

# Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en las empresas

Valeria Fernández Méndez

1º semestre Investigación Documental  
Docente Lic. Daniela Holguín

## RESUMEN

En el presente trabajo se hizo una revisión de las definiciones del término Inteligencia Emocional (IE) aportadas por los pioneros en IE e IE en la empresa. También, se abordó el debate inteligencia emocional versus inteligencia racional, concluyendo que la IE le da valor agregado a la inteligencia racional, teniendo igual importancia que la inteligencia racional en el alcance del éxito. Luego, se describieron los seis estilos de liderazgo transformacional que, para Goleman, todo líder eficaz debe desarrollar y aplicar, cambiando de estilo de liderazgo según la situación. Finalmente, se encontró que la IE está relacionada con el desempeño laboral, el logro de objetivos, y que de los elementos de la IE surgen los seis estilos de liderazgo. Es decir, existe una relación entre inteligencia emocional y liderazgo.

**Palabras clave:** Inteligencia emocional, Liderazgo, Empresa, Desempeño laboral.

El estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas cada vez cobra mayor importancia. Esto se debe a que el manejo de una organización no sólo depende del desempeño operativo, sino también de las interacciones sociales. Por lo tanto, aquellos líderes con inteligencia emocional más desarrollada son capaces de motivar y guiar a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la empresa (Nájera, 2016).

Las investigaciones de Goleman en este campo, constatan que los líderes más efectivos tienen una característica en común: un alto nivel de inteligencia emocional (Medina, 2009). Asimismo, se han realizado estudios sobre el liderazgo dentro de las ciencias administrativas (Silva, Pino, & Guzmán, 2018). Porque, para garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa de manera eficiente, las personas con un cargo de poder, deben

ser consideradas líderes por sus trabajadores (Ashkanasy & Dasborough, 2003, citado en Silva, Pino, & Guzmán, 2018).

Por otro lado, la necesidad de estudiar la inteligencia emocional surgió porque no se pudo demostrar el éxito de las personas sólo midiendo el coeficiente intelectual (inteligencia racional). Porque los líderes no son necesariamente los más inteligentes del grupo (Bahn, 1979, en Nájera, 2016). Esto se debe a que la inteligencia emocional, la cual corresponde a habilidades emocionales y sociales, y es medida por el coeficiente emocional, también es decisiva en el alcance del éxito (Úsuga, 2009). Además, gracias a las investigaciones de Goleman, se sabe que la combinación de ambos tipos de inteligencia (emocional y racional) tiene un mayor impacto, y permite alcanzar un desempeño y aprendizaje exitoso (Goleman, 1996, en Nájera, 2016).

Debido a la importancia de la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en las empresas, el presente trabajo se centra en el estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo. Para constatar la influencia de ambos factores en el buen funcionamiento de la empresa. Con el objetivo de responder a las siguientes cuestiones:

¿Por qué las personas con alta capacidad intelectual no siempre llegan a ser la cabeza de la empresa? ¿Este factor está vinculado a la inteligencia emocional? ¿Existe alguna relación entre el liderazgo y la inteligencia emocional?

## Inteligencia Emocional: Origen y definición

La palabra inteligencia emocional (IE) fue acuñada en 1990 por los profesores universitarios Peter Salovey y John Mayer, como la capacidad que permite al individuo tener el control y la habilidad de regular sus propios sentimientos y los de otras personas, utilizándolos como pauta al momento de actuar y pensar (Gallego, Alonso, Cruz & Lizama, 2000, citado en Úsuga, 2009). Sin embargo, aunque Salovey y Mayer fueron los primeros en dar al término inteligencia emocional la connotación actual, este término obtuvo reconocimiento a nivel mundial a partir de 1995, con la publicación del libro *La inteligencia emocional* de Daniel Goleman (Vivas, Gallego, & González, 2007).

Por otro lado, Daniel Goleman, Hendrie Weisinger, Robert K. Cooper y Ayman Sawaf son considerados pioneros de la inteligencia emocional aplicada al ámbito laboral. Estos autores ganaron reconocimiento porque le otorgaron validez científica a la IE con sus teorías respaldadas por los resultados obtenidos en sus investigaciones donde analizaron datos e igualmente realizaron prácticas en empresas (Úsuga, 2009).

Muchos autores, como Goleman, Weisinger, Cooper y Sawaf, definieron el término inteligencia emocional. Todos siguieron la línea inicial de Salovey y Mayer, afirmando que la IE es la capacidad del individuo que le permite usar sus emociones para adaptarse a los cambios del entorno dinámico en el que vive e interactuar con éste (García y Giménez, 2010).

Cuando la inteligencia emocional todavía no había cobrado importancia, se afirmaba que la inteligencia relacionada con el razonamiento (inteligencia racional) era la base para alcanzar el éxito en todos los ámbitos de la vida (Úsuga, 2009). Por este motivo, a continuación, se van a analizar ambos tipos de inteligencia para saber si las dos son igual de importantes o si una es más importante que la otra.

### **Debate: inteligencia emocional versus inteligencia racional**

A raíz de las teorías de la inteligencia emocional dadas a conocer en 1998 por los autores Goleman, Weisinger, Cooper y Sawaf, se dio inicio al debate entre la inteligencia racional y la inteligencia emocional. La discusión se centró en determinar cuál de estos dos tipos de inteligencia es más determinante para la consecución del éxito de la persona en la vida.

Hasta antes de este momento, el concepto de inteligencia había girado en torno a la inteligencia racional, la cual era considerada como el único determinante del éxito del individuo, ya sea este social, profesional o económico (Úsuga, 2009). Sin embargo, gracias a Goleman, quien afirmó que el coeficiente intelectual no es el único factor determinante para ser exitoso, este mito comenzó a desmoronarse (Gallego et al., 2000, en Úsuga, 2009). Logrando que los investigadores se percaten de que las personas son seres emocionales y sociales, y que saber gestionar sus emociones les permitirá conectar mejor con ellos mismos y con las demás personas (Úsuga, 2009).

Goleman (1996) afirma que, aunque estos dos tipos de inteligencia estén separados el uno del otro, no son opuestos. La combinación de ambos (inteligencia racional e inteligencia emocional) es el factor que nos llevará a un mejor aprendizaje y desempeño, lo cual es determinante para alcanzar nuestras metas y objetivos, es decir, ser exitosos en la vida (Nájera, 2016). Esto ocurre porque saber gestionar las emociones le da un valor agregado al razonamiento (Cooper & Sawaf, 1998, en Úsuga, 2009).

No obstante, la inteligencia emocional es más decisiva que la inteligencia racional para el alcance de los objetivos de la empresa, y le da ventaja competitiva a las organizaciones (Harrison, 1997, en Nájera, 2016). Además, la IE, a diferencia del cociente intelectual que cambia muy poco con el paso de los años, puede desarrollarse en cualquier etapa de la vida. Sin embargo, no es un trabajo fácil, pero con empeño y práctica se puede lograr y el esfuerzo traerá muy buenos resultados (Goleman, 2005).

La inteligencia emocional proporciona nuevos componentes que permiten comprender mejor la inteligencia humana y entender, que tanto la parte cognitiva como la emocional son importantes e imprescindibles para adaptarse al entorno y ser eficaz en todas las actividades a desempeñar. Por tanto, la IE, es considerada como el gran descubrimiento que nos dejó la psicología del siglo XX, y continúa desarrollándose en nuestro siglo (Vivas, Gallego & González, 2007).

## Liderazgo

### Definición

El liderazgo es un proceso que consiste en motivar a un grupo de personas para que se comprometan con el propósito al cual se quiere llegar (Naranjo, 2015). Esto sólo se consigue cuando el grupo está unido y voluntariamente dispuesto a cooperar para alcanzar los objetivos que han adoptado como si fueran propios (Diez & Sánchez, 2017). Además, para esto, el líder debe conocer a sus seguidores (Naranjo, 2015).

### Liderazgo transformacional en la empresa

A lo largo de los años, se han desarrollado diferentes teorías sobre el liderazgo. Sin embargo, en la presente investigación, se abordará la teoría del liderazgo transformacional.

Los líderes transformacionales son aquellos que conocen las necesidades emocionales de sus seguidores, porque buscan conectar tanto con la persona como con sus emociones (George, 2000, en Nájera, 2016). Goleman, Boyatzis y McKee (2015) coinciden con esto, afirmando, que los líderes transformacionales tienen la capacidad de motivar a sus seguidores y guiarlos hacia los objetivos planteados porque toman en cuenta las emociones de cada persona.

Existen seis estilos de liderazgo transformacional: coercitivo, orientativo, afiliativo, democrático, ejemplar o timonel y for-

mativo o coach (León, 2019). Cuando el líder ha logrado desarrollar como mínimo cuatro de estos seis estilos de liderazgo, existe un mejor clima y desempeño en los negocios (Goleman, 2005).

Esto fue comprobado en la investigación sobre liderazgo eficaz realizada por Goleman junto a la firma consultora Hay/McBer en 1998, en la cual seleccionaron mediante muestreo aleatorio a 3.871 ejecutivos de entre más de 20.000 ejecutivos de todo el mundo. Llegando a la conclusión de que sólo el dominio y uso de los seis estilos de liderazgo llevarán al líder a ser eficaz y capaz de enfrentarse a cualquier adversidad. Porque el entorno está en constante cambio, y el líder tiene que adaptarse, eligiendo el estilo de liderazgo más acorde a la situación a la cual se enfrente. Además, Goleman, también comprobó que de los elementos de la inteligencia emocional surgen cada uno de los estilos de liderazgo. Por este motivo, se considera importante analizar la relación entre inteligencia emocional y liderazgo en el ámbito laboral (Goleman, 2005).

### Relación entre inteligencia emocional y liderazgo en la empresa

Un estudio realizado por la Universidad del Valle de Colombia, a cargo de Duque, García, y Hurtado (2017), comprobó por medio de una investigación empírica, la influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales. Para llegar a estos resultados, aplicaron una encuesta a 120 estudiantes de maestría que ocupan cargos de nivel administrati-

vo y que cuentan con experiencia laboral de más de tres años.

Con el estudio se demostró que la inteligencia emocional es clave para el desarrollo de las competencias laborales, las cuales, permitirán que el trabajador tenga un mejor desempeño laboral (Duque, García, & Hurtado, 2017). Asimismo, a finales del siglo XX, David McClelland, ya había afirmado que los líderes más eficaces son aquellos que tienen desarrolladas como mínimo seis competencias relacionadas con la inteligencia emocional (Goleman, 2005). Esto ocurre porque las personas que reconocen sus emociones y saben las consecuencias (positivas o negativas) que estas conllevan, son conscientes de sus fortalezas y responsables por sus acciones, siéndoles más fácil desarrollar competencias que garantizan un buen desempeño laboral (Duque, García, & Hurtado, 2017).

Conocer el desempeño laboral de los colaboradores es determinante para el cumplimiento de las metas y objetivos de la empresa. Porque permite saber el nivel de productividad del trabajador y tomar decisiones como ser la cantidad de salario que va recibir, el cargo que tiene que ocupar o si debe ser despedido. Además, el desempeño laboral está estrechamente relacionado con la capacidad de liderazgo del jefe, la cual dependerá, en cierta medida, de su IE (Silva, Pino, & Guzmán, 2018).

En efectiva, House y Aditya (1997), en su análisis de los estilos de liderazgo llegaron a la conclusión de que un líder eficaz

permite alcanzar los objetivos del grupo con mayor facilidad (Jácome & Lapo, 2015). Ésto, porque la inteligencia emocional posibilita al líder estar enfocado en los objetivos y saber gestionar sus emociones para enfrentarse a ambientes estresantes (Ashkanasy, Ashton-James & Jordan, 2004, en Jácome & Lapo, 2015).

Asimismo, la relación entre liderazgo e inteligencia emocional en las empresas, se puede evidenciar en los resultados obtenidos en la investigación de Goleman (2004) sobre el liderazgo eficaz explicada anteriormente (investigación junto a la firma Hay/McBer). Es ésta, se descubrió, que las cualidades comúnmente asociadas al liderazgo como la inteligencia racional, firmeza, determinación o visión; no son el único ingrediente ni son suficientes para ser un líder eficaz. La clave del éxito se encuentra en tener un alto desarrollo de la inteligencia emocional, la cual "incluye la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales" (Goleman, 2004, pág. 2).

Como afirman Barling, Slater y Kelloway (2000), basándose en las investigaciones de Goleman, existen razones suficientes para asegurar que las personas que han desarrollado su inteligencia emocional, tienen una mayor tendencia a emplear los estilos de liderazgo transformacional (Silva, Pino, & Guzmán, 2018). Por este motivo, Rico (2002) afirma que los trabajadores de las empresas tienen la responsabilidad de aumentar su inteligencia emocional, desarrollando la autoconciencia, aprendiendo a controlar sus emociones y trabajando en su automotivación.



## Conclusiones

Después de haber revisado las definiciones de inteligencia emocional aportadas, en 1998, por los pioneros de la IE aplicada al ámbito laboral, se puede afirmar que la IE consiste en usar las emociones de manera inteligente para adaptarse al entorno (Úsuga, 2009).

Además, la inteligencia emocional le da un valor agregado a la inteligencia racional (Cooper & Sawaf, 1998, en Úsuga, 2009). Y por esta razón, las personas con un elevado CI, no siempre llegan a desarrollar su potencial al máximo (Úsuga, 2009). Asimismo, la inteligencia racional no determina a la IE, porque estas están separadas, pero no son opuestas. Es la combinación de ambos tipos de inteligencia lo que nos acerca al éxito. Sin embargo, luego del análisis realizado en el presente trabajo, es evidente que no importa cuan elevada sea la capacidad intelectual sino se tiene desarrollada la inteligencia emocional (Goleman, 1996, en Nájera, 2016).

Por tanto, la IE es clave para el alcance de los objetivos de la empresa (Nájera, 2016), y la persona encargada de motivar, cohesionar y orientar al grupo hacia estos objetivos comunes es el líder (Naranjo, 2015). Tanto George (2000) como Goleman, Boyatzis y Mckee (2015) coinciden en que los líderes transformacionales pueden realizar esta labor porque tienen una elevada IE que les permite tomar en cuenta las emociones de cada trabajador, llegando a conectar tanto con la persona como con sus emociones. Además,

el líder eficaz debe dominar los seis estilos de liderazgo porque, como Goleman (2004, 2005) comprobó en su investigación, de los elementos de la IE surgen los seis estilos de liderazgo.

Ashkanasy, Ashton-James y Jordan (2004); Duque, García y Hurtado (2017); Goleman (2004, 2005); House y Aditya (1997) y Silva, Pino, & Guzmán (2018) por medio de una revisión de la literatura o investigaciones, llegaron a la conclusión de que el líder emocionalmente inteligente es capaz de enfrentarse a ambientes estresantes, tener un gran desempeño y orientar, con mayor facilidad, a los trabajadores hacia los objetivos de la empresa. Es decir, el liderazgo y la inteligencia emocional están estrechamente relacionados.

En efecto, el estudio de la inteligencia emocional y el liderazgo en las empresas va cobrando mayor importancia., porque los investigadores y las empresas son más conscientes de que el manejo de la organización depende de las personas y, en especial, de la interacción existente entre ellas. Por este motivo, podemos afirmar que el líder que tenga más desarrollada su inteligencia emocional será el más adecuado para guiar a los trabajadores hacia las metas y objetivos de la empresa (Nájera, 2016).

## Referencias

de Pelekais, C., Nava, Á., & Tirado, L. (2006). Inteligencia emocional y su influencia en el clima organizacional en los niveles gerenciales medios de las PYMES. *Telos. Revista de Es-*

*tudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 8(2), 266 -288.

Diez, S., & Sánchez, C. E. (2017). Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(3), 22 - 27.

Duque, J. L., García, M., & Hurtado, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales: un estudio empírico con empleados del nivel administrativo. *Estudios Gerenciales*, 33(144), 250 - 260. doi: 10.1016/j.estger.2017.06.005

Goleman, D. (2004). ¿Qué hace a un líder? *Harvard Business Review. América Latina*, 82(1), 2 - 10.

Goleman, D. (2005). Liderazgo que obtiene resultados. *Harvard Business Review*, 11, 26 - 37.

Jácome, M., & Lapo, M. (2015). *Inteligencia Emocional y Liderazgo*. Documento de la Universidad Católica de Santiago de Guayaquil y la Universidad de Talca, en Chile. Recuperado en [https://www.researchgate.net/profile/Maria\\_Del\\_Carmen\\_Lapo\\_Maza](https://www.researchgate.net/profile/Maria_Del_Carmen_Lapo_Maza)

León, G. M. (2019). *Relación entre los estilos de liderazgo de las jefaturas y la satisfacción laboral en la Gerencia Nacional de Desarrollo Organizacional de la Corporación Nacional de Telecomunicaciones - CNT E.P.* Quito: Universidad Andina Simón Bolívar.

Medina, J. C. (2009). *La Inteligencia Emo-*

*cional de Daniel Goleman. Aplicada al Liderazgo*. San José, Costa Rica: Landford. Recuperado de <https://www.bubok.es/libros/197252/La-Inteligencia-Emocional-de-Daniel-Goleman-Aplicada-al-Liderazgo>

Nájera, S. (2016). Liderazgo e Inteligencia Emocional. *INNOVA Research Journal*, 1(1), 19 - 24.

Naranjo, R. (2015). Habilidades gerenciales en los líderes de las medianas empresas de Colombia. *Pensamiento & Gestión*, 38, 119 - 146.

Rico, C. A. (2002). La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 10(2), 101 - 104.

Silva, R., Pino, F., & Guzmán, E. (2018). Implicaciones de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo. *Universidad y Sociedad*, 10(3), 247 - 254.

Úsuga, M. A. (2009). Hacia una generación de proyectos emocionalmente inteligente. *El cuaderno - Escuela de Ciencias Estratégicas*, 3(5), 77 - 89.

Vivas, M., Gallego, D., & González, B. (2007). *Educar las emociones* (2da ed.). Río de Janeiro: Producciones Editoriales C. A. Recuperado de [https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2016/05/libro\\_educar\\_emociones.pdf](https://www.orientacionandujar.es/wp-content/uploads/2016/05/libro_educar_emociones.pdf)