



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.  
UNA PERSPECTIVA ACTUAL**

**AUTORES:**

**ANGELICA SOLEDAD FIGUEROA FIGUEROA C.I 22.631.050**  
**ROXCELYS DEL VALLE GARCIA ASTORINO C.I 22.630.764**

Trabajo Especial de Grado presentado como requisito parcial para optar al Título  
de Licenciados en Administración.

Cumaná, agosto 2022



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.  
UNA PERSPECTIVA ACTUAL

AUTORES:

ANGÉLICA SOLEDAD FIGUEROA FIGUEROA C.I 22.631.050

ROXCELYS DEL VALLE GARCIA ASTORINO C.I 22.630.764

ACTA DE APROBACIÓN DEL JURADO

Trabajo Especial de Grado aprobado en nombre de la Universidad de Oriente, por el siguiente jurado calificador, en la ciudad de Cumaná, a los 05 días del mes de agosto de 2022.

Profesor

Luis Ramón Martínez

Jurado Asesor

C.I.: 8.366.538

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme dado la vida y permitirme el haber llegado hasta este momento tan importante para mi formación personal y profesional.

A mi madre, Aleida Figueroa por ser el pilar más importante en mi vida y por demostrarme siempre su cariño y apoyo incondicional.

A mi hija, Andrea Flores, por creer en mí y ser siempre mi motivación. Por llenarme de fuerza a pesar de las circunstancias, para poder seguir adelante y no desistir.

A mi compañero de vida, Henry Flores por ser mi apoyo, por su cariño, por su compromiso y darme ese ánimo para poder lograr este objetivo.

A mis sobrinos y sobrinas, para que se inspiren a estudiar y recuerden que no importa las circunstancias y adversidades, siempre habrá un motivo para seguir adelante.

*Angélica Figueroa*

## DEDICATORIA

Dedico este trabajo de grado a Dios, primordialmente, por ser mi guía espiritual, por bendecirme, darme salud y sabiduría para afrontar cada de uno los retos, y así, alcanzar esta meta propuesta.

A mi padre, Rubén José García, que desde el cielo me ha guiado para cumplir esta meta, siento que estás conmigo siempre y aunque nos faltaron muchas cosas por vivir juntos, sé que este momento hubiera sido tan especial para ti como lo es para mí

A mi madre Lucelys Astorino Suarez, como no dedicarte este logro, eres mi amor más grande, has estado en cada paso de mi vida, dando siempre lo mejor de ti, eres el pilar impulsor más importante en toda esta trayectoria de mi carrera y de todos mis logros, por todo su apoyo, sacrificio y amor incondicional.

*Roxcelys García*

## **AGRADECIMIENTO**

Gracias Dios, por ser siempre mi guía y fortaleza. Mil gracias por darme fuerzas y permitirme cumplir este objetivo. Contigo todo, sin ti nada mi Dios.

Gracias madre por creer en mí, a pesar de todas las circunstancias siempre me guiaste a estudiar.

Gracias hija por ser el motivo de mi vida. Todo lo hago por ti y para ti. Nunca dejes de creer en ti y no te rindas, no mires relojes ajenos. Ve a tu ritmo y siempre lograras lo que te propongas.

A mis hermanos por ser siempre mi inspiración de superación, cada uno de ustedes han aportado algo en mí de gran valor. Muchas gracias.

Gracias a todos lo que siempre me dedicaron palabras de superación.

A todos los que me ayudaron y guiaron, a mis profesores, compañeros y amigos.

Gracias a mi tutor profesor Luis Martinez.

*Angélica Figueroa*

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a Dios por bendecirme la vida, por guiarme a lo largo de mi existencia, ser mi fortaleza en aquellos momentos de dificultad y debilidad, por darme la sabiduría y las ganas de seguir adelante a pesar de muchas circunstancias.

A mis padres: Lucelys Astorino y Rubén García, por ser los principales promotores de mis sueños y por formar parte de mi trayectoria en la Universidad de Oriente, por confiar y creer en mis expectativas, por los consejos, valores y principios que me han inculcado.

Agradezco a todos los profesores de la Escuela De Administración de la Universidad de Oriente, por haber compartido sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión y a nuestro tutor académico Msc. Luis Martínez; por todo su apoyo, guía y comprensión durante la realización de nuestro trabajo de Grado.

A todos los que confiaron y creyeron en mí, infinitas gracias.

*Roxcelys García*



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
NÚCLEO DE SUCRE  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN  
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN

**LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.  
UNA PERSPECTIVA ACTUAL**

**AUTORES:**

Angélica Soledad Figueroa Figueroa C.I 22.631.050

Roxcelys del Valle Garcia Astorino C.I 22.630.764

**RESUMEN**

El liderazgo y la inteligencia emocional están estrechamente vinculados, a través de este vínculo se puede llegar a ser un buen líder. La inteligencia emocional trae consigo competencias y habilidades que cualquier jefe de equipo o directivo de una empresa debe tener. Se trata de la capacidad que posee una persona para comprender y manejar sus emociones de manera que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales. El liderazgo implica conocer las propias emociones y saber qué significa cada una de ellas para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar en la jornada diaria y poder así controlarlas. Asimismo, un líder debe presentar determinadas cualidades que serán la clave para distinguir uno bueno de uno malo. Para llegar a ser un buen líder hay que dominar diversos aspectos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El autoconocimiento y el autocontrol son dos de los principales, y pasan por un trabajo previo de introspección por parte del líder. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo. Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo.

## INDICE

<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iii</b>
<b>DEDICATORIA</b> .....	<b>iv</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>v</b>
<b>AGRADECIMIENTO</b> .....	<b>vi</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>CAPÍTULO I</b> .....	<b>3</b>
<b>PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1 Planteamiento del problema</b> .....	<b>3</b>
<b>1.2 Objetivos de la investigación</b> .....	<b>13</b>
1.2.1 Objetivo general.....	13
1.2.2 Objetivos específicos:.....	13
<b>1.3 Justificación de la investigación</b> .....	<b>14</b>
<b>CAPÍTULO II</b> .....	<b>16</b>
<b>MARCO TEÓRICO</b> .....	<b>16</b>
<b>2.1. Antecedentes de la investigación</b> .....	<b>16</b>
<b>2.2 Bases teóricas</b> .....	<b>24</b>
2.2.1. Inteligencia Emocional.....	24
2.2.2. Liderazgo.....	33
<b>2.3. Bases legales</b> .....	<b>47</b>
<b>CAPÍTULO III</b> .....	<b>49</b>
<b>MARCO METODOLÓGICO</b> .....	<b>49</b>

3.1. Nivel de investigación.....	49
3.2. Diseño de investigación .....	49
3.3. Fuentes de información .....	50
3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	51
3.5. Técnicas e instrumentos de análisis de datos .....	51
<b>CAPÍTULO IV .....</b>	<b>52</b>
<b>ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....</b>	<b>52</b>
4.1. Factores intrapersonales e interpersonales que conforman la inteligencia emocional.....	52
4.2. Características de un Líder en las organizaciones .....	56
4.3. Relación entre la Inteligencia Emocional y Liderazgo .....	61
4.4. Nuevas tendencias organizacionales basadas en la inteligencia emocional y el liderazgo.....	64
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>66</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>69</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA.....</b>	<b>70</b>
<b>HOJAS DE METADATOS .....</b>	<b>72</b>

## INTRODUCCIÓN

Los cambios se han presentado en las diferentes culturas, en la economía, el comercio, en la política, y en otras áreas; las organizaciones se han dado cuenta de esto, porque las mismas han tenido que adaptarse a dichos cambios, la nueva forma de hacer negocios involucra la necesidad de aprovechar la información acumulada para facilitar la innovación y su adaptación. Las empresas tienen que integrar en su visión, el ir a la par con lo que ocurren en su entorno. La globalización es uno de los agentes causantes de esos cambios drásticos.

El ser humano es un recurso fundamental dentro de la organización, siendo de principal interés conocer las emociones de cada uno de sus integrantes, debido a que dependiendo del manejo que se le den, depende la incidencia de éstas sobre las acciones de la conducta y sobre el desenvolvimiento del trabajador, porque cuando las personas se encuentran emocionalmente tensa pierde capacidad de atención, tiene dificultad para recordar información, y por ende, se le hace difícil la toma de decisiones.

La inteligencia emocional se refiere a la habilidad de los individuos de controlar sus emociones y la de los demás, ante cualquier circunstancia que se les presente. Entrelazar esta definición al ámbito laboral es de gran importancia, debido a que diferentes investigaciones han reflejado la existencia de habilidades en el desempeño laboral que precisan el éxito o no de la profesión de un individuo.

En un campo donde la productividad depende de una adecuada coordinación, se requiere de gerentes que comprendan y manejen al conocimiento emocional. El dominio y uso de este ayuda a evitar crisis, situaciones de conflictos que puedan generar pérdidas y un impacto negativo en el área laboral. Existen aspectos relacionados con el conocimiento emocional, tanto para el manejo de las emociones como para las habilidades interpersonales, para así poder entender cada sentimiento personal y de terceros, a su vez también el manejo interno

como externo de cada una de las reacciones emocionales de los seres humanos que van a permitir tomar mejores decisiones, que sean productivas.

La inteligencia emocional se ha convertido en una habilidad necesaria para el buen desenvolvimiento de los trabajadores y líderes empresariales, una habilidad que les proporcionan conocer sus estados emocionales, comprender y controlar sus respuestas ante cualquier situación. Los líderes buscan cómo exaltar a los empleados en tiempos difíciles, es allí donde entra en juego la motivación como elemento importante en el comportamiento humano.

Los líderes que descubren su inteligencia emocional, podrán conocer el potencial de cada individuo de su equipo logrando una participación más activa grupal y organizada, y visualizar la relación que existe entre toma de decisiones, conocimiento emocional tanto en la parte personal como en la parte laboral logrando orientación en la empresa y satisfacción individual.

Este trabajo de investigación, tiene como finalidad ayudar a identificar y conocer las cualidades de un buen líder en base a su inteligencia emocional. Está constituido en cuatro capítulos, los cuales se describen de forma breve y precisa.

El trabajo de investigación, se encuentra estructurado de la siguiente manera:

- Capítulo I. Problema de investigación: planteamiento del problema, objetivos (general y específico) y la justificación de la investigación.
- Capítulo II. Marco teórico: antecedentes de la investigación, bases teóricas y bases legales.
- Capítulo III. Marco metodológico: nivel de la investigación; tipo de investigación; población y muestra y técnicas, estrategias y procedimientos para la obtención, análisis e interpretación y presentación de la información.
- Capítulo IV. Análisis e Interpretación de los resultados.
- Conclusiones, recomendaciones y referencia bibliográficas.

# CAPÍTULO I

## PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

### 1.1 Planteamiento del problema

Desde el inicio de la humanidad distintos individuos han marcado su desarrollo y evolución, destacándose como grandes guerreros, gobernantes o inspiradores. Estas personas han sido señaladas con el rótulo de líderes, es decir, personas que por sus conocimientos, competencias y habilidades han logrado guiar o motivar a otros a conseguir objetivos individuales y/o colectivos (Aldaz& Lander, 1999; Mejía, 2007; Méndez, 2013).

Entender como el liderazgo ha marcado momentos históricos de la humanidad, permite comprender como son las relaciones sociales de los seres humanos, donde la figura del líder cobra importancia para conseguir objetivos que velen por el bien común sobre el particular. Así mismo, el abordaje teórico en este recorrido muestra el proceso de re-evolución que sufre de forma constante el liderazgo para responder a los retos de la sociedad.

El concepto del liderazgo, así como los diferentes líderes que han forjado los destinos de diferentes civilizaciones y comunidades, cambia con el tiempo, como cambian las necesidades de estas mismas comunidades para su propia evolución. Desde reyes o sacerdotes que reciben el título de líderes o se les otorgan poderes por tradición e investidura, hasta personas que se encontraban en la base de la pirámide social y económica que sintiendo la necesidad de generar un cambio en su realidad, motivaron a su comunidad a cambiar órdenes pre-establecidos, cambiando de paso, el transcurso de la historia.

De acuerdo con Soupios (2000) y Yarce (2016) históricamente es posible identificar antecedentes de civilizaciones donde el liderazgo fue fundamental para su evolución y consolidación. En Sumeria (L y XLIX a. C.) los sacerdotes estaban a cargo de la distribución, registro y control de las actividades, esta responsabilidad implicaba la necesidad de tener cualidades como: una visión que

dirija el comportamiento, normalmente atada al poder de la religión y a la necesidad de decirle al hombre lo que debe hacer.

Según Montilla (2004) al final del siglo XV durante el declive de esta época como resultado del inconformismo social, debido principalmente a la desigualdad, el liderazgo sufrió una transformación. Campesinos y subordinados se empoderaron de sus derechos para impulsar cambios y mejoras en sus condiciones, grupos de personas liderados por revolucionarios que querían un cambio, querían más de lo que sus líderes les proporcionaban. Como resultado, impulsadas principalmente por la necesidad de generar cambios, con innovación y creatividad, se consolidaron sistemas de industrias caseros que más adelante sirvieron de base para la revolución industrial.

La revolución industrial, durante el siglo XVIII se dan los cambios en el modelo de producción generado principalmente por las máquinas, resultantes de novedosos avances científicos y técnicos, condujeron a un liderazgo orientado al cumplimiento de logros y el desarrollo de actividades específicas para garantizar la producción a gran escala. La productividad, la eficiencia y gestión del tiempo se convirtieron en conceptos importantes que caracterizaban a las comunidades y a sus líderes, de esa manera y en línea con sus conceptos, se extiende rápidamente por todo el mundo civilizado. Durante este periodo, gerentes, administradores y supervisores se convirtieron en líderes para cada organización con objetivos medibles que permitían el control y evaluación del personal a cargo.

En este sentido, Sonnenfeld (2016) hace una mención importante, teniendo en cuenta que durante este periodo la especialización de los profesionales permitió por primera vez la creación de programas de estudio básicos y avanzados en universidades sobre administración y el liderazgo. Este paso se convirtió en la piedra angular de la conceptualización y desarrollo teórico-práctico del liderazgo como disciplina de la administración.

Es importante resaltar, que quienes ejercen el liderazgo y los procesos son los individuos, asociando al líder como sujeto y al liderazgo como proceso; siendo esta aproximación la tendencia actual y la perspectiva de desarrollo futura.

El liderazgo se mediría en términos de efectividad, mientras que el líder genera cambio y movimientos.

Kotter (1990) plantea esta diferencia afirmando que mientras el líder genera cambios y movimientos, la gerencia debe mantener el orden y la estabilidad. Así, un gerente ejerce su influencia (ejercicio real de poder) a través de un cargo, una posición en la organización, mientras que un líder puede ejercer influencia incluso sin tener una posición adjudicada. Así todos los líderes tienen poder; de distintos tipos, pero no todo el que tiene poder es líder, en este orden de ideas, hay tipos de poder más dependientes de la persona que lo ejerce y otros del cargo que se ocupe en la organización; es decir, un poder más asociado al liderazgo y otro a la gerencia, así podría afirmarse que un gerente puede ser un líder, pero no por el cargo o la posición.

Con base en lo expuesto, se ve como el concepto de liderazgo ha tenido una evolución en lo que se trata más de un cargo o una posición, se supera la idea de liderazgo, como capacidad de dominación de un patrono, donde el poder está centrado en la capacidad de mando de quien dirige; ahora se concibe como un proceso interaccional, fuertemente fundamentado en la confianza y el capacidad de líder de establecer vínculos sólidos con los colaboradores, se trata de un liderazgo basado en las interacciones humanas.

Todas las personas son conscientes que se vive en un mundo cambiante, desafiante y con muchas incertidumbres. El entorno empresarial se hace eco de esta complejidad y se mantiene en continua evolución.

Las nuevas tendencias gerenciales constituyen un elemento en el entorno cambiante de las organizaciones empresariales, ello exige la participación y el

conocimiento oportuno de la gerencia para llevar a la organización hacia los cambios centrados en la innovación, transformación organizacional y competitividad. La creatividad, la empatía y el pensamiento sistémico es fundamental para adaptarse a un mundo cada vez más cambiante donde la innovación, los negocios y las humanidades van de la mano.

Las grandes modificaciones operativas de las organizaciones ocurren sólo en ocasiones. En realidad, el cambio suele darse en pequeñas etapas. El deseo de mejorar de manera continua el desempeño y ganar de esta manera la delantera a los competidores es una de las razones más aducida para realizar pequeños cambios organizacionales. Las organizaciones exitosas son expertas en efectuar cambios radicales y graduales.

La sociedad que se ha construido en el siglo XXI, ya lleva tiempo dando señales de los grandes retos a los que se tienen que enfrentar los líderes que pretendan gestionar organizaciones. Para ello, tienen que adquirir y desarrollar una serie de competencias y habilidades que van más allá de su formación académica y de sus experiencias laborales. Una de ellas, es la inteligencia emocional.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos.

La Inteligencia es el poder de combinación, Ebbinghaus (1885). Este psicólogo insistió que la inteligencia es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones. De tal manera, que todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarse a la vida. Impulsos arraigados que llevan a actuar. Goleman (1995).Escribió que, es importante conocer las emociones, tenerla capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, ya que te permite trabajar o mejorar la inteligencia emocional. Esto debido a que, una emoción se produce como respuesta ante algo que sucede. En

primer lugar, se da una explicación de lo que ha pasado (pensamiento) e inmediatamente se tiene una reacción fisiológica (emoción).

Siguiendo estos criterios, se puede decir que la inteligencia emocional (IE) es la capacidad de entender y manejar tus propias emociones y las de las personas que te rodean, Goleman (1995). Las personas con un alto grado de inteligencia emocional saben lo que sienten, lo que significan sus emociones y cómo estas emociones pueden afectar a otras personas.

“La inteligencia emocional implica cinco capacidades básicas, las cuales son: descubrir las emociones y sentimientos propios, reconocerlos, manejarlos, crear una motivación propia y gestionar las relaciones personales”. (Goleman, Inteligencia Emocional, 1995)

Según Goleman (1995), quien enfoca su estudio en el área de la inteligencia emocional para la identificación de diversos tipos de liderazgo, de acuerdo a las características personales de cada uno de los involucrados. Sus investigaciones demostraron que las habilidades emocionales son susceptibles de aprenderse y perfeccionarse a lo largo de la vida, si para ello se utilizan los métodos adecuados.

Según Goleman (1995), psicólogo estadounidense que ayudó a popularizar la IE, hay cinco elementos principales de ella en el liderazgo: unos relacionados con la parte intrapersonal (conciencia en sí mismo, la autorregulación y la automotivación), otros dos relacionados en lo interpersonal (empatía y las habilidades sociales).

Para ser eficaces, los líderes deben tener una comprensión sólida de cómo sus emociones y acciones afectan a las personas de su entorno. El mejor líder se relaciona y trabaja con los demás. Estando consciente de la autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales.

Los modelos de cultura organizacional que tienen en su gran mayoría las organizaciones son un poco inadecuados y débiles; se nota la carencia de los

verdaderos líderes que puedan actuar con inteligencia emocional. Hay que fomentar el trabajo en equipo para poder desarrollar los objetivos que se tienen dentro de la organización y para esto se debe conocer cómo puede ayudar la inteligencia emocional. Las empresas deben tener claro lo que quieren y como llegar a sus colaboradores, para eso es importante que sepan escuchar y transmitir lo que se busca; de cada debilidad que se tenga se obtiene una oportunidad. Es importante tener confianza en el personal con que se cuenta, generar motivación en lo que se realiza, garantizar la efectividad en los trabajos en equipo, contar con habilidades para negociación e implementar el liderazgo.

La inteligencia emocional es indispensable para la administración emocional, es decir, que a través de esta, es capaz de identificar las emociones positivas y las negativas, lo que puede conducir a que un colaborador puede definirse como líder y establecer un tipo de liderazgo acorde a su conocimiento y dominio emocional.

Huerta y Rodríguez (2006) señalan: que la inteligencia emocional juega un papel muy importante en los niveles más altos de la organización, donde las diferencias en las destrezas técnicas son de menor importancia. En otras palabras, cuanto más alta sea la posición de una persona a quien se le considera como una estrella por su desempeño, más notable son sus destrezas de inteligencia emocional como la razón de su efectividad. Conforme los individuos adquieren sólido entendimiento de la Inteligencia Emocional, van obteniendo una variedad de opciones de clases de liderazgo y, finalmente, eficacia en cuanto a líderes, ya que la Inteligencia Emocional está relacionada con la solución de problemas y con el manejo de la incertidumbre. Las aptitudes emocionales del líder son: Autodominio: Saber controlar las emociones con certeza. Confiabilidad: Mostrar lealtad e integridad. Escrupulosidad: Compromiso en el cumplimiento de las obligaciones. Adaptabilidad: Flexibilidad ante los cambios y retos. Innovación: Nuevas tecnologías e información. 20 Un líder debe manejar y regular sus emociones, para transmitir estados de ánimos que puedan

generar condiciones y respuestas positivas por parte de quienes trabajan en la organización, con esto se quiere establecer un vínculo de fraternidad entre sus seguidores y él, para que se pueda obtener un ambiente agradable de trabajo, donde sea muy importante la empatía, respeto, comprensión y responsabilidad.

El liderazgo, es una disciplina que produce deliberadamente una influencia en un grupo determinado con la finalidad de alcanzar un conjunto de metas preestablecidas de carácter beneficioso, útiles para la satisfacción de las necesidades verdaderas del grupo.

La relación de influencia entre un líder y sus seguidores en la que se pretende generar un cambio y llegar a resultados reales que reflejen los propósitos compartidos. Richard L. Daft (2002)

Maxwell (1994) expone que la capacidad que tiene el líder de guiar las acciones de los demás miembros del grupo va a determinar el nivel de efectividad o la eficiencia con la cual se concretan las tareas. El líder será capaz de motivar a sus compañeros para completar sus tareas en el periodo de tiempo que se ha establecido, la influencia resulta fundamental, dado que, con una influencia positiva, el líder será capaz de motivar a sus compañeros para que completen sus asignaciones. No obstante, para lograr que la gestión se realice de manera correcta, se deben tener en cuenta algunos aspectos tales como: el tiempo, espacio y capacidad de trabajo.

Los buenos líderes, son aquellos que nunca pierden el control, que se enfrentan a sus retos dejando a un lado sus problemas personales y confían plenamente en sí mismos, se reconocen porque escuchan a los suyos y son comunicativos de igual manera se informan antes de tomar decisiones, valorando seriamente sus posible repercusiones.

Hoy día, no cabe duda alguna que para convertirse en un individuo con un liderazgo emocional, ético, transparente, respetuoso y que funciona sobre valores, se requiere que haya alcanzado un alto grado de desarrollo de su inteligencia

emocional. Estado que se logra cuando el sujeto comienza por conocerse muy bien a sí mismo, es decir, el líder inteligente emocionalmente conoce y reconoce cuáles son sus atributos, fortalezas y debilidades, sabe cómo establecer lazos de confianza, sabe cuándo debe pedir ayuda a terceros, sabe cómo ejercer un liderazgo emocional de tipo positivo y empático, y es capaz de lograr buenos resultados (Gardner, 1995a, 2008; Weisinger, 1998; Goleman, 2000, 2005, 2018; Ciulla, Murphy y Price, 2005; Bachrach, 2014; Ciulla, 2014; Lizeretti y Gimeno-Bayón, 2014; Weisinger y Pawliw-Frey, 2015; Caruso y Salovey, 2019; Freedman, 2020).

Para Goleman (2011, 2018), la Inteligencia Emocional estaría compuesta por cinco dimensiones:

- Autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones.
- Autorregulación (autodominio, control de impulsos): manejar los propios estados internos, impulsos y recursos.
- Motivación: tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas.
- Empatía: captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos.
- Habilidades sociales: habilidad para inducir en otros las respuestas deseables.

En tanto, la dimensión habilidad social es la que permite interactuar con los demás de manera positiva, facilita el ser capaces de trabajar en equipo y de actuar de forma colaborativa. Y, cuando se habla de dimensión socioemocional se hace referencia al desarrollo de conocimientos, comportamientos y actitudes que son necesarios para tener interacciones sociales que sean efectivas, positivas y agradables, en función de lo cual el desarrollo de habilidades socioemocionales tiene su base en las primeras interacciones que realizan los menores con adultos que son significativos para ellos (Goleman, 2006, 2018).

Barbosa (2013), por ejemplo, señala que las “personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal. Todo esto contribuye a alcanzar elevados niveles de satisfacción” (p.89).

A raíz de la crisis de salud mundial provocada por la pandemia Covid-19, se destaca a la inteligencia emocional como un factor absolutamente crítico que debería ser parte clave del repertorio de todo aquel que se considere a sí mismo un líder, aclarando que es “la capacidad de estar consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, al mismo tiempo que es preciso gestionar las relaciones interpersonales de una manera juiciosa y empática” (Langer, 2020, p.1).

Los buenos líderes tienen presente que cada empleado bajo su mando es único, siendo capaz de reconocer cómo debe interactuar con cada persona con el objetivo de maximizar la eficiencia, la productividad y la felicidad” (Langer, 2020, p.1) de la gente.

Evidentemente, la inteligencia emocional en el liderazgo es esencial para conseguir el éxito. Después de todo, ¿quién es más probable que tenga éxito, un líder que grita a su equipo cuando está bajo estrés, o un líder que controla y evalúa con calma la situación?

Las organizaciones pueden realizar modificaciones radicales en respuesta a una crisis, dichas modificaciones serían más fáciles de afrontar si los líderes tienen una visión nueva y audaz de lo que podría ser el futuro. De igual modo, las organizaciones pueden llevar a cabo alteraciones graduales en reacción a sucesos pasados o anticipándose a las tendencias que apenas comienza a manifestarse.

No obstante, de acuerdo Marelys (2012), en Latinoamérica las empresas protegen sus inversiones y capitales de los socios, dejando a un lado el factor humano (empleados), se hace necesario, que los lideres atiendan los procesos

laborales que le conciernen en atención de las demandas del personal, restituyendo el tipo de información que se suministra y revelación de la misma.

Las tendencias gerenciales en América Latina han mejorados, se centran fundamentalmente en la lucha por mantener el mercado en pleno equilibrio, trabajando en conjuntos con sus empleados dejando el liderazgo en gerentes que conozcan y trabajen sus inteligencias emocionales, ya que se orientan a evitar riesgos operacionales sobre la base de la recuperación de la confianza de sus clientes, mejorando los sistemas de información, su calidad y principios éticos, entre otros aspectos.

En la actualidad las empresas en Venezuela se encuentran en una crisis debido a los factores económicos, sociales y políticos que están afectando a todas las personas en general, las mismas han tenido que cambiar sus metodologías, incluso muchas quitando beneficios o sencillamente reduciendo personal, logrando con esto una falta de compromiso por parte de sus trabajadores, y así obteniendo que los mismos resten importancia a las labores que tienen dentro de la organización. El problema existe en el sector público como en el sector privado.

En todas las empresas siempre habrá personas comprometidas y no comprometidas, es importante conocer la actitud que tienen cada uno de los trabajadores, y como sus líderes hacen para manejar las diversas situaciones que se presentan, utilizando su inteligencia emocional.

Las personas que obtienen el mayor éxito en las organizaciones no siempre son las que tienen más capacidades, y ni siquiera los que tienen más méritos, el verdadero éxito requiere de algo más, es decir la habilidad para tratar de forma adecuada a las personas, así como el adecuado comportamiento ante las adversidades. Quien posee IE reconoce sus sentimientos y esto les permite expresarlos de una forma adecuada, también es importante comprender los sentimientos de las otras personas, esta capacidad es clave para lograr un gran compromiso y satisfacción por parte de las personas con las que a diario se trata, compañeros de trabajo, colaboradores, superiores y subordinados.

Una vez planteado los aspectos relacionados con la inteligencia emocional y el liderazgo como tendencias actuales en los cambios de paradigmas, y para concretar la investigación, se hace necesario establecer las siguientes interrogantes:

¿Cuáles son los factores intrapersonales e interpersonales que conforman la inteligencia emocional? ¿Cuáles son las características del liderazgo organizacional? ¿Cómo se relacionan la inteligencia emocional y el liderazgo organizacional? ¿Cuáles son las nuevas tendencias organizacionales basadas en la inteligencia emocional y el liderazgo?

## **1.2 Objetivos de la investigación**

### 1.2.1 Objetivo general

Analizar la relación del Liderazgo y la Inteligencia Emocional. Como perspectiva actual dentro de las organizaciones.

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- Describir los factores intrapersonales e interpersonales que conforman la inteligencia emocional.
- Determinar las características del liderazgo organizacional.
- Conocer la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo organizacional.
- Analizar las nuevas tendencias organizacionales basadas en la inteligencia emocional y el liderazgo.

### **1.3 Justificación de la investigación**

Es importante reconocer que una persona intelectualmente superior o con un nivel de experticia en determinada tarea puede llegar a ser negativo para el éxito laboral. Por eso, este trabajo se enfoca en la importancia que implica actualmente contar con un líder que sea emocionalmente inteligente, esto implica que puede mantener el control de las situaciones, como herramienta clave para conocer en qué situación y condiciones se encuentra dicha organización y con esta documentación, poder establecer las estrategias para que en la actualidad exista un mejor estilo de liderazgo, así las empresas podrán tener más éxitos.

En este sentido, el aporte del estudio a la sociedad se focaliza desde diversos contextos, entre ellos el teórico por la obtención de fuentes documentales, teorías actuales referentes a la inteligencia emocional y el liderazgo.

Este estudio, se realiza con el fin de generar una mayor competencia en el desenvolvimiento ante las presiones que a diario se tienen en el ámbito laboral. Las empresas que desean mejorar su desempeño, deben ahondar en la búsqueda de estrategias internas para que puedan lograr sus objetivos.

El presente trabajo de investigación, se realiza con el fin de estudiar y/o analizar los diferentes aportes o estrategias que genera la inteligencia emocional y el liderazgo en la actualidad, a fin de influir en las personas, crear cultura de liderazgo para que apoyen e impulsen a su grupo de trabajo a realizar sus actividades con entusiasmo en el logro de objetivos comunes.

Esta indagación contribuirá a la suma de conocimientos en el campo de la inteligencia emocional y el liderazgo, así como los beneficios que genera desde un punto de vista estratégico y competitivo para las organizaciones. Lo que implica ejercer el Liderazgo de forma correcta, por el cual se enfoca en lo realmente importante y hará que se cumplan los objetivos para crecer y perdurar en el tiempo.

Además, contar con la figura de un buen líder hace que los beneficios de la empresa sean muy diversos; ayuda a mejorar el rendimiento empresarial, crea un ambiente de trabajo idóneo para aumentar la productividad y que los empleados se encuentren más contentos y motivados, disminuyendo el ausentismo laboral y el malestar de los trabajadores. Un trabajador feliz en su entorno de trabajo consigue antes los objetivos fijados, lo cual aumenta los beneficios de la empresa se incrementa y mejora la imagen de la empresa, tanto interior como exterior. Además, la vuelve más competitiva.

## **CAPÍTULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

Según Arias (2012:106) expresa que: “El marco teórico o marco referencial es el producto de la revisión documental – bibliográfica y consiste en una recopilación de ideas, posturas de autores, conceptos y definiciones que sirven de base a la investigación por realizar”.

El marco teórico ayuda identificar las fuentes primarias y secundarias sobre las cuales se sustenta la investigación y el diseño del estudio, permitiendo ampliar la descripción del problema e integrar la teoría con la investigación y los factores que se estudian. Está constituido de la presentación de postulados de distintos teóricos. Permitiendo al investigador tener una visión completa de los planteamientos teóricos sobre los cuales se fundamentará el problema y la metodología de estudio en las fases de observación, experimentación y conclusión. Facilita de información al investigador para realizar el marco conceptual que respaldarán la investigación.

#### **2.1. Antecedentes de la investigación**

Ulloa (2014) expresa que no todas las personas son buenas para ser gerentes, ya que el ser líder implica mucha responsabilidad. En el ámbito laboral hay muchos momentos de tensión y estrés, que deben ser manejados de forma correcta para continuar encaminado al logro de los objetivos, es el líder quien debe dar el ejemplo y saber manejar las diversas situaciones que se presentan en el día a día de las organizaciones.

La inteligencia emocional del nuevo líder será uno de los factores críticos que le ayudarán a alcanzar el éxito en sus propósitos, en conjunto con su equipo de trabajo. Aquí aplica la frase de Epíteto: “No importa lo que le suceda a una persona. Lo importante es cómo reacciona.

Dicho autor destaca que en la actualidad ser gerente es un trabajo muy complejo, ya que se trata de administrar el caos en una economía de incertidumbre, en donde el líder debe adaptarse a todos los posibles cambios que se presenten y así saber manejar las malas situaciones, para hacer que las mismas mejoren y sean factibles para la organización.

El clima laboral determina la forma en que un individuo percibe su trabajo, su desempeño, productividad y satisfacción. Los modelos de estudio de clima de las organizaciones plantean que existe una relación entre clima laboral y productividad de la organización. Al respecto, Goleman, Boyatzis y McKee (2005) señalan que el impacto del clima emocional sobre el rendimiento es de un 20% a un 30%” ya que el mismo influye de una manera productiva en el rendimiento laboral, es por ello, que las empresas de clase mundial buscan constantemente identificar oportunidades de mejorar puntos fuertes, basándose en este tipo de estudios para cerrar las brechas de satisfacción entre la organización y su gente.

El psicólogo estadounidense David McClelland analizó en 1998 a más de 30 organizaciones, llegando a la conclusión de que aquellas que poseían competencias en inteligencia emocional habían superado entre un 15% y un 20% sus objetivos anuales de ingresos.

Marcano (2006). Realizó una investigación con la finalidad de estudiar la inteligencia emocional en los empleados de la empresa de Operaciones de Producción y Exploraciones Nacionales S.A. sucursal Maturín, estado Monagas., como opción representativa para estimular las emociones de manera positiva en el ambiente laboral. De acuerdo a los resultados obtenidos, se concluyó que la mayoría de los empleados de la empresa poseen conocimientos muy vagos acerca del significado de la inteligencia emocional, siendo necesario un plan de capacitación con la finalidad de que su personal se enrumbe hacia el éxito profesional y personal.

Silva y Pérez (2016). La investigación buscó determinar la relación que existe entre la inteligencia emocional y el desempeño laboral de los trabajadores de la empresa Novedades B&V S.A.C. C. de la ciudad de Trujillo, Perú. En este trabajo de investigación, se concluyó que, las dimensiones de inteligencia emocional que más impacta en el desempeño laboral son la motivación, autorregulación y empatía. Debido a que los trabajadores no se sienten motivados, ni les gusta su trabajo. Además los trabajadores prefieren realizar sus actividades de manera individual, en situaciones adversas no controlan sus emociones y surgen conflictos, lo que origina una mala relación con sus compañeros de trabajo. Toda esta situación les produce incomodidad, haciendo que se deteriore el ambiente laboral y una disminución de la productividad en el personal.

El liderazgo ha existido por miles de años, a pesar de esto hasta el día de hoy no contamos con una sola definición en la que todos podamos estar de acuerdo. Esto puede deberse a que el liderazgo se encuentra constantemente en evolución y depende de la percepción que cada persona tiene.

Las investigaciones llevadas a cabo a finales de la década de los 30 por Lewin, Lippit y White (1939) bajo el planteamiento de que una función importante del líder era crear un clima o atmósfera social en el grupo, que influiría en la satisfacción y rendimiento de sus miembros, los autores crearon una situación experimental en la que manipularon dicho clima a través de tres estilos diferentes de liderazgo:

- Autocrático: el líder organizaba todas las actividades del grupo, indicaba a las personas lo que debían hacer e impedía su participación.
- Laissez Faire: el líder adoptaba un comportamiento pasivo, no tomaba iniciativas, tampoco juzgaba ni evaluaba.
- Democrático: el líder fomentaba la participación de las personas a la hora de tomar decisiones.

En líneas generales, los resultados obtenidos en estos trabajos demostraron claramente que un mismo grupo podía comportarse de forma diferente en función del tipo de liderazgo que se ejerciera sobre él. A su vez, dichos resultados llevaron a los autores a apoyar fuertemente el estilo «democrático» por razones de autonomía, satisfacción y eficacia grupales.

En investigaciones recientes (p.e. Foels, Driskell, Mullen y Salas, 2000; Gastil, 1994) han revelado la influencia de dos dimensiones o estilos de liderazgo:

- Orientación a la tarea: el líder está preocupado fundamentalmente por conseguir los objetivos grupales.
- Orientación a la relación: el líder se interesa básicamente por el bienestar y satisfacción de los seguidores.

Algunos de los modelos más importantes de este enfoque son los desarrollados por el Grupo de Ohio (Halpin, 1957; Hemphill y Conos, 1957), el Grupo de Michigan (Likert, 1961), o la rejilla de liderazgo de Blake y Mouton (1964). En general, desde la mayoría de estos enfoques se ha acumulado suficiente evidencia teórica y empírica demostrando que la eficacia del liderazgo es mayor cuando los líderes adoptan a la vez ambos estilos de liderazgo. No obstante, los modelos situacionales destacaron el papel fundamental que desempeñan las variables contextuales en la eficacia del liderazgo (Fiedler, 1967; Hersey y Blanchard, 1982; House, 1974).

Burns (1978), se centra en los aspectos simbólicos y motivadores en la relación líder seguidor, en la cual se alienta a los seguidores a trabajar trascendiendo las metas y activando necesidades de un orden más alto. Esto fue diferenciado de aquel líder político transaccional, que motiva a sus seguidores por intercambio de recompensas por los servicios otorgados. Burns se interesó en las consecuencias sociales del liderazgo, en tanto Bass se orientó a las consecuencias como cambios individuales. En segundo lugar hay un cambio gramatical en el concepto transforming, que pasa a acuñarse en terminología de

Bass como transformacional. Lo que alude a un cambio en el foco de atención del fenómeno del liderazgo y por ende en la forma de razonar sobre éste.

Chongjian, Sheng, Hao, Jing, Yihua, Li y Shaofa (2008) en su estudio, reportan la necesidad de formar líderes en el sector de salud pública en China, los cuales sean capaces de atender las emergencias que allí se presentan, el propósito de los autores es desarrollar, implementar y evaluar un programa de formación en liderazgo participativo. La muestra del estudio estuvo conformada por 41 líderes y éste se llevó a cabo en Tongji Medical, Colegio de Emergencia. En el período de 2006 culminó el proceso de formación y posterior a este, en un lapso de 12 meses tuvo lugar el seguimiento y evaluación del programa. El programa de formación comprendió la siguiente temática: el rol del líder en situación de emergencia, funciones, competencias y actitudes de Significados de liderazgo 52 quienes atienden las situaciones de emergencia, la importancia de la comunicación eficaz, la integridad y la credibilidad en situaciones de emergencia, el mando en situaciones de emergencia. La anterior información se les proporcionó a los participantes a partir de estudios de caso, tutorías, talleres, seminarios, juegos de rol y grupos de discusión. La evaluación del programa se realizó a través de cuestionarios, los cuales se implementaron antes y después del programa (pre-post) y entrevistas semi-estructuradas, en los resultados se evidenciaron mejores puntuaciones en la competencia de pro actividad y generar propuestas de cambio. En cuanto a la satisfacción de los participantes, estos reportaron que la formación fue clara, suficiente y excelente para el desarrollo del programa.

**Afanador (2002)** en un estudio de tipo descriptivo transaccional, pretende identificar las características del estilo de liderazgo y el clima organizacional en dos empresas de la ciudad de Bogotá, para el desarrollo de esta investigación, la autora implementó el Test de Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard (1969) y para evaluar el clima utilizó el Instrumento para Medir Clima en las Organizaciones Colombianas (IMCOC) de Carlos Méndez (1981); los resultados

reportan que el estilo de liderazgo predominante en la empresa A es más directivo, mientras que en la empresa Significados de liderazgo 57 B, ocurre que no hay un estilo de liderazgo predominante, ya que un 50% de los líderes se caracterizan por ser directivos, y el 50% restante son más persuasivos. Finalmente, respecto al clima es posible indicar que en la empresa A, las variables más sobresalientes son la cooperación y relaciones interpersonales, siendo la variable liderazgo la que obtuvo la puntuación más baja, en contraste, en la empresa B, predominan los objetivos y la motivación, la variable que más bajo puntuó fue toma de decisiones.

También se encontró el trabajo realizado por Añez Hernández María J. (2000) quien determinó el estilo de pensamiento, estilo de liderazgo y estrategias de influencia en el gerente financiero de la región zuliana, la misma tuvo como objetivo determinar la relación existente entre estilos de pensamientos, estilos de liderazgo y estrategias de influencia en el gerente financiero de la región zuliana. El estudio fue de campo, de carácter descriptivo- correlacional. De la población formada por 68 gerentes se tomó una muestra estratificada proporcional de 46 sujetos- 9 gerentes altos, 14 gerentes medios y 23 gerentes bajos.

Los resultados permitieron concluir que el estilo de pensamiento predominante fue el lógico. El pensamiento visionario resultó marginalmente significativo entre las gerencias alta y baja. El pensamiento lógico dominó también en el proceso pensante en el puesto, con resultados estadísticamente entre los tres niveles de gerencias. El liderazgo auto percibido como el proyectado se caracterizó como democrático, independientemente del nivel de jerarquía de los gerentes estudiados.

Forero y Payan (2012) presentan un estudio cuyo objetivo es realizar un análisis bibliométrico de los trabajos de grado referidos a la temática de liderazgo, realizados entre los años 2000 y 2011, en las facultades de psicología adscritas a la Asociación Colombiana de Facultades de Psicología (ASCOFAPSI), la muestra conformó 22 trabajos de grado de diferentes universidades de Bogotá; a través

un análisis descriptivo desde excel y de un riguroso análisis lexicométrico de datos textuales, utilizando el programa SPAD, se encontró que en el período comprendido entre el 2000 y el 2011, la universidad que con 34 % produjo más trabajos de grado en cuanto al fenómeno del liderazgo fue la Universidad Católica de Colombia, siendo el año 2002, la anualidad en la que se generaron una gran cantidad de investigaciones, dichos estudios se han caracterizado por ser de tipo cuantitativo, de orden descriptivo, también es posible indicar que dichos trabajos de grado se realizaron en empresas públicas y buscaban relacionar el liderazgo con variables como de desempeño, gestión humana, clima organizacional y las emociones.

Respecto a lo expuesto anteriormente, las investigaciones evidencian la importancia del liderazgo en el ámbito organizacional, siendo éste relevante para el desarrollo de los procesos al interior de los grupos de trabajo, promoviendo no sólo el alcance de los objetivos, sino el desarrollo del potencial personal y profesional de los Significados de liderazgo 58 colaboradores que se encuentran bajo la supervisión de un jefe o alguna otra figura que pueda representar a un “líder”. Es posible indicar que las características del líder van más allá de sus cualidades profesionales, ya que éste no sólo debe demostrar que es competente, sino que debe ser capaz de encaminar a sus subordinados a partir de sus habilidades comunicativas, su adaptación al cambio, la toma de decisiones y estrategias de solución de problemas. Además, se encontró un amplio espectro de investigaciones que buscan relacionar el liderazgo con variables como la satisfacción laboral, la autoeficacia, la motivación y la percepción del clima laboral, viéndose influenciadas de forma positiva a partir de las actuaciones de un buen líder. Se recolectó gran información que da cuenta del extenso y riguroso cuerpo de conocimientos construido respecto a este tema, sin embargo, fueron pocas las investigaciones que permitieron conocer el liderazgo desde diferentes perspectivas, ya sean desde otras epistemologías y metodologías, debido a que la mayoría de investigaciones que reporta la literatura son de orden empírico y cuantitativo.

En este sentido, Goleman (2005, 2011), Carbelo y Jáuregui (2006), Bolton (2019), Bariso (2020), Segura y Arcas (2020), nos indican que las emociones son experiencias que pueden conducir a la desestabilización de la personalidad de un individuo.

Goleman (2005) destaca las palabras del Dalai Lama, consignando que:

Las emociones destructivas interrumpen de inmediato la calma, la quietud y el equilibrio de la mente provocando estragos en las personas, en tanto que las emociones constructivas, no sólo no perturban el equilibrio ni la sensación de bienestar, sino que, muy al contrario, los favorecen.

En la misma línea enunciativa, hay personas abusivas y con ciertos trastornos de personalidad –sociópatas, mitómanos, sujetos con personalidad anti-social, etc.– que utilizan en forma consciente emociones y rasgos negativos para controlar, mentir, engañar, manipular, dañar y acosar laboralmente a sus colaboradores, tal como lo destacan Hornstein (1997), Scott (2006), Chappelow y cols. (2018), Stamateas (2018) y otros.

Uno de los casos analizados por Hirigoyen (2013, 2014) fue el de France Telecom, empresa que en un lapso de cuatro años perdió a 19 colaboradores, quienes optaron por suicidarse; uno de ellos a lo bonzo en el estacionamiento de la empresa, como consecuencia de los métodos brutales de gestión y el maltrato por parte de la Gerencia superior, cuya cúpula terminó ante los tribunales de justicia y fue condenada por acoso laboral. Los sindicatos acusaron que el número de trabajadores afectados fue mucho mayor y mencionan al menos 35 suicidios registrados (BBC News, 2019).

Por lo tanto, el hecho de saber cómo interactuar con individuos tóxicos, rígidos, agresivos, abusivos, con características narcisistas y/o que exhiben emociones que conducen a comportamientos disfuncionales, puede ayudar a resguardar la propia salud mental y física, como también la salud y el bienestar de los demás colaboradores (Lubit, 2004; Goleman, 2005; Stamateas, 2018).

## **2.2 Bases teóricas**

Para Arias (2006:107) "las bases teóricas implican un desarrollo amplio de los conceptos y proposiciones que conforman el punto de vista o enfoque adoptado, para sustentar o explicar el problema planteado". Sin una buena base teórica todo instrumento diseñado o seleccionado, o técnica empleada en el estudio, carecerá de validez.

A continuación se presentan las bases que sustentan la indagación, referidas a la inteligencia emocional y liderazgos gerenciales.

### **2.2.1. Inteligencia Emocional**

#### **2.2.1.1. Inteligencia.**

De manera tradicional se ha definido la inteligencia como "la capacidad para resolver problemas", "la habilidad de llevar a cabo el pensamiento abstracto" o "la habilidad para comprender" McKeachie y Doyle, (1973). Es decir que la inteligencia se asociaba de forma exclusiva al pensamiento y la cognición. Inteligencia es el poder de combinación, afirmó Ebbinghaus en 1885. Más tarde insistió en que inteligencia es la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones.

La inteligencia según el psicólogo estadounidense y profesor universitario Gardner, es la capacidad de relacionar conocimientos que se posee para resolver una determinada situación (Gardner, 2005). Establece además, que para desarrollar una inteligencia es necesario partir de 3 bases; en primer lugar, la habilidad genética que posee el sujeto; segundo lugar, las oportunidades que están a su alcance para desarrollarla, tercer lugar, que el grupo social en el cual se desenvuelvan le dé valor, que responda a los retos que se viven cada día. En

otras palabras, él, asume un ingrediente genético, pero le suma el valor social y la oportunidad que tenga para desarrollarlo.

Se puede decir según lo planteado anteriormente, que la inteligencia es la capacidad que tienen los individuos para resolver problemas sacando provecho de los conocimientos, aprendizajes y experiencias que posean.

#### 2.2.1.2. Tipos de Inteligencia.

El descubrimiento de las inteligencias múltiples fue posible gracias al trabajo de Gardner (1983), en dos campos esenciales para el área de la educación: los procesos de aprendizaje y el funcionamiento del cerebro humano. El objetivo de Howard Gardner con la teoría de las inteligencias múltiples fue convertir la palabra inteligencia en una palabra plural. Y describir, al mismo tiempo, las capacidades humanas, distintas en función de la inteligencia predominante.

Las inteligencias predominantes son ocho. Cada una de ellas se caracteriza por habilidades y capacidades específicas, a continuación, se detalla esa clasificación:

##### 2.2.1.2.1. Inteligencia lógica-matemática.

Esta inteligencia se asocia al manejo de cifras, la resolución de problemas, la detección de patrones en series o grupos, la comprensión de la causa-efecto que subyace tras un hecho o un proceso, la capacidad de abstracción o el pensamiento crítico.

En pocas palabras, es la capacidad de resolver cálculos matemáticos y poner en práctica un razonamiento lógico.

##### 2.2.1.2.2. Inteligencia lingüística o verbal.

Es la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita, tomando en cuenta las habilidades para la adquisición, formación y procesamiento del lenguaje. Estudiando las distintas maneras en que se utiliza el lenguaje como metáforas, anagramas, analogías y pautas rítmicas; memorizar textos.

#### 2.2.1.2.3. Inteligencia corporal.

Es la facultad que se tiene para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos, incluye el dominio de habilidades físicas como el equilibrio, la fuerza, la flexibilidad y la velocidad.

#### 2.2.1.2.4. Inteligencia espacial.

Está relacionada con la capacidad que tienen las personas de procesar información en tres dimensiones, para lo cual se requiere de un conjunto de habilidades mentales que se pueden desarrollar a través de ciertas actividades y ejercicios.

#### 2.2.1.2.5. Inteligencia naturalista.

De acuerdo con Gardner, la inteligencia naturalista es la capacidad de distinguir, clasificar y manipular elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas.

Esta inteligencia se puede encontrar tanto en el ambiente urbano como suburbano o rural. La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, ecologistas y paisajistas, entre otros. Se da en las personas que aman los animales y las plantas.

#### 2.2.1.2.6. Inteligencia musical.

Es la facultad de apreciar, discriminar, transformar y expresar las formas musicales, además de la sensibilidad al ritmo, el tono y el timbre.

Que permite manejar sonidos y armonías, crear o interpretar músicas; distinguir y organizar sonidos, tonos, melodías y secuencias de manera creativa.

#### 2.2.1.2.7. Inteligencia interpersonal.

Es un concepto creado por el psicólogo Howard Gardner, que la define como un conjunto de aptitudes que un individuo pone en práctica en los vínculos que establece con otras personas. Su objetivo primordial es entender a los demás, basándose en la empatía y en la armonía con los semejantes

Las personas con inteligencia interpersonal pueden comprender el sentido de los gestos o de las miradas de otras personas y son capaces de entenderlas y empatizar con ellas. Esto les permite adaptarse al entorno y relacionarse con mayor facilidad.

#### 2.2.1.2.8. Inteligencia intrapersonal.

Según la definición de Howard Gardner, en el conjunto de capacidades que nos permiten formar un modelo preciso y verídico de nosotros mismos, así como utilizar dicho modelo para desenvolvernos de manera eficiente en la vida.

Las personas con inteligencia intrapersonal son capaces de analizar el por qué de sus pensamientos y actitudes, siendo capaces de corregir los comportamientos y acciones que no les convienen. También tienen más posibilidades de tomar elecciones acertadas a la hora de elegir qué estudios cursar o qué trabajos aceptar.

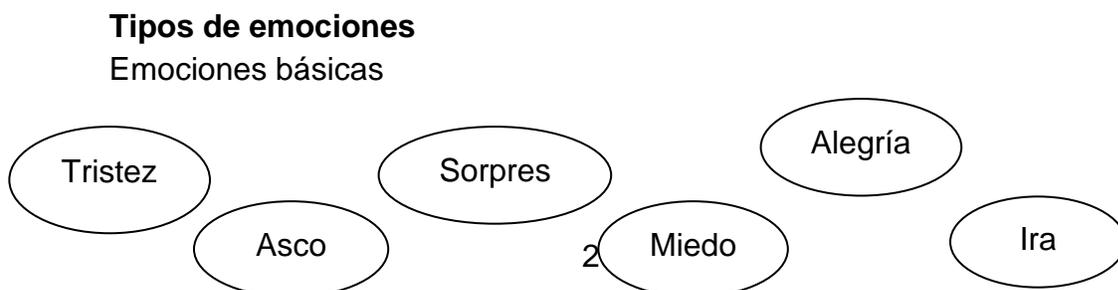
### 2.2.1.3. Emoción.

Una emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta algún peligro, amenaza o desequilibrio con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación (Fernández-Abascal y Palmero, 1999).

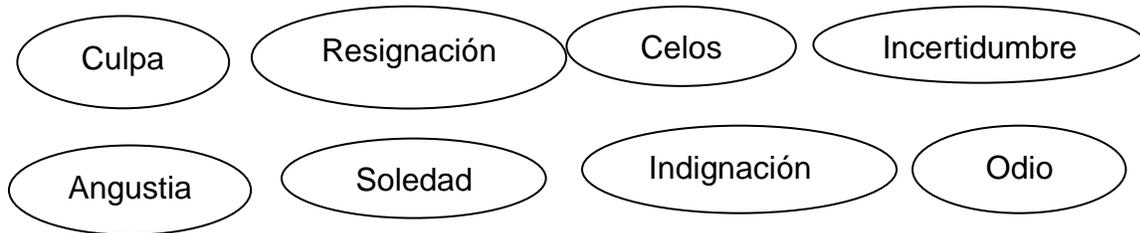
Las emociones son mecanismos que nos permiten sobrevivir, y que existen mucho antes que el lenguaje y por tanto son impulsos grabados en nuestra genética humana para la adaptación al ambiente en el que nos desempeñamos cada día.

La función de una emoción variará según la necesidad que amerite el requerimiento del ambiente, es decir, cada emoción prepara al organismo para distintos tipos de respuesta. Pero en general funcionan como mecanismos de supervivencia y adaptación.

Daniel Goleman (1995) habla sobre las funciones principales de las emociones, de dichas emociones pueden comprenderse la tristeza, la ira, el miedo y la sorpresa. Este psicólogo considera que las emociones pueden ser básicas y secundarias de las cuales dice que surgen todas las demás que se conozcan y se presentan como respuesta inmediata a un estímulo o son aprendidas a lo largo de la vida.



## Emociones secundarias



Las emociones juegan un papel central la vida de las personas, estas les informan, movilizan a las acciones y permiten actuar de una manera más precisa. Es importante aprender a escucharlas, a tomarlas en cuenta en la toma de decisiones y estilos de afrontamiento. Goleman (1995)

### **Origen de la inteligencia emocional**

Unos de los primeros precursores en el concepto de Inteligencia Social fue psicólogo Edward Thorndike (1920) quien la definió como “la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas”.

El término inteligencia emocional aparece en la literatura psicológica en el año 1990, en un escrito de los psicólogos americanos Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, fue con la publicación del libro La Inteligencia Emocional (1995) de Daniel Goleman cuando el concepto se difundió rápidamente. A este libro pronto le siguió otro, del mismo autor, con el nombre de La Inteligencia Emocional en la Empresa (1998).

La inteligencia emocional es cuantificable y por ello admite la consideración de inteligencia. Es un aspecto de la capacidad individual para llevar a cabo razonamiento abstracto y adaptación al entorno que se pone de manifiesto cuando

se relacionan con información emocional. Estos autores propusieron un modelo de inteligencia emocional de cuatro factores o aptitudes:

- **La capacidad para percibir las relaciones de forma precisa:**

Es la identificación de las capacidades involucradas en la identificación de las emociones en caras, voces, fotografías, música y otros estímulos (por ejemplo, descubrir que un amigo está triste al analizar la expresión de su cara). Esta capacidad es la más importante, aunque puede variar de una persona a otra, como demostró Pollak en el 2000 en un experimento con niños que habían sufrido abusos y niños que no, donde los primeros percibían las expresiones faciales de distintas fotos de personas como más tristes. Además, mostraban una actividad cerebral más intensa que los niños sin abusos cuando se les presentaban expresiones de enfado.

- **La capacidad de aplicar las emociones para facilitar el pensamiento y el razonamiento:**

Se trata de la capacidad de aprovechar la información emocional para facilitar otros procesos cognitivos (por ejemplo, se demostró que una persona alegre ayuda a la gente a encontrar soluciones más creativas ante los problemas; la persona emocionalmente inteligente puede aplicar los sentimientos positivos de forma más eficiente).

- **La capacidad para comprender la relaciones, especialmente el lenguaje de las emociones:**

Es la llamada “inteligencia estratégica” y se refiere a la capacidad para comprender la información sobre la relación entre emociones, transiciones de una a otra y para ponerle nombre a las emociones. Por ejemplo, así se puede

diferenciar entre emociones parecidas como alegría y enorgullecimiento. Barret demostró que la capacidad para diferenciar entre los estados emocionales de uno mismo tiene implicaciones en el bienestar. Quienes reconocen mejor su estado emocional pueden emplear más estrategias para controlar sus emociones.

- **La capacidad para controlar las propias emociones y las de los demás:**

Es el factor que se asocia más a menudo con la Inteligencia Emocional. Desempeña un papel importante a la hora de mantener y controlar las emociones negativas cuando sea necesario. Gross realizó un estudio sobre esto. Demostró en un experimento, en el que algunos debían reprimir las sensaciones negativas que un vídeo les producía y otros no, que puede existir un importante coste físico y a veces oculto en los individuos que reprimen a menudo la expresión de sus emociones negativas. Sin embargo, con la monitorización y la evaluación de las propias emociones pueden construir estrategias útiles.

Las características de la llamada inteligencia emocional son: la capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales y la capacidad de enfatizar y confiar en los demás. El grado de dominio que alcance una persona sobre estas habilidades resulta decisivo para determinar el motivo por el cual ciertos individuos prosperan en la vida mientras que otros, con un nivel intelectual similar, acaban en un callejón sin salida.

#### 2.2.1.4. Definiciones de la inteligencia emocional.

Mayer y Salovey (1990) ambos autores definen la inteligencia emocional como un "subconjunto" de la inteligencia social, afirman que la inteligencia emocional es la faceta de la inteligencia social que involucra la habilidad para manejar nuestros propios sentimientos y los sentimientos de otros, usando esta información como guía de pensamientos y acciones.

Robbins y Judge (2009), mencionan que la inteligencia emocional es la capacidad que una persona posee para reconocer las emociones que experimenta, detectar las emociones de los demás y manejar claves e información emocional.

La inteligencia emocional es ese conjunto de habilidades indicadas anteriormente que impulsan a afrontar situaciones demasiado difíciles. Permitiendo reconocer y dominar esas emociones, tanto individualmente como a los demás, ayudando a crear un espacio idóneo y confiable donde ponga en práctica sus capacidades de manera eficiente.

Las personas que conocen sobre la inteligencia emocional son socialmente equilibradas, extrovertidas, alegres, poco tímidas, aceptan responsabilidades, se comprometen con las personas, se sienten a gusto consigo mismas, no solo eso sino que también sabe cómo le afectan sus sentimientos, así como a los demás y a su rendimiento laboral.

El conocimiento de uno mismo se hace extensible a la idea que tiene una persona de sus propios valores y objetivos. Sabe hacia dónde va y por qué. Por ejemplo, podrá mostrarse firme a la hora de rechazar una oferta de trabajo que resulta tentadora económicamente pero no encaja con sus principios u objetivos a largo plazo. Una persona que, por el contrario, no sea consciente de sí misma puede tomar decisiones que le provoquen angustia porque pisotean unos valores enterrados (Goleman, 1985).

## 2.2.2. Liderazgo

### **Origen del liderazgo:**

El estudio del liderazgo comenzó, aproximadamente, hace unos 70 años, presentándose en la actualidad con connotaciones positivas, ya que existe la creencia generalizada de que se trata de una variable importante en el funcionamiento de las organizaciones en lo que respecta al cumplimiento de actividades y metas, o lo que es lo mismo, el liderazgo influye, claramente, en la eficacia y eficiencia de las organizaciones.

Si revisamos la literatura generada a lo largo de la historia sobre el concepto de liderazgo, podemos observar una evolución desde la creencia de que el líder no se hace, sino que nace como un sujeto que posee un conjunto de cualidades innatas, pasando por el liderazgo como conjunto de conductas que se pueden practicar y ejecutar, hasta la aproximación humanista del liderazgo basada en los estilos autoritario e igualitario planteados por McGregor.

En la actualidad, la evolución del liderazgo ha llevado a diferenciar al líder del directivo, de tal manera que el primero innova mientras el segundo administra. Este nuevo tipo de liderazgo trata de responder a las necesidades y preocupaciones actuales, tales como: la dificultad de mantener la motivación y el compromiso de los empleados, entre otros.

Este nuevo enfoque pasa por entender el liderazgo como un proceso que tiene lugar en todas las organizaciones, en mayor o menor medida, como resultado de una interacción social entre sus diferentes miembros.

### 2.2.2.1. Definiciones de liderazgo

El líder es quien produce una personalidad grupal diferente de la que habría si él no estuviese presente, y se mide su capacidad de liderazgo por la magnitud de los cambios efectivos en el rendimiento del grupo

Stogdill intenta resumir el Liderazgo de forma simple como: El proceso de conducir las actividades de un grupo e influir sobre las conductas que estos desarrollen".

Para Peter Senge:

La creación de un ámbito en el que los seres humanos continuamente profundizan en su comprensión de la realidad y se vuelven más capaces de participar en el acontecer mundial, por lo que tiene que ver con la creación de nuevas realidades.

Kreitner y Kinicki (1997), considera el liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad.

Desde otro punto de vista, el liderazgo es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podrá ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango general en una organización (Robbins, 1999).

El liderazgo es también un proceso altamente interactivo y compartido, en el cual los miembros de todos los equipos desarrollan habilidades en un mismo proceso; implica establecer una dirección, visión y estrategias para llegar a una

meta, alineando a las personas y al mismo tiempo motivándolas (French & Bell, 1996).

Liderazgo es, además, la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos. Es considerado como un fenómeno que ocurre exclusivamente en la interacción social; debe ser analizado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales (Chiavenato, 1999).

#### 2.2.2.2 Teorías del Liderazgo

Como resultado de la evolución del concepto de liderazgo surgieron un conjunto de reglas y principios que permitieron responder a los retos de los cambios sociales generados en cada época de la humanidad, a continuación se relacionan las de mayor impacto de acuerdo con la bibliografía al respecto (Anzola, 2010; Robbins, Coulter, Madrigal, & Pineda, 2014; Rodríguez, 2007)

2.2.2.2.1 Teoría del gran hombre: resalta las capacidades innatas del ser humano para influir en los demás en la consecución de metas. De esta manera se dan los primeros avances para el abordaje teórico del liderazgo, centrándose en resaltar las cualidades de las grandes figuras de la historia como evidencia de la figura del líder todopoderoso capaz de sobreponerse a cualquier obstáculo (Villalobos, 1999). Esta teoría está muy alineada a lo que hoy llamamos Resiliencia que según la Real Academia Española (2017) se entiende como: Capacidad de adaptación de un ser vivo frente a un agente perturbador o un estado o situación adversos. Una característica natural de todo líder para poder llevar a cabo sus metas ya que siempre se presentaran situaciones adversas o insospechadas en el emprendimiento de cualquier empresa.

2.2.2.2.2 Teoría de los rasgos: teniendo como base la teoría del gran hombre, en 1920, emerge el abordaje sistémico en las organizaciones, donde se concibe a todo objeto (material o inmaterial) como un sistema o componente de un sistema (Aquiles, 2007), de tal manera que, personas con ciertos rasgos particulares afectan el comportamiento de otros, por lo tanto inciden en los resultados de sistemas y por ende de organizaciones. Como resultado los rasgos y características de un líder como su inteligencia, intuición, persuasión, positivismo, dinamismo, se vuelven determinantes en la consecución e resultados. Además, en este planteamiento se empieza a identificar el impacto de las relaciones dinámicas del líder en la organización, comprendida como un sistema (Lloreda, 2005).

2.2.2.2.3 Teoría del comportamiento: el liderazgo es visto de forma holística incluyendo el impacto del líder en la organización, de tal manera que el entorno se convierte en parte fundamental para potenciar las capacidades del líder y su influencia sobre los seguidores (Roscar, 2005). En esa medida, el enfoque de esta teoría son los rasgos y comportamiento del líder como eje articulador del comportamiento que se quiere lograr en sus seguidores, de esta manera se identifican dos tipos de liderazgo; el autocrático donde existe una relación de dominación y poder sobre los subalternos y el democrático que supone un liderazgo positivo fortaleciendo el trabajo en equipo, la libertad y el respeto en los grupos de trabajo.

2.2.2.2.4 Teoría de la contingencia: para Soupios (2000) en este enfoque por primera vez el liderazgo se analiza desde tres variables fundamentales; líderes, seguidores y situación. En consecuencia, se establecen relaciones como:

- Líder y seguidor: donde se analiza la calidad de la relación del líder con los subordinados con elementos como la confianza, aceptación, disposición, entre otros.
- Líder, estructuración de tareas y seguidores: se desarrolla por medio de procedimientos que permiten realizar control y seguimiento a procesos con el fin de recibir retroalimentación constante.
- Líder y poder: se analiza desde la posición del líder y cómo influye positiva o negativamente en los demás para castigar, recompensar, promover, entre otros.

2.2.2.2.5 Teoría de la influencia: para conocer esta teoría previamente debemos conocer la diferencia entre competencias blandas y duras que según Universia Chile (2017): A diferencia de las habilidades duras, que se identifican con todo el conocimiento académico curricular obtenido durante el proceso formativo formal, las habilidades blandas tienen que ver con la puesta en práctica integrada de aptitudes, rasgos de personalidad, conocimientos y valores adquiridos se suscriben como una parte fundamental del líder.(primer párrafo). La inteligencia emocional como una de las más importantes competencias blandas, es la piedra angular de los procesos de gestión, por tal motivo, el carisma es una cualidad imperativa en el carácter del líder para influenciar correctamente en el aumento y mejora de los resultados de desempeño de la organización y sus subordinados. Además, otras de las cualidades que se resaltan son:

- Valorar las personas
  - Pensar en los demás
  - Compartir
  - Hacer el bien
- (Pastor, 2015)

2.2.2.2.6 Teoría de las relaciones: surge el concepto de líder transformacional y líder transaccional para referirse al liderazgo capaz de consolidar compromiso y lealtad en sus seguidores.

De acuerdo a los aportes de Almirón-Arévalo (2015), Sonnenfeld (2016), Turbay-Posada (2013) y Villalobos (1999) las siguientes son las características de cada tipo de liderazgo:

<b>TEORIAS</b>	<b>CARACTERISTICAS</b>
<b>Transformacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Empoderar a los subordinados como nuevos líderes.</li> <li>➤ Busca el beneficio general del grupo</li> <li>➤ Otorga recompensa por cumplimiento de metas.</li> <li>➤ Estimulación creativa a los seguidores</li> </ul> <p>Transaccional</p>
<b>Transaccional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cumplimiento de metas a través de competencia.</li> <li>➤ Enfocado en la reciprocidad de los subordinados.</li> <li>➤ Liderazgo con emprendimiento.</li> <li>➤ Transformación integral de los individuos de la organización.</li> </ul>

### 2.2.2.3. Competencias de un líder en la sociedad actual

Como se ha mostrado el liderazgo ha tenido una evolución constante desde el inicio de la sociedad, cambian el rol de líder, sus competencias y habilidades para responder a las transformaciones económicas y sociales del mundo. En consecuencia, como resultado del abordaje histórico, teórico, el análisis de tendencias de Barber (2010); Castro, Miquilena, & Peley (2006); Sonnenfeld (2016); Turbay-Posada, (2013) y la taxonomía de Bloom (López, 2014) a continuación se describen las competencias con las que deben contar los líderes del futuro (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2005; Síntesis de la legislación de la UE, 2014).

#### **Auto aprender:**

En un mundo impregnado por las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) la capacidad de aprender y desaprender de forma constante se convierte en una herramienta indispensable para un líder, la constante actualización de los conocimientos propios de la organización y de las tendencias mundiales permite una visión amplia de las realidades, sociales y económicas del contexto local y mundial (Corchuelo Rodríguez, Montenegro Riaño, Pinzón-Rodríguez, & Cantor-Gómez, 2016).

#### **Innovar:**

De acuerdo con Büttgenbender, Zamberlan, Sparemberger, & Wagner (2009) la innovación se entiende como: Innovación es un cambio que supone una novedad.

La innovación como competencia supone la capacidad del líder para reinventar, renovar, cambiar y mejorar constantemente su quehacer, dando valor agregado a su gestión en cualquier organización.

### **Inteligencia emocional:**

Este concepto ha tomado mucha trascendencia en los últimos años, somos seres humanos, por tanto emocionales, los líderes deben tener la capacidad de conocerse y conocer a su gente, manejar de manera inteligente sus emociones para poder empatizar y transmitir de la mejor manera sus mensajes. Procesar, analizar y aprovechar la información de contenido emocional le permitirá al líder del futuro el abordaje seguro y objetivo de las distintas situaciones a las que se enfrente.

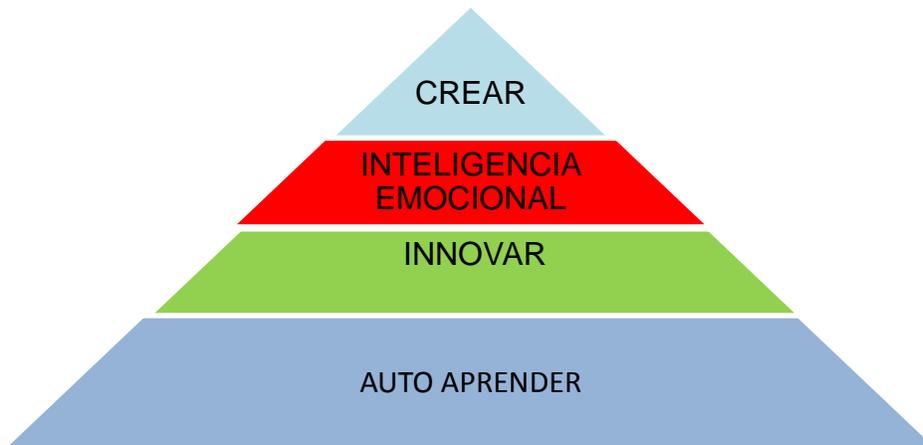
En consecuencia, en un mundo cada vez más volátil en cuestiones emocionales, donde incluso las personas tienden a publicar sus pensamientos y sensaciones sin restricción en redes sociales (Facebook, twitter, WhatsApp, entre otros.), la capacidad de comprender y usar esta información a favor de la organización se convierte en una oportunidad para cualquier líder del mundo.

En este sentido, se considera la inteligencia emocional como: Competencia social que implica el manejo de las emociones de los sujetos con las que interactúan con los demás. Esta se fundamenta en el autoconocimiento de nuestras emociones, ya que es importante también la capacidad de manejarlas de forma apropiada evitando los sentimientos prolongados de ansiedad, irritabilidad, etc. (Almirón-Arévalo, 2015, p. 13).

**Crear:** de acuerdo con la Real Academia Española (2017) crear se entiende como:

1. Producir algo de la nada. Dios creó cielos y tierra.2. tr. Establecer, fundar, introducir por vez primera algo; hacerlo nacer o darle vida, en sentido figurado. Crear una industria, un género literario, un sistema filosófico, un orden político, necesidades, derechos, abusos.3. tr. Instituir un nuevo empleo o dignidad. (párr.. 2)
  
2. El líder del futuro debe contar con la capacidad de crear como herramienta para emprender nuevos caminos en su gestión, empoderando a sus colaboradores en el desarrollo de nuevas ideas que fortalezcan la creatividad e innovación constante, como cultura organizacional.

Figura 1. Pirámide de las competencias del líder del futuro.



**Fuente:** Elaborado a partir de los conceptos de Barber (2010); Castro, Miquilena, & Peley (2006); Sonnenfeld (2016); Turbay-Posada, (2013) y (López, 2014)

#### 2.2.2.4 Formas del liderazgo

- a. liderazgo formal: es el que ejercen las personas nombradas o elegidas para ocupar puestos de autoridad formal dentro de las organizaciones.

- b. liderazgo informal: ejercen las personas que llegan a tener influencia sobre otras debido a que poseen habilidades especiales.

#### 2.2.2.5 componentes del liderazgo

Tigani (2002) expone que existen cuatro elementos básicos:

- Estabilidad

Se dice que los líderes inestables no pueden esperar que su equipo de trabajo se mantenga por mucho tiempo, es importante que su posición esté nutrida de un alto grado de equilibrio ante los movimientos externos. Si el líder es desequilibrado e inestable, su liderazgo también será igual.

- Justicia

Debe tener la capacidad de medir con justicia, sin arbitrariedades y aplicando normas parejas para todos, sin privilegios de ningún tipo.

- Seguridad

El líder debe velar por la seguridad de aquellos que se le han confiado. La intimidación externa siempre se presentará cuando un equipo o empresa se lanzan en busca de la excelencia. Siempre que se intenta superar algo, se incomodará a alguien. Los líderes deben defender a su equipo.

## ➤ Solución

El líder debe tener el poder de simplificar lo que es difícil para la gente y liberarlos de pesadas cargas. Debe buscar soluciones sencillas a los problemas que enfrenta y no complicar las cosas.

### 2.2.2.6 Inteligencia emocional y liderazgo

La relación existente entre inteligencia emocional y liderazgo proviene de la importancia del manejo de las emociones por parte de un líder, de tal modo, afirman Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), que “la importancia de ser emocionalmente inteligente yace en el hecho de que el líder debe ser en principio un remodelado de las emociones de su equipo de trabajo.

El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo” (p.1). De acuerdo a ello, Goleman (1999), expresa que los líderes son claves para mejorar el clima emocional y orientan a los grupos en esa misma dirección. Hatch y Gardner (citados en Goleman, 1996, p.134) describen cuatro habilidades identificadas como los elementos que componen la inteligencia emocional.

- Organización de grupos: la habilidad esencial de un líder consiste en movilizar y coordinar los esfuerzos de un grupo de personas. Ésta es la capacidad que podemos advertir en los directores y productores de teatro, en los oficiales del ejército y en los dirigentes eficaces de todo 42 tipo de organizaciones y grupos.

- Negociar soluciones: el talento del mediador consiste en impedir la aparición de conflictos o en solucionar aquellos que se declaren.

- Conexiones personales: habilidad que se asienta en la empatía, favorece el contacto con los demás, facilita el reconocimiento y el respeto por sus

sentimientos y sus intereses y permite, en suma, el dominio sutil de las relaciones.

- Análisis social: esta habilidad consiste en ser capaces de detectar e intuir los sentimientos, los motivos y los intereses de las personas, un conocimiento que suele fomentar el establecimiento de relaciones con los demás y su profundización.

El conjunto de todas estas habilidades constituye la materia prima de la inteligencia interpersonal. Las personas socialmente inteligentes pueden conectar fácilmente con los demás, son diestros en leer sus reacciones y sus sentimientos y también pueden conducir, organizar y resolver los conflictos que aparecen en cualquier interacción humana, ellos son líderes naturales que guían al grupo hacia sus objetivos. Por otro lado, Goleman, Boyatzis y Mc Kee (2002), coinciden en que la creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder. Del líder depende que una organización:

- Identifique su realidad emocional
- Articule su visión ideal
- Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.

De igual manera, Ryback (1998) expresa que “el líder emocionalmente inteligente necesita toda la información que pueda recoger de todas las fuentes 43 posibles para tomar las mejores decisiones de alto nivel. Un líder que da un paso en falso puede durar poco tiempo, tal es la carga del liderazgo”. (p. 47).

Y aunado a ello, en opinión de Kaplan (citado en Goleman, 1999) “los mejores líderes poseen una habilidad mágica para sacar el máximo partido de una situación y articular con ella un plan de acción claro y convincente” (p. 107). A su vez un líder que carece de capacidades para controlar y conducir adecuadamente las emociones, no tendrá éxito en lo que haga.

En tal sentido, los autores concuerdan en que la inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido, sin embargo algunas

personas suelen desarrollar esas habilidades de manera innata y otras pueden aprender a mejorarlas, no obstante para ello se necesita esfuerzo, motivación y compromiso. (Goleman, et al., 2002). Por lo tanto “el desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y mucha repetición” (Goleman, et al., 2002, p.5)

El modelo de aprendizaje que proponen los autores es el de aprendizaje auto dirigido y atraviesa cinco fases diferentes que se denominan descubrimientos, los cuales son:

- Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, conectar con los propios sueños. La respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?
- Descubrir quién está siendo uno ahora, responder a la pregunta ¿Quién soy yo? y detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas.
- Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en las fortalezas.
- Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo.
- Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las 44 cuatro fases anteriores necesitamos de los demás y en se sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio.

Por lo tanto, Ryback (1998) indica el motivo fundamental de tener líderes emocionalmente inteligentes en las organizaciones, como factor clave para el éxito de las mismas. De tal modo, que el ejecutivo emocionalmente inteligente puede mejorar las relaciones, agilizando el tiempo de la resolución de problemas que suelen venir acompañados de rupturas de la comunicación.

El ejecutivo a su vez, puede solucionar el problema en un corto tiempo verificando los sentimientos que se encuentran detrás del problema, garantizando su efectividad como líder a través de un estilo de liderazgo empático. En un estudio realizado por la firma consultora Hay/McBer, en el que se seleccionó una muestra de 3.871 ejecutivos de todo el mundo, revela que seis estilos de liderazgo distintos, en los cuales surgen diferentes componentes de la inteligencia emocional. A su vez la investigación indica que “los líderes con mejores resultados no se apoyan en un solo estilo de liderazgo; utilizan la mayoría de ellos en una semana determinada”. (Goleman, 2005)

Por lo tanto, el que un líder pueda manejar y poner en práctica los diferentes estilos de liderazgo dependiendo de la situación, estará influenciado por el nivel de inteligencia emocional con el que cuente, en tal sentido la autoconciencia, autorregulación, empatía, motivación y las habilidades sociales contribuyen directamente en los estilos de liderazgo que adopte a lo largo de su carrera profesional. De tal modo, Caruso y Slovey (2004) expresan que los pensamientos y sentimientos se encuentran inevitablemente unidos, el saber utilizar de manera correcta las emociones para incentivar el pensamiento, capacitará al líder a la hora de motivar a los demás, generando un sentido de intuición para reconocer lo que inspira y moviliza a otros.

Siendo esta la esencia de la dirección y el liderazgo, ya que las cualidades tienen un fuerte componente emocional, tal y como lo describe Barach (1996, citado en Caruso y Slovey, 2004) “el liderazgo que abarca la parte emocional de la dirección de las organizaciones, aporta vida y significado a las estructuras directivas, llevándolas a la vida plena” (p.83). 45 Adicionalmente, “la dirección simbólica y la facilidad de los líderes para crear un sentido del propósito aprovechan al máximo su capacidad para expresar emociones. La capacidad para incluir las emociones en el mensaje con el fin de comunicarse en un nivel profundo y significativo, es lo que incentiva el liderazgo” (Caruso y Slovey, 2004, p.83).

En relación con lo anteriormente expuesto, se puede evidenciar como el factor emocional se encuentra estrechamente vinculado con el modo de actuar del

líder, y por lo tanto será de influencia a la hora de adoptar el estilo de liderazgo que lo caracteriza dependiendo de esos factores emocionales en la práctica, y como controle dichas emociones en el momento de guiar y coordinar a su equipo de trabajo.

### **2.3. Bases legales**

Al respecto, Pérez (2009:65) expresa: “Las bases legales son el conjunto de leyes, reglamentos, normas, decretos que establecen el basamento jurídico sobre el cual se sustenta la investigación”. En Venezuela existen diversas leyes que buscan controlar aspectos relacionados con los trabajadores y su conocimiento emocional, entre ellas la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT).

Las bases legales están constituidas por el conjunto de documentos de naturaleza legal que sirven de testimonio referencial y de soporte a las investigaciones a realizar, entre esos documentos tenemos: Normas, Leyes, Reglamentos, Decretos, Resoluciones entre otras normativas legales. Existen un conjunto de leyes que sustentan de forma legal este estudio. En este caso, es importante considerar algunos artículos o lineamientos que se promulgan en las siguientes ordenanzas.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), establece el resguardo y la protección física de los venezolanos. El artículo 87 expresa que “Toda persona tiene derecho al trabajo y deber de trabajar”, queda reflejado que es fin del estado garantizar el empleo y la protección del mismo, para que las personas puedan hacer uso de su derecho al trabajo, de manera que puedan contribuir al fortalecimiento de la sociedad y construir un futuro digno,

además se indica que los patronos deben proveer entornos de trabajos apropiados para que las tareas puedan ser ejecutadas de forma positiva.

De igual manera en la Ley Orgánica del Trabajo, Trabajadores y Trabajadoras (LOTTT) en su artículo 156 expresa “El trabajo se llevará a cabo en condiciones dignas y seguras, que permitan a los trabajadores y trabajadoras el desarrollo de sus potencialidades” que dando claro que se debe proveer condiciones necesarias para la realización del trabajo, no solo para el desenvolvimiento operativo de los empleados, sino también para que los mismos puedan obtener, entre otras cosas, motivación y estabilidad emocional.

## **CAPÍTULO III**

### **MARCO METODOLÓGICO**

Según Arias (2012) el marco metodológico es el “conjunto de pasos, técnicas y procedimientos que se emplean para formular y resolver problemas”. Este método se basa en la formulación de hipótesis las cuales pueden ser confirmadas o descartadas por medios de investigaciones relacionadas al problema.

#### **3.1. Nivel de investigación**

“Según su naturaleza o profundidad, el nivel de una investigación se refiere al grado de conocimiento que posee el investigador en relación con el problema, hecho o fenómeno a estudiar. De igual modo cada nivel de investigación emplea estrategias adecuadas para llevar a cabo el desarrollo de la investigación” Valderrama (2017)

Esta investigación se caracteriza por ser descriptiva, ya que su objetivo principal de estudio radica en especificar las emociones que un buen líder debe conocer. Dichas emociones se pueden comprender a raíz de la inteligencia emocional personal que deberían ser empleadas por los diferentes líderes dentro de las organizaciones.

Para Sabino (1986) “La investigación de tipo descriptiva trabaja sobre realidades de hechos, y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta.

#### **3.2. Diseño de investigación**

Arnau (1995) define el diseño de investigación como un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención

de información o datos relevantes a los problemas planteados. Así, el diseño de una investigación se entiende como el plan de actuación que permitirá al investigador recoger los datos para solucionar el problema de su investigación.

El diseño utilizado en este trabajo fue de tipo documental o bibliográfico, puesto que se emplearon datos secundarios, derivados de fuentes bibliográficas (documentos, informes, análisis e investigaciones previas, reportes), que permitieron detallar la importancia que la inteligencia emocional tiene sobre los líderes permitiéndoles alcanzar los objetivos establecidos y a la consecución de los mismos, además, a partir de ellas se pudo elaborar el marco teórico.

### **3.3. Fuentes de información**

Las fuentes de información son instrumentos para el conocimiento, acceso y búsqueda de la información. Orienta sobre la finalidad general del estudio y sobre la manera de recoger las informaciones o datos necesarios. Arias (2012:27) lo define como, “la estrategia general que adopta el investigador para responder al problema planteado”.

El diseño de la investigación utilizado en la presente investigación es un diseño documental, ya que, se extrajo información de diferentes fuentes especializadas referentes al conocimiento emocional y liderazgo. Compuestas por todos aquellos documentos físicos y electrónicos sobre el tema de estudio, representados por libros, tesis, leyes, páginas web, informes empresariales, entre otros.

### **3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

Según (Hurtado, 2000). “Las técnicas de recolección de datos, son los procedimientos y actividades que le permiten al investigador obtener la información necesaria para dar cumplimiento a su objetivo de investigación”

En esta investigación se utilizó el análisis documental como parte de las técnicas de recolección de información, empleando herramientas como: síntesis y análisis, comprensión lectora, extracción de ideas o conceptos importantes.

### **3.5. Técnicas e instrumentos de análisis de datos**

Arias, 2012 “Los instrumentos de Recolección de información son los medios, materiales que se emplean para recoger y almacenar la misma”. Este proceso busca reunir y medir información de diferentes fuentes para obtener una visualización completa y precisa acerca de un tema.

Los instrumentos utilizados para la recolección de información fueron: teléfonos, computadoras, dispositivos USB, registro de páginas electrónicas. Se realizó una búsqueda de material bibliográfico, tanto físico como digital, que tuviesen relación con los principales temas abordados en esta investigación; inteligencia emocional, emociones, liderazgo entre otros.

## CAPÍTULO IV

### ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

En estos tiempos, todos los integrantes de las empresa interna o externamente buscan y necesitan ser escuchados y comprendidos. Anhelan sentirse seguros y valorados. Buscan una conexión más profunda más allá de «los números», es por ello que la inteligencia emocional se ha convertido en una capacidad aún más crítica para todos los líderes y gerentes, tanto en organizaciones públicas como privadas.

#### **4.1. Factores intrapersonales e interpersonales que conforman la inteligencia emocional.**

El manejo de las emociones es un aspecto importante para el termino inteligencia emocional, porque es la capacidad que tenemos para reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, así como la habilidad para poder manejarlos de una manera sana y adecuada, está estrechamente relacionada con la asertividad, y es clave para que podamos comunicarnos sanamente y lograr relaciones humanas exitosas y enriquecedoras, que nos ayuden a ser felices y crecer como seres humanos.

Las personas que saben reconocer sus emociones y manejarlas de una manera provechos atienden a ser más exitosos en lo que emprenden y en las relaciones que establecen con los demás, ya que, desarrollan la capacidad de motivarse y así poder motivar a otros, son perseverantes ante situaciones frustrantes, controlan sus impulsos, logran controlar que la angustia interfiera en la facultad de relacionarse con los demás, así también, estos aprovechan lo positivo para resolver situaciones de conflicto.

El grado de dominio que alcancemos sobre nuestra emociones y las habilidades que la componen, resultará decisivo para determinar el éxito que

tendremos para poder enfrentarnos a las situaciones y problemas cotidianos, éste es el motivo por el cual muchas personas logran salir bien libradas de una situación problemática, mientras que muchas otras sienten que se encuentran en un callejón sin salida. Las emociones son la expresión exterior de nuestros sentimientos, y el modo en el que comunicamos nuestra forma de ser ante una situación, y es importante que las emociones de cada persona son distintas y hacen que nos sintamos y comuniquemos de un modo único e individual (Angulo, 2015).

En el capítulo II de nuestro trabajo de investigación señalamos la teoría de las inteligencias múltiples como un modelo de comprensión humana realizada por el psicólogo estadounidense y profesor de la Universidad de Harvard. Gardner (1983)- Según su aproximación a la inteligencia, ésta no puede definirse como un conjunto fijo y determinado de capacidades específicas que algunas personas tienen y otras no. Por el contrario, entiende la inteligencia como una red de capacidades autónomas pero interrelacionadas, que se dan en una medida o en otra en los individuos.

El desarrollo de cada una de esas capacidades depende de tres factores principales: su herencia biológica o genética, su vida personal y su herencia cultural e histórica. Es decir, la inteligencia es para Gardner una combinación de potenciales biopsicológicos que nos permiten procesar la información de manera creativa y útil, pero dentro de un marco cultural de necesidades y valores.

Gardner parte del hecho de que, al haber muchos tipos de problemas y necesidades, también existen muchos tipos de inteligencias, que se distinguen entre sí de acuerdo a sus áreas específicas de aplicación. La inteligencia interpersonal e intrapersonal forman partes de la inteligencia múltiples.

La inteligencia interpersonal es la inteligencia que nos habilita para relacionarnos e interactuar con otros. Tiene un papel esencial en la capacidad de empatía ya que supone la capacidad de leer e interpretar emociones en los otros,

así como adaptar nuestra conducta a las señales que interpretamos de las personas con las que nos relacionamos.

Es la capacidad para comprender a las demás personas, mejorando las relaciones humanas (Gardner, 1995). También son capaces de percibir las diferencias entre las personas, el estado de ánimo, las intenciones, motivaciones y sentimientos, se interesan por los problemas y situaciones de los otros.

**Factores:**

- La capacidad de empatía.
- Entender las emociones del otro.
- La escucha activa.
- La capacidad de interactuar con otras personas

La inteligencia intrapersonal es la inteligencia que implica la capacidad de identificar, entender y procesar nuestras propias emociones. Esta especialmente desarrollada implica que la persona es capaz de ser consciente de sus emociones y comprender lo que éstas implican en sus pensamientos y actitudes. Incluye precisión en la auto percepción, lo cual permite una conciencia de los estados anímicos interior, auto estima y auto aceptación. Son capaces de analizar el porqué de sus pensamientos y actitudes, siendo capaces de corregir los comportamientos y acciones que no les convienen. También tienen más posibilidades de tomar elecciones acertadas a la hora de elegir qué estudios cursar o qué trabajos aceptar.

**Factores:**

- Autocontrol y regulación emocional.
- Estabilidad emocional.

- Auto comprensión.
- Autoestima y voluntad.
- Elevada autoestima de uno mismo.
- Ponderación de la importancia de sus acciones.
- Capacidad para realizar introspección y meditación y sacarle rendimiento.

Estos factores conforman la inteligencia emocional ya que intervienen en el proceso de desarrollo y adaptación de la persona y en consecuencia en su bienestar general. El desarrollo emocional guarda estrecha relación con los afectos y sentimientos.

Según Goleman (1995) indica la manera cómo la persona se maneja y se controla a sí mismo, de acuerdo con las herramientas adquiridas de su entorno, expresando sus sentimientos adecuadamente y con efectividad. Entre las características destacadas por este autor, relacionadas con el desarrollo emocional, se encuentra el dominio personal, la confianza en sí mismo y motivación en la ejecución de tareas, entre otras.

Para lograr el equilibrio emocional es fundamental conocer cómo satisfacer nuestras necesidades emocionales, lo que nos permite calmarnos ante situaciones estresantes y actuar con practicidad y eficacia, evitando que tengamos reacciones desmedidas ante determinadas situaciones. Todo esto redundará en la consecución de un marcado bienestar emocional que influye positivamente en el resto de inteligencias, así como en el plano físico.

La inteligencia intrapersonal sumado a la inteligencia interpersonal dan como resultado la inteligencia emocional, una habilidad muy importante para desarrollarse con normalidad, prosperar en el plano profesional y personal y alcanzar un alto grado de bienestar y satisfacción.

## **4.2. Características de un Líder en las organizaciones**

Un líder organizacional tiene la tarea de ejecutar y transmitir la visión de la empresa, establecer el tono y la cultura corporativa. Pero esta misión no es para todos, algunas cualidades sobresalen en los profesionales que ocupan puestos de liderazgo en las empresas.

El liderazgo organizacional genera grandes beneficios económicos y de salud cuando es bien llevado porque reduce los niveles de estrés y ansiedad, pero cuando no es así, además de empujar al abismo económico, puede causar daños irreversibles en las personas que lo padecen.

### **CARACTERÍSTICAS:**

#### **1. Buena comunicación**

La comunicación es fundamental. En ella reside la capacidad de comunicar con éxito la misión y visión empresarial así como los objetivos de la empresa. La receptividad del líder empresarial para con su equipo de trabajo definirá en gran medida los resultados.

Según el estudio de Deloitte, en tiempos de crisis los mejores líderes planea con el corazón y con la mente, (son sinceramente empáticos).

#### **2. Capacidad de motivar a otros**

El buen líder a nivel organizacional sabe que el capital humano es su mayor riqueza, por lo tanto; se preocupa porque el cliente interno se sienta cómodo, que el hecho de trabajar le genere bienestar, que se enamore de los proyectos y que se sienta escuchado.

Según un estudio reciente, los empleados contentos y motivados generan 4 veces más beneficios para las organizaciones para las que trabajan.

Formas de motivar empleados:

1. Asegurarse de que todos los colaboradores estén en el puesto adecuado;
2. ofrecer las herramientas necesarias para que puedan cumplir su función;
3. ser claro con las metas y sobre lo que se espera de ellos;
4. celebrar sus logros, hacerles saber que han hecho un buen trabajo;
5. tratarlos con respeto;
6. darles autonomía;
7. brindarles un ambiente laboral distendido y ameno;
8. ofrecer oportunidades de crecimiento;
9. ofrecer horarios flexibles;
10. respetar su tiempo.

### 3. Capacidad para tomar decisiones

La importancia del liderazgo en una empresa no solo tiene que ver con la visión de largo plazo, sino también con la capacidad de tomar decisiones que afectan a la organización en su conjunto.

Deloitte plantea como características de un líder empresarial, la capacidad de ser expeditivos en la toma de decisiones, con coraje y sobre la base de información imperfecta con el fin de proteger la estructura financiera y humana del negocio.

### 4. Habilidades de negociación

Se encuentran entre las cualidades de un líder empresarial. Son útiles a la hora de gestionar recursos, personas y cuando es momento de enfrentar una crisis.

## 5. Eficiencia para gestionar recursos

En un contexto de transformación digital acelerada, las compañías están agregando herramientas rápidamente para escalar sus operaciones, personalizar conversaciones, dar prioridad a los empleados e ir adonde los clientes están.

La capacidad de leer esa realidad con visión de futuro es una de las cualidades más necesarias de los líderes empresariales.

## 6. Innova con creatividad

Ser renovador y flexible, busca mantenerse actualizado, incentiva la investigación y la puesta en práctica de estrategias nuevas para mejorar. Por ello, jamás castiga los fracasos ¡al contrario! Sabe que son aprendizaje.

## 7. Sabe delegar

El nuevo líder entiende la necesidad de tener equipos comprometidos, por ende; busca delegar tareas a aquellos grupos o personas que cuentan con las herramientas y el conocimiento necesario para cumplir con dicho objetivo, por lo tanto; las personas se sienten valoradas y respetadas.

## 8. Es honesto

La honestidad es otra de las características porque genera transparencia y confianza. Cuando las personas muestran sinceridad gracias a sus acciones, están dando a entender que saben cumplir con la palabra que han comprometido.

## 9. Resuelve retos con capacidad analítica

El análisis de riesgo, gracias a los datos y a su sentido visionario. Intenta anticipar los cambios que el mercado asoma, pero en caso de no lograrlo, cuenta con la flexibilidad y la creatividad como para mejorar su escenario.

## 10. Es disciplinado

Gestionar el liderazgo organizacional requiere de constancia y de cierta estructura, por muy flexible y abierto al cambio que sea. Por supuesto, para poder demandar exigencia por ser mejor a los empleados, inicia por sí mismo, pues sabe que el ejemplo es la mejor manera de influir en los demás.

La importancia del liderazgo es más que evidente en muchos ámbitos de la vida, incluso más allá del liderazgo empresarial. Puesto que el líder es el responsable de la consecución de los objetivos de una manera efectiva y rápida. El liderazgo no es plano, y dependiendo del contexto en donde se desarrolle puede determinar la clase de transformación social de la que es capaz. Tiene, por tanto, una función dentro de la organización, comunidad o sociedad que destaca por su relevancia e influencia.

Es así como las organizaciones dependen para crecer y perdurar del liderazgo, he allí donde recae su gran importancia. Un líder será capaz de establecer una buena comunicación y mejorar la capacidad de integración de los miembros, todo con el fin de lograr un objetivo en común.

El liderazgo también puede ser interpretado como una forma de ser, una manera de dirigir y ver cómo las cosas que se van moldeando con el paso de los años. Es un proceso de interacción entre los miembros de un grupo interesado en el progreso de la organización para la que se trabaja.

En pocas palabras, la importancia del liderazgo recae en que es la pieza clave para la supervivencia de cualquier organización. Más si se toma en cuenta que la capacidad para saber guiar y dirigir es el centro de la misma.

Por ejemplo, una organización puede que tenga un control óptimo, una planeación adecuada, los recursos de primera calidad, no podrá sobrevivir a la falta de la figura del líder que sea apropiado para sus metas.

De acuerdo a Daniel Goleman, Richard Boyatzis y AnneMcKee, especialistas en liderazgo emocional, los gerentes trabajan entorno a lo que son

seis estilos de liderazgo. Cada uno de estos estilos de liderazgo están representados por métodos específicos que son aplicables en ciertas situaciones, por lo que un líder no debe ceñirse solo a uno de estos estilos. La clave está en la capacidad de adaptarse a todos ellos según más convenga.

**Al mando:** Este estilo es conocido por exigir el cumplimiento de las tareas de inmediato, es un "Hazlo lo que te digo". Sirve para los tiempos de crisis, o cuando es necesario iniciar un cambio de tendencia, también lo hace para manejar a los empleados que son problemáticos y no desean colaborar. Sin embargo, este estilo no funciona cuando no se está en una crisis, porque los empleados consideraran este estilo como uno molesto. Un consejo, es que se analice muy bien cuáles son las verdaderas crisis, y cuáles no para poder aplicarlo con éxito.

**Visionario:** Sirve para movilizar a las personas hacia una determinada visión, es un "Ven conmigo". Sirve cuando es tiempo de cambios que necesitan para su éxito de una nueva visión o se requiere de una dirección clara para funcionar. Este estilo no funciona cuando la visión que se tiene es una que se encuentra lejos de la realidad, por lo que con facilidad bajará la moral del equipo de trabajo. La clave de este estilo es una visión clara del futuro, una que sea alcanzable, concreta y directa.

**Empático:** Entre los tipos de liderazgo este el encargado de crear armonía y vínculos emocionales, es del tipo "La gente es lo primero". Y sirve sobre todo cuando es necesario curar divisiones en un equipo, también lo es para motivar a las personas cuando están atravesando circunstancias estresantes. Con este estilo no está bien exagerar porque lo que produce es falta de dirección, y por lo tanto puede resultar en rendimientos mediocres. La clave para ejercerlo bien, es establecer un equilibrio certero.

**Demócrata:** En este estilo el líder logra el consenso mediante la participación de todo el grupo, es del tipo "¿Qué piensas?". Lo mejor es usarlo cuando se desea generar aceptación o para conseguir información valiosa de los

empleados. No es la mejor opción cuando las decisiones colectivas no son las más necesitadas.

**Marcando el ritmo:** Aquí se procede a establecer estándares de rendimiento altos, siendo del tipo "Haz lo que hago, ahora". Es la mejor alternativa a usar para obtener resultados que sean rápidos, y cuando se tenga interés en formar un equipo que esté muy motivado y que sea en extremo competente. No debe usarse con frecuencia porque crea desmotivación dentro del equipo. Un consejo para desarrollarlo, es dejar que los integrantes del equipo hablen mucho más, brindarles autonomía para que tengan sus propias decisiones.

**Entrenamiento:** Es usado con el fin de un mejor desarrollo para el futuro de los integrantes, es del tipo "Prueba esto". Y debe ser usado para ayudar al empleado a mejorar su rendimiento o en tal caso, a desarrollar fortalezas que sean impuestas a largo plazo.

### **4.3. Relación entre la Inteligencia Emocional y Liderazgo**

Además de tener formación, es necesario que un buen líder tenga las características emocionales que se mencionan a continuación. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo. Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo.

El secreto de un buen liderazgo radica en la inteligencia emocional

Para llegar a ser un buen líder hay que dominar diversos aspectos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El autoconocimiento y el autocontrol son dos de los principales, y pasan por un trabajo previo de introspección por parte del líder. Estos se completan con la motivación, la empatía y las habilidades sociales. De todo ello hablamos en las siguientes líneas.

#### **1. Autoconocimiento**

Además, el autoconocimiento ayuda a explotar al máximo las demás cualidades en cualquier situación que se presente y estar motivado para poder animar al resto de trabajadores. Conocerse a uno mismo incluso ayuda a analizar y entender más profundamente los sentimientos de los demás, por lo que se trabaja también la empatía.

## 2. Autocontrol de las emociones

Un líder no se deja guiar por sus emociones, sino que reflexiona sobre las razones, expone las consecuencias y presenta un análisis del problema y una solución conveniente.

## 3. Motivación

Quienes poseen potencial para ser líderes tienen la capacidad de motivarse por un objetivo: tener logros. El hecho de alcanzar logros les motiva y los impulsa por una razón: la pasión por su trabajo. Normalmente, estas personas buscan los desafíos creativos, la constante formación y el orgullo de un trabajo bien realizado. Por lo tanto, emplean su energía en hacer mejor las cosas y crecer profesionalmente.

Estar motivado es la clave para poder animar a los demás trabajadores. Y si los empleados están felices y motivados con su puesto de trabajo, los resultados serán mucho mejores. Por lo tanto, es el líder quien tiene la llave para animar a los demás integrantes de la empresa, gracias a su capacidad motivadora.

## 4. Empatía

Es la capacidad que tiene alguien de ponerse en el lugar o situación de otra persona. Para el liderazgo, esta cualidad no significa adueñarse de las emociones ajenas y complacer a los demás, sino considerar las emociones y sentimientos de sus empleados para tomar decisiones correctas.

## 5. Habilidades sociales

Cuando se habla de habilidades sociales, no solo hay que referirse a ser amistoso. Se trata de conducir a las personas hacia un objetivo común y hacia la dirección que se desee. Normalmente, quienes poseen esta característica, suelen despertar simpatía en los demás y tienen un amplio círculo de conocidos.

La inteligencia emocional y el liderazgo están estrechamente ligados para conseguir llegar a ser un buen líder. Son dos características fundamentales que cualquier jefe de equipo o directivo de una empresa debe tener. Se trata de la capacidad que posee una persona para comprender y manejar sus emociones de manera que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales.

**Huerta y Rodríguez (2006).** Señalan que la inteligencia emocional juega un papel muy importante en los niveles más altos de la organización, donde las diferencias en las destrezas técnicas son de menor importancia. En otras palabras, cuanto más alta sea la posición de una persona a quien se le considera como una estrella por su desempeño, más notable son sus destrezas de inteligencia emocional como la razón de su efectividad. Conforme los individuos adquieren sólido entendimiento de la Inteligencia Emocional, van obteniendo una variedad de opciones de clases de liderazgo y, finalmente, eficacia en cuanto a líderes, ya que está relacionada con la solución de problemas y con el manejo de la incertidumbre.

En líneas anteriores se ha definido el liderazgo como un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta; y la inteligencia emocional como 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. Asimismo, las competencias que poseen y caracterizan a los líderes son de carácter emocional. Tras haber profundizado acerca de la inteligencia emocional y haber analizado, entre otros, su rol como indicador de éxito en el ámbito laboral, todo apunta a que su rol en el liderazgo resultará fundamental y decisivo.

Por un lado, cuanto mayor sea la capacidad de autocontrol, autoevaluación, motivación y cooperación de una persona, mayor será la probabilidad de que esa persona se convierta en mejor líder, ya que la capacidad le permitirá tener una mayor influencia en los demás. Por otro, el hecho de motivarlos hará que sus metas y objetivos resulten más alcanzables. Goleman (1998) profundizó acerca de dicha idea directamente, alegando 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”.

El psicólogo hace énfasis en la parte emocional que conlleva el liderazgo. Según Goleman, los líderes nos mueven, encienden nuestras pasiones e inspiran lo mejor de cada uno. Es importante destacar el poder de sus ideas, su visión y sus eficientes estrategias, pero lo principal del buen liderazgo son las emociones. Independientemente de lo que un líder planea hacer –ya sea llevar a cabo un plan estratégico o movilizar a varias personas para llevar a cabo una determinada tarea su éxito siempre dependerá de cómo lo haga. Si los líderes fallan en esa tarea principal de conducir las emociones en la dirección adecuada, el resultado de sus objetivos se verá perjudicado respecto al resultado de una buena conducción de emociones.

#### **4.4. Nuevas tendencias organizacionales basadas en la inteligencia emocional y el liderazgo.**

El neuroliderazgo, esta nueva rama nacida hace seis años, es la nueva tendencia del liderazgo a nivel mundial. Tiene que ver con la manera en que los

líderes utilizan su cerebro (que pasa dentro de él) para: tomar decisiones, trabajar en equipo, gestionar sus emociones, dirigir su enfoque, gestionar mejor las relaciones con empatía, afrontar adecuadamente los conflictos y negociar, manejar el cambio.

El neuroliderazgo se fundamenta en los últimos descubrimientos sobre el funcionamiento cerebral, desarrollados por la neurociencia, aplicados al liderazgo. En sí, la neurociencia ha hecho importantes aportes sobre cómo funciona el cerebro y cómo aprenden las personas, información que es muy útil para la gestión organizacional y el ejercicio del liderazgo. Gracias a estos estudios científicos, se ha dado un nuevo concepto al liderazgo, alejado de las teorías clásicas relacionadas con el conocimiento de la gestión; y más bien, se ha consolidado un concepto que tiene que ver con la comprensión, que aporta la neurociencia acerca del funcionamiento del cerebro.

Es la capacidad de liderar mentes al cambio y a la transformación. El objetivo principal de esta investigación es determinar si existe una relación significativa, entre la inteligencia emocional y el neuroliderazgo para liderar mentes para el cambio.

Nuevo enfoque del liderazgo:

- Neuroplasticidad: la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse.
- Neuroaprendizaje: enseñar sabiendo cuál es su potencialidad mental y como aprende el cerebro.
- Aprendizaje por asociación: la asociación es la forma con la cual aprenden las personas. (Gutiérrez, J, 2016)

## CONCLUSIONES

Las organizaciones han comprendido que el éxito depende de varios factores adicionales a la capacidad intelectual y destreza técnica, dichas habilidades permiten enfrentar y superar el complejo mercado laboral, y para lograr convertirse en una empresa eficaz, los líderes debe tener la capacidad de relacionarse con otras personas de manera óptima, por lo que se hace imprescindible invertir en mejorar la inteligencia emocional, que se traduce en una estrategia que facilite adecuarse a las exigencias del entorno en que se encuentra inmersa.

Es importante destacar que las formas de líderes con respecto a la capacidad de poder transformar a sus seguidores o compañeros tomen partícipe del cambio mental que pueda fortalecer la confianza, el conocimiento de los diversos escenarios, la comunicación asertiva, y el trabajo en equipo para el desarrollo de ella.

En esta investigación se analizó lo esencial de identificar el tipo de liderazgo que se tiene, para así poder corregir o transformar las actitudes que puedan ejercer un valor negativo en la dirección a otros, cabe recordar que la inteligencia emocional va ligada a esta capacidad de administrar los propios sentimientos y emociones, así como las de los demás y se convierte en un aliado estratégico para evitar caer en errores, considerando que están trabajando con recurso humano, ese ser humano siempre debe ser tratado como si fuera su ser máspreciado.

Es evidente la relación que existe o que se genera entre la inteligencia emocional, el liderazgo y el trabajo en equipo como impacto hacia la toma de decisiones, ya que sería un reflejo en los resultados que obtiene al desarrollar las actividades, es necesaria una cohesión entre cada miembro del equipo que genere una sinergia positiva, crear un ambiente seguro, de confianza entre los ellos; que permita a sus integrantes la apertura de sus ideas y sus pensamientos.

Los equipos de trabajo crean un vínculo tan cercano que sienten que cada persona es igual de valiosa e importante, sin importar su posición, su edad, o sus creencias, la diversificación es la mejor opción para lograr un componente exitoso dentro de una organización.

La comunicación en cada institución con respecto al trabajo en equipo y el liderazgo forman disciplinas que trabajan y se centran por la ejecución y realización de propósitos y alcances de resultados frente a las problemáticas de diversos contextos; para ello se cuentan con metodologías participativas, las cuales a través de sus alcances posibilitan la democracia, deliberación y participación de figuras sociales.

Las personas con mayor dominio emocional, enfrentan adecuadamente las demandas de sus roles laborales, aminorando la presión psicológica, generan y mantienen relaciones interpersonales de calidad, cuentan con un firme soporte social y capacidad constante para atender y resolver problemas y retos de manera racional y objetiva.

Los líderes exitosos son capaces de observar sus emociones y las de los demás, utilizando información valiosa para manejar sus relaciones interpersonales y beneficiar colateralmente el ambiente laboral. Presentan altos niveles de desarrollo de comportamiento de autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales que influyen positivamente en su desarrollo personal, social y laboral.

El liderazgo se ha definido como un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta; y la inteligencia emocional como 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.

Las competencias que poseen y caracterizan a los líderes son de carácter emocional. Tras haber profundizado acerca de la inteligencia; su rol en el liderazgo resultará fundamental y decisivo. Por un lado, cuanto mayor sea la capacidad de

autocontrol, autoevaluación, motivación y cooperación de una persona, mayor será la probabilidad de que esa persona se convierta en mejor líder, ya que la capacidad le permitirá tener una mayor influencia en los demás. Por otro, el hecho de motivarlos hará que sus metas y objetivos resulten más alcanzables.

La ventaja de que la inteligencia emocional sea un concepto relativamente novedoso y de que cada vez sean más las investigaciones que se están realizando acerca del liderazgo para encontrar un patrón de líder ideal es que cada vez se le está dando más importancia a la misma. Las organizaciones van adaptándose a las nuevas y cambiantes circunstancias a medida que avanza el tiempo, gran parte debido a los cambios acontecidos en las últimas décadas.

La inteligencia emocional resulta factor clave a la hora de poder distinguir un líder de un gran líder.

## RECOMENDACIONES

- El líder debe estar motivado para así motivar a sus trabajadores, y debe contar con habilidades sociales. Es por este motivo por el que se considera a este tipo de líderes especialmente positivos para las empresas, los entornos de trabajo y sus empleados.
- Si las organizaciones desean desarrollar un liderazgo organizacional democrático, deben abrir las puertas de la igualdad, la inclusión, el respeto y la buena comunicación. Los problemas son inherentes a los grupos humanos, sí, pero es deber de un líder saber responder asertivamente para su resolución.
- El buen líder es auto eficaz, creativo (cambia las reglas desde dentro), hace críticas constructivas (cuestiona y replantea) y empático (aprende a leer bien las emociones de los demás).
- Las personas deben mejorar la capacidad de gestionar sus emociones y las de los demás; esto es posible con tiempo y esfuerzo. Empezando por reconocer lo que siente para comprender de dónde viene y poder controlarlo. Implica saber relacionarse con los demás y con uno mismo. La inteligencia emocional no es una cualidad innata, sino que puede desarrollarse a lo largo de la vida.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA

- Fuentes, S. (2014). El manejo de la Inteligencia Emocional como factor determinante, para lograr un alto nivel de desarrollo social en los niños [Tesis de Grado, Universidad Nacional Autónoma de México]. Archivo digital.
- Gardner, H. (2005). Inteligencias Múltiples: la teoría en práctica. Ediciones Paidós. España.
- Goleman, D. (1995). Emotional intelligence: Why it can matter more than IQ. Bantam Books. Nueva York. (Versión castellana: Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós, 1996; 15.ª edición 1997).
- Cooper R. y Sawaf A. (2004). La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Grupo Editorial Norma. Caracas, Venezuela.
- Márquez, C. (2016). Relación entre la Inteligencia Emocional y la Motivación Laboral del personal de recursos humanos de un Ingenio Azucarero [Tesis de Grado, Universidad Rafael Landívar]. Archivo digital.
- Goleman, D. (1996) *La Inteligencia Emocional ¿Por qué es más importante que el Cociente Intelectual?* Segunda Edición. Javier Vergara (Edi). Buenos Aires, Argentina.
- Mesa, J. (2015). Inteligencia Emocional, Rasgos de Personalidad e Inteligencia Psicométrica en Adolescentes [Tesis Doctoral, Universidad de Murcia]. Archivo digital.
- Macías, María Amarís LAS MÚLTIPLES INTELIGENCIAS Psicología desde el Caribe, núm. 10, agosto-diciembre, 2002, Universidad del Norte Barranquilla, Colombia  
<https://psikipedia.com/libro/organizaciones>

- Gómez C. y Gutiérrez, S. (2005). Inteligencia emocional y los estilos de abordaje de conflictos organizacionales adoptados por gerentes exitosos de Venezuela [Tesis de Grado, Universidad Católica Andrés Bello]. Archivo digital.  
<http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAN7774.pdf>
- Davis, K., & Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo. México: McGraw-Hill.
- Hellriegel D. et. al. (2013). Administración. Un enfoque basado en competencias. 11ª. edición, Edit. CENGAGE Learning, México.
- (Anzola, 2010; Robbins, Coulter, Madrigal, & Pineda, 2014; Rodriguez, 2007)

## HOJAS DE METADATOS

### Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 1/6

<b>Título</b>	LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL. UNA PERSPECTIVA ACTUAL
---------------	---

#### Autor(es)

<b>Apellidos y Nombres</b>	<b>Código CVLAC / e-mail</b>	
Figuroa F. Angélica S.	<b>CVLAC</b>	22.631.050
	<b>e-mail</b>	angeliksf2303@gmail.com
Garcia A. Roxcelys D	<b>CVLAC</b>	22.630.764
	<b>e-mail</b>	roxcelisgarcia@hotmail.com

Palabras o frases claves: liderazgo, inteligencia, emoción, habilidades, competencias, toma de decisiones gerenciales.

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 2/6

### Líneas y sublíneas de investigación:

Área	Subárea
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS	ADMINISTRACION

### Resumen (abstract)

El liderazgo y la inteligencia emocional están estrechamente vinculados, a través de este vínculo se puede llegar a ser un buen líder. La inteligencia emocional trae consigo competencias y habilidades que cualquier jefe de equipo o directivo de una empresa debe tener. Se trata de la capacidad que posee una persona para comprender y manejar sus emociones de manera que estas no perjudiquen sus objetivos profesionales. El liderazgo implica conocer las propias emociones y saber qué significa cada una de ellas para tener la capacidad de entender cómo pueden impactar en la jornada diaria y poder así controlarlas. Asimismo, un líder debe presentar determinadas cualidades que serán la clave para distinguir uno bueno de uno malo. Para llegar a ser un buen líder hay que dominar diversos aspectos relacionados con el desarrollo de la inteligencia emocional. El autoconocimiento y el autocontrol son dos de los principales, y pasan por un trabajo previo de introspección por parte del líder. Si no es inteligente emocionalmente, no logrará motivar a su equipo. Por lo tanto, podemos afirmar que hay una estrecha relación entre inteligencia emocional, formación y liderazgo.

**Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 3/6**

**Contribuidores:**

Apellidos y Nombres	ROL / Código CVLAC / e-mail	
LUIS RAMÓN MARTÍNEZ	ROL	C <input type="text"/> A <input type="text"/> AS <input type="text"/> X <input type="text"/> TT <input type="text"/> xx <input type="text"/> JU <input type="text"/>
	CVLAC	8.366.538
	e-mail	postgradoluismartinez@gmail.com

**Fecha de discusión y aprobación:**

**Año      Mes      Día**

2022	08	05
------	----	----

**Lenguaje: SPA**

## Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 4/6

**Archivo(s):**

<b>Nombre de archivo</b>	<b>Tipo MIME</b>
<b>Curso especial de grado-FigueroaGarcia.doc</b>	<b>Application/Word</b>

**Alcance:**

**Espacial:** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Temporal** \_\_\_\_\_ **(Opcional)**

**Título o Grado asociado con el trabajo:** Licenciatura en Administración.

**Nivel Asociado con el Trabajo:** Licenciatura.

**Área de Estudio:** Administración

**Institución(es) que garantiza(n) el Título o grado:** Universidad de Oriente.

# Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 5/6



UNIVERSIDAD DE ORIENTE  
CONSEJO UNIVERSITARIO  
RECTORADO

CU N° 0975

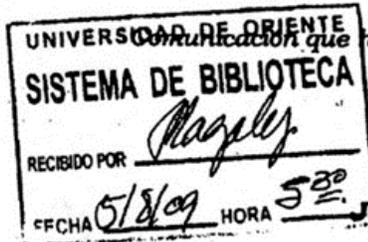
Cumaná, 04 AGO 2009

Ciudadano  
**Prof. JESÚS MARTÍNEZ YÉPEZ**  
Vicerrector Académico  
Universidad de Oriente  
Su Despacho

Estimado Profesor Martínez:

Cumplo en notificarle que el Consejo Universitario, en Reunión Ordinaria celebrada en Centro de Convenciones de Cantaura, los días 28 y 29 de julio de 2009, conoció el punto de agenda **"SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA PUBLICAR TODA LA PRODUCCIÓN INTELECTUAL DE LA UNIVERSIDAD DE ORIENTE EN EL REPOSITORIO INSTITUCIONAL DE LA UDO, SEGÚN VRAC N° 696/2009"**.

Leído el oficio SIBI – 139/2009 de fecha 09-07-2009, suscrita por el Dr. Abul K. Bashirullah, Director de Bibliotecas, este Cuerpo Colegiado decidió, por unanimidad, autorizar la publicación de toda la producción intelectual de la Universidad de Oriente en el Repositorio en cuestión.



Comunicación que hago a usted a los fines consiguientes.

Cordialmente,

**JUAN A. BOLANOS CUNVELO**  
Secretario



C.C: Rectora, Vicerrectora Administrativa, Decanos de los Núcleos, Coordinador General de Administración, Director de Personal, Dirección de Finanzas, Dirección de Presupuesto, Contraloría Interna, Consultoría Jurídica, Director de Bibliotecas, Dirección de Publicaciones, Dirección de Computación, Coordinación de Telemática, Coordinación General de Postgrado.

JABC/YGC/maruja

Apartado Correos 094 / Telfs: 4008042 - 4008044 / 8008045 Telefax: 4008043 / Cumaná - Venezuela

Hoja de Metadatos para Tesis y Trabajos de Ascenso – 6/6

**Artículo 41 de REGLAMENTO DE TRABAJO DE PREGRADO (vigente a partir del II semestre del 2009, según comunicación CU-034-2009): "los Trabajos de Grados son de la exclusiva propiedad de la Universidad de Oriente, y solo podrán ser utilizados para otros fines con el consentimiento del Consejo de Núcleo respectivo, quien deberá participarlo previamente al Consejo Universitario para su autorización"**



Figueroa F. Angélica S.

Autor 1



Garcia A. Roxcelys D.

Autor 2



Prof. Luis Ramon Martínez

Tutor