



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

Clase N° 1:

El rol de la inteligencia emocional en el liderazgo

Curso:

Gestión de la Inteligencia Emocional
para el Liderazgo de Equipos

Profesora:

Nureya Abarca



Contenido

Resultados de aprendizaje de la clase	3
1. Introducción	3
2. ¿Quién es líder?	4
3. Liderazgo emocional	5
3.1. Ser temido o querido	7
3.2. ¿Es la inteligencia emocional el factor sine qua non del liderazgo?	8
4. La inteligencia emocional en los equipos de trabajo	9
4.1. Cómo fomentar equipos de trabajo más creativos y productivos	10
4.2. La rentabilidad de la inteligencia emocional	11
4.3. Motivadores emocionales	12
5. Cómo convertirse en un líder	13
6. Conclusión	14
7. Referencias	15

Resultados de aprendizaje de la clase

Los objetivos de esta clase son:

- Comprender la importancia del líder.
- Reconocer la influencia de las emociones en el liderazgo.
- Examinar el papel de la IE en los equipos de trabajo.
- Ser capaz de interiorizar los pasos a seguir para convertirse en líder.

1. Introducción

El siglo XXI ha estado marcado por cambios demasiado rápidos y, a veces, caóticos. Tanto es así que es difícil predecir cómo será el mundo en diez, quince o veinte años más. Asimismo, muchas de las predicciones hechas en el pasado han resultado erróneas. Hoy en día, prácticamente todo está en movimiento, desde nuestra tecnología, nuestra forma de hacer transacciones, hasta las formas de relacionarnos y lo que entendemos por familia. Sin embargo, las habilidades básicas que conducen a la dignidad, libertad, confianza y amor entre las personas es algo que ha permanecido en el corazón de las relaciones humanas satisfactorias. Esto ha estado siempre entre las metas de los seres humanos, a pesar de nuestras circunstancias y de los grandes avances tecnológicos.

En la actual era de la información, cuando tecnologías cada vez más avanzadas están incorporadas en nuestra vida diaria, la mayoría de nosotros estamos expuestos a más información de la que podemos procesar o atender. Desafortunadamente, no existe un mecanismo para organizar, priorizar o interpretar dicha información, así que a menudo no está claro qué es lo importante y qué puede ignorarse. Es un hecho que, cuando todo está cambiando, el cambio se vuelve imposible de manejar, a menos que uno fije la atención en algo o en alguien que nos entregue una perspectiva y nos ayude a encontrar el rumbo. En este sentido, las relaciones humanas se están volviendo más importantes, pues mientras mayor sea el cambio y la complejidad de nuestro entorno, mayor es la necesidad que sentimos por alguien que nos guíe a través de las turbulencias. En las distintas organizaciones es el líder quien puede cumplir con este rol.

El tema del liderazgo ha sido estudiado por muchos años y es razonable preguntarse por qué es tan importante. Si se piensa bien, no hay una tarea más noble que hacer crecer a otros, guiar a las personas hacia la excelencia y el logro. Si se quiere construir un mundo mejor, una sociedad en la que las personas tengan acceso a los dones que nos entrega la vida, necesitamos individuos que vean más allá de lo presente, que tengan visión y coraje, y que sean capaces de guiar a los demás en un viaje que implica una transformación.

Esta capacidad de movilizar la energía hacia el logro de objetivos que, en última instancia, resulte en una mejor calidad de vida es una de las características esenciales del liderazgo. Los grandes líderes son personas muy movilizadoras, personas que despiertan entusiasmo y que nos alientan a sacar lo mejor de nosotros mismos. De esta manera, un líder debe saber inspirar, despertar pasión y compromiso por el trabajo.

Cuando tratamos de entender por qué algunas personas son tan efectivas en su gestión, nos centramos principalmente en algunos elementos racionales como su estrategia, visión y conocimientos; factores que son clave para llevar prosperidad a las organizaciones. Describimos a los líderes como personas con capacidad



para planificar o tener grandes ideas. Sin embargo, su éxito no depende tanto de *lo que hacen* como de *la forma en que lo hacen*. En los tiempos actuales, cuando el papel del empleado en la nueva organización ha cambiado tan radicalmente, empiezan a surgir con fuerza las necesidades emocionales.

2. ¿Quién es líder?

Todos estamos llamados a ser líderes. Sin embargo, usualmente se piensa que solo las grandes personalidades pueden ser líderes de otros, y que se necesitan características especiales para influir sobre los demás. Antiguamente, se creía que un líder era un individuo con cualidades personales sobresalientes, una especie de superhombre con competencias superiores para hacer su tarea. Hoy, en cambio, el énfasis está puesto en su humanidad y en su capacidad de relacionarse con otros: lo relevante del líder son sus características como ser humano y no como especialista de una materia.

Cuando nos preguntan qué persona ha ejercido una gran influencia sobre nuestras vidas, las respuestas típicas mencionan al padre o la madre, un profesor, un jefe, un amigo, u otra persona de nuestro entorno. En ellos reconocemos distintas características que admiramos y que nos hacen seguirlos.

Las primeras aproximaciones al análisis del liderazgo se centraron en las características personales del líder, sus rasgos de personalidad y su carisma. Luego, la atención pasó a lo que el líder hace, es decir, sus conductas. Las teorías actuales de liderazgo consideran que no es posible entender liderazgo sin considerar el contexto o situación, por lo que se habla de **líder situacional**. Pero ¿qué define la situación? No es fácil dar una respuesta única a esta pregunta, y tal vez no corresponda darla, ya que es el líder quien debe saber descifrar el tiempo y la situación que le toca vivir. No es lo mismo manejar una empresa pública que una privada; es distinto ser líder de un grupo pequeño que de uno grande; resulta diferente dirigir personas cuando las tareas son estructuradas que cuando el trabajo es creativo. El liderazgo efectivo debe tener la capacidad de reconocer el momento que le ha correspondido enfrentar y de adaptar sus respuestas y su forma de conducir la organización. Las relaciones interpersonales se encuentran en la esencia de las organizaciones.

La consideración de la relación entre el líder y sus seguidores es uno de los factores esenciales en las *teorías situacionales*, que ponen el énfasis en la **flexibilidad** que debe tener un líder para responder a los **cambios** en el ambiente y en la **relación** que establece con sus seguidores, al tiempo que restan importancia a los atributos o carisma de la persona. En este sentido, Peter Senge et al (1999) considera el liderazgo como la capacidad de una comunidad humana para crear su futuro. Esto nos dice que no podemos ubicar al liderazgo entre los talentos y atributos de una persona en particular, sino en una relación entre personas. Es, por lo tanto, un **proceso social**, en el que el líder interviene para establecer conexiones entre individuos con el fin de lograr objetivos y metas.

Por lo anterior, entre las tareas esenciales del líder se encuentra el crear confianza y vínculos entre las personas que dirige. Un buen líder es el que obtiene resultados exitosos y, a la vez, permite el desarrollo de sus subordinados en términos profesionales y personales. Para equilibrar estos dos desafíos, el líder debe demostrar a lo largo del tiempo que es capaz de formar equipos que funcionan bien y utilizar los conflictos como fuente de crecimiento para las personas y la organización.

3. Liderazgo emocional

Los líderes siempre han cumplido con una función emocional. Son aquellos a quienes los demás recurren en busca de seguridad y claridad en situaciones de incertidumbre, para hacer frente a una amenaza o superar un desafío. En este sentido, el líder es quien mejor sabe encauzar las emociones de un grupo, por lo que, para bien o para mal, los colaboradores buscan el contacto emocional con el líder. Cuando las emociones son positivas, como el entusiasmo, el grupo puede alcanzar metas muy altas; por el contrario, cuando lo que prima son las emociones negativas, como el resentimiento o el miedo, el grupo puede llegar a su desintegración. Esto nos hace ver que el clima emocional que el líder genera trasciende el cumplimiento de las tareas. Por lo mismo, las competencias emocionales de los líderes determinan en gran medida el éxito de los equipos y de las organizaciones.

De acuerdo con algunos estudios científicos (Goleman, Boyatzis & McKee, 2004), el centro cerebral que regula las emociones constituye un sistema abierto que se encuentra condicionado por lo que ocurre en el ambiente. Así, nuestra estabilidad emocional depende en parte de las relaciones que se establecen con los demás, lo que implica que se genera una sintonía automática de nuestras emociones cuando nos relacionamos socialmente con otros. Es decir, las emociones tanto placenteras como conflictivas de las personas cercanas nos influyen, produciéndose un contagio emocional. Por ejemplo, cuando tres extraños permanecen sentados juntos durante un par de minutos, el más expresivo de ellos termina transmitiendo su estado de ánimo a los otros dos, sin que haya mediado ninguna palabra (Riggio, Friedman & DiMatteo, 1981). Relacionado con este tema, los estudios de Goleman y sus colegas mostraron que, en las unidades de cuidado intensivo, la presencia reconfortante de otra persona disminuye la presión arterial del paciente a la vez que reduce la secreción de ácidos grasos que bloquean las arterias. Este contagio emocional también ocurre en los lugares de trabajo: aquellos que conviven en un equipo acaban inevitablemente compartiendo sus emociones, para bien o para mal. Es perfectamente natural influir en el estado emocional de otra persona; constantemente nos «contagiamos» emociones, como si fueran un virus social.



Los invito a ver este video de Elsa Punet, escritora especialista en inteligencia emocional, sobre la importancia del contagio de las emociones: [El contagio de las emociones](#)

En esta interacción, el líder juega un papel fundamental porque todos lo buscan y sus emociones priman por sobre el resto. Es sabido que los líderes hablan más y sus palabras son escuchadas con mayor atención, pero el efecto que tienen sobre las emociones del grupo va más allá de sus palabras. Los colaboradores tienden a sintonizar sus propias emociones con las respuestas emocionales que perciben en el líder, el que puede aprobar, criticar, respaldar o ignorar las necesidades de los demás. Las personas se sienten atraídas por los líderes emocionalmente inteligentes; por el contrario, los líderes que transmiten emociones negativas, mal genio, irritabilidad, frialdad, producen rechazo en los demás. La facilidad con que se detectan los estados emocionales del líder depende de su lenguaje no verbal, sus expresiones faciales, su tono de voz y sus gestos.

Cuanto mejor exprese el líder sus emociones, con mayor rapidez y efectividad influirá sobre sus seguidores y resultará más atractivo para ellos a nivel emocional.



La forma en que esto ocurre no tiene tanto que ver con lo que el líder hace, sino con cómo lo hace. Por lo mismo, no solo importa lo que el líder se proponga racionalmente —ya sea diseñar una estrategia o movilizar a las personas hacia una meta—, sino que también importa la manera en que lo lleva a cabo. Aun cuando todo funcione perfectamente, si el líder no es capaz de dirigir las emociones en la dirección correcta, es posible que los resultados que logre sean inferiores a los que anhela. En este sentido, podríamos considerar que la tarea primordial de un líder es la de **dirigir emociones**.

Esta afirmación podría asustar a quienes están al frente de las empresas, ya que hemos sido formados en la creencia de que sólo a través de lo racional podemos tener control sobre el ambiente que nos rodea, y que las emociones son peligrosas porque nos conducen al caos. Sin embargo, la experiencia nos muestra que puede ocurrir precisamente lo contrario. En situaciones de emergencia y caos, un líder puede movilizar las fuerzas emocionales de las personas, dándoles la tranquilidad y ánimo necesarios para enfrentar la incertidumbre y la amenaza.

La catástrofe ocurrida en Nueva York el 11 de septiembre de 2001 puso de manifiesto la importancia del liderazgo emocional. El autor Daniel Goleman (2004) rescata el caso de Mark Loehr, quien en la época era el gerente general de SoundView Technology (empresa dedicada al mercado de valores tecnológicos). El ejecutivo sufrió la trágica muerte de amigos, colegas y familiares en el atentado, y una de sus primeras reacciones fue invitar a sus empleados a seguir asistiendo a las oficinas, pero no para cumplir su trabajo, sino para compartir sus sentimientos y emociones respecto a la tragedia ocurrida. Loehr insistió en la importancia de expresar el sufrimiento y la necesidad de discutir lo ocurrido con tal de buscarle sentido. En conjunto con los trabajadores acordó entregar los beneficios un día de trabajo a familiares de las víctimas (las ganancias diarias de la empresa promediaban el medio millón de dólares). Sin embargo, el impacto de esta iniciativa fue mucho mayor: el aporte superó los seis millones de dólares, en parte gracias a que Loehr lideró esta iniciativa, lo que tuvo gran recepción por parte de sus clientes y colaboradores. En una crisis de tal magnitud, la opinión del líder tiene gran importancia, ya que su forma de interpretar, dar sentido y reaccionar emocionalmente se contagia a los demás miembros de la organización. Se trata, entonces, de encontrar sentido tanto para uno como para los demás en situaciones de crisis.

A modo de ilustración, les compartiré la experiencia de un chileno residente en Estados Unidos al que conocí en ese país. Este chileno tuvo que combatir en la guerra de Vietnam cuando tenía 19 años, a pesar de que su dominio del inglés era pobre. Si bien no ocupaba un rango importante en su batallón, cuando tuvo que enfrentarse a una emboscada mortal, logró conectarse emocionalmente con sus asustados compañeros y comunicó las palabras apropiadas, con la energía y seguridad necesarias para guiarlos a un lugar seguro, desde donde los recogieron en helicóptero. Este chileno manifestó su liderazgo de tipo emocional en medio de una crisis y fue condecorado como héroe.

Pero no solamente en situaciones de emergencia extrema como las descritas es donde se pone a prueba la capacidad de canalizar las emociones de un grupo. En las organizaciones, si el líder dirige las emociones hacia el máximo entusiasmo, los resultados serán superlativos; por el contrario, si el líder despierta las pasiones más bajas, la envidia, el rencor y la ansiedad, el grupo difícilmente llegará a la meta. Más allá de los resultados,

el ambiente en la organización se teñirá de estos distintos estados emocionales, con consecuencias positivas o negativas. **La clave para lograr un liderazgo emocional se encuentra en el desarrollo de las capacidades relacionadas con la inteligencia emocional.**

3.1. Ser temido o querido

En principio, todos estaríamos de acuerdo en considerar la amabilidad y compasión como cualidades positivas. Sin embargo, en los negocios estas características son vistas como debilidad: los gerentes amables son considerados suaves o, al menos, tolerantes de los errores, lo que podría desmotivar a los colaboradores de alto rendimiento. Por el contrario, los gerentes «duros» son vistos como estrellas que son capaces de lograr cualquier objetivo. ¿Es posible ser amable y alcanzar altas metas de desempeño y ganancias en una empresa? Cuando se le hizo esta pregunta a Chade-Meng Tan, ex ingeniero de Google y autor, su respuesta fue que en su experiencia se puede ser duro y exigente a la vez que amable y compasivo. Estas características, según él, no son mutuamente excluyentes¹.



Para profundizar la visión de Chade-Meng Tan respecto a la compasión como cualidad positiva y la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo y en las organizaciones revise el siguiente video:

[Chade-Meng Tan: La compasión cotidiana en Google](#)

El problema de ser solamente exigente y abusivo con las personas se traduce en al menos tres costos: el primero afecta la **sustentabilidad a largo plazo**. Cuando las personas no quieren trabajar con usted y lo hacen solo por necesidad, abandonarán su organización apenas puedan hacerlo, es decir, habrá un problema en la retención de sus colaboradores. Este es un costo visible.

Otros costos menos visibles son la **calidad y el compromiso**. Si logra retener a sus colaboradores, no trabajarán al máximo de su capacidad si no se sienten satisfechos; en otras palabras, no se comprometerán. Sin un compromiso de parte de los trabajadores, la calidad del producto o servicio de su organización se verá afectada. Esto se puede reflejar, por ejemplo, en un pobre servicio al cliente, lo que va a significar una pérdida de usuarios y un mayor gasto en otras áreas para contrarrestar esta pérdida, por ejemplo, en marketing.

Un tercer aspecto que es aún menos visible afecta a aquellas **firmas que dependen de la creatividad**. Si los gerentes acosan a las personas, estas no podrán resolver problemas con originalidad y se perderá la energía creadora. ¿Cree que es posible ser creativo cuando la emoción que lo inunda es el miedo?

Si los costos son tan altos, ¿por qué hay tantos gerentes que siguen este estilo agresivo? Una posible razón es que este estilo permite obtener ganancias visibles a corto plazo y cifras altas de desempeño en el siguiente período. Lo que se pierde solo se verá a largo plazo.

Con este tipo de gerentes las empresas solo pueden llegar a ser buenas, nunca excepcionales.

¹ Abarca, N. (2019). Los gerentes matones no consiguen buenos resultados de largo plazo.



3.2. ¿Es la inteligencia emocional el factor sine qua non del liderazgo?

Para muchos autores la inteligencia emocional es la clave del liderazgo. Algunos han llegado a afirmar que la inteligencia emocional explica el 90% de las diferencias entre los líderes estrella y los líderes promedio.

El liderazgo ha sido descrito como «un proceso cargado emocionalmente» en el cual la habilidad para manejar los sentimientos de los seguidores es una función crítica. Hemos visto que las emociones y las conductas de los líderes afectan profundamente las reacciones emocionales de sus colaboradores: su desempeño laboral se beneficia de las emociones positivas y optimistas del líder, pero se deteriora con aquellas negativas y de frustración.

De acuerdo con lo anterior, es posible afirmar que la inteligencia emocional juega un rol fundamental en el liderazgo. Específicamente, un líder que puede identificar en forma precisa los sentimientos de otros podrá captar de mejor manera los problemas y necesidades de sus colaboradores y, en consecuencia, entregar mejores respuestas emocionales. De igual forma, un líder que puede expresar y manejar efectivamente sus propias emociones tendrá una mayor influencia en los sentimientos de sus seguidores. En línea con esto, se ha observado que la inteligencia emocional puede generar y mantener la seguridad, cooperación y confianza dentro de los grupos, ya que permite guiar a los equipos en tiempos de confusión, ambigüedad y conflicto; así como proporcionar inspiración, sentido, identidad y compromiso a sus miembros.

Veremos a continuación cómo afecta la inteligencia emocional en la emergencia del liderazgo, en las conductas del líder y en los resultados que se obtienen de su gestión.

La **emergencia del liderazgo** es el grado en que una persona es percibida como líder y el nivel de influencia que ejerce en otros miembros del grupo, aunque no esté en una posición formal de liderazgo. Gran parte de los estudios publicados al respecto apoyan la noción de que las personas más inteligentes emocionalmente tienen mayor probabilidad de surgir como líderes. La explicación de esta relación tendría que ver con la empatía y las estrategias conductuales tales como la perspectiva, la coordinación de tareas, y las conductas de apoyo y desarrollo.

La asociación entre la inteligencia emocional y las conductas específicas de liderazgo se traduce principalmente en el estilo de **liderazgo transformacional**, el que se caracteriza por un actuar carismático, ser capaz de comunicar una visión atractiva, estimular intelectualmente y dar un apoyo personal a los seguidores.

En cuanto a los **resultados**, la inteligencia emocional cumpliría el rol de promover la **efectividad del liderazgo**, al influir y guiar las actividades del grupo de trabajo hacia el logro de sus metas. En algunos estudios se ha observado que la capacidad de un gerente de persuadir y apoyar (en cuanto es percibida por los colaboradores) aumenta su efectividad.



4. La inteligencia emocional en los equipos de trabajo

La mayor parte de los autores considera la capacidad de **conseguir resultados sostenibles a lo largo del tiempo** como una medida de éxito en las organizaciones. Para lograr esta meta se debe retener a los talentos necesarios a través de la creación de un clima de trabajo que genere confianza, inspire creatividad y favorezca compromisos duraderos con un proyecto estimulante. Es en estas circunstancias donde surgen líderes reales o potenciales capaces de guiar el cambio. Ciertos líderes logran sintonizar con los miembros de su organización y conseguir una respuesta individual y colectivamente armónica, es decir, son capaces de despertar los sentimientos positivos de sus colaboradores. Cuando esto ocurre, el líder produce **resonancia: el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano**. Los grandes líderes son personas que despiertan nuestro entusiasmo y estimulan lo mejor de cada uno.

La organización de hoy enfatiza la disminución de las jerarquías, la importancia de las redes externas e internas, la flexibilidad laboral y la diversidad de la fuerza de trabajo. De este modo, las jerarquías se convierten en redes de trabajo; la mano de obra y la gerencia se unen en equipos; los sueldos se transforman en novedosas mezclas de opciones, incentivos y participación; la capacidad laboral fija cede paso al aprendizaje perpetuo; y los trabajos estáticos se transforman en carreras fluidas.

En una investigación realizada en diez empresas chilenas ² se estudiaron los principales cambios experimentados en los últimos años. Los resultados mostraron que las organizaciones han estado implementando nuevas formas de organización, radicalmente distintas a las utilizadas anteriormente. Los mayores cambios se presentaron en la forma de conducir sus relaciones laborales. Este es el modo en que las empresas han respondido a los desafíos del nuevo entorno de negocios, a la competitividad en los mercados globales y a las exigencias de los nuevos empleados.

Mientras más complejo y cambiante sea el ambiente en que se mueven las personas dentro de una organización, más urgente se vuelve la necesidad por líderes que puedan guiar el cambio. Y como hemos visto, no basta con poseer una gran inteligencia racional o contar con varios títulos; actualmente tiene igual o mayor importancia el saber manejar los sentimientos y poder expresarlos adecuada y efectivamente. Una investigación realizada a nivel mundial por el autor Daniel Goleman en conjunto con el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations* concluyó que el éxito obtenido en una empresa se debe en un 23% a capacidades intelectuales y un 77% a las aptitudes emocionales.

Un estudio, realizado en colaboración con la Universidad de Cambridge, quiso constatar la importancia de la inteligencia racional y la inteligencia emocional para lograr un buen trabajo en grupo. Se les solicitó a 120 ejecutivos de empresas que simularan la toma de decisiones para una organización ficticia, para lo cual debían trabajar en grupo. Los grupos estaban conformados por miembros con distinto coeficiente intelectual. Se concluyó que los equipos compuestos enteramente por personas con gran inteligencia racional no obtuvieron un mejor desempeño que el resto, pese a su evidente ventaja. Por otro lado, los equipos compuestos por miembros no tan «brillantes» lograron un mejor manejo de grupo, ya que, en vez de enfrascarse en debates

² Majluf, N. y Abarca, N. (2002). The changing world of labor relations: are we going the right way? 3 Sánchez F. (2010). Inteligencia Emocional, clave en la dirección de equipos



intelectuales como en los otros grupos —en los que cada miembro buscaba destacar por sí mismo— se dedicaron a la dinámica grupal con eficacia.

Finalmente, cultivar la inteligencia emocional es un aspecto crítico para los grupos de trabajo, ya que permite interactuar eficazmente con pares, subordinados o superiores. Esto aplica para toda clase de interacciones, especialmente aquellas que pueden impactar considerablemente la carrera profesional de alguien, como la entrega de *feedback* o retroalimentación. La clave para la correcta dirección de equipos estará en mantener un equilibrio entre la inteligencia emocional y la inteligencia racional o cognitiva.

4.1. Cómo fomentar equipos de trabajo más creativos y productivos

Diversos estudios han demostrado que los equipos son más creativos y productivos cuando pueden lograr altos niveles de **participación, cooperación y colaboración** entre sus miembros. Sin embargo, este tipo de conductas de interacción son difíciles de regular. La investigación³ demuestra que son necesarias tres condiciones básicas para lograrlo: **confianza, identidad y eficacia de grupo**. Al centro de estas tres condiciones está la **inteligencia emocional**, ya que la confianza, la identidad grupal y la sensación de éxito grupal surgen en ambientes donde las emociones son bien manejadas: deben ser monitoreadas no para intentar suprimirlas, sino para comprender cómo están afectando al desempeño del conjunto. Por lo tanto, el propiciar la inteligencia emocional en las organizaciones va en directo beneficio del desempeño de los grupos, lo que es de vital importancia para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo. La inteligencia emocional también implica construir vínculos tanto al interior como hacia el exterior del equipo, lo que claramente fortalece la habilidad del grupo para enfrentar desafíos.

Para ser lo más efectivo posible, el equipo necesita **crear normas emocionalmente inteligentes**, las que sentarán las bases para construir los comportamientos de confianza, identidad y eficacia del grupo. Se trata de pequeños actos que hacen la diferencia: si un miembro del equipo que trabaja solo toda la noche para lograr una meta, agradecerle por haberlo hecho. Alabar a quien expresa sus ideas de manera articulada y en profundidad, pero también notar a quien se siente temeroso de participar en la discusión e invitarlo a manifestar su opinión. No se trata de mantener una armonía sin tensiones, sino de reconocer cuando esta armonía es falsa debido a que se han evitado los conflictos.

En un clásico estudio de los autores Williams y Sternberg (1988), las habilidades interpersonales y la compatibilidad de los miembros del grupo surgieron como elemento clave de su desempeño. La investigación descubrió que los socialmente ineptos, al no saber sintonizar con los sentimientos de los demás, eran un peso muerto para el esfuerzo general, sobre todo si carecían de la habilidad para resolver diferencias o comunicarse efectivamente. La conclusión fue que los grupos se desempeñan mejor cuando se fomenta un estado de **armonía interna**. En el centro de la construcción de equipos reside la habilidad del líder de hacer que a todos los miembros de un equipo les encante el trabajo que realizan juntos. Para lograr esto, debe ponerse al servicio de sus seguidores y ser capaz de desarrollar sus talentos, con el objeto de mejorar los resultados. Este enfoque es una combinación de afán competitivo común, fuertes vínculos sociales y mutua confianza en la capacidad ajena.

³ Druskat y Wolff (2001). Building the Emotional Intelligence of Groups. Harvard Business Review. Marzo: 81-90
Sánchez F. (2010). Inteligencia Emocional, clave en la dirección de equipos



Por lo tanto, el requisito básico de los equipos de trabajo exitosos es la confianza y el encargado de cultivarla es el líder. Según el académico y autor argentino Guillermo Edelberg “un buen gerente emocional es hábil en motivar a sus empleados, además de serlo en comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y manejo de conflictos... Provee las técnicas modernas de manejo de recursos humanos de una organización”⁵. Por otro lado, lo que podría llamarse «**management emocional**» también juega un papel importante: la voluntad de todos los miembros del equipo de expresar sus emociones ayuda a reducir las actitudes defensivas y permite una comunicación más honesta, por lo que los líderes admiten el disenso e incluso lo alientan.

Por otro lado, se ha encontrado que mantener en alto el espíritu del equipo es uno de los predictores más potentes de un liderazgo efectivo. El líder debe **dar aliento**, lo que significa ayudar a los demás a desarrollar valor o coraje para vencer la incertidumbre, superar su desempeño actual y romper el *statu quo*. Esto no solo incluye la entrega de elogios y afirmaciones de apoyo, sino que también el ofrecer dirección y ayuda.

Esta dirección se conoce como *coaching*, y significa mostrar el camino proporcionando información, consejos y ayuda a los miembros del equipo para el cumplimiento de sus actividades. No significa que el líder del equipo controle todas las actividades o que lleve a cabo las tareas por sí mismo, sino que asiste a los demás para que tengan un buen desempeño, aunque no participe activamente de cada labor. Aquí se prueba la sensibilidad del líder, ya que debe saber cuándo es adecuado dirigir y cuándo se puede delegar. En relación a la inteligencia emocional, se trata de conocer a los miembros de su equipo para comprender su estado de desarrollo y, por otro lado, flexibilizar la conducta propia para responder a los distintos requerimientos de los seguidores.

En conclusión, en un buen equipo de trabajo los miembros se mueven dentro de ciertos límites, en un delicado equilibrio entre las necesidades individuales y colectivas. Este equilibrio sólo puede prosperar en una atmósfera que fomente la creatividad y la libertad personal, siempre bajo el paraguas de los objetivos comunes. El líder, haciendo despliegue de sus habilidades de liderazgo emocional, es el encargado de mantener este equilibrio y atmósfera.

4.2. La rentabilidad de la inteligencia emocional

En diversos estudios se ha demostrado que las personas emocionalmente expertas —las que conocen y manejan bien sus propios sentimientos, e interpretan y enfrentan con eficacia los sentimientos de los demás— cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, desde las relaciones afectivas hasta la toma de decisiones en el mundo empresarial o político.

Existen innumerables casos de empresas que han aumentado sus ganancias gracias a la incorporación de prácticas basadas en la inteligencia emocional. Tal es el caso de la compañía estadounidense American Express Financial Advisors, que desde 1992 lleva a cabo un programa de entrenamiento en **competencia emocional** para altos ejecutivos⁴. Se busca convertirlos en **asistentes emocionales** de las personas que dependen de ellos. La capacitación busca que se reconozca el rol que tienen las emociones en el trabajo, y que los gerentes tengan una mayor conciencia de sus propias reacciones emocionales. El programa lleva a cabo capacitación en autoconocimiento, autorregulación, habilidades para relacionarse socialmente, entre otras áreas. Lo interesante es que estas habilidades «blandas» se traducen en resultados financieros concretos.

⁴ Nureya Abarca (2019). Desarrollar la inteligencia emocional: ¡Es una inversión estratégica!

Pam J. Smith, gerente del programa, asegura que como resultado de esa iniciativa la empresa registra mayor retención de empleados y menor ausentismo. El ejecutivo recalca que nadie es «enviado» al programa y que tampoco se lo usa como terapia, aunque ha ayudado a solucionar problemas con gente conflictiva. En definitiva, permite que los gerentes vean por sí mismos en qué casos causan o exacerban los problemas.

A propósito de colaboradores conflictivos, considere el siguiente ejemplo ficticio:

Ben es un vendedor experimentado que ha trabajado por más de treinta años en una empresa de retail, con excelentes resultados. En el papel, Ben es un ejecutivo estrella que ha probado tener una alta productividad, pero hay reparos con su comportamiento. Un gerente de su departamento está exasperado por la costumbre que tiene Ben de espantar el talento, con sus explosiones y comentarios sarcásticos. Y aquí yace el conflicto: aunque es un sufrimiento trabajar con él, la compañía se hundiría sin su aporte.

Las espadas de doble filo como Ben son los candidatos ideales para trabajar en programas de desarrollo de la inteligencia emocional.

Volviendo al caso de la empresa American Express Financial Advisors, la misma también lleva a cabo programas en competencia emocional dirigidos específicamente a asesores de ventas, ya que comprobó que enriquece la interacción entre los asesores y sus clientes más allá de los aspectos económicos. “Cuando los asesores financieros de American Express recibieron la formación adecuada que les permitió ser emocionalmente más conscientes de sí mismos y más empáticos con sus clientes, fueron capaces de establecer relaciones más duraderas y de mayor confianza con ellos, relaciones que, por otra parte, se tradujeron en un mayor número de ventas” (Goleman, 1998, p. 64.).

4.3. Motivadores emocionales

No solo los líderes pueden obtener mejores resultados a través de la influencia emocional, sino que también las organizaciones pueden lograr mayores recompensas al incorporar el factor emocional como parte esencial de su estrategia. Magids, Zorfas y Leemon (2015) han demostrado que cuando las empresas se conectan emocionalmente con sus consumidores pueden aumentar sus ganancias. La investigación de estos autores muestra que es posible medir con exactitud las emociones que dirigen el comportamiento de los clientes, lo que genera una oportunidad para crear valor. Las empresas deberían perseguir estas conexiones como parte de su estrategia. A continuación, se presentan algunos ejemplos de motivadores emocionales:

Me inspira el deseo de:	Las marcas pueden beneficiarse de esta motivación ayudando a los consumidores a:
Disfrutar de un sentimiento de bienestar	Sentir que la vida ha cumplido con sus expectativas; buscar un estado libre de estrés, sin conflictos ni amenazas.
Experimentar emoción, adrenalina	Experimentar placer, excitación; participar en eventos emocionantes y entretenidos.
Tener éxito en la vida	Sentir que la vida tiene sentido; encontrar un valor que vaya más allá de lo socioeconómico.

Fuente: Scott Magids, Alan Zorfas, Daniel Leemon, “The New Science of Customer Emotions”, Harvard Business Review. Noviembre 2015.

5. Cómo convertirse en un líder

Algunas personas piensan que los líderes nacen, mientras que otras consideran que se hacen. Tal vez todas tengan parte de razón, pero lo cierto es que en la base del liderazgo se encuentran una serie de actitudes y comportamientos que pueden **aprenderse**.

Hasta el momento hemos visto que el liderazgo es un proceso en el que una persona influye en otras para que cumplan una serie de objetivos, proceso a través del cual la organización se vuelve más coherente y cohesiva. Una persona puede estar al mando en una empresa, pero eso no la convierte necesariamente en líder: no es lo mismo ser un jefe que ser un líder. El jefe puede lograr que los demás realicen sus tareas por obediencia, miedo a perder el trabajo, etc., mientras que el líder consigue que sus seguidores actúen porque lo desean. El jefe o jefa que consigue que sus colaboradores lo vean como un líder ha logrado que se sientan cómodos en su puesto de trabajo, que encuentren satisfacción en su labor, que se sientan parte de un equipo, y que confíen en él o ella y su capacidad para dirigirlos correctamente.

Por su parte, cuando una persona trata de decidir si confía en otra como líder, lo que hace es observar su comportamiento. De esta manera, determina si se trata de una persona correcta y digna de confianza o de alguien que solo trabaja para sí mismo y utiliza su autoridad únicamente para ascender.

De acuerdo a Warren Bennis (2009), el proceso mediante el cual un gerente se transforma en líder no es fácil, pero es más sencillo de lo que muchos creen. Para transitar el camino hacia el liderazgo efectivo, es necesario:

- **Conocerse profundamente.** Esto se logra escuchando nuestra voz interior, aceptando nuestra forma de ser, intentando aprender y reflexionando sobre las experiencias vividas.
- **Conocer el entorno tan bien como a uno mismo.** Esto se logra a partir de nuestras experiencias, viajes, educación continua y relaciones con mentores y diversos grupos.
- **Aprender a trabajar con el cambio.** El cambio es la única constante en la vida. Aprender a trabajar en un contexto en constante evolución y adaptación es fundamental.
- **Ganar la confianza de nuestros seguidores.** Los líderes son tan exitosos como sus **subordinados**. En consecuencia, es necesario demostrar constancia en nuestros propósitos, ser confiable y transmitir integridad.

Pero ¿cómo podemos provocar estos cambios? Para muchos autores, la esencia del desarrollo del liderazgo radica en un proceso de **autoaprendizaje**, es decir, en el desarrollo y consolidación de lo que somos y lo que queremos ser. El autor Daniel Goleman (2004) elabora un modelo de **aprendizaje del liderazgo** que pasa por distintas etapas de descubrimiento. El objetivo consiste en utilizar cada descubrimiento como una herramienta para efectuar los cambios necesarios para convertirse en un líder emocionalmente inteligente. Este tipo de aprendizaje requiere de sucesivos ensayos, ya que cada uno de los pasos toma tiempo y esfuerzo hasta lograr que el nuevo hábito se integre a nuestro ser. Es frecuente que los nuevos hábitos, las competencias de la inteligencia emocional y los estilos de liderazgo también provoquen cambios en el ideal al que aspiramos.



En resumen, Goleman plantea que el cambio exitoso y duradero tiene lugar a través de un proceso que contempla los siguientes pasos:

- **Primer descubrimiento: ¿quién quiero ser?** Este sería el yo ideal.
- **Segundo descubrimiento: ¿quién soy?** Este sería el yo real. Implica conocer nuestras fortalezas y debilidades.
- **Tercer descubrimiento:** un programa detallado del cambio. Implica saber cómo **desarrollar nuestras fortalezas y superar nuestras debilidades**.
- **Cuarto descubrimiento:** ejercitar nuevas **habilidades de liderazgo** hasta llegar a dominarlas.
- **Quinto descubrimiento:** permitir la **participación de los demás** para asegurar que el cambio sea duradero.

6. Conclusión

Un líder que logre establecer una relación emocionalmente inteligente con sus colaboradores va a conseguir que adhieran libremente al proyecto y que se entusiasmen por ser parte del equipo para el logro de las metas. De esta manera, generará apoyo y compromiso, en lugar de resistencia y resentimiento.

El buen líder es un maestro de sus emociones, y esto lo hace ser un excelente comunicador, porque nos comunicamos con mucho más que con nuestras palabras. Nuestros estados de ánimo se influyen mutuamente, a veces para bien y otras veces para mal. Es algo perfectamente natural, que hacemos continuamente y sin proponérselo; nos contagiamos los unos a los otros con este «virus social».

Convertirse en un líder con inteligencia emocional no es fácil ni rápido. El proceso parte por el autoconocimiento. Después de un largo camino de aprendizaje, el nuevo líder podrá reconocer con claridad las necesidades, habilidades y aspiraciones de sus colaboradores, y de esta manera, podrá incentivar su desarrollo, tanto a nivel personal como laboral. La medida del éxito del líder es el éxito de sus colaboradores. De esta manera, podrá mantener un equipo de trabajo feliz y comprometido, lo que inevitablemente beneficiará la productividad del equipo y el logro de metas.

7. Referencias

- Abarca, N. (2004). *Inteligencia Emocional en el liderazgo*. Ediciones El Mercurio. 1° edición.
- Abarca, N. (2019). (2 de octubre 2019). Desarrollar la inteligencia emocional: ¡Es una inversión estratégica! Artículo en la web de Clase Ejecutiva, obtenido desde <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/desarrollar-la-inteligencia-emocional-esunainversion-estrategica/>
- Abarca, N. (16 octubre 2019). Los gerentes matones no consiguen buenos resultados de largo plazo. Artículo en la web de Clase Ejecutiva, obtenido desde <https://www.claseejecutiva.uc.cl/blog/articulos/nureya-abarca-los-gerentes-matones-noconsiguen-buenos-resultados-de-largo-plazo/>
- Bennis, Warren (2009). *On Becoming a Leader*. Basic Books. Twentieth Anniversary Edition.
- Boyatzis, R., Goleman, D. y McKee., A. *El Líder Resonante Crea Más: EL poder de la Inteligencia Emocional*. (2004). Editorial Plaza & Janés.
- Druskat, V. y Wolff, S. (2001). *Building the Emotional Intelligence of Groups*. Harvard Business Review, marzo, 81-90. <https://hbr.org/2001/03/building-the-emotional-intelligence-of-groups>
- Goleman, D. (1998). *What Makes a Leader? Harvard Business Review: Inside the Mind of a Leader*. Nov-Dec 1998; 76(6):93-102.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós. Barcelona.
- López Canas, R. (s.f.) La inteligencia emocional en los equipos de trabajo. MAS Innovación Organizacional. http://www.masinnovacion.net/upload/secciones-publicas/esarticulo-roberto_original.pdf
- Magids S., Zorfas A., Leemon D. (noviembre 2015). The New Science of Customer Emotions. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/11/the-new-science-of-customer-emotions>
- Majluf, N. y Abarca, N. (2002). The changing world of labor relations: are we going the right way? Proyecto Fondecyt (Manuscrito sin publicar).
- Riggio, R. E., Friedman, H. S., & DiMatteo, M. R. (1981). Nonverbal greetings: Effects of the situation and personality. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 7(4), 682–689.
- Sánchez, F. (2010, 22 de febrero). Inteligencia emocional, clave en la dirección de equipos. MBA & Educación Ejecutiva. <http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/inteligenciaemocionalclave-en-la-direccion-de-equipos>
- Senge, P., Roberts, C., Ross R., Smith, B., Roth, G., Kleiner, A. (1999). *La Danza del Cambio*. Bogotá: Editorial Norma S.A. (Trabajo original publicado en el 2000).



PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

la clase
ejecutiva

Williams, W. M., & Sternberg, R. J. (1988). Group intelligence: Why some groups are better than others. *Intelligence*, 12(4), 351–377.