

## NOTAS ACADÉMICAS

**El buen manejo de la inteligencia emocional por parte del líder influye en el éxito de la organización.**

Paola Rodríguez Estrada

La inteligencia organizacional es la capacidad que poseen las empresas para tomar decisiones eficientes, esto se logra en base al conocimiento que se adquiere de experiencias previas y del conocimiento que se va generando dentro de la misma organización, utilizando como insumo principal la información procedente de las áreas y procesos internos, así como también de los clientes, competidores, proveedores y demás partes interesadas (Orozco, 2009). Se puede indicar entonces, que la importancia de la inteligencia organizacional radica en la generación de conocimiento y toma de decisiones. Al interior de la organización, cada colaborador aporta conocimiento, por lo que será necesario promover y gestionar para que el conocimiento individual se comparta y de esa manera se genere un nuevo conocimiento de carácter organizacional. Por tanto, el hombre es el principal recurso en una organización, en ese sentido la inteligencia organizacional depende de la inteligencia humana (Orosco, 2009). El concepto de inteligencia humana ha sido ampliamente desarrollado por varios autores, según Gardner (2004) la inteligencia es más que la capacidad del ser humano de resolver problemas. Gardner planteó que existen tipos de inteligencias independientes entre sí, que se pueden combinar y ser desarrolladas dependiendo del ambiente, experiencias y educación.

Inicialmente, Gardner (2004) planteó siete tipos de inteligencia: la inteligencia lingüística, la inteligencia lógico-matemática, la inteligencia musical, la inteligencia kinestésica, la inteligencia espacial, la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal. Las inteligencias que están aplicadas al ámbito organizacional son la inteligencia lingüística referida a la efectividad para manejar el lenguaje, tanto oral como

escrito, así mismo incluye la facilidad para recordar información; la inteligencia lógica-matemática es la habilidad de resolver un problema de manera lógica utilizando operaciones matemáticas, asociándose también a este concepto el pensamiento científico; la inteligencia interpersonal centrada en la habilidad de entender las motivaciones, intenciones y deseos de otras personas y finalmente la inteligencia intrapersonal basada en el reconocimiento las emociones, deseos y limitaciones de uno mismo (Gardner, 2004). Posteriormente, Gardner (2007) propuso la teoría de las *cinco mentes*, en la cual los líderes organizacionales son exitosos, siempre y cuando, gestionen sus acciones basados en el uso de la disciplina, la síntesis, la creatividad, el respeto y la ética. Tanto colaboradores, pero sobretodo, los líderes organizacionales que caminen dentro de una senda de rectitud, consideración y valores para con los demás y para consigo mismos, generan mejores vínculos, los que contribuyen a que las metas se puedan cumplir de una manera más asertiva y eficiente. En consecuencia, se infiere que existen ciertas habilidades que son requeridas de manera indiscutible por los gerentes.

Desde los inicios de los estudios de las ciencias administrativas, se han desarrollado criterios que han ayudado a establecer los lineamientos principales que deben seguir los jefes para ser eficientes, a través de Henry Fayol se definieron las funciones administrativas, con Henry Mintzberg se establecieron los roles gerenciales, y no fue hasta 1974 con Robert Lee Katz que se establecieron las tres habilidades básicas que debe tener todo gerente para ostentar algún nivel de éxito en su desempeño. Las habilidades gerenciales básicas son la habilidad técnica, la habilidad conceptual y la habilidad humana. La habilidad técnica está basada en el conocimiento técnico/científico que debe poseer el líder con la finalidad que sus seguidores puedan encontrar en él un apoyo o ejemplo para la resolución de tareas cotidianas o problemas operativos. Este tipo de habilidad se desarrolla desde la escuela técnica o universidad y se refuerza a través de la experiencia laboral (Lussier & Achua, 2011). La

habilidad conceptual permite obtener, analizar e interpretar la organización cómo un todo, sin dejar de lado las partes que la conforman, a través de la habilidad conceptual, los gerentes tomarán decisiones y resolverán problemas abstractos (Lussier & Achua, 2011). La habilidad humana se puede sintetizar cómo la capacidad de trabajar bien con otras personas, esto es posible gracias al uso de la inteligencia emocional (Goleman & Cherniss, 2005).

La inteligencia emocional es la habilidad que tiene el ser humano de identificar sus emociones y gestionarlas de forma adecuada (Goleman, 1996). No existe conducta humana en la que no esté presente la emoción, el correcto manejo de las emociones ayuda al éxito de las tareas que se emprenden (Goleman, 1996), por consecuencia se puede afirmar que el líder será más efectivo en sus cometidos, mientras maneje mejor sus emociones. Según Goleman, los grandes líderes son personas que saben manejar sus emociones, cuya principal misión es escuchar, motivar y persuadir, es por eso que el liderazgo debe apoyarse en aspectos emocionales, y no tanto en la autoridad cómo en las relaciones (Goleman, Boyatzis & McKee, 2016). La inteligencia emocional está determinada por competencias cómo el autocontrol, la empatía, el entusiasmo, la persistencia, la motivación, la destreza, la autoconciencia y la confianza (García & Gimenez-Mas, 2010). Utilizando la inteligencia emocional, las personas se sienten más satisfechas consigo mismas y terminan siendo más eficaces en las tareas que realizan, es por eso que el nivel de desempeño se relaciona con el equilibrio emocional (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Tras este análisis, es necesario identificar un estilo de liderazgo que considere a las competencias de la inteligencia emocional cómo parte fundamental del éxito en su práctica.

El estilo de liderazgo transformacional es aquel cuyo líder guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos, pero sobretodo, motivando a sus colaboradores de manera personal (Rodríguez-Ponce, 2007). La gestión de la inteligencia emocional juega un rol crucial en el liderazgo transformacional, ya que se utilizan las competencias de la inteligencia

emocional para alcanzar las metas organizacionales. Existen cuatro características que debe desarrollar el líder: consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y carisma (Bernal, 2001). La consideración individual consiste en prestar atención particular a cada miembro, proporcionar formación y aconsejar (Bernal, 2001), el líder utiliza la empatía como medio para entender las necesidades de cada miembro del equipo. La estimulación intelectual fomenta la generación de nuevos enfoques para la resolución de problemas habituales (Bernal, 2001), esta situación demanda autoconocimiento y autocontrol del líder, con el fin de permitir que los colaboradores puedan, incluso, diferir de sus formas de pensar (García & Gimenez-Mas, 2010). La inspiración se refiere a la capacidad de aumentar el entusiasmo, proporcionando a los seguidores de una visión optimista (Bernal, 2001), es así que el líder utiliza la persuasión para crear emociones al interior de la organización (García & Gimenez-Mas, 2010). Finalmente, el carisma se demuestra cuando el líder genera en sus seguidores confianza y respeto (Bernal, 2001), un líder carismático se convierte en un modelo a imitar, esto es posible gracias a la competencia de empatía desarrollada a través de la escucha activa (García & Gimenez-Mas, 2010).

El liderazgo transformacional se convierte, entonces, en un estilo de gestión de talento que permite la aplicación de las competencias emocionales de los gerentes al servicio de las organizaciones. La competencia de autocontrol permite que los gerentes manejen sus sentimientos y los adecuen según las circunstancias, esto provoca que se recuperen más rápido de los problemas y puedan esperar a recibir una gratificación, pues comprenden el concepto de objetivos de mediano y largo plazo (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Así mismo, los líderes transformacionales poseen una competencia transversal a todas, llamada automotivación (García & Gimenez-Mas, 2010), la cual es imprescindible para pensar que se es capaz para encontrar diferentes soluciones a un problema, así mismo el líder debe tener la certeza que posee la capacidad y energía necesaria para realizar una determinada tarea. La

competencia de la empatía se define cómo la sensibilidad de detectar las señales para comprender y apreciar las emociones de los demás (García & Gimenez-Mas, 2010). Los líderes transformacionales son empáticos ya que dominan los canales de comunicación no verbal, se fijan en el tono de voz, en los gestos y expresiones corporales para concluir cómo se sienten sus colaboradores (Goleman & Cherniss, 2005). La persuasión junto con la empatía permiten que el líder maneje las relaciones con los colaboradores, guiándolos al cumplimiento de las metas organizacionales, las mismas que son aceptadas por el grupo de trabajo ya que finalmente responden a los intereses particulares de cada uno de los miembros (Goleman & Cherniss, 2005). Al dirigir un grupo, deben combinarse de la mejor manera las competencias de la inteligencia emocional, sólo así el gerente será un líder exitoso (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002).

El éxito de un líder no sólo se mide en relación al manejo de relaciones dentro y fuera de la organización, sino, sobre todo en la eficiencia y resultados de rentabilidad de las organizaciones. Estudios indican que los ingresos de una empresa crecen un dos por ciento por cada uno por ciento de mejora en el clima organizacional, así mismo, este depende hasta en un 70% de las acciones de su líder (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Es por ello que se destaca que la incapacidad emocional de los líderes afecta en la reducción del desempeño en la organización, ya que se hace un mal uso del tiempo, se generan asperezas, se disminuye la motivación y por ende la dedicación a las tareas asignadas (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Si un líder aplica con eficiencia las competencias emocionales, logra influir hasta en un 70% en el clima organizacional, permitiéndole interactuar con los demás, trabajar en equipo, tolerar situaciones difíciles o de conflicto, fortalecer vínculos y establecer empatía social (Goleman, Boyatzis & McKee, 2002). Por lo tanto la inteligencia emocional debe ser aplicada por los líderes con la finalidad de promover el compromiso organizacional, el

mejoramiento continuo, el desarrollo de la comunicación, la confianza y la colaboración (Goleman & Cherniss, 2005).

Del análisis realizado se puede indicar que la inteligencia organizacional es la base para la toma de decisiones eficientes dentro de las organizaciones, así mismo la inteligencia organizacional tiene su origen en la inteligencia individual de sus miembros. Los estudiosos de la inteligencia humana han señalado que no sólo debe ser medida en términos de capacidad lógico-matemática, sino también que intervienen en ella factores intrapersonales e interpersonales, los cuales son apreciados dentro de las organizaciones, ya que ayudan a que las metas se cumplan de una forma más asertiva y eficiente. Es por ello que las habilidades gerenciales humanas, desarrolladas por Lee Katz, toman especial importancia para los líderes empresariales, puesto que su ejercicio posibilita trabajar de manera correcta con otras personas. Es aquí donde la inteligencia emocional juega un papel determinante dentro de las organizaciones, ya que se desarrolla dentro del bloque de las habilidades gerenciales humanas, el líder será más efectivo en tanto mejor sepa manejar sus emociones y la de los demás. Se identifica también que el estilo de liderazgo transformacional está relacionado de manera directa con la inteligencia emocional, ya que permite la puesta en práctica de sus competencias de autoconocimiento, autocontrol, empatía y persuasión, a través de ellas, el líder organizacional podrá desarrollar consideración individual, estimulación intelectual, inspiración y carisma con sus colaboradores, teniendo como resultante un líder exitoso. Finalmente se expone que el líder empresarial será exitoso en cuanto pueda demostrar resultados de rentabilidad para la organización, a través de los estudios incluidos, se evidencia que el buen manejo de la inteligencia emocional del líder genera mejores resultados en el desempeño integral de la organización.

## Referencias

- Bernal, J. (2001). Liderar el cambio: El liderazgo transformacional. *Anuario de pedagogía*, (2), 197-230.
- Gardner, H (2004). *Frames of Minds* (3ª ed). New York, NY, Basics Books
- Gardner, H (Octubre 2007). Five Minds. *Personal Excellence Essentials*, 2 (10), p.7, ISSN: 1078-6287
- García-Fernández, M., & Giménez-Mas, S. I. (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/espisal>.
- Goleman, D. (1996). *La inteligencia emocional*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D. & Cherniss, C. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar, medir y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. Barcelona, España: Kairós.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona, España: Plaza y Janés
- Lussier, R. & Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades* (4ª ed.). México: Cengage Learning.
- Orozco,S. (2009). E. Inteligencia Empresarial. En: *Inteligencia empresarial: Qué y Cómo*. La Habana: Instituto de Información Científica y Tecnológica, IDICT, 2009, p.6
- Rodríguez-Ponce, E. (2007). Estilos de liderazgo, toma de decisiones estratégicas y eficacia: Un estudio empírico en pequeñas y medianas empresas. *Interciencia*, 32(8), 522-528.