

# PENSAR

# La Educación

Anuario del Doctorado en Educación

## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Sorange Rocío Camacho Ramos  
Correo: sorangelrocio@gmail.com  
Subdirectora Académica en la ETI "Manuel A. Pulido M."  
Mérida, Venezuela

### Resumen

El presente ensayo es producto de la lectura y discusión de los libros: *"Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional"* de Daniel Goleman (2013) y el texto de los Psicólogos Cooper y Sawaf *"La Inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y las organizaciones"*. Este trabajo discute los estudios de los autores mencionados con respecto a la eficiencia del líder en tiempos de crisis. El aporte de Goleman (1996) radica en la consideración de que el éxito de una persona no depende del intelecto o de estudios académicos, sino de la Inteligencia Emocional (IE). El autor insiste que no se nace con ella, sino que ésta se puede desarrollar a través del reconocimiento de las propias emociones, objetivos y valores. La teoría de Goleman está fundamentada en cinco aptitudes: **autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales**. Desde esta perspectiva, Cooper y Sawaf (1997) sustentan que la IE es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. La IE además de ser una capacidad, es un conjunto de funciones a través de las cuales se produce un alto nivel de éxito. Los autores exponen el modelo de los cuatro pilares de la inteligencia emocional: **conocimiento emocional, aptitud emocional, profundidad emocional y alquimia emocional**. Finalmente, se considera la IE como una capacidad pertinente y de amplia utilidad en los tiempos de crisis. En esa situación, el líder **actúa inteligentemente con dominio de las**

**emociones**, convierte las emociones negativas en fortalezas a las cuales se puede recurrir cuando la inestabilidad amenaza la armonía de la organización.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, capacidad, cociente intelectual (CI), cociente emocional (CE), autoconocimiento, autorregulación, motivación.

## **EMOTIONAL INTELLIGENCE AND LEADERSHIP**

### **Abstract**

This essay is the product of reading and discussion of the books: *“Leadership. The Power of Emotional Intelligence”* by Daniel Goleman (2013) and the text of the Psychologists Cooper and Sawaf, titled: *“Emotional Intelligence applied to Leadership and organizations”*. This paper discusses the studies of the mentioned authors regarding the efficiency of the leader in crisis times. The contribution of Goleman (1996) lies in the consideration that the success of a person does not depend on the intellect or academic studies, but on Emotional Intelligence (EI). The author insists that we do not born with it, but that it can be developed through the recognition of our own emotions, goals and values. Goleman’s theory is based on five skills: **self-awareness, self-regulation, motivation, empathy, and social skills**. From this same perspective, Cooper and Sawaf (1997) argue that EI is the ability to feel, understand, and effectively apply the power and acuity of emotions as a source of human energy, information, connection, and influence. EI, in addition to being a capability, is a set of functions through which a high level of success is produced. The authors expose the model of the four pillars of emotional intelligence: **emotional knowledge, emotional aptitude, emotional depth and emotional alchemy**. Finally, EI is considered as a pertinent and widely useful capacity in crisis times. In that situation, the leader **acts intelligently with command of emotions**, turning negative emotions into strengths that can be called upon when instability threatens the harmony of the organization.

**Keywords:** Emotional intelligence, ability, intelligence quotient (IQ), emotional quotient (EQ), self-awareness, self-regulation, motivation.

### **Introducción**

En la búsqueda incansable por comprender cómo el ser humano aprende y se desarrolla a lo largo de la vida, el cociente intelectual (CI) fue estimado como el factor determinante para valorar el potencial de éxito de una persona. Elementos como entorno, experiencias, emociones y/o sentimientos no eran examinados como variables que pudiesen influir en el proceso de enseñanza y aprendizaje.

El presente ensayo busca mostrar las bases que sustenta el estudio de los psicólogos Goleman, Cooper y Sawaf partiendo de sus trascendentales obras. El principal aporte de Daniel Goleman (1996) radica en la consideración de que el éxito de una persona no depende del intelecto o de estudios académicos, sino de la Inteligencia Emocional (IE). El autor insiste que no se nace con ella, sino que esta se puede crear, alimentar, fortalecer y desarrollar a

través del reconocimiento de las propias emociones, objetivos y valores; de la misma manera, la IE se aprecia en las capacidades, habilidades o talentos que poseen ciertos individuos. Sumado a lo anteriormente mencionado, Goleman respalda que las personas pueden estar atravesando procesos de cambio o crisis y, sin embargo, pueden convivir sanamente en sociedad si se desarrolla esta capacidad. La teoría de Goleman está fundamentada en cinco aptitudes: **autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.**

Desde esta perspectiva, Cooper y Sawaf (1997) sustentan que la IE es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión, e influencia. La IE además de ser una capacidad es un conjunto de funciones a través de las cuales se produce un alto nivel de éxito. Los autores pre citados exponen el modelo de los cuatro pilares de la IE: **conocimiento emocional, aptitud emocional, profundidad emocional y alquimia emocional.**

Cooper y Sawaf (1997) destacan las mismas posiciones en cuanto a la insuficiencia que presenta el coeficiente intelectual en el éxito. A su vez, plantean a la autoconciencia como el pilar fundamental de la autoestima.

Para finalizar con estas precisiones, es importante recordar cómo en los actuales momentos las industrias, empresas y agencias buscan que sus empleados posean una inteligencia emocional alta. Probablemente se dieron cuenta que gozar de un cociente intelectual favorecido, pero en ausencia de control de emociones y habilidades sociales, minimiza la eficiencia del individuo que carece de herramientas que le permitan liderar y comprender al otro.

### ***La Inteligencia Emocional de Goleman, Cooper y Sawaf***

Este ensayo se propone mostrar las bases del estudio del Psicólogo Daniel Goleman (1996) en el libro *“Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional”*; y la postura de los también Psicólogos Cooper y Sawaf (1997) quienes sostienen en su libro *“La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”* que el líder eficiente tiene un buen desarrollo de inteligencia emocional. Según estos autores, la gestión que una persona hace de sus propias emociones y de sus relaciones con los demás, influye mucho más en su liderazgo que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas. Partiendo de las coincidencias de los postulados de Goleman, Cooper y Sawaf se concluye que de nada sirve un cerebro brillante y un elevado cociente intelectual si no se entiende de empatía, si no se sabe leer las emociones propias y ajenas, si no se es capaz de reconocer la intuición al momento de tomar decisiones acertadas.

Goleman (2013) y Cooper y Sawaf (1997) han establecido que el cimiento clave para el desarrollo de un liderazgo humano eficiente, surge desde la Inteligencia Emocional. En el libro de Goleman (2013) *“Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional”* se señala que tradicionalmente se ha justificado el éxito o el fracaso de los gerentes con base en la capacidad intelectual. Sin embargo, la relación no parece estar tan clara, sobre todo cuando se observa a líderes con un nivel intelectual alto, pero que no son capaces de resolver situaciones de la

vida cotidiana y del quehacer institucional. Por el contrario, personas que han estado en un nivel ejecutor, resuelven satisfactoriamente situaciones cotidianas cuando son nombrados directores o con cargos administrativos, siendo con frecuencia personas con éxito en la vida. En esa especie de generalización, no parece sencillo identificar las claves que determinan el éxito o el fracaso más allá de la capacidad intelectual, dado que también influyen aspectos emocionales y sociales.

El citado autor ha reunido trabajos de más de veinte años que sustentan el impacto positivo de la IE en relación con la excelencia personal y organizativa. El Psicólogo plantea que esta obra debe considerarse una caja de herramientas, además de representar un artefacto único y útil que ayudará a líderes, directores, instructores y educadores a guiar y motivar de manera efectiva al talento humano que representan.

Del mismo modo, Cooper y Sawaf (1997:03) plantean una serie de estudios sobre la IE, donde se revela que las personas intelectualmente más brillantes no suelen ser las que más éxito tienen, ni en los negocios ni en su vida privada. En el curso de los últimos años el cociente emocional (CE) se ha aceptado ampliamente como una expresión abreviada del equivalente a IE. Las investigaciones recientes sugieren que un ejecutivo o profesional técnicamente eficiente con un alto CE es una persona que percibe más hábilmente los conflictos en gestación, los puntos vulnerables de los equipos a los que hay que prestar mayor atención.

Para mejor comprensión del término, la noción del concepto se remonta a Charles Darwin quien indicó en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Por su parte, Thorndike, en el año 1920, utilizó el término inteligencia social para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas. En el año 1940 David Wechsler describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente. Hasta la década del 70, la Psicología dominada por el paradigma conductista y por el movimiento de los tests, pasa por alto los factores no intelectuales.

Desde otra perspectiva, Gardner (1983) define el campo de las Inteligencias Múltiples. Este autor abre el estudio de la inteligencia a otras posibilidades dentro del mundo de la Educación. Este investigador define la inteligencia como una capacidad que se puede desarrollar y no como algo exclusivamente innato o inamovible. No niega el componente genético, pero sostiene que esas potencialidades se van a desarrollar de una u otra manera dependiendo del medio ambiente, las experiencias vividas y la educación recibida. Seguidamente, este término fue acuñado en 1990 por dos Psicólogos norteamericanos, Peter Salovey y Mayer (1990), no obstante, quien lo popularizó fue Goleman en su libro *“Emocional Intelligence”* (1995). La tesis de este psicólogo se podría resumir en que para predecir el éxito de una persona, antes que conocer cuál es su Cociente Intelectual (CI), se debe conocer las cualidades de la mente que él denomina como “el carácter”.

Seguramente, en más de una ocasión muchos se han preguntado ¿qué mueve a las personas a reaccionar de una u otra forma frente a los problemas o desafíos de manera eficiente? Pues bien, fue Daniel Goleman quien consideró por primera vez incorporar este

concepto dotándole de tanta o incluso más importancia que al CI. Con este término intentó dar respuesta a preguntas como: ¿Por qué una persona parece tener más habilidades para relacionarse con otras a pesar de no destacarse por su inteligencia? ¿Por qué hay personas más capaces que otras para afrontar contratiempos y superar obstáculos?

Para dar respuesta a estas interrogantes, se comienza por responder ¿qué es la Inteligencia Emocional? Para Goleman (2013) este concepto se refiere a la capacidad de reconocer los propios sentimientos y los ajenos, motivar y manejar bien las emociones, con la misma persona y con las demás, incluso en situaciones adversas. Goleman (2013) define la IE como la aptitud para conocer y manejar los sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas, sin roces en busca de una meta común. De igual manera, Cooper y Sawaf (1997) la definen como la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia. En esta misma línea, Sternberg (1997) definió el concepto de inteligencia exitosa como aquella inteligencia que es realmente importante en la vida, una inteligencia práctica y creativa, empleada por la persona para lograr objetivos importantes y tener éxito en la vida, sea por propios medios o los de los demás.

El constructo IE, desde la perspectiva de Bar-On (1997:14), “Es una serie de habilidades, no-cognitivas, emocionales, personales y sociales que influyen en la capacidad individual para afrontar con eficacia las presiones y requerimientos del entorno”. Una vez integradas las diferentes definiciones, se llega a la conclusión que la IE es la capacidad que tiene el sujeto de adaptarse a un entorno crítico, estresante y de permanente cambio, partiendo de la canalización de sus propias emociones y la intuición para tomar decisiones acertadas.

Tomando en cuenta los conceptos anteriores, se pudiera agregar que la IE nace como fruto de la inconformidad de muchos científicos ante el enfoque meramente cognitivo que tradicionalmente se tenía de la inteligencia. La IE implica tres procesos: **1. Percibir:** Es reconocer de forma consciente las propias emociones e identificar lo que se siente y ser capaz de darle una etiqueta verbal. **2. Comprender:** Es integrar lo que se siente dentro del propio pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales. **3. Regular:** Es dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz. Es importante reconocer que esta habilidad, según Goleman, (2013), es como el timón que permite dirigir de manera adecuada y efectiva los sentimientos y emociones hacia una meta común.

Por tanto, para comprender los modelos explicativos anteriores sobre IE, es necesario según García Fernández y Giménez-Mas (2010) diferenciarlos entre modelos mixtos, modelos de habilidades y otros modelos.

**1. Los modelos mixtos** de la IE (IE rasgo) son modelos de competencias emocionales o habilidades socioemocionales que combinan aspectos motivacionales y de personalidad. En este grupo, también se encuadra el modelo de autoeficacia emocional de Petrides y Furnham (2003).

**2. Los modelos de habilidades** (IE capacidad) son modelos que no incluyen componentes y factores de personalidad. Dentro de ellos encuentran tipos de habilidades específicas y ejemplos de habilidades integrativas o globales, siendo el modelo integrativo más relevante el de Salovey y Mayer (1997), también llamado el modelo de las Cuatro Ramas de la Inteligencia Emocional. Estos modelos se centran en el procesamiento emocional de la información y en el estudio de las capacidades relacionadas con dicho procesamiento, es decir, se interesan en la interacción de los procesos cognitivos y las emociones (Mayer, Salovey y Caruso 2000).

3. Otros modelos que incluyen diferentes aspectos de personalidad, habilidades cognitivas y otros factores personales, son: el modelo de Cooper y Sawaf; el de Boccardo, Sasia y Fontenla, el de Matineaud y Engelhartn, el de Elías, Tobías y Friedlander, el de Rovira, el de Vallés y Vallés, el Secuencial de Autorregulación Emocional de Bonano, el Autorregulatorio de las experiencias Emocionales de Higgins, y el de procesos de Barret y Gross.

Para efectos del presente ensayo se toma en consideración sólo el Modelo de Goleman (1995) o habilidades socioemocionales y el Modelo de Cooper y Sawaf (1997).

El modelo de IE del Psicólogo Goleman (1995) establece la existencia de un Cociente Emocional (CE) que no se opone al Cociente Intelectual (CI) clásico, dado que **ambos se complementan**. Un ejemplo se puede observar, entre las comparaciones de un individuo con un alto cociente intelectual, pero con poca capacidad de trabajo y otro individuo con un cociente intelectual medio y con alta capacidad de trabajo. Los dos pueden llegar al mismo fin, ya que ambos términos se complementan.

Los componentes que constituyen la IE según Goleman (1995) son: **Conciencia de sí mismo**. Esta es la conciencia que se tiene de los propios estados internos, los recursos e intuiciones. **Autorregulación** alude al control de los propios estados, impulsos internos y recursos internos. **Motivación** explica las tendencias emocionales que guían o que facilitan el logro de objetivos. **Empatía** se entiende como la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Para finalizar, las **Habilidades sociales**, que se refieren a la capacidad para inducir respuestas deseables en los demás, pero no entendidas como capacidades de control sobre otro individuo.

Al Modelo de Cooper y Sawaf (1997) se le ha denominado el modelo de los “Cuatro Pilares” por su composición. Dicho modelo se ha desarrollado, principalmente, en el ámbito organizacional. Además, se mencionan la **agilidad emocional**, cuyo componente se refiere a la **alfabetización emocional**, constituida por la **honradez, energía, conocimiento, feed-back, intuición, responsabilidad y conexión**. Así mismo, el componente referido a la **credibilidad, flexibilidad y autenticidad personal**, incluye habilidades para **escuchar, asumir conflictos y obtener buenos resultados en situaciones difíciles**. El componente **profundidad emocional**, hace referencia a la armonización de la vida diaria con el trabajo, y, finalmente, **alquimia emocional**, esta habilidad trata de aprender a fluir con problemas y presiones.

En la actualidad, diferentes disciplinas como la Psicología Social, Pedagogía, Educación y Medicina han incorporado el concepto de IE, enriquecido con el concepto de inteligencias

múltiples y destacan la necesidad de aplicarla en cada uno de sus ámbitos. Es por ello, que antes de seguir aludiendo los aportes de los mencionados teóricos, se cita igualmente a Gardner (1983) quien desarrolló la **Teoría de las Inteligencias Múltiples**, y afirmó que las personas disponen, en mayor o menor medida, de siete tipos de inteligencias:

1.- **Matemática:** habilidades para el manejo de números y de relaciones causales. **Corporal:** habilidades psicomotrices y conciencia corporal. 2.- **Musical:** habilidades para el manejo armónico del sonido y el silencio. 3.- **Espacial:** habilidades visual-espacial 4.- **Verbal:** habilidades para el manejo del lenguaje. 5.- **Inteligencia naturalista.** Es la capacidad de observar y estudiar los elementos que componen la naturaleza (objetos, animales y plantas). 6.- **Habilidad Intrapersonal:** de relación consigo mismo. 7.- **Interpersonal:** habilidades para relacionarse con otras personas.

Específicamente, las dos últimas inteligencias son las que se relacionan directamente con la IE, a su vez estas se subdividen en habilidades distintas que son de vital importancia en el desempeño profesional, como **liderazgo, capacidad de cultivar las relaciones y mantener las amistades, capacidad de resolver conflictos y destreza en el análisis social**, por lo que se puede concluir que la IE para Goleman (2013) se sustenta en cinco pilares:

**Aptitud Personal:** (Inteligencia Interpersonal) Autoconciencia, autocontrol, Motivación.

**Aptitud Social:** (Inteligencia Interpersonal) Empatía, Habilidades sociales.

Teniendo en cuenta estos cinco pilares, se puede ilustrar una serie de habilidades implícitas en la IE: **la habilidad para motivarse**, perseverando en el logro de los objetivos. **Habilidad de controlar los impulsos** y limitar la subjetividad; **capacidad de empatizar**, confiar en los demás y relacionarse adecuadamente. Estas habilidades son importantes para lograr un desempeño profesional satisfactorio, independiente del rol que se ocupe en la empresa o institución.

Es precisamente en situaciones complejas que los gerentes y directores se ven obligados a luchar contra diferentes emociones, confundidas en muchas ocasiones, las cuales necesitan identificarse primero y manejarse adecuadamente después, para impedir que desplieguen influencias negativas. Las mismas, se presentan en un estado de confusión, lo que requiere de una previa clarificación para su adecuado manejo. Esto evitará que el desempeño de los integrantes de la organización se vea afectado. Las situaciones críticas pueden llevar a la parálisis, sin embargo, pareciera que si las emociones se manejan adecuadamente, se evitará actuar como sujetos pasivos y será más fácil identificar y tomar iniciativas que ayuden a posicionarse de una forma más eficiente.

Otro de los aportes importantes de Goleman (2007) quedó plasmado en su libro "*La inteligencia emocional en la empresa*". Allí concibió que las capacidades de la IE (más que el coeficiente intelectual o las habilidades técnicas) se presentan como la competencia determinante que mejor predice qué individuo de un grupo de personas muy inteligentes será mejor líder. Goleman, propuso además que el coeficiente intelectual y la pericia técnica

son factores de predicción del rendimiento mucho más fiables en los puestos de categoría inferior. En cambio, para los puestos superiores, los modelos de competencia para el liderazgo suelen estar compuestos entre el ochenta y el cien por ciento por capacidades basadas en la inteligencia emocional.

En el libro de Goleman (2013) *“Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional”*, comenta en uno de los capítulos, los estudios de David McClelland, Psicólogo de la Universidad de Harvard quien descubrió que los líderes excelentes tienen un buen nivel en un mínimo de seis competencias de la IE. Los factores clave que dan una idea de si existe un buen liderazgo son: **el sentimiento de libertad y el poder de innovar**. Además de saber cuánta responsabilidad sienten los trabajadores respecto a la empresa en la que trabajan, qué nivel de calidad tienen las personas en su trabajo, si realizan un buen desempeño en términos generales, si normalmente reciben compensaciones por sus rendimientos y cómo son percibidas esas recompensas, qué claridad existe entre los trabajadores sobre la misión y los valores de la compañía, cuál es el nivel de compromiso de los trabajadores hacia un objetivo común.

En el mencionado texto, Goleman cita a Mc Clelland, quien defiende que el valor se crea con el esfuerzo de un equipo, lo que conduce a fijarse en el coeficiente intelectual colectivo. De igual forma, el psicólogo se apoya del concepto de Robert Sternberg y Wendy Williams (1988) quienes definen el valor como la suma total de las mejores aptitudes de todos los miembros del equipo en su máxima capacidad. Ellos afirman que lo determinante en la productividad real del colectivo no es su potencial teórico, sino la forma de coordinar los esfuerzos, en otras palabras, la armonía interpersonal, que remite a un orden más práctico u operativo.

Otro de los capítulos que describe Goleman en el texto *“Liderazgo. El Poder de la Inteligencia Emocional”*, está referido al resumen del libro publicado en el año 2006 llamado *“El Cerebro Social”*, este surgió a partir de la aparición de apasionantes descubrimientos, especialmente el de la Neurociencia Social, una rama de la investigación cerebral que empezó a analizar el comportamiento del cerebro cuando los individuos interactúan.

En el capítulo seis del libro, Goleman detalla que los líderes eficientes crean un eco en las personas que lideran, una armonía nerviosa que facilita el estado de flujo. Aunado a ello, se redefine además en este capítulo la labor esencial del líder: ayudar a la gente a alcanzar la zona cerebral donde puede dar lo mejor de sí, y a permanecer en ella.

En el libro Goleman (2020) **“El cerebro y la inteligencia emocional”** sostiene que la visión de la inteligencia humana es estrecha, pues soslaya un amplio abanico de capacidades esenciales para la vida. Este texto reúne los hallazgos más recientes de la investigación cerebral y otras fuentes sobre temas que van desde la creatividad y el rendimiento óptimo hasta la conexión entre dos cerebros en el terreno del liderazgo, pasando por las formas de mejorar la inteligencia emocional en sí.

En este texto se pretende continuar con nuevas vías de investigación y detallar algunos descubrimientos decisivos que permiten comprender mejor la inteligencia emocional y cómo



aplicar ese conjunto de capacidades. Es un trabajo que se centra en descubrimientos con un valor práctico, en hallazgos que se pueden aplicar en la vida cotidiana.

Goleman plasma en este estudio, la relación de sobrecarga por exceso de estrés que incapacita las zonas pre frontales del cerebro donde se ubican la comprensión, la concentración, el aprendizaje y la creatividad. Además, el Psicólogo señala que en la zona de flujo, el cerebro funciona con la máxima eficiencia cognitiva y el individuo obtiene sus mejores resultados. Por último, el investigador expone en el texto, la idea de la **neuroplasticidad**: el descubrimiento que consiste en que la capacidad cerebral sigue creciendo y moldeándose durante toda la vida.

Los textos escritos por Goleman promueven, en los gerentes y directores, el manejo de las emociones, gerencia de confianza en el equipo que conducen, además de mantener el equilibrio en las relaciones con el entorno y la familia. Este trabajo de IE promueve el uso eficiente de los recursos materiales, de la energía propia y la energía de los demás.

Para Goleman (2013) a los líderes destacados les salen mejor las cosas porque dedican tiempo a cultivar buenas relaciones con gente cuyos servicios podrían resultar necesarios a la hora de resolver un problema o gestionar una crisis. Aparte del dominio técnico, los líderes demuestran competencias laborales, tal es el caso de una coordinación eficaz de sus esfuerzos en el trabajo de equipo, liderazgo en la creación de consensos, disposición a ponerse en la piel de los demás (empatía), capacidad de persuasión y fomento de la cooperación, evitando los conflictos. Tales procedimientos descansan en las capacidades sociales, pero los líderes exitosos muestran también una habilidad de otro tipo: toman la iniciativa, motivación para asumir las responsabilidades que rebasen las funciones marcadas por su cargo y aplicar la autogestión en el sentido de organizar bien el tiempo y los compromisos laborales. Para Goleman (2013:49) “los líderes tienden a ser muy eficientes en la gestión de las relaciones cuando logran comprender y controlar sus emociones y demostrar empatía por lo demás”.

Los estudios señalan que un líder eficiente, posee más capacidades de la IE. Uno de los rasgos válidos que poseen todos los líderes es la motivación. Esta es una variante de la autogestión que consiste en movilizar las emociones positivas para hacer avanzar hacia el logro de los objetivos planteados. Los líderes motivados sienten el impulso de obtener resultados más allá de las expectativas, las suyas propias y las de los demás.

Cabe resaltar que mucha gente se siente motivada por factores externos, un sueldo elevado o la posición social que comporta un cargo importante. En cambio, quienes tienen potencial de liderazgo extraen su motivación en el deseo arraigado por lograr resultados, simplemente por la satisfacción de logro. Es así como la motivación contribuye a la formación de capacidades sociales. La gente motivada para obtener resultados suele ser optimista, incluso ante los momentos de crisis. Según Goleman (2013:49) un ser humano con capacidades sociales “es hábil en la gestión de equipos, destacan por sus dotes de persuasión, donde se manifiesta tanto la autoconciencia como la autorregulación y la empatía”.

La IE es una característica de los líderes movilizadores, los que despiertan entusiasmo, y provocan que las personas aporten lo mejor que tienen y quieren dar. Un líder también comprende que sus comportamientos hablan más que sus palabras, puesto que él se

encuentra en la mira de la organización y es el ejemplo para todos. En definitiva, se habla de la persona capaz de influir en las emociones de los demás y encauzarlas en una dirección positiva, generando un efecto conocido como resonancia.

Además de las valiosas aptitudes ya enunciadas, se agrega que el líder emocionalmente inteligente es aquel que es capaz de regular sus emociones y encauzar adecuadamente las de su equipo hacia entornos de positividad y energía, este es el valor fundamental del liderazgo resonante. No es lo que hace un líder sino cómo lo hace, lo que marca la diferencia. Estos agentes muestran el camino a seguir, transmiten la visión con entusiasmo y entrega, consiguen el compromiso del equipo porque se les hace sentir que su contribución es importante y valorada. Unos últimos elementos que se destacan en su actuación son el coraje y la valentía, siempre presentes en sus ejercicios, la fuente de la energía que transmite al equipo.

Un estudio llevado a cabo por Zenger, Folkman y Edinger (1994), aportaron seis competencias claves que diferencian a los mejores líderes. Se refieren: a) Competencias de Enfoque: Asumir la responsabilidad de los resultados. b) Liderar el Cambio: estar al frente del cambio. c) Autoconocimiento: preocupados por su desarrollo personal. d) Competencias Interpersonales: Inspirar y motivar a otros a superarse. e) Ambición compartida: empuja a la motivación, pues el equipo se siente parte del proyecto y contribuye a formar parte de algo superior. f) Humildad: capacidad para escuchar, para empatizar y comprender a su gente.

El liderazgo resonante o emocional para Goleman (2013) es aquel que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza hacia un resultado. Además, conocen el impacto de sus emociones en el equipo y son capaces de autorregularse, así como influir, de modo favorable, en las emociones de los demás. Son creativos, valientes con un entusiasmo y optimismo inteligente, haciendo frente a la realidad con independencia de la situación. Ellos capturan la pasión del equipo a través de la expresión de sus emociones, de su capacidad de relacionarse con los demás, de transmitir su visión de las cosas, y ofrecer respuestas sinceras a preguntas.

De manera contraria, un liderazgo disonante, alimenta la toxicidad y las emociones negativas comenzando por la frustración y acabando en la resignación y el resentimiento. Son líderes que no saben empatizar, ni interpretar adecuadamente las emociones de sus colaboradores, lo cual genera un alto grado de malestar y, por lo tanto, un menor rendimiento. La resonancia, supone también, saber utilizar los distintos estilos de liderazgo, y pasar de uno a otro en función de las circunstancias que lo requieran.

En la misma dirección, la investigación llevada a cabo por Kelner y O'Connell (1999) encontró otros estilos de liderazgo y variables como la rentabilidad y la eficacia. El estudio demostró que los mejores líderes no utilizan un estilo determinado, sino que recurren a ellos en función de las circunstancias, y que en igualdad de condiciones, estos líderes obtienen mejores resultados empresariales, este es el denominado liderazgo situacional. Es parecido al estilo de liderazgo que promueve la resonancia, este es el **Visionario, Coach, Afiliativo**

y **Democrático**, mientras que el estilo **Timonel y Autoritario**, aparecen en situaciones muy concretas, pues una mala praxis puede generar comportamientos disonantes, como si de una caja de herramientas se tratase, se elige aquel estilo que más ayude a resolver, potenciar, desarrollar e impulsar los comportamientos que alienten el rendimiento del equipo.

En síntesis, Goleman (2013) propone un plan para desarrollar un estilo de liderazgo resonante en las organizaciones humanas y en el equipo de trabajo. Las acciones diseñadas requieren ciertas competencias, tales como:

- 1.- Escuchar y empatizar con las personas del equipo.
2. Generar objetivos comunes.
3. Comunicar desde la sinceridad, la claridad y la emocionalidad.
4. Mostrarse vulnerables, confiar;
5. Apostar por el desarrollo de las personas, a través de la formación, o de la implantación de herramientas orientadas a promover el crecimiento profesional.
6. Invitar a que las personas se planteen nuevos retos y nuevos objetivos.
7. Desarrollar un interés real en querer conocer a las personas del equipo, ya no únicamente desde el plano curricular o competitivo, sino desde el aspecto humano y personal, qué les motiva, qué valoran, qué les preocupa, qué necesitan, cuáles son sus sueños, y dónde quieren llegar.
8. Diseñar actividades conjuntamente, potenciar la celebración de reuniones creativas y generadoras de ideas.
9. Comunicar los logros y las buenas noticias.
10. Aplicar como un elemento positivo la motivación.

En definitiva, este plan reúne todos los procedimientos de orden social, empresarial y psicológico orientados a potenciar la autonomía de las personas en el equipo, a incrementar su aprendizaje y reforzar la creencia en sus capacidades. Por último, a sentirse parte de algo que cada día les recuerda que gracias a ello, a su entrega, a su compromiso y esfuerzo, todo es posible. Estas y otras muchas acciones son las que diferencian y caracterizan a los mejores y más eficientes líderes: la actitud positiva y el comportamiento orientado a hacer sentir bien a los que están a su alrededor.

Por su parte Cooper y Sawaf (1997) sostienen que cuando se pone en juego, no sólo la mente analítica, la persona queda capacitada para recorrer en un instante centenares de posibilidades y alternativas para llegar a la mejor solución. Es por ello, que en momentos difíciles los líderes entrenan su mente en la canalización de las emociones y toman muy en cuenta la **intuición y el corazón** antes de tomar decisiones.

Para los autores antes mencionados, desde hace años, la vida organizacional y el liderazgo se han concentrado en el análisis, poder externo y racionalismo técnico, lo cual ha servido para opacar otras características humanas como la emoción, intuición, el espíritu y la experiencia. Cooper y Sawaf (1997) señalan que las emociones están compuestas de energía. La energía, como es sabido, no se puede crear ni destruir, las emociones tampoco.

Los autores citados en el párrafo anterior, exponen que cuando aumenta la IE, cambia la forma de la energía y esto, por supuesto, transforma la experiencia en el trabajo, la vida y las relaciones amorosas. Si no existe un manejo cuidadoso de las emociones, el ser humano sucumbe, pues cuando se presentan situaciones de tensión, esta pasa a un estado de piloto automático y tiende a hacer más de lo mismo, sólo que más intensamente en momentos difíciles o críticos. Los estudios revelan también que las emociones son una indispensable

“energía activadora” de los valores éticos, tales como confianza, integridad, empatía, flexibilidad y credibilidad, y del capital social que representa la capacidad de crear y sostener valiosas relaciones. En el centro de estas características hay algo que todo gran líder tiene que tener: la capacidad de entusiasmar. Esto es parecido a lo que generalmente se llama la capacidad de motivarse a sí mismo y a los demás.

El libro *“La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones”* propone criterios muy importantes a tomar en consideración cuando se dirige el talento humano en una organización social. El texto trata de explicar la corriente de información emocional e impulsos, algunos de los cuales son brillantes y apropiados, mientras que otros no tanto. Los autores proponen que para triunfar como líder, director, gerente, se tiene que canalizar la energía hacia fines constructivos, pues todas las emociones tienen su utilidad, ellas estimulan el deseo de escuchar, aclarar, valorar, pararse y avanzar, aprender e innovar, considerar, recordar, simpatizar, cambiar y motivar.

Las situaciones conflictivas que envuelven la actuación de los líderes en el día a día, se caracterizan por la alta tensión y presión. Ante esas posibilidades Cooper y Sawaf (1997) proponen sobreponerse conscientemente a tales escenarios deteniéndose un momento en tomar control y actuar bajando los niveles de tensión y presión psicológica. Ellos aconsejan hacer pausas que permitan escuchar mejor los impulsos del corazón y del espíritu.

Finalmente, la IE se considera pertinente y de amplia utilidad en los tiempos de crisis, actuar inteligente con dominio de las emociones: la ira, el miedo, el disgusto desmedido, las pasiones, envidia, odio, placer excesivo, buscando siempre una armonía de las emociones. La tarea de los líderes es convertir las emociones en fortalezas a las cuales se pueda recurrir cuando toda la inestabilidad o los desajustes amenacen la armonía, sin embargo, lo que poco se menciona es que esta confianza se construye a partir de la correcta gestión de las emociones propias y ajenas. En consecuencia, los gerentes y directores eficientes tienen la tarea de generar confianza, que depende en gran parte de la correcta gestión de las emociones.

## **Referencias**

- Baron, R. (1997). Development of the Baron EQ-I: A measure of emotional and social intelligence. 105th Annual Convention of the American Psychological Association in Chicago.
- Cooper, R. y Sawaf, A. (1997). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- García, M y Giménez, S. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6), 43-52. Recuperado de <http://www.cepcuevasolula.es/espiral>.

Gardner, H. (1983). *Frames of mind*. New York, Estados Unidos: Basic Books.

Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional, Documento en línea disponible en: <http://www.leadersummaries.com/ver-resumen/la-practica-de-la-inteligencia-emocional>. Consulta 14/01/2015.

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

Goleman, D. (2006). El Cerebro Social. Barcelona, España: Kairós.

Goleman, D. (2007). La inteligencia emocional en la Empresa. Buenos Aires, Zeta Bolsillos.

Goleman, D. (2013). Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Melvin C.A

Goleman, D. (2020). El cerebro y la inteligencia emocional. Barcelona, España: Kairós.

Kelner, S., Rivers, F. y O'Connell, K (1994). The impact of managerial styles on climate. Informe interno, McBer and Company.

Matthews, G., Zeidner, M., y Roberts, R. (2002). Emotional Intelligence: Science and Myth. Cambridge, MA: MIT Press.

Sternberg, R. (1997). A Triarchic View of Giftedness: Theory and Practice. In N. Coleangelo y G. A. Davis (Eds.). Handbook of Gifted Education. Boston, Estados Unidos: Allyn and Bacon

Zenger, J., Folkman, J. y Edinger, S. (2009). El líder inspirador. Cómo motivan los líderes extraordinarios. Barcelona, España: Profit.