

“Desarrollo de un líder: Competencias interpersonales e intrapersonales”

Dondo Kozak, Rodrigo Martin

Licenciatura en Administración

Facultad de Ciencias Empresariales

Noviembre 2020

Resumen:

El concepto de liderazgo ha sido ampliamente estudiado e investigado, pero pocas han sido las conclusiones a lo largo de la historia sobre que es un buen liderazgo, como se desarrolla, si se nace o se hace, etc. En la actualidad, las ideas sobre pasos específicos a seguir para determinar el éxito o fracaso del líder no resultan aplicables al contexto actual, el liderazgo siempre está en constante cambio y nos presenta nuevos desafíos que afrontar, por eso debemos desarrollar competencias relacionadas con las emociones, la conducta y los sentimientos.

Por esto resulta necesario el abordaje sistémico e interdisciplinario de esta problemática, ya que ofrece una amplia gama de oportunidades que abren el espectro de conocimientos que las ciencias empresariales nos ofrecen. A partir de esta base teórica se desarrollará este proyecto.

Palabras Clave:

Líder, emociones, competencias, inteligencia emocional, interpersonal, intrapersonal.

ÍNDICE

PRIMERA PARTE 1
Justificación 1
Planteo del problema 2
Objetivos 2
Objetivo general: 2
Objetivos específicos: 3
Abordaje metodológico 3
SEGUNDA PARTE 4
Marco Teórico 4
Introducción 4
EL Liderazgo 6
El significado del Liderazgo 6
¿Cuáles son las competencias que posee un líder? 9
La Inteligencia Emocional 14
¿Qué es la Inteligencia Emocional? 14
Goleman, D.: Cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional 15
Gardner, H.: Inteligencias múltiples 18
¿Cuál es el origen de la Inteligencia Emocional? 22
La incidencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo 25
TERCERA PARTE 31
Conclusiones 31
Bibliografía 33

Desarrollo de un líder: Competencias interpersonales e intrapersonales

PRIMERA PARTE

Justificación

El Liderazgo siempre está en constante cambio y nos presenta nuevos desafíos que afrontar, por eso debemos desarrollar competencias relacionadas con las emociones, la conducta y los sentimientos.

Desde sus comienzos, las ciencias empresariales trataban de comprender el fenómeno organizacional como un hecho aislado de las diferentes interacciones humanas. Los primeros referentes, como lo fueron Frederick W. Taylor y Henry Fayol, intentaron formular respuesta a las necesidades de las organizaciones independientemente de las necesidades las personas que las integraban. Hacia mediados del siglo XX, Max Weber, comienza a entender la influencia del comportamiento humano en las organizaciones, sin embargo, su postura seguía minimizando la incidencia de este comportamiento en el desempeño las organizaciones.

Por eso, ¿Qué tanto han cambiado las teorías clásicas en la actualidad? Desafortunadamente se siguen tratando los desafíos y problemas de las organizaciones sin tener en cuenta que son un fenómeno social.

En la actualidad los líderes necesitan desarrollar y mantener un grupo de competencias y habilidades que incluye: una mente global, innovación y creatividad, flexibilidad, habilidades comunicativas, capacidad para crear y liderar el cambio, habilidades de trabajo en equipo, motivación para aprender, respeto por los demás,

sensibilidad, carisma, entre otros, para poder ejercer un liderazgo eficaz en las organizaciones del siglo XXI.

En adición a lo mencionado, el mundo se encuentra con constantes desafíos a nivel global y sumado a una serie de problemas que se encuentran al momento de estudiar las organizaciones como tal; mediante este trabajo plantearemos dar respuestas al tema más flagelado en las ciencias de las organizaciones, el cual es el liderazgo. Al partir de la aseveración de que toda la humanidad está transcurriendo por una etapa de transición compleja en la historia, en la cual se necesitan lideres reales con altas capacidades tanto en su formación académica como en la capacidad de liderar, y que estos estén a la altura de las nuevas situaciones para dirigir a los colectivos sociales, así como también a las organizaciones, los cuales se encuentran sumergidos en un entorno en extremo mutable.

Planteo del problema

En la actualidad las organizaciones deben adaptarse a un entorno de constantes cambios, por eso es necesario que estén dirigidas por verdaderos líderes, ¿Qué importancia tienen las competencias propias del ser humano para el desarrollo de líderes y cuáles son las competencias que deben desarrollarse para poder desempeñar un mejor rol al momento de la práctica del liderazgo? ¿Cómo sabremos si alguien en un líder realmente? Por esto, es necesario saber cómo las competencias propias de las personas influyen en la evolución del líder interno y cuáles son esas competencias que se deberían desarrollar para ejercer una mejor función en la práctica del liderazgo y potenciarlo.

Objetivos

Objetivo general:

Determinar la influencia de las competencias interpersonales e intrapersonales en el desarrollo y desempeño de los líderes.

Objetivos específicos:

- Conocer la importancia y beneficios que brinda el control de las competencias interpersonales e intrapersonales.

- Entender el rol de los cambios internos de los individuos en la práctica del liderazgo.

- Sentar las bases para perfeccionar la evolución del liderazgo.

Abordaje metodológico

Para el desarrollo de este trabajo se precisa un abordaje puramente cualitativo, el cual será llevado a cabo por medio del conocimiento e investigaciones realizadas en el campo de las ciencias sociales y empresariales.

SEGUNDA PARTE

Marco Teórico

Introducción

A lo largo de la historia, la temática sobre el liderazgo ha sido abordada en infinidad de ocasiones y desde distintos puntos de vista. Las ciencias como la psicología, sociología, empresariales, entre otras, han tratado la problemática desde diferentes perspectivas para encontrar respuestas a las necesidades del contexto que se encontrase inmerso en ese momento. Sin embargo, en ninguno de los casos se han logrado obtener resultados lo suficientemente precisos, homogéneos y adaptables como para poder trasladarlos a la vida cotidiana de las organizaciones, sociedades, cultura y demás aspectos que hacen al desarrollo del ser humano en comunidad.

No encontraremos una respuesta única para esta problemática y teniendo en cuenta como avanzaron las diferentes disciplinas en las últimas décadas, al corto plazo no resultaría ser el camino correcto. Las ideas provenientes de pensadores interdisciplinarios contemporáneos ofrecen una nueva manera de ver al mundo y conocer los aspectos relacionados con la conducta humana, brindando una variedad de herramientas que resultaban desconocidas en el ámbito de las ciencias empresariales y que en la actualidad parecieran ser el sendero por el cual se debe transitar a la hora de inmiscuirse en dicha temática.

Un concepto muy utilizado en la actualidad es el de “La inteligencia emocional”, debido a la importancia que fue teniendo en las últimas décadas, y como fue influyendo a la hora de hablar del Liderazgo, dejando en una postura de obsolescencia a las teorías más clásicas.

Aunque es muy mencionado y es una teoría en ascenso, pocos la comprenden y saben de qué se trata, ya que está más relacionado a lo intelectual del individuo y los temas que tocan este elemento es de una complejidad alta y abstracta, haciendo que sea difícil la explicación simple y precisa para que los demás comprenda de que se trata.

Habiendo tantos avances en áreas científicas como la psicología y la neurociencia, el atributo “abstracto” que posee la inteligencia emocional, hace que esta sea compleja para su entendimiento, entonces podemos preguntarnos: La Inteligencia Emocional: ¿Qué es?, ¿Para qué sirve? y, ¿Por qué se dice que genera un gran impacto al momento de liderar? En la actualidad, es una corriente con mucha fuerza, pero falta mucho más por descubrir y aprender sobre ella.

Con este proyecto lo que se intenta hacer es un análisis a estas cuestiones, buscar una respuesta y abordar los puntos que la forman para profundizar sobre la inteligencia emocional, como esta puede tener incidencia en el liderazgo empresarial.

EL Liderazgo

El significado del Liderazgo

Cuando hablamos de liderazgo y queremos darle una definición, la mayoría de los autores que abordan el tema de liderazgo ponen énfasis en el hecho de que los líderes no nacen, sino que se hacen. A partir de este punto de vista conceptual esta afirmación introduce la posibilidad de que todos los individuos puedan llegar a ser líderes, incluso aquellos que nunca imaginaron que poseían ciertas cualidades o potencialidades para serlo.

Pero cuando nos preguntamos sobre el liderazgo ¿Qué es?, ¿Qué hace? y con él ¿Como lo hace?, esto deriva de las distintas opiniones que cada persona entienda por líder, ya que algunos hablan de liderazgo definiendo lo que para ellos es un líder, otros hablan de que hace un líder, por ejemplo, generar un cambio, como guía para cumplir los objetivo; y otros dicen el como lo hace, hablando sobre motivar, desarrollar a las personas, de generar identidad, entre otras cosas. El liderazgo es un fenómeno a la vez simple y complejo. Sus complejidades son paradójicas: es arte y ciencia, implica estabilidad y cambio, está asentado en cualidades personales y en destrezas interpersonales, vive entre el pensamiento y la acción.

Pero ante una pregunta muy simple ¿Por qué pasa esto?, ¿Porque damos una definición tan dispersa?, el liderazgo tiene muchas definiciones, podemos afirmar que existen tantas definiciones como autores hayan investigado el tema.

James C. Hunter (1999), define al liderazgo de la siguiente manera: “es el arte de influir sobre la gente para que trabaje con entusiasmo, en la consecución de los objetivos en pro del bien común”.

Por su parte, Hilda Cañeque, en su libro Alta Creatividad (2008), dice que líder es aquel que tiene seguidores a quienes guiar y dirigir. Significa “ponerse al frente”, ya sea de un grupo, de una organización, una tarea o un equipo. Desde allí el líder tiene que saber reconocer, valorar y servir al otro y al proyecto común. Así todos logran aprovechar las nuevas y estimulantes realidades que se ofrecen. Sin duda, una actitud como esta genera valor.

El académico estadounidense Bennis Warren G., autor de libros y consultor de organizaciones, fue unos de los pionero del campo contemporáneo en el estudio de Liderazgo durante los últimos 30 años, él dijo que cuando hablamos de liderazgo, estamos hablando de uno de los temas más frecuentado y sobre el cual más se habla en el campo de las ciencias sociales, pero paradigmáticamente es sobre lo que menos se conoce, probablemente por la falta de información que gira entorno sobre el tema, pareciese que resulta ser un tema fácil de hablar, escribir o comprender. Esto hace por ejemplo que deportistas famosos hablen sobre sus experiencias personales creyendo que solo con eso pueden hablar de liderazgo y esto es solo una experiencia en particular la cual fue en un determinado espacio y tiempo.

Por otra parte, los libros tradicionales sobre liderazgo que se ven en las universidades están centrados en la forma en que una persona se relaciona con los demás en un contexto acotado, sigue vigente el concepto de “estilos de liderazgo”, por ejemplo, líder autoritario, democrático, participativo, transformacional, etc. Esta clasificación fue una idea que surgió en la década del 30´ sobre estudios que se realizaron a niños de edad escolar y sus maestras y tenía que ver con una experiencia de estímulos. Por eso cuando clasificamos a los líderes por estos estilos estamos hablando de conceptos que quedaron arcaicos.

También en algunos ámbitos sigue estando la idea de que hay condiciones naturales de que la personalidad del líder nace en su interior o que hay elementos que determinan sus capacidades de liderazgo. A partir de estas características de la personalidad se plantea la pregunta: el líder ¿Nace o se hace? La realidad nos muestra, que con o sin las habilidades requeridas, las personas, al enfrentarse a distintas

situaciones, momentos críticos y/o de gran complejidad, despiertan talentos dormidos que les permiten obtener los mejores resultados del grupo humano que las rodea y alcanzar los objetivos requeridos para tener éxito.

Poca bibliografía sobre liderazgo se puede encontrar que haga referencia a la importancia del desarrollo interior de la persona y que se alejen de los viejos mitos establecidos. Algunos autores hacen cierta referencia, pero en la mayoría de los casos la situación deviene en un modelo a seguir con pautas para llevar a cabo a la hora de practicar el liderazgo. Por eso concepto de que el líder nace o se hace como la de estilos de liderazgo son arcaicos en la actualidad.

Tenemos que analizar que paso en ciencias como la psicología, la sociología, e inclusive hoy por hoy, y sobre todo en esta última década en el campo del estudio de las neurociencias, de la biología, a ver si se puede encontrar alguna idea que podría llegar a tener validez.

Al día de hoy sobre que hace un líder o cuál es su finalidad, podemos empezar diciendo que está relacionado a un fenómeno de conducción, tiene que ver el rol que ocupa una persona con respecto a otra, ¿Cómo puede lograr que las personas den lo mejor de sí?, esto quiere decir, que cuando se realice el ejercicio del liderazgo, como lograr que las otras personas que forman parte de un determinado social puedan desarrollarse, involucrarse y crecer al punto de dar lo mejor de sí.

Esta definición puede ser aplicado para equipos de trabajo en empresas, equipos deportivos, médicos, ONG, etc. Se podría decir que el liderazgo es un fenómeno social que está relacionado con la vinculación entre una persona y un determinado agregado social (grupo, equipo, comunidad, etc.).

Si buscamos una definición que pueda englobar los conceptos anteriormente mencionado, podríamos decir que liderar es ejercer influencia sobre otro. Esto significa en pocas palabras “Es la capacidad de poder conseguir que los demás hagan o piensen de

una determinada manera". Es decir, el "líder" influye sobre un grupo de personas, sus "seguidores", para lograr sus objetivos.

Se puede citar a Idalberto Chiavenato (1993) que define liderazgo como "la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana, a la consecución de uno o diversos objetivos específicos". También podríamos decir que "el liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio" (Gibins-Klein, 2015). Por otra parte, John Kotter (1999) define liderazgo: "No es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se empeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo". Y por último se puede citar a Yarce (2012) que afirma: "el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores".

¿Cuáles son las competencias que posee un líder?

El desarrollo de las competencias para el liderazgo comienza desde que la persona nace y lo continuara haciendo durante toda su vida. Aunque no esté aclarado cuáles serán dichas competencias, podemos señalar que hay determinadas capacidades, ya sea desde el plano personal como la forma que tengamos en interactuar con terceros, que colaboran a la formación de los líderes.

Se busca darle la importancia que merece el desarrollo de la persona a nivel intelectual como también con los aspectos relacionados con la forma de interactuar con los terceros y las emociones, es decir, con otros aspectos que se han estudiado en los últimos años sobre la inteligencia. En sí, se intenta establecer la relación entre el éxito de las personas en su interacción con otros e instituciones y el tiempo y recursos destinados durante toda su vida para el desarrollo de sus propias emociones.

Es oportuno por otro lado destacar que las personas que en determinado momento de su vida creen que no han podido, intentado o querido abordar estas capacidades, no es incapaz de hacerlo. Por cuestiones cognitivos, culturales y biológicos que hacen específicamente a la madurez y la forma de trabajar del cerebro humano se ha establecido un punto de quiebre con respecto a las teorías clásicas sobre la inteligencia, que tiene que ver con la importancia de que la inteligencia ya no es algo que viene determinado desde el nacimiento inequívocamente, sino que se transforma y desarrolla desde el nacimiento del niño, por lo tanto esto no impide que las personas puedan fomentar dichas capacidades durante la madurez.

Evidentemente, si una persona quiere influir en los demás e impulsar procesos, para que estos se sientan motivados a realizar las tareas, objetivos y actuar de una determinada forma, este debe poseer en su interior ciertas habilidades, competencias o destrezas que podrían ser concedidas a la figura del líder.

Si se pudiera analizar los líderes de la actualidad y lo pensamos de una forma lógica, posiblemente las destrezas y aptitudes que se observara en estos ensayos serian compatibles en la mayoría de los casos. Con esto podremos ver cuáles son las competencias y aptitudes que poseen los líderes, como se manifiesta en el comportamiento y en el proceso decisorio que realizan y como serían sus relaciones interpersonales.

Un planteo similar fue hecho por John H. Zenger, Joseph Folkman y Scott Edinger (s.f.) los cuales plantearon la teoría del “líder extraordinario”. Se realizó una evaluación 360º y se analizó a 30 mil líderes de diferentes organizaciones, en la cual participaron 300 mil empleados de dichos líderes. Al analizar los resultados, la evaluación arrojo que sobresalieron 16 diferentes competencias del liderazgo, estas estaban relacionadas con resultados positivos en el ámbito laboral, destacando principalmente el compromiso de los empleados, la satisfacción con el cliente y el salario.

Las 16 competencias arrojadas fueron:

- Exhibición de conocimiento técnico o profesional:

  Los líderes deben utilizar su conocimiento para generar y aportar valor a su equipo y además demostrar que saben y que están para ayudar.

- Establecimiento de objetivos claros:

  Así los trabajadores tendrán objetivos que cumplir, una meta a alcanzar, una razón de ser y una finalidad en la organización.

- Desarrollo de una perspectiva estratégica:

  Se debe seleccionar las estrategias adecuadas, para permitir un avance sostenible de la empresa.

- Conexión del grupo con el exterior:

  Debe haber un sentido de pertenencia de los trabajadores con el equipo de trabajo, así como con la organización.

- Capacidad de resolución de problemas:

  Se trata sobre la capacidad de reaccionar ante los cambios y brindar solución a los problemas que se interponen en el camino de la organización.

- Comunicación poderosa y sincera:

  Es esencial comunicar con sinceridad y contundencia para ser transparente, evitar mentiras y polémicas, las cuales perjudican las relaciones laborales.

- Guiar en los cambios:

  Un gran líder es capaz de dirigir los cambios, generarlos, convencer a los empleados que el motivo del cambio es importante y de guiarlos al éxito.

- Capacidad de innovar:

  Siempre hay que adaptarse a los cambios los cuales se dan con mayor frecuencia, para ello es necesario innovar en los métodos de resolución.

- Orientación hacia resultados:

Las tareas se desarrollan adecuadamente, lo que implica que los resultados son óptimos. Esto crea un ejemplo y repercute en el afán de querer hacer lo mismo por parte de los empleados, querrán entrar en el círculo del éxito que refleja el líder.

- Colaboración y adopción de trabajo en equipo:

Si se piensa a la empresa como si fuera una gran familia, sin colaboración ni cooperación de los empleados, difícilmente sobreviva.

- Contribución al desarrollo del compañero:

El líder siempre apoyara el desarrollo de sus compañeros, ayudándolos y aportándoles el mayor valor posible.

- Toma de iniciativa:

Un líder es líder, y esto significa que cuando se debe desarrollar una actividad o una acción, es él quien tomara las riendas para encabezarla y guiarla.

- Capacidad de inspirar y motivar al equipo:

Está relacionada con el desarrollo de los compañeros, siendo fundamental que siempre los motive y les haga saber lo importantes que son dentro de la organización.

- Práctica de autodesarrollo:

Un líder debe conocerse a sí mismo, debe estar dispuesto a aprender siempre e ir mejorando.

- Manifestación de honestidad e integridad:

Son los valores fundamentales todo líder debe tener, ya que trabajador desea un líder sincero e íntegro.

- Construcción de relaciones:

Consiste en la capacidad de poder transformar el sentimiento de ser compañero de trabajo a ser compañero de equipo, dejar atrás en sentimiento individualistas para integran un sentimiento colectivo.

Los autores manifestaron que no todos los líderes son óptimos y perfectos en todas las competencias indicadas anteriormente, sino que sobresalen en 2 o 4 de estas, y en estas son realmente sobresalientes por lo que resaltaban del resto, haciendo de ellos líderes.

Aparte de las competencias mencionadas, Gabriunas (2013) agrega una capacidad nueva que se orienta a la esfera empresarial, y esta es la capacidad de negociar que poseen las personas, la cual es indispensable para preservar buenas relaciones tanto con los empleados, así como con los clientes, proveedores y toda persona externa a la organización.

Prosiguiendo con el compendio de las competencias de un líder, Baird y Barrados (2007), impulsaron "La pirámide jerárquica de competencias de un líder", en la cual desarrollan y determinan de manera jerárquica las competencias que se debe poseer para tener un papel de líder. Primeramente, están los "valores y éticas" que la persona tenga, segundo "el pensamiento estratégico" que condice con la forma de tomar decisiones y como acciona para llegar a un objetivo; luego se encuentra "el grado de compromiso" que tenga la persona con el resto de los integrantes del equipo, de la comunidad, consigo mismo y con todo el colectivo organizacional; y finalmente en el vértice superior de la pirámide se encuentra "la gerencia excelente".

En base a las experiencias relatadas anteriormente, se remarca en todas ellas el factor emocional, el cual se vislumbra en la mayoría de las competencias detalladas. Las capacidades de influenciar, motivar, delegar, guiar, comunicar, generar cambios, así como poseer un pensamiento estratégico dirigido a resultados, son las que se encuentran en los perfiles de los lideres actuales. Dichas capacidades son parte de la faceta emocional del individuo, por lo que las relaciones interpersonales como las intrapersonales son claves para el éxito del individuo como líder.

Seguidamente continuaremos desarrollando los aspectos de la inteligencia emocional.

La Inteligencia Emocional

¿Qué es la Inteligencia Emocional?

Cuando hablamos de Inteligencia Emocional el primer autor en utilizar este término y que lo catapulto fue el psicólogo y periodista estadounidense Daniel Goleman en su primer Best Seller, el cual le ha dedicado dos décadas de investigación al estudio de teorías y avances científicos relacionado a la Inteligencia Emocional como también a los beneficios para el desarrollo profesional y personal de las personas.

Con el análisis que realizo Goleman sobre las teorías de Gardner, Mc Clelland y Le Doux, las cuales presentaban temas, razonamientos y enfoques distintos, pudo simplificarlas y vincularlas para encontrar una relación entre ellas, para sí poder llegar a formular el concepto de la inteligencia emocional. Al ser capaz de que personas que no tenían conocimientos de psicología y que pudieran entender este término tan complejo en pocas palabras y fácil de comprender, hizo que estas utilizaran estas prácticas tanto en la vida cotidiana como laboral. Lo que produjo también Goleman fue que otros autores comenzaran a indagar más sobre este nuevo concepto.

Para Goleman (1996) “la inteligencia emocional es la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar”. A esto le podemos sumar lo que plantearon Salovey y Mayer a este concepto: “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones”.

Una forma más simple de la definición de inteligencia emocional es: “La frecuencia en la que un individuo demuestra o hace uso de sus competencias y capacidades inherentes a la inteligencia emocional determina el modo en el que dicho individuo lidia consigo mismo, con el trabajo, con la vida en general y con los demás” (Boyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

Lo que los autores quieren decir es que la inteligencia emocional es algo interno, propio de cada individuo, algo intangible, pero que esta, porque influye en la manera de manejar nuestro comportamiento, en la forma en que realizamos el proceso decisorio, en cómo resolver los conflictos personales y sociales, y en cómo nos relacionamos con los demás y con uno mismo.

Hay dos autores que ya nombramos como Daniel Goleman y Howard Gardner quienes con sus investigaciones, hipótesis y definiciones sirvieron para poder explicar más allá del ámbito científico lo que es la Inteligencia Emocional y que todo el público en general pudieran entender sin la necesidad de por ejemplo haber conocimiento de psicología.

Goleman, D.: Cinco dimensiones de la Inteligencia Emocional

Lo que el psicólogo Daniel Goleman (1998) propuso en su teoría es que existen 5 aptitudes con las cuales se desarrolla la inteligencia emocional, a su vez, estas se pueden agrupar en dos grupos, el primer grupo formado por las 3 primeras aptitudes son intrapersonales y el segundo grupo formado por las 2 últimas son las interpersonales. Las denomina habilidades emocionales y a continuación las definiremos:

Autoconocimiento

Es conocerse a uno mismo, conocer sus emociones. No es lo mismo tener una perspectiva interna la cual es totalmente opuesta a si lo vemos desde una perspectiva exterior. Las personas que poseen el autoconocimiento, tienen la capacidad de entender, conocer e identificar sus sentimientos, y así como poder expresarlos sin esfuerzo ni temor alguno. Cuando uno reconoce sus sentimientos y emociones estas pueden afectar a sus acciones y comportamientos, lo que le brinda más seguridad y control, en consecuencia, ciertos sentimientos y circunstancias pueden dar a conocer las fortalezas y debilidades de uno mismo.

Para sintetizar, el autoconocimiento refleja la capacidad de autoevaluarse, así como también de autogestión de las acciones, sentimientos pensamientos y rendimientos. Si tomamos una perspectiva interna y la externalizamos, seremos capaces de desarrollar el autoconocimiento.

Autorregulación de las emociones

Es la capacidad que tiene una persona de controlar las emociones. Se debe resaltar la conciencia, ya que es la habilidad que tiene una persona de gestionar y controlar sentimientos, estados de ánimo e impulsos. El autocontrol hace que las personas conozcan las consecuencias de sus actos y asumen su responsabilidad. A su vez son personas que se destacan por preservar la calma en situaciones de gran dificultad y de mucho estrés. Asimismo, les interesan lo desconocido y novedoso, para obtener nuevas ideas que les sirvan.

En las organizaciones, cumplen con sus responsabilidades, son puntuales, mantiene la calma cuando trabajan con presión, tiene un orden, se adaptan al cambio y a resolver problemas imprevistos.

Motivación

La motivación es el impulsor de toda persona para comenzar una determinada acción, es algo intangible y su base es el deseo, obtener algo importante para alcanzar su felicidad.

Las personas que poseen la capacidad de transmitir y motivar a otras tiene mayormente desarrollada esta dimensión. Cuando hablamos de motivación, esta parte de una emoción estable que es constante, por lo que siempre estará motivada. Para poder lograr los objetivos utiliza esta estabilidad en pos de lograr las metas deseadas. A su vez la persona debe ser innovadora, creativa, optimista, toma la iniciativa, perseverante, ante todo.

Cuando las personas se comprometen a cumplir sus objetivos, ponen todo su esfuerzo para lograrlo, encontrando a veces métodos más eficientes. Siempre se debe estar motivado, no perder la ilusión y convencido de que lo puede realizar.

Empatía

Es reconocer las emociones ajenas, ponerse en el lugar del otro y entender lo que le está pasando ya sea preocupaciones, necesidades, sentimientos, etc. Por eso las personas con inteligencia emocional se preocupan y actúan por el bien de la otra persona.

Cada persona es diferente por eso es importante la empatía, porque esta permite a la persona aprender de los demás sin esfuerzo, de una forma casi inconsciente.

Habilidades sociales

Son el conjunto de estrategias de conductas y las capacidades para relacionarse e interactuar con los demás y con uno mismo. Permiten expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de modo adecuado a la situación en la cual el individuo se encuentra mientras respeta las conductas de los otros y sin recurrir a la mentira o justicia.

Una adecuada puesta en práctica de estas habilidades es beneficiosa para aprender a expresarse y saber qué tipo de estrategias convienen para obtener apoyo, como así para poder detectar conflictos y resolverlos. El líder busca lo mejor de cada individuo como para el equipo integrándolos para alcanzar un fin en común, con esfuerzo, colaboración, cooperación. A su vez el líder debe tratar con las personas conflictivas con las cuales debe tener tacto y perseverancia para lograr que ambas partes puedan convivir y lograr sus objetivos.

Luego de haber planteado estas 5 dimensiones de Goleman podemos decir que es muy importante la inteligencia emocional para que un líder tenga éxito ya que cada una de las aptitudes le brinda las competencias necesarias para serlo.

Gardner, H.: Inteligencias múltiples

El psicólogo e investigador estadounidense Howard Gardner realizo una investigación en base al análisis de las capacidades cognitivas en menores y adultos, en la cual formula la teoría de "las inteligencias múltiples" en 1983. A partir de esto desarrollo su carrera en poder conceptualizar la inteligencia.

Cada persona es diferente a otra en varios aspectos, desde lo externo como interno, por eso no podrían ser evaluadas de la misma manera, gracias a estas diferencias se pueden desarrollar algunas de las inteligencias múltiples. En consecuencia, todas las capacidades de los individuos le resultaron limitado y equivocado.

Con respecto a las teorías clásicas Garden realizo un cambio y tomo en consideración los factores culturales, biológicos y cognitivos, así evidencio que la inteligencia no es como "el color de pelo" que es algo que la persona trae de nacimiento, sino que se puede desarrollar estimular y modificar. Por eso es importante como los acontecimientos en la vida ya sea por las experiencias obtenidas, el entorno, la cultura, etc., puede contribuir a la formación de la inteligencia.

La inteligencia contiene muchas competencias las cuales se desarrollan en el tiempo. Uno no puede tener un listado de cómo son todas las inteligencias humanas pero los estudios sobre ella son el soporte para que otros estudios de campo, como el de liderazgo, y así no creer como se creía antes que la capacidad de liderar era algo propio.

Con la teoría de las inteligencias múltiples Garden pudo identificar 9 tipos de inteligencias que tienen las personas, las cuales son independientes unas de la otras, por lo que todas las personas pueden tener distintos niveles para cada uno de ellas, en consecuencia, se notara la diferencia entre las que son más aplicados y en cuáles no. Las inteligencias planteadas son las siguientes: la inteligencia interpersonal, la intrapersonal, lingüística, visual, musical, lógico matemática, corporal cinética, espacial y naturalista. Los autores Campbell, Campbell y Dickenson (2000) manifiestan que: "Al sumergirnos

en la inteligencia intrapersonal, exploramos formas para alcanzar una mejor comprensión de nosotros mismos, de nuestros deseos y metas y de nuestra naturaleza emocional".

A continuación, solo haremos mención de la inteligencia intrapersonal e interpersonal. Para Gardner podremos definirlas como:

- Inteligencia Intrapersonal: como al nivel de autoconocimiento, comprender e identificar fortalezas y debilidades de uno mismo, como también pensamientos, actitudes y emociones.

- Inteligencia Interpersonal: es la inteligencia que nos permite interactuar y relacionarnos con los demás. Interpretar los sentimientos, miedos, motivaciones de los demás, adaptarnos ante cambios de conducta de las personas con las que nos relacionamos.

Gracias a la teoría de las inteligencias múltiples, se pudo poner en manifiesto que el coeficiente intelectual no es un determinante para el éxito o fracaso de una persona, por el contrario, depende de las demás inteligencias, estas no son adquiridas al nacer o por ADN, sino que gracias a las experiencias obtenidas en el tiempo y el ambiente se van desarrollando ciertas habilidades y destrezas.

Fue un gran aporte el que realizo Gardner con su teoría ya que pudo "expresar" en palabras y conceptos, que antes eran complicados de expresar, de manera fácil de entender, sin la necesidad de ser un experto en la materia. Así las personas que querían comprender más del tema pudieron adquirir en su vida dichos conceptos para aplicarlos en ella.

El abordaje consciente de nuestra inteligencia intrapersonal nos hace desarrollar características como conciencia del rango de las emociones, motivación para

establecer y lograr objetivos propios, conciencia de uno mismo, capacidad para expresar sus propios sentimientos y opiniones, etcétera (Campbell et al., 2000).

Haciendo foco en la inteligencia intrapersonal sumado a las teorías de las inteligencias múltiples, pueden surgir el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son los componentes que juegan en el desarrollo de los lideres? Para Gardner es de suma importancia desarrollar los procesos de aprendizaje intrapersonal como ser la autoestima, encausar las emociones de forma correcta, fijación de metas propias y diferenciar entre los valores y propósitos. A continuación, desarrollaremos las herramientas de la inteligencia intrapersonal.

Comenzando con la autoestima, esta les permite a las personas tener conciencia de sus sentimientos, confiar en sí mismos, sentirse digno, amado y valioso y que son capaces. Todo este conjunto de sentimientos que conforman la autoestima, forma a personas integras y aptas para brindar sus capacidades y conocimientos de una forma segura y conscientes de sus actos y la consecuencia que estos traen.

En sí, la autoestima brinda conciencia de los sentimientos y como en base a estos actuar de cierta forma ante las circunstancias de la vida, la cual nos permite basarnos en la seguridad de los sentimientos, pensamientos y creencias. Lo anteriormente mencionado se encuentra relacionado a otro tipo de inteligencia de Gardner, la llamada inteligencia interpersonal, cuya área de desarrollo es la empatía y la manera en que nos relacionamos con las personas. Es importante mencionar que tanto la inteligencia intrapersonal como la interpersonal, que son interdependientes, se fusionan y cooperan en el desarrollo del liderazgo.

Dependiendo de las circunstancias y contextos en los que una persona se puede encontrar, su autoestima va variando. Para dar un ejemplo, no va a tener la misma autoestima una persona que es menospreciada continuamente sobre su trabajo y desdeñada sobre su persona, que otra persona a quien se le da reconocimiento a su labor y es elogiada; en este caso tendrá una mejor y más alta autoestima que del caso anterior. Hay estudios que confirman que la autoestima se puede desarrollar y mejorar, y que esta

es un elemento de la inteligencia emocional. Entonces podemos concluir que, si la autoestima es un elemento maleable que forma parte de la inteligencia emocional, por lo tanto, esta también lo es. Por ende, podemos desarrollarla para mejorar en el desempeño tanto laboral como en la vida.

Cuando hablamos de fijación de metas, esto se refiere a establecer los objetivos y dibujar un rumbo determinado para cumplirlas, es decir establecer las actividades que hay que realizar para poderlas alcanzar.

En la fijación de metas hay que saber cuáles son los intereses del individuo, una vez detectado esto esta fijación es utilizable en cualquier ámbito, a cualquier persona y tema, mientras este sea de interés.

Los avances tecnológicos como también los cambios de estilo de vida, afectaron la habilidad de pensamiento e hizo dejar de lado el pensamiento autónomo. El pensamiento es una capacidad de las personas que le sirven para dar respuestas a las necesidades propias y ajenas, así como brindar respuestas en los diferentes momentos de la vida.

Al poseer control sobre los procesos de pensamiento en forma eficaz, cada persona podrá conocerse a sí misma y de esta forma aprender a controlar su conducta, saber quién es y cuanto potencial tiene, hasta podría dirigir su propio futuro tanto en su vida personal como profesional.

Una de las destrezas más importante de la capacidad del pensamiento es la metacognición, la cual es la capacidad de pensar sobre el propio pensamiento, lo que permite incrementar el autoconocimiento y desde aquí desarrollar mejores relaciones con las demás personas.

Según Prieto (2001) la inteligencia intrapersonal:

> Hace referencia a la capacidad para acceder a los sentimientos propios y discernir las emociones íntimas, pensar sobre los procesos de pensamiento. La inteligencia intrapersonal implica conocer los aspectos internos del yo, los sentimientos y el amplio rango de emociones, el autorreflexión y la intuición. (…) Requiere una instrucción individualizada, trabajo independiente y opciones para poder elegir temas y materias en función de los intereses.

¿Cuál es el origen de la Inteligencia Emocional?

Lo anteriormente mencionado sobre que las emociones afectan la vida profesional de las personas como también en el liderazgo, esto da también comienzo a uno de los debates que a lo largo del tiempo dividió a los autores sobre si la inteligencia emocional es algo con lo que se nace o se puede adquirir y desarrollar a lo largo de la vida. Es importante poder darle una respuesta a esta pregunta porque la inteligencia emocional es la clave para tener un liderazgo exitoso en cualquier organización, por eso es importante saber su origen y como desarrollarla. Una respuesta posible seria que se puede obtener y acrecentar mediante la práctica, con esto se busca mejorar los aspectos emocionales, de liderazgo, de estar bien con uno mismo, estar preparado ante posibles conflictos, entre otras cosas.

Si habláramos de la dimensión genética, lo cual refiere a los aspectos ya determinados genéticamente en el ADN, y decir que se nace con un cierto grado de inteligencia emocional, se estaría diciendo que esta está determinada en el genoma al igual que las características fenotípicas.

Según Goleman (1998) después del nacimiento los bebes van adquiriendo la inteligencia en adición a la carga genética provista por los padres. Con el paso del tiempo los niños crecen y van acumulando experiencias personales al interactuar con su entorno y de esta forma su inteligencia inicial va creciendo con ellos. Es importante mencionar que ninguna persona nace con menor o mayor habilidades sociales, motivación, empatía, entre otras, sino que son las circunstancias de la vida las que difieren en cada persona y esto sumado a sus experiencias es lo que los hace desarrollar en mayor o menor grado sus

habilidades sociales, motivacionales, empáticas, etc. Y es por esto que se dice que algunas personas tienen más nivel de socialización que otras.

Por ejemplo, podría ser que una persona se desarrolló en un entorno con alta socialización y muchos contactos con otras personas, en cabio otra persona no se desarrolló en ese ámbito por lo que no tendría tan desarrollado sus habilidades sociales. Lo mismo pasa con la empatía, en donde podríamos poner como ejemplo a una persona que tiene padres y familiares que han sufrido momentos de dificultades y necesidades básicas, por lo que esta persona desarrollara más la empatía que otra persona que tiene padres y familiares que no sufrieron esas dificultades. Esto se debe a que la primera persona "vivió" los relatos de sus padres de los momentos de necesidad sintiendo los mismo sentimientos y emociones de estos, haciéndola más empática. Las dimensiones señaladas por Goleman, son modificadas por las experiencias vividas de cada persona, y son estas vivencias las que van forjando la inteligencia emocional.

En el libro inteligencia emocional 2.0 de Bradberry (2014), se desarrolla un caso de cómo evoluciona la inteligencia emocional de un CEO de una empresa, en donde se analiza desde su niñez hasta su adultez.

El CEO se llamaba Robert, en su niñez eran muy curioso y creativo, el encantaba crear sus propios juguetes y era el menor de 5 hermanos los cuales lo molestaban por lo que comenzó a enfocarse en sus temas y no relacionarse con los demás lo cual continuo hasta que estuvo en el secundario. Al estar en el secundario descubrió que, si se hacía amigo de los mayores y de los que tenían más influencia, no iba a ser molestado. Por eso empezó a relacionarse más y a dejar de ser tímido y de solo concentrarse en sus problemas, para iniciar amistades con ellos. Con estas experiencias pudo lograr la aceptación de sus compañeros y que estos le generen valor en el tiempo.

Gracias a uno de sus amigos del secundario logro su primer empleo en una automotriz, era un simple puesto en el cual no se requería grandes competencias, pero cuando fue escalando puestos dentro de la organización le toco ser líder de un equipo. En su rol de líder tuvo que cambiar su aptitud de introvertido y ser más motivador e inspirar

a su equipo de trabajo, por eso se tuvo que adaptar. Al día de hoy, Robert sigue ayudando a sus compañeros en lo necesario, algo totalmente distinto a lo que hacía en su niñez. Con las experiencias obtenidas pudo comprobar que las personas desean estar con personas agradable y comprensivas, pero antes de comprender a los demás, se debe primero entender a uno mismo, saber sus fortalezas y debilidades como también sus pensamientos y sentimientos.

Con lo anteriormente relatado podemos destacar que, gracias a las experiencias obtenidas por Robert, pudo lograr habilidades que él no creía poseer como el de motivar a las personas, comprenderlas, tener autoconocimiento y dejar de ser introvertido. Pudo desarrollar una mayor inteligencia emocional, lo cual no podría ser posible si seguía teniendo las mismas particularidades de su niñez. Dejo su personalidad tímida para poder cumplir con sus objetivos y también nos plantea que el proceso de cambio en la inteligencia emocional lleva tiempo y que con voluntad se puede lograr.

Según Bradberry-Greaves (2005), no es necesario que las personas memoricen la información o aprenderla porque de ser así, no se estaría enfocando en la inteligencia sino en la capacidad de memorizar y aprender información, lo cual es distinto a la inteligencia emocional, esta se va adquiriendo con el paso del tiempo, sin importar la genética de las personas. Hay personas con más inteligencia emocional que otras, pero estas se pueden fomentar sin importar que sea tímida, desmotivada, o que no tenga empatía.

Antes las dudas planteadas anteriormente, en las 5 dimensiones lo que puede afectar de forma directa o indirecta son las experiencias que la persona vivió, ya sea su entorno que lo rodea, los eventos que le vayan ocurriendo, momentos buenos o malos, etc., el conjunto de todo esto creara el estilo y fortalecerá la inteligencia emocional, y no así su genética porque cuando es el momento de gestación, que podríamos decir el momento cero del ser humano, todas las personas están en iguales condiciones con los demás, ya sea de habilidades sociales, de control emocional, de autoconocimiento, empatía y motivación. Aunque si la genética puede tener una trascendencia en las capacidades que obtengamos, pero más dirigido a un tipo de enseñanza como puede ser

algo lógico, matemático o creativo, pero no puede afectar a las experiencias de cada uno, como le ocurrió a Robert.

La incidencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo

Con todo lo visto podemos definir el concepto de liderazgo como el proceso de influir a nivel social, ocasionando que las personas den lo mejor de sí, y poniendo todo su esfuerzo para lograr una meta en común; y cuando nos referimos a la inteligencia emocional, es la habilidad que tiene cada persona, en mayor o menor medida, la cual le permite controlar, identificar las emociones propias como la de los demás, poder motivar y colaborar en su desarrollo. Igualmente, un líder tiene competencias de aspecto emocional. Luego de profundizar sobre la inteligencia emocional e investigado sobre el rol que tiene esta en el éxito laboral, se concluye que la inteligencia emocional tiene un rol indispensable en el liderazgo.

Los líderes que poseen mayor capacidad de autoevaluación, motivación, autocontrol y cooperación, son los que tienen más posibilidad de influir en los demás: y de motivar para lograr las metas fácilmente.

Sobre la idea del ser líder, Goleman argumentó lo siguiente:

> No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder. (Goleman, 1998).

Para el autor esto es lo que el liderazgo posee con respecto al aspecto emocional. Quienes nos inspiran a dar lo mejor de sí son los lideres, sin desestimar la visión, sus

ideas, sus planes y estrategias, pero el buen líder debe saber cómo manejar las emociones para el bien de grupo.

Para que un líder sea exitoso debe analizar como ejecutara lo que planea, lo podrá realizar a través de una estrategia o dirigir a las personas para que la realicen, pero lo importante es como al ejecutarla conduce y utiliza las emociones tanto las propias como de las demás personas.

Al referirnos de las emociones, uno de los puntos importantes es el estado de ánimo, cuando decimos que un buen líder es el que puede influir en los demás analizando de ellos el estado de ánimo y sentimientos, es primordial el estado de ánimo del propio líder para que sea eficaz. No es fácil demostrar las emociones ya que son algo profundo de la persona. Sin embargo, sean realizado estudios sobre las emociones las cuales evidencian que existe alguna forma de cuantificar el impacto de las emociones del líder, como también la eficacia de como este maneja y concibe sus emociones y de los demás.

Según Bradberry y Greaves (2009) explican que el líder es de mayor poder tiene a la hora de influir en las emociones de los demás, si lo hace de forma positiva, con alegría y con entusiasmo el rendimiento del equipo acrecentara, pero si lo hace de forma negativa, con rencor y ansiedad, el equipo no lograra el éxito. Los seguidores son los que buscan al líder para que este los apoye moral y emocionalmente, y a su vez poder formar un vínculo entre sí. Cuando el líder maneja al equipo con emociones positivas los seguidores sacan lo mejor de sí, pero si lo hace de forma negativa los seguidores no podrán lograr el éxito. En definitiva, para que una organización crezca o decrezca, dependerá de la capacidad del líder para trasmitir las emociones a sus colaboradores como también de gestionar a la organización.

Desde el aspecto emocional las competencias del liderazgo que debe tener un buen líder son para Goleman la conciencia de uno mismo, la autogestión, la conciencia social y la gestión de las relaciones, las cuales a su vez se componen:

Conciencia de uno mismo

- Conciencia emocional de uno mismo: Los líderes con un buen nivel de autoconciencia emocional conectan con sus señales internas y reconocen el efecto que tienen sus sentimientos en ellos mismos y en su rendimiento laboral. Son personas que también están en contacto con los valores que se les guían y que, muy a menudo, pueden ver la imagen global de una determinada situación compleja intuir así el curso de acción más adecuado. Los líderes emocionalmente conscientes de sí mismos suelen ser sinceros y auténticos y son capaces de hablar abiertamente de sus emociones y de expresar con convicción la visión que les guía.
- Valoración adecuada de uno mismo: El líder reconocer sus fortalezas y sus debilidades y reírse de sí mismo. Admite el feedback para ser capaz de aprender las cosas que deben mejorar y admite de buen grado la crítica. La valoración adecuada de uno mismo también posibilita que el líder sepa cuándo debe pedir ayuda y a dónde debe centrar su atención para cultivar nuevas habilidades del liderazgo.
- Confianza en uno mismo: Conocer bien sus propias capacidades les hace sacar el máximo partido a sus puntos fuertes. Este tipo de líderes debe asumir tareas complejas. Son personas que suelen tener una fuerte sensación de presencia y de seguridad que les ayuda a destacar en el seno de un grupo.

Autogestión

- Autocontrol: Los líderes que poseen la capacidad de autocontrol emocional saben gestionar y encauzar adecuadamente sus emociones e impulsos perturbadores. Uno de los rasgos distintivos de esta competencia es que proporciona al líder la serenidad y lucidez necesaria para afrontar una situación estresante y le permite permanecer imperturbable ante situaciones realmente críticas.
- Transparencia: Los líderes transparentes son fieles a sus valores. En este sentido, la expresión sincera de los propios sentimientos, creencias y acciones posibilita la integridad. Son personas que no tienen dificultades en admitir abiertamente sus errores y que no pasan por alto la conducta poco ética, sino que se enfrentan abiertamente a ella.

- Adaptabilidad: Los líderes con esta capacidad de adaptación pueden compaginar distintas tareas sin perder la concentración ni la energía y se encuentran a gusto en el medio de las inevitables ambigüedades características de cualquier organización. Son personas lo suficientemente flexibles como para afrontar los nuevos retos, se adaptan rápidamente a los cambios y no tienen problemas en cambiar de opinión cuando así lo exigen los nuevos datos o realidades.
- Logro: Los líderes que poseen este tipo de competencia tienen elevadas ambiciones personales que les impulsan continuamente a mejorar ellos mismo y a buscar el modo de que sus subordinados también pueden hacerlo. Son personas pragmáticas que no tienen empacho alguno en ponerse objetivos difíciles y mensurables y que también son capaces de calcular los riesgos para que sus objetivos sean alcanzables y merezcan la pena. Un rasgo distintivo del logro consiste en estar siempre aprendiendo- y enseñando- el modo de hacer mejor las cosas.
- Iniciativa: Los líderes que poseen un alto sentido de la eficacia- es decir, que poseen lo necesario para controlar su propio destino- son excelentes en esta competencia. Son personas que no esperan que las oportunidades se les presenten, sino que las aprovechan o las crean. Son líderes que no vacilan en dejar de lado la burocracia o las reglas cuando lo consideran necesario para mejorar las posibilidades futuras.
- Optimismo: Los líderes optimistas saben afrontar las circunstancias adversas, considerándolas más una oportunidad o un contratiempo que como una amenaza. Este tipo de líderes contempla los aspectos positivos de los demás y, en consecuencia, espera lo mejor de ellos. Su visión de la "botella medio llena" les lleva a considerar positivamente los cambios qué les deparará el futuro.

Conciencia social

- Empatía: Los líderes empáticos son capaces de conectar con un amplio abanico de señales emocionales, lo cual les permite experimentar- aunque sea de un modo tácito- las emociones que siente una persona o grupo. Son líderes que saben escuchar con atención y comprender la perspectiva de los demás. La empatía también posibilita que el líder se lleve bien con personas procedentes de sustratos o culturas distintas.

- Conciencia organizativa: Los líderes con una buena conciencia social pueden ser astutos en el terreno político, pueden darse cuenta de redes de toma de decisiones, son capaces de comprender las fuerzas políticas que operan en una empresa, así como de los valores y reglas que se aplica.
- Servicio: Los líderes con una elevada capacidad de servicio saben generar el clima emocional adecuado para establecer una buena relación con el cliente o con el consumidor. Son personas capaces de garantizar la satisfacción del cliente y con las que puede contarse cuando se las necesita.

Gestión de las relaciones

- Inspiración: Los líderes que inspiran crean resonancia, es decir el clima emocional positivo indispensable para movilizar a sus empleados en torno a una visión convincente o un objetivo compartido. Son personas cuyo ejemplo resulta notablemente inspirador y que saben articular una sensación de objetivo común más allá de las tareas cotidianas convirtiendo, de ese modo, al trabajo en algo sumamente estimulante.
- Influencia: Los indicadores del poder de influencia de un líder van desde la capacidad de adaptarse a cada interlocutor hasta saber rodearse de las personas y la red de apoyo clave para llevar a la práctica una determinada iniciativa. También son personas comprometidas y sumamente persuasivas en la dirección de un grupo.
- Desarrollo personal de los demás: Los líderes con buena mano para cultivar las capacidades de los demás, muestra un interés genuino por los subordinados y sabe comprender sus objetivos, sus fortalezas y sus debilidades. También saben dar un feedback oportuno y constructivo y son excelentes mentores y coaches naturales.
- Capacidad de impulsar el cambio: Reconocen la necesidad de cambiar, cuestionan el estatus quo y situarse a la vanguardia del proceso de cambio. También suelen ser buenos convincentes abogados del cambio frente a la oposición y saben encontrar el modo de superar las barreras que obstaculizan el cambio.
- Gestión de conflictos: Saben escuchar a todas las partes, comprenden los distintos puntos de vista, sacar partido de todas las situaciones y saben el modo de articular

una idea común que todos puedan suscribir. Son personas que saben sortear los conflictos, reconoce los sentimientos e ideales de todos los implicados y encauzar la energía en la dirección del ideal compartido.

- Trabajo en equipo y colaboración Los líderes capaces de trabajar en equipo generan una atmósfera de armonía, de colaboración amistosa y son un modelo de respeto, utilidad y cooperación. Son personas que saben conjugar el compromiso activo y entusiasta con el esfuerzo común y, en ese sentido, construir una identidad colectiva para alentar el sentimiento de honor y orgullo compartido por los ideales y logros del equipo. Son personas capaces de invertir tiempo en el establecimiento y consolidación de relaciones que van más allá de las meras obligaciones laborales.

Luego de destacar el valor de las emociones, la inteligencia emocional que posea el líder influye consideradamente en el manejo y sentimiento del grupo de trabajo. Un líder que tenga mucha pasión, energía positiva y una alta inteligencia emocional afecta positivamente en todo el grupo, aunque si debe cambiar su actitud por el bien del grupo lo hará.

La empatía es otra habilidad importante para el líder. Por ejemplo, Steve Jobs era conocido por ser controlador y estricto, pero sus antiguos empleados afirman que estaba muy consciente de las fortalezas, debilidades y motivantes de los demás. El líder es el portavoz del equipo de trabajo, por eso debe estar atento a los sentimientos que tenga su equipo para darles confianza y seguridad, al hacer esto sus seguidores, al sentirse comprendidos por el líder, cumplirán eficazmente los objetivos propuestos.

TERCERA PARTE

Conclusiones

El principal objetivo alcanzado mediante esta tesis fue dilucidar las competencias que forman parte del desarrollo del liderazgo, las cuales no encajan en las hipótesis arcaicas en las que se buscaban determinadas capacidades y se encuadraban en tipos de liderazgo; sin embargo, este fenómeno va más allá que una simple categorización estereotipada de ciertas capacidades, sin una comprobación científica. Cabe aclarar que en el caso de que una persona tenga una alta capacitación formal, es decir que se ha formado académicamente, no significa que sea un buen líder.

Desarrollar un buen liderazgo va más allá de las habilidades y destrezas académicas como en asignaturas de planificación, producción, gestión, finanzas, etc. Incluyendo la rapidez y facilidad con que una persona retiene información y desarrolla planes mentales para la toma de decisiones. Sin menospreciar lo anterior mente mencionado, ya que son ítems a tener en cuenta en el momento de ascender a alguien en un puesto con personal a cargo, sino que en adición hay que tener en cuenta que las capacidades interpersonales e intrapersonales que este individuo posee sea consonante con el cargo a cubrir.

Es preciso destacar que las actitudes y aptitudes que forman a un buen líder provienen de los rasgos personales e internos de cada ser humano. Pero estos no son innatos, es decir que no vienen del nacimiento, sino que se desarrollan con el tiempo mediante las experiencias y situaciones que vive cada persona en singular, debido al espacio y entorno social que tuvo que vivir. Estas experiencias modelan de cierta forma la inteligencia emocional que tendrá modificando los aspectos como la empatía, los valores, la confianza en uno mismo y en los demás, la autoestima, el trato hacia los demás, etc. Es de suma importancia clarificar que la inteligencia emocional es un constructo de capacidades que pueden ser modificadas y mejoradas con la práctica y con experiencias nuevas, por lo que se puede evolucionar para desempeñar un buen liderazgo.

La inteligencia Emocional es el cimiento del liderazgo, por ende su estructura se basa en las relaciones interpersonales e intrapersonales, en donde entra en juego primeramente el autoconocimiento, a lo que refiere a conocer nuestros sentimientos, conocer como reaccionamos, que nos pasa en determinadas situaciones, como nos calmamos , como nos auto-motivamos y cuál es nuestro centro de equilibrio emocional, entre otras; y luego de esta primer etapa, pasar a saber cómo relacionarse de buena manera con los demás a partir del apoyo y colaboración que le brindamos a las personas, nuestro grado de empatía para con los demás, como los motivamos, etc., que si todo lo mencionado lo aplicáramos en un ámbito social, como por ejemplo en una empresa, haríamos que el rendimiento de los equipos de trabajo aumente, que todo el personal se sienta parte de la empresa, que dirijan sus esfuerzos hacia el cumplimiento de objetivos mediante la sintonía con la visión organizacional.

Para concluir la presente tesis, podríamos aludir que uno de los desafíos que tiene el liderazgo, es su desarrollo y evolución en cada una de las personas, por lo que sería óptimo para su acrecentamiento y divulgación masiva que se comience a capacitar a los niños desde pequeños en la escuela primaria, continúe en la secundaria, y que prosiga en la universidad; en donde no solo capacitarían según la formación profesional elegida, sino que todas las carreras deberían capacitar a su alumnado en el desarrollo de su inteligencia emocional, para fomentar la formación de nuevos líderes en todos los ámbitos sociales, y que estos líderes puedan dirigir y orientar a las organizaciones contemporáneas que se hallan inmersas en un entorno de evidentes cambios turbulentos.

Bibliografía

Bradberry, T., y Greaves, J. (2005). La inteligencia emocional (resumen): todo lo que debes saber para poner tu CE a trabajar. New York. EE. UU: Simon & Schuster.

Bradberry, T. y Greaves, J. (2009). Inteligencia Emocional 2.0. San Diego, EE.UU.: TalentSmart.

Bradberry, T. (2015, January 31). Can Anyone Become Emotionally Intelligent? Recuperado de: http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2015/01/31/can-anyone- become-emotionally-intelligent/

Bradberry, T., y Greaves, J. (2012). Liderazgo 2.0. San Diego, EE. UU: TalentSmart.

Campbell, L., Campbell, B. y Dickenson, D. (2000). Inteligencias Múltiples: Usos prácticos para la enseñanza y el aprendizaje. Bs.As. Argentina: Troquel.

Gardner, H., (2005). Inteligencias múltiples: La teoría en la práctica. Barcelona, España: Paidós.

Gardner, H., (2001). Estructuras de la mente. Bogotá, Colombia: Fondo de cultura económica.

Gibbins y Klein (2015). The Thoughtful Leader: How to use your head and your heart to inspire others. St Albans.UK: Panoma press

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

Goleman, D. (1998). What Makes a Good Leader? Harvard Business Review. Recuperado de: https://dihi.org/sites/default/files/harvard-business-review.pdf

Goleman, D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona. España: Kairós

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. Recuperado de: http://ecob.scienceontheweb.net/liderazgo1.pdf

Goleman, D., Boyatzis, R. y Mckee, A. (2013). El líder resonante crea más. Buenos Aires. Argentina: Debolsillo

Kruse, K. (2015). What is Leadership? Recuperado de: https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2013/04/09/what-is-leadership/#3af55d5a5b90

Prieto, M. (2001). Inteligencias múltiples y currículo escolar. Málaga, España: Aljibe.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional.

Yarce, J (2012). Papel e importancia del liderazgo en las organizaciones. Recuperado de: https://degerencia.com/articulo/papel-e-importancia-del-liderazgo-en-las-organizaciones/

Zenger, J., Folkman, J., y Edinger, S. (s.f.). How Extraordinary Leaders Double Profits: Decoding Leadership Trends to Discover the Patterns. Recuperado de: https://www.clemmergroup.com/zf/HowExtraordinaryLeadersDoubleProfit.pdf