin dejar de considerar las competencias que igualmente debe profundizar.

Para el caso del Líder 5, prevalece un modelo más bien social con especial énfasis en el relacionamiento con las demás personas en tanto que se el análisis de los aspectos más propios como su misma motivación y el dominio de sus emociones tiende a debilitarse.

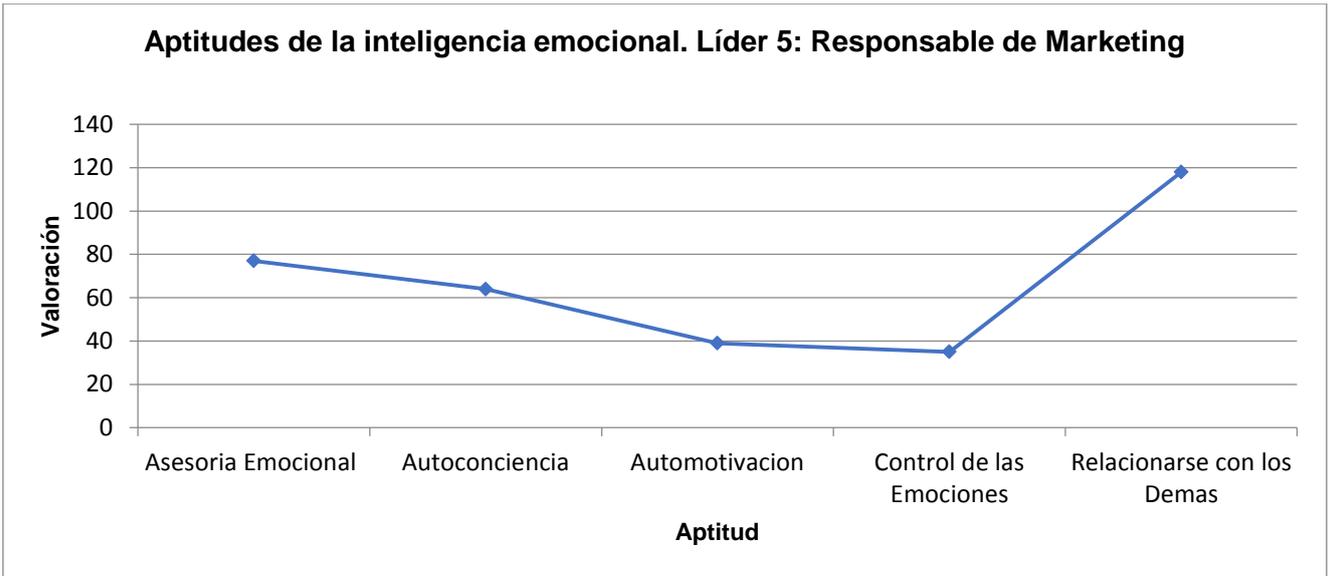


Ilustración 17: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 5

Por último, el Líder 6 comparte las mismas características, con sus competencias más sólidas y aquellas que debe trabajar, de los otros líderes que, en mayor o menor medida, se circunscriben al estilo de liderazgo por equipos, pudiéndose observar en los resultados, como es de saber, mayores valores en la habilidad que involucra la comunicación y el relacionamiento.

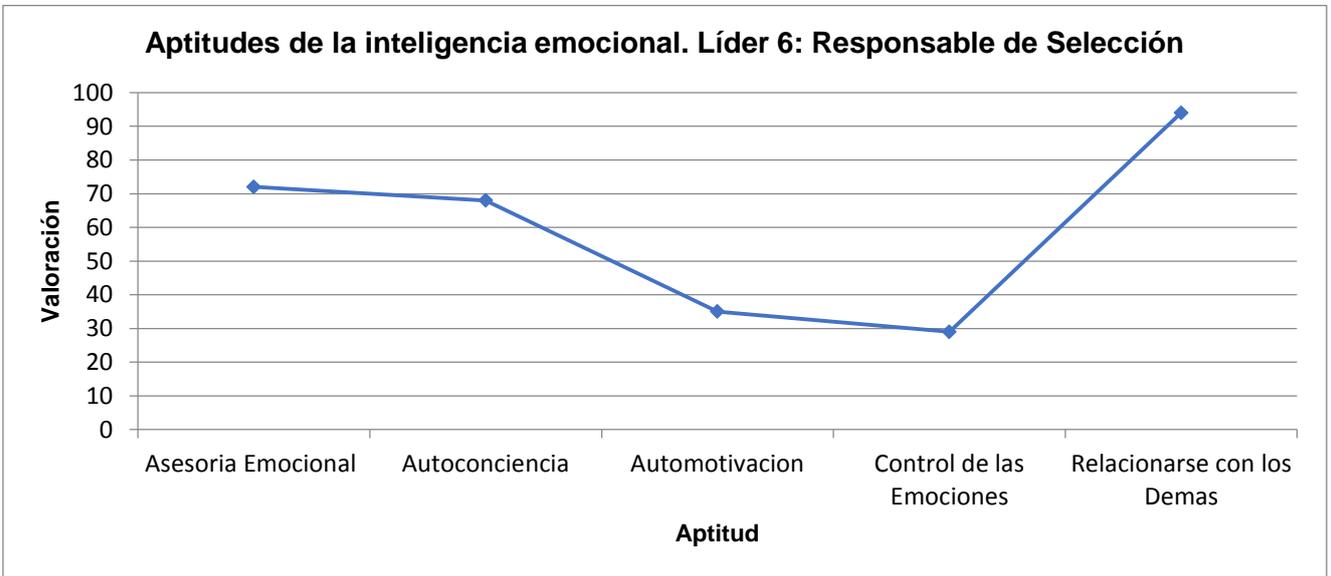


Ilustración 18: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 6

Los factores que han sido evaluados y que hacen a la inteligencia emocional arrojan que, en términos generales, los sujetos de estudio mantienen un nivel adecuado y coherente de inteligencia emocional, lo que sin duda se constituye como un importante

beneficio para el desempeño de los colaboradores y para crear un entorno más empático de trabajo. En términos generales, los resultados ya mencionados evidencian que la población de estudio se encuentra en un nivel aceptable, aunque los sujetos de género femenino suelen tener puntajes más elevados que los de los hombres, lo que puede deberse a los diferentes factores culturales que determinan la socialización, la cantidad de emociones y la forma que se expresan de acuerdo a la crianza según el género. La similitud en los resultados puede percibirse en el ámbito laboral de forma positiva, pues los sujetos tienen la capacidad de conocer y manejar sus emociones sin importar las circunstancias.

Este nivel aceptable nivel aceptable, sugiere la capacidad de los sujetos en cuanto a conocer sus emociones, canalizarlas y expresarlas de forma adecuada. Juan José Huerta y Gerardo Rodríguez en su título "Desarrollo de habilidades directivas. 2da Edición" (2006), señalan que cuanto más alta sea la posición de una persona a quien se le considera como una estrella por su desempeño, más notable son sus destrezas de inteligencia emocional como la razón de su efectividad, teoría que coincide con el resultado de una investigación llevada a cabo en 2012 sobre la influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral de los trabajadores de una empresa, concluyó que el personal posee un nivel promedio de inteligencia emocional, lo que indica que poseen un óptimo manejo de las situaciones adversas en las que se desenvuelven, puesto que los datos se mantienen en los rangos adecuada y excelente, con algunas excepciones de sujetos que deben mejorar en alguno de los factores evaluados.

"El liderazgo es la influencia, el arte o proceso de influir en las personas para que se esfuercen con buena disposición y entusiastamente hacia la consecución de metas grupales" (Koontz & Wehrich, Essentials of Management, 1990, pág. 356). Los resultados de esta prueba marcan la orientación hacia un estilo de liderazgo con foco en el grupo, el cual se refiere básicamente, al líder que da prioridad a las personas por encima de los resultados que estas puedan generar. Se enfoca en identificar, comprender y aceptar las diferencias entre los miembros de su equipo. Suele tener como característica la escucha activa, la accesibilidad y el apoyo a sus seguidores.

Existe una diferencia en cuanto al estilo de liderazgo que ejercen los entrevistados, lo que puede deberse al grado de responsabilidad y a la dinámica que cada puesto que desempeñan tienen en cuestión. Es decir que según el contexto se da la forma de liderar. De esta manera, Koontz y Wehrich indican que la "teoría del continuo reconoce que el estilo de liderazgo apropiado depende del líder, los seguidores y la situación" (Koontz & Wehrich, Administración: Una perspectiva global. 12da Edición, 2004, pág. 544)

Las organizaciones suelen entender a los líderes como una especie de filtro para conseguir los objetivos de manera más rápida y eficiente, por esta razón, esperan que en los puestos de mandos altos y medios se desempeñen personas que puedan efectivamente cumplir con cada función, pues se considera que el liderazgo es propio de un puesto de trabajo, sin embargo, muchos de los gerentes no forzosamente tienen las habilidades necesarias para ser uno de ellos. S. Kossen y M. Drake en su libro "The human side of organizations" (2002) encontraron que existen casos que ni los títulos que se han asignado formalmente a algunas personas, ni sus posiciones en el organigrama de las empresas, convierten en líderes a los individuos.

Tanto la inteligencia emocional como el liderazgo forman parte importante dentro de las organizaciones, aunque no necesariamente deben ir de la mano, sin embargo, la inteligencia emocional es definida como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un determinado objetivo o resultado positivo. También cabe aclarar que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, muy en especial la de un líder, determinar si posee dichas aptitudes. (Huerta Mata & Rodríguez Castellanos, Desarrollo de habilidades directivas. 2da Edición, 2006).

9. CONSIDERACIONES FINALES

En el presente Trabajo Final de Posgrado han sido analizados y desarrollados los aspectos generales del proceso de Administración de Recursos Humanos y específicamente aquellos que se circunscriben al concepto de clima laboral, haciéndose especial énfasis en la importancia de éste en la vida y desarrollo de las organizaciones y en particular como herramientas sumamente valiosas para la gestión exitosa de las personas.

A partir de dichos lineamientos como ejes de la estructura del trabajo, fue presentado un caso objeto de estudio referente a una importante compañía agroindustrial de la Ciudad de Río Cuarto, sobre la que se procedió a aplicar una determinada metodología en pos del análisis, medición y posterior conclusión acerca de la concepción e impacto de su clima laboral. Fue a partir de este estudio y análisis el dar con la exposición de las principales características que este clima organizacional estaba registrando, viabilizando la posibilidad de emitir una opinión al respecto principalmente en cuanto a sus fortalezas y beneficios, debilidades y aquellos aspectos que pueden ser desarrollados y convertidos en virtudes de igual manera, y pudiendo ser calificado así en un tipo consultivo de clima laboral, en el que la comunicación es fluida en todos sus niveles, y el dinamismo y la motivación son de carácter proactivo y holístico, circunstancias que, entre otras, propician un contexto ameno y favorable para la consecución exitosa de los objetivos.

La empresa bajo estudio posee una clara, definida y también conocida estructura y organización interna. No solo se les es comunicada al ingresar a la compañía, sino que las personas tienen acceso a la posibilidad de consultarla cuando así lo deseen. Si bien, como es de saber, es común que cada área tenga características propias en cuanto a su desarrollo y comunicación por su propia naturaleza, es posible afirmar que el común denominador se basa en la proactividad y en un adecuado y sólido balance en cuanto al enfoque en las tareas y objetivos y aquel vinculado a las personas que conforman los equipos. Es menester considerar la existencia de un Área de Recursos Humanos consolidada que fomenta permanente el involucramiento de las personas que forman parte de la compañía, y bajo todas sus iniciativas, se ha convertido en un verdadero socio estratégico para las demás áreas y para la organización como un todo. En el mismo sentido, como aspecto a desarrollar, se propone incitar a una mayor regularidad en los feedbacks o devoluciones de carácter formales que se le efectúa al personal, migrándose a plazos cuatrimestrales en lugar de anuales de manera que pueda llevarse un mejor monitoreo de la performance y situación de los involucrados. No obstante, se registra un notorio compromiso por parte de todas las personas que hacen a la empresa,

principalmente por una política de formación y capacitación continua, líderes de equipos que no solo conducen el trabajo al cumplimiento de las tareas para dar con los objetivos establecidos sino también que lo hacen considerando el factor humano y el valor agregado que éste tiene para la compañía y la importancia que radica su adecuada contemplación.

Específicamente haciendo foco en los líderes que hacen a los mandos medios de la empresa bajo estudio, es posible afirmar que si bien el área para la cual se desempeñan es un factor de suma relevancia a la hora de analizar su perfil, todos ellos lo inclinan, como supo comentarse anteriormente, a una adecuada sintonía entre las personas y las labores a ser llevadas a cabo, lo cual propicia un contexto sumamente favorable para el desarrollo profesional y personal, a la vez que de igual manera logran equilibrarse los intereses de la compañía y a la de sus empleados.

La aplicación de la metodología en el caso objeto de estudio, como eje del presente Trabajo Final, encuentra sustento y estructuración a partir de un importante marco teórico basamentado principalmente en los aportes de Daniel Goleman en los conceptos de Inteligencia Emocional y Liderazgo y el íntimo vínculo que entre estos dos tiene lugar.

Cuando se le preguntó a alguien lo que se necesitaba para ser un gran líder, contestó sin dudarle y con mucho entusiasmo ¡Grandes seguidores!. Aunque esta respuesta puede parecer un tanto sarcástica, es de saber que contiene cierta verdad, en el sentido que las organizaciones exitosas necesitan además de líderes que puedan dirigir, seguidores que puedan precisamente acompañarlos. De hecho, probablemente sea correcto afirmar también que todas las organizaciones tienen considerable menor cantidad de líderes que de seguidores. En consecuencia, el que éstos últimos sean ineficaces o en su gran mayoría puede conllevar una desventaja aún más preocupante que tener líderes de estas características. Un aspecto importante que surge de nuestro análisis es que los líderes eficaces no utilizan un estilo único y excluyente, sino que ajustan lo ajustan a cada situación que les toca atravesar. Ellos observan individual y grupalmente a las personas, interpretan señales y adoptan el estilo que resulta más adecuado a cada circunstancia. Esto no solo significa que saben utilizar los cinco elementos que explican la inteligencia emocional, sino que son capaces de promover el compromiso y entusiasmo de sus subordinados en cualquier situación.

Una persona se convierte en líder mucho antes de ser promovida a un puesto destacado jerárquicamente, ya que, por sus conocimientos y experiencias, la manera en que se comunica, las habilidades que adquiere y consolida, y hasta su forma de vestir, todo forma parte de esa construcción, afirma Isela Constantini.

El liderazgo es una habilidad como cualquier otra, por lo que una vez aprendidos los pasos, cualquier persona que tenga la motivación y voluntad adecuadas puede llegar a dominarlo. De hecho, numerosos estudios han descubierto que en el curso de su carrera las personas tienden a desarrollar de un modo natural más competencias de inteligencia emocional, y que estas suelen mejorar con la edad, lo cual no solo se pone de relieve en la evaluación que las personas hacen de sí mismas, sino también en la evaluación que de ellas hacen los demás.

El problema general se halla en que la tendencia a la mejora no garantiza que todos los líderes desarrollen de manera natural las distintas competencias de inteligencia emocional en el grado y en el momento en que las necesitan.

En este sentido lo que va a diferenciar a las organizaciones será su capacidad para llevar a cabo un diagnóstico coherente de las fortalezas y debilidades de cada líder, y que de esta manera pueda desarrollar el correspondiente plan para desarrollar o fortalecer las competencias de inteligencia emocional.

El principal desafío que deberán enfrentar es enfocarse en la parte correcta de cerebro. En varios estudios se ha visto que los resultados son tan limitados en diversos programas de formación para el desarrollo de las competencias de inteligencia emocional y del liderazgo, fundamentalmente porque no están dirigidos tanto al cerebro límbico (el cerebro emocional) como sí lo hacen al neocórtex (el cerebro pensante). La velocidad de aprendizaje del primero es mucho más lenta que la velocidad de aprendizaje del cerebro pensante, sobre todo cuando se trata de reaprender hábitos profundamente inculcados, según nos dice la neurociencia.

Por ello, para desarrollar habilidades de liderazgo se necesita un enfoque emocionalmente inteligente que provoque esos cambios neuronales, un modelo que influya directamente en los centros emocionales.

El mejor periodo vital para el aprendizaje de las competencias del liderazgo se extiende desde la adolescencia hasta poco después de los veinte años de edad, ya que durante todo ese tiempo el cerebro, que es el órgano que más tarda en madurar anatómicamente, va estableciendo los circuitos sobre los que se asientan los hábitos emocionales. Así, el aprendizaje temprano resulta sumamente útil para el desarrollo de competencias como el autocontrol, la motivación de logro, la colaboración y la persuasión.

Pero el hecho de que la persona carezca de una determinada competencia no implica que esta no pueda acabar desarrollándose. Por ende, lo positivo es que la inteligencia emocional se puede aprender, trabajar y consolidar, afirma Daniel Goleman.

El impacto de la paternidad en la competencia emocional comienza desde la cuna. Los padres deben comprender cómo sus actos pueden ayudar a generar confianza,

curiosidad, el placer de aprender y la comprensión de los límites que ayuda a los chicos a tener éxito en la vida.

La primera oportunidad entonces de dar forma a los elementos de la inteligencia emocional son los primeros años de vida, aunque estas capacidades continúan formándose a través del tiempo. Todos los pequeños intercambios entre padres e hijos tienen un subtexto emocional, y en la repetición de estos mensajes a lo largo de los años, los niños forman el núcleo de sus capacidades y de su concepción emocional.

El otro problema al que nos enfrentamos es que hasta ahora no se conoce ningún test escrito que proporcione una puntuación de inteligencia emocional.

Cada vez son más las empresas para las que alentar las habilidades de la inteligencia emocional es un componente vital para la filosofía del gerenciamiento. A medida que las organizaciones se encogen en sucesivas oleadas de reducción de personal, los que quedan, cargan con más responsabilidad y se vuelven más visibles. De esta manera, a medida que cambian las empresas, también lo hacen los rasgos que necesita una persona para diferenciarse.

Para muchos trabajadores, generalmente aquellos de más edad, esta nueva manera de pensar puede significar una desagradable sorpresa. La gente comienza a comprender que, para alcanzar el éxito, no bastan la excelencia intelectual ni la capacidad técnica, sino que se necesitan otro tipo de habilidades sólo para sobrevivir, mucho más para prosperar, y más aún para sobresalir en un mercado laboral donde cada vez la turbulencia toma mayor protagonismo.

No obstante ello, en el trabajo existe una paradoja peligrosa, al mismo tiempo que los niños mejoran su cociente intelectual, su inteligencia emocional está declinando. (Goleman, *La Inteligencia Emocional*, 1995)

En este sentido, la misión que perseguimos con el presente trabajo es que podamos tomar consciencia respecto a la importancia de trabajar con inteligencia emocional, como individuos, en equipos y como organizaciones. Vivimos en épocas en la que nuestras perspectivas para el futuro dependen cada vez más de que sepamos controlarnos y manejar con destreza nuestras relaciones, desarrollando aún más sus componentes para así enfrentar los cruciales desafíos personales y organizacionales que nos esperan en los próximos años. (Goleman, *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*, 2011)

Finalmente, a modo de culminación, se hace adecuado citar lo que expone Chiavenato “No existe una organización sin personas y tampoco hay empresas sin ellas, las organizaciones no funcionan sin individuos y éstos no viven sin las organizaciones”.

10. ANEXOS

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1							
	6							
	11							
	12							
	13							
	14							
	15							
	17							
	18							
	19							
	20							
21								
Control de las emociones	1							
	2							
	3							
	4							
	5							
	7							
	9							
	10							
	13							
27								
Automotivación	7							
	22							
	23							
	25							
	26							
	27							
	28							
Relacionamiento	8							
	10							
	16							
	19							
	20							
	29							
	30							
	31							
	32							
	33							
	34							
	35							
	36							
	37							
	38							
39								
42								
43								

	44							
	45							
Asesoría emocional	8							
	10							
	16							
	18							
	34							
	35							
	37							
	38							
	39							
	40							
	41							
	44							
	45							
Total		0						

Tabla 2: Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO

Dimensión	Ítem	Líder					
		1	2	3	4	5	6
Personas	3						
	5						
	8						
	10						
	15						
	18						
	19						
	22						
	24						
	26						
	28						
	30						
	32						
	34						
35							
Total Personas		0	0	0	0	0	0
Tareas / Obligaciones	1						
	2						
	4						
	6						
	7						
	9						
	11						
	12						
	13						
	14						
	16						
	17						
	20						
21							
23							

	25						
	27						
	29						
	31						
	33						
Total Tareas	0						
Total	0						

Tabla 4: Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión.

TEST DE ESTILOS DE LIDERAZGO. APLICACIÓN

Dimensión	Ítem	Líder					
		1	2	3	4	5	6
Personas	3	1	1	1	1	1	1
	5	1	1	1		1	1
	8						
	10	1		1	1	1	1
	15			1	1	1	1
	18				1	1	
	19	1		1			
	22			1	1		1
	24	1		1	1	1	1
	26	1		1			1
	28	1	1	1	1	1	1
	30		1	1		1	1
	32	1		1	1		
	34			1	1	1	1
	35			1		1	
Total Personas		8	4	13	9	10	10
Tareas / Obligaciones	1	1			1		1
	2	1		1			
	4	1		1	1		
	6	1		1	1	1	1
	7	1		1			1
	9	1	1	1		1	1
	11	1	1	1	1	1	1
	12						
	13	1	1				1
	14	1	1	1		1	1
	16	1		1	1		1
	17	1	1		1	1	1
	20		1		1		
	21		1	1	1		1
	23	1	1	1	1		1
	25	1		1	1		1
	27			1	1		1
29	1	1	1	1		1	
31		1	1	1		1	
33	1	1	1		1	1	
Total Tareas		15	11	15	13	6	16
Total		23	15	28	22	16	26

Tabla 6: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión.

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 1

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1							x
	6							x
	11							x
	12							x
	13							x
	14							x
	15						x	
	17							x
	18							x
	19						x	
	20					x		
21					x			
Control de las emociones	1							x
	2					x		
	3						x	
	4						x	
	5						x	
	7							x
	9					x		
	10							x
	13							x
27							x	
Automotivación	7							x
	22							x
	23						x	
	25					x		
	26					x		
	27							x
	28							x
Relacionamiento	8							x
	10							x
	16						x	
	19						x	
	20					x		
	29							x
	30						x	
	31							x
	32							x
	33					x		
	34						x	
	35							x
	36						x	
	37							x
	38							x
	39							x
	42							x
43							x	
44						x		
45						x		
Asesoría	8							x

emocional	10							x
	16						x	
	18							x
	34						x	
	35							x
	37							x
	38							x
	39							x
	40						x	
	41							x
	44						x	
	45						x	
Total		0	0	0	0	8	18	36

Tabla 14: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 1

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 2

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1							x
	6							x
	11							x
	12							x
	13							x
	14							x
	15						x	
	17					x		
	18							x
	19							x
	20							x
Control de las emociones	1							x
	2							x
	3					x		
	4						x	
	5							x
	7						x	
	9						x	
	10		x					
	13							x
Automotivación	7						x	
	22							x
	23							x
	25							x
	26						x	
	27							x
	28							x
Relacionamiento	8							x
	10		x					
	16							x
	19							x
	20							x

	29							x
	30						x	
	31				x			
	32					x		
	33							x
	34							x
	35						x	
	36					x		
	37							x
	38							x
	39							x
	42						x	
	43					x		
	44				x			
	45		x					
Asesoría emocional	8							x
	10		x					
	16							x
	18							x
	34							x
	35						x	
	37							x
	38							x
	39							x
	40							x
	41					x		
44				x				
45		x						
Total		0	5	0	3	7	10	37

Tabla 16: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 2

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 3

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1							x
	6						x	
	11						x	
	12						x	
	13						x	
	14						x	
	15							x
	17						x	
	18							x
	19						x	
	20						x	
21						x		
Control de las emociones	1							x
	2			x				
	3					x		
	4					x		
	5					x		
	7					x		

	9		x					
	10						x	
	13						x	
	27						x	
Automotivación	7					x		
	22						x	
	23						x	
	25							x
	26				x			
	27						x	
Relacionamiento	8							x
	10						x	
	16							x
	19						x	
	20						x	
	29						x	
	30					x		
	31						x	
	32							x
	33					x		
	34				x			
	35							x
	36							x
	37							x
	38							x
	39						x	
	42							x
43							x	
Asesoría emocional	8							x
	10						x	
	16							x
	18							x
	34				x			
	35							x
	37							x
	38							x
	39						x	
	40						x	
	41							x
44						x		
45						x		
Total		0	1	1	3	7	29	21

Tabla 18: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 3

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 4

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1						x	
	6					x		

	11							x
	12							x
	13							x
	14						x	
	15						x	
	17				x			
	18							x
	19							x
	20						x	
	21							x
Control de las emociones	1						x	
	2			x				
	3							x
	4					x		
	5						x	
	7				x			
	9			x				
	10	x						
	13							x
	27						x	
Automotivación	7				x			
	22						x	
	23					x		
	25					x		
	26			x				
	27						x	
	28							x
Relacionamiento	8						x	
	10	x						
	16							x
	19							x
	20						x	
	29							x
	30					x		
	31			x				
	32					x		
	33						x	
	34							x
	35							x
	36				x			
	37						x	
	38							x
	39							x
42						x		
43		x						
44				x				
45						x		
Asesoría emocional	8						x	
	10	x						
	16							x
	18							x
	34							x
	35							x
	37						x	
	38							x
39							x	

	40						x	
	41					x		
	44				x			
	45						x	
Total		3	1	4	6	7	19	22

Tabla 20: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 4

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 5

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1						x	
	6						x	
	11						x	
	12						x	
	13						x	
	14				x			
	15					x		
	17						x	
	18						x	
	19						x	
	20						x	
Control de las emociones	1						x	
	2		x					
	3				x			
	4			x				
	5							x
	7					x		
	9			x				
	10						x	
	13						x	
	27					x		
Automotivación	7					x		
	22						x	
	23					x		
	25							x
	26					x		
	27					x		
	28						x	
Relacionamiento	8						x	
	10						x	
	16						x	
	19						x	
	20						x	
	29						x	
	30						x	
	31					x		
	32						x	
	33						x	
	34						x	
35							x	
36						x		

	37							x
	38						x	
	39					x		
	42						x	
	43						x	
	44					x		
	45					x		
Asesoría emocional	8						x	
	10						x	
	16						x	
	18						x	
	34						x	
	35							x
	37							x
	38						x	
	39						x	
	40						x	
	41					x		
	44					x		
45					x			
Total		0	1	2	2	15	36	6

Tabla 22: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 5

TEST PARA MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL. APLICACIÓN. LÍDER 6

Aptitud	Ítem	Valoración						
		1	2	3	4	5	6	7
Autoconciencia	1						x	
	6						x	
	11							x
	12						x	
	13							x
	14						x	
	15							x
	17					x		
	18							x
	19					x		
	20				x			
21							x	
Control de las emociones	1						x	
	2		x					
	3				x			
	4						x	
	5	x						
	7					x		
	9	x						
	10				x			
	13							x
27					x			
Automotivación	7					x		
	22							x
	23					x		
	25						x	

	26							x
	27					x		
	28				x			
Relacionamiento	8							x
	10				x			
	16							x
	19					x		
	20				x			
	29						x	
	30					x		
	31	x						
	32						x	
	33							x
	34					x		
	35							x
	36							x
	37							x
	38							x
	39						x	
	42	x						
43							x	
44	x							
45					x			
Asesoría emocional	8							x
	10				x			
	16							x
	18							x
	34					x		
	35							x
	37							x
	38							x
	39						x	
	40							x
	41							x
	44	x						
45					x			
Total		6	1	0	7	13	12	23

Tabla 24: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 6

11. BIBLIOGRAFÍA

- Bennis, W., & Nanus, B. (1985). *Leaders. Strategies for Taking Charge*. HarperCollins.
- Cattell, R., Kaufman, A., Thompson, L., Thorndike, R., Vernon, P., & Otros. (1994). Publicación en el Wall Street Journal. *Mainstream Science on intelligence*.
- Constantini, I. (2017). *Un Líder en Vos*. Buenos Aires, Argentina: Penguin Random House. Grupo Editorial Argentina.
- Drucker, P. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Gardner, H. (1993). *Inteligencias múltiples. La teoría en la práctica*. Grupo Planeta.
- Gardner, H. (1994). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples. 2da Edición*. México: S. L. Fondo de Cultura Económica de España.
- Gardner, H. (1995). *Mentes creativas: una anatomía de la creatividad vista a través de las vidas de Sigmund Freud, Albert Einstein, Pablo Picasso, Igor Stravinsky, T.S. Eliot, Marta Graham y Mahatma Gandhi*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones B.
- Goleman, D. (1996). *Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2007). *Inteligencia Emocional*. Kairós.
- Goleman, D. (2011). *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Goleman, D. (2016). *El Líder Resonante crea más*. Barcelona, España: Ediciones B.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). "Social Intelligence and the Biology of Leadership". *Harvard Business Review*.
- Goleman, D., Drucker, P., Kotter, J., Heifetz, R., Laurie, D., Bennis, W., . . . Mayer, D. (2018). *Liderando Personas*. Harvard Business Reviews Press.
- Huerta Mata, J., & Rodríguez Castellanos, G. (2006). *Desarrollo de habilidades directivas. 2da Edición*. Pearson Educación México.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (1990). *Essentials of Management*. McGraw-Hill.
- Koontz, H., & Weihrich, H. (2004). *Administración: Una perspectiva global. 12da Edición*. México: McGraw-Hill.
- Kossen, S., & Drake, M. (2002). *The human side of organizations. 8th Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Lorenzo Delgado, M. (2004). *La función de liderazgo de la dirección escolar: una competencia transversal*. Granada, España.
- Malaisi, L. (2012). *Educación Emocional. Cómo ayudar a los niños de hoy*. Buenos Aires, Argentina: Fundación Educación Emocional Argentina.
- Weisinger, H. (2001). *La Inteligencia Emocional en el trabajo*. Madrid, España: Javier Vergara.

12. ÍNDICE DE TABLAS E ILUSTRACIONES

<i>Tabla 1: Distribución de la muestra. Edades y sexo.....</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 2: Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes.....</i>	<i>899</i>
<i>Tabla 3: Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 4: Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 5: Test de estilos de liderazgo (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 6: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 7: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Relación.....</i>	<i>64</i>
<i>Tabla 8: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 1.....</i>	<i>65</i>
<i>Tabla 9: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 2.....</i>	<i>66</i>
<i>Tabla 10: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 3.....</i>	<i>666</i>
<i>Tabla 11: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 4.....</i>	<i>67</i>
<i>Tabla 12: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 5.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 13: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. (Blake and Mouton). Valoración por dimensión. Cuadro de resultados. Líder 6.....</i>	<i>68</i>
<i>Tabla 14: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 1.....</i>	<i>92</i>
<i>Tabla 15: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 1.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 16: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 2.....</i>	<i>933</i>
<i>Tabla 17: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 2.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 18: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 3.....</i>	<i>944</i>
<i>Tabla 19: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 3.....</i>	<i>71</i>
<i>Tabla 20: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 4.....</i>	<i>966</i>

<i>Tabla 21: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 4</i>	72
<i>Tabla 22: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 5</i>	977
<i>Tabla 23: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 5</i>	72
<i>Tabla 24: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Líder 6</i>	988
<i>Tabla 25: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Valoración por aptitudes. Cuadro de resultados. Líder 6</i>	72
<i>Ilustración 1: Organigrama de empresa bajo estudio</i>	56
<i>Ilustración 2: Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton</i>	62
<i>Ilustración 3: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Valoración por dimensión (gráfica)</i>	63
<i>Ilustración 4: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 1</i>	¡Error! Marcador no definido.5
<i>Ilustración 5: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 2</i>	66
<i>Ilustración 6: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 3</i>	67
<i>Ilustración 7: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 4</i>	67
<i>Ilustración 8: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 5</i>	68
<i>Ilustración 9: Aplicación. Test de estilos de liderazgo. Gráfica de Blake and Mouton. Líder 6</i>	69
<i>Ilustración 10: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Autoconciencia</i>	73
<i>Ilustración 11: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Control de las emociones</i>	74
<i>Ilustración 12: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Automotivación</i>	75
<i>Ilustración 13: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Relacionamiento</i>	76
<i>Ilustración 14: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Asesoría emocional</i>	77
<i>Ilustración 15: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 1</i>	78

Ilustración 16: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 2
.....79

Ilustración 17: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 3
.....79

Ilustración 18: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 4
.....80

Ilustración 19: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 5
.....81

Ilustración 20: Aplicación. Test de medición de inteligencia emocional. Habilidades Líder 6
.....81