



## **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DEL LIDER COMO ESTRATEGIA DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES**

### **The emotional intelligence of the leader like strategy of change in the organizations**

Cira de Pelekais  
José Pereira

“Al contrario de lo que generalmente se cree, las emociones no son ni positivas ni negativas; más bien actúan como la más poderosa fuente de energía humana, de autenticidad y empuje, y ofrecen un manantial de sabiduría intuitiva”. (Cooper, pág. XIV). Este autor, en estudios e investigaciones realizadas resalta el papel ejercido por las sensaciones, las cuales suministran cada minuto del día una información vital y potencialmente provechosa.

En este orden de ideas, Cooper en su texto La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones señala:

Esta retroinformación (del corazón, no de la cabeza) es lo que enciende el genio creador, mantiene al individuo honrado consigo mismo, forma relaciones de confianza, ofrece una brújula interna para la vida y la carrera, nos guía hacia salvarnos o salvar nuestra organización del desastre. (pág. XIV).

De los conceptos emitidos se analiza, igualmente, que la Inteligencia Emocional debe aprenderse a reconocer y valorar.

En este sentido el propósito de la investigación es analizar la influencia ejercida por la inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones, respondiendo de una manera coherente y precisa las interrogantes formuladas, ya que según lo señala Ryback:

Poner a trabajar la inteligencia emocional, significa sacar a relucir los mejores talentos de nuestros ejecutivos y directivos, y quizás de todos los miembros de la organización... la inteligencia emocional es para un ejecutivo lo que el sonar es al barco, pues, le ayuda a evitar las áreas problemáticas que de otro modo no podrían ayudarle. (pág. 17).

Sin embargo, el concepto actual acerca de las capacidades o el intelecto de los seres humanos está experimentando una transformación, ha comenzado a dársele importancia a una forma de inteligencia que, sin duda,



revolucionará a este nuevo milenio, se trata de una agudeza o un talento especial que reúne la inteligencia social y la inteligencia interpersonal. Autores como James (1974), considerado el padre de la psicología moderna la define como una habilidad para ver las cosas en forma obvia, con un sentimiento intuitivo que permite navegar con dirección a la felicidad y a la prosperidad.

La inteligencia emocional es la explicación, pero no inteligencia emocional en la educación, sino en las organizaciones, en la gerencia, para ir en busca de la excelencia.

De esta manera, se expone como planteamiento la idea de conocer y entender qué impulsa a los demás, y a la misma persona, a obrar de una determinada manera. Es decir, interpretar el lenguaje de las emociones, ya que sólo se conoce de ellas que son fuerzas arrolladoras que se ocultan en el interior del propio ser, que se encuentran detrás de sus deseos personales, necesidades, estados de ánimo, anhelos y problemas sin resolver y sin un criterio para saber como manejarlas.

Ahora bien, ¿Cómo puede lograrse vincular la inteligencia emocional con el liderazgo en las organizaciones? Al analizar detenidamente lo expresado con anterioridad, se puede señalar que un líder es aquella persona que cuenta con seguidores, creadora de una autoridad moral muy distinta a la formal, por ello, el liderazgo se encuentra conformado por dos ingredientes básicos: una visión de futuro positiva y alentadora (creada a partir de una necesidad de logro y de transmitir este objetivo, hacerlo común a través de la motivación del poder social) y la existencia de un equipo comprometido e involucrado, sin embargo, es necesario recordar que para liderar a los demás es imprescindible liderarse a si mismo. En este orden de ideas, Seligman, manifiesta que el optimismo es el gran motivador y que la gestión del talento propio y ajeno es una consecuencia de la gestión del placer (inteligencia emocional).

Sin embargo, aprovechar las ventajas de utilizar la inteligencia emocional, no implica estar siempre contento o evitar perturbaciones, por el contrario, significa que se debe mantener el equilibrio, tales como: saber atravesar los malos momentos, sentimientos y salir airoso de esas situaciones no dañarse a si mismo ni dañar a los demás. Por supuesto, la difusión de este "alfabetismo emocional", pocas veces valorado en su justa medida, lograría que el mundo fuese un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante, como lo expresan algunos estudiosos del área "No se trata de borrar las pasiones, sino de administrarlas con inteligencia".



Por otro lado, es necesario señalar que la inteligencia emocional es una forma de interactuar con el mundo, que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la agilidad mental, la empatía, entre otros. Configurando todos estos elementos rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

Goleman (1999) expresa:

Una manera, casi siempre ignorada, de medir la viabilidad de una organización es observar los estados emocionales típicos de quienes trabajan allí. La teoría de sistemas dice que ignorar cualquier categoría de datos significativa es limitar el conocimiento y la creación. Sondar la profundidad de las corrientes emocionales de una organización puede rendir beneficios concretos (p. 349)

De igual manera señala:

Cuando hay un flagrante abismo entre la visión declarada de una organización y la realidad vigente, la inevitable consecuencia emocional puede ir de un cinismo autoprotector a la ira y hasta la desesperación cuando una empresa obtiene sus ganancias al precio de violar los valores implícitamente compartidos de quienes allí trabajan, hay un precio emocional a pagar: una carga de vergüenza y culpa, una sensación de recompensa contaminada (p.343).

Hilvanando estas ideas y siguiendo las ya expuestas por algunos autores, entre ellos Goleman, resulta valioso, de gran valor agregado estudiar la influencia que ejerce la Inteligencia Emocional en el líder como estrategia de cambio en las organizaciones, porque para mejorar la capacidad de liderazgo, la inteligencia emocional de una persona se puede desarrollar, pero con seriedad, con humildad y paso a paso. Sin fórmulas mágicas ni grandes palabras, con esfuerzo, haciendo las cosas de forma diferente y consiguiendo a través de un proceso de capacitación, que la persona que se desarrolla experimente placer en lo que antes no lo encontraba. Si el optimismo es el gran motivador y la gestión del talento es básicamente la gestión del placer. Esa es la inteligencia emocional del líder.

A pesar de lo planteado, en la actualidad se observa que en las organizaciones empresariales venezolanas, tanto públicas como privadas, existen acentuadas debilidades en cuanto a seleccionar la manera acertada al personal que debe dirigir o liderar grupos de manera natural para el logro



de una acertada estrategia de cambio; teniendo como base que por lo general la dinámica organizacional actual y futura requiere del equilibrio de múltiples elementos, entre los cuales se incluyen la Inteligencia Emocional, tal como lo han reportado veinticinco años de estudios empíricos que indican, con una precisión aún desconocida, cuánto coeficiente emocional hace falta para lograr el éxito (Goleman, 1999).

En este orden de ideas, el enfoque permite visualizar la importancia de determinar que las competencias intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito organizacional y empresarial, sino un solo un factor que unido a las competencias emocionales bien desarrolladas, afectan el desempeño y los resultados de todo líder. No hay duda de que las organizaciones se manejan con el poder del cerebro, pero para alcanzar un éxito duradero, es necesario pensar con todos los aspectos de la inteligencia y no sólo con el recurso de la mente. Los últimos estudios neurológicos indican que la emoción es el “combustible” indispensable de alta potencia razonadora del cerebro.

Sin embargo, todavía quedan organizaciones donde las emociones son consideradas perturbadoras para realizar un trabajo en forma sistemática, sin caer en cuenta de la importancia que tienen para producir un trabajo creativo, requisito indispensable para una organización que aspira ser líder del cambio en su campo de acción. No se puede negar que todo ese intelecto puro ha sido necesario para hacer más competitivas a las organizaciones, pero a un costo, a veces inhumano y los que están en ella lo sienten, provocando desconfianza, incertidumbre, mayor distancia entre directivos y disminuyendo la lealtad y la dedicación, y lo que es aún más grave el agotamiento de la creatividad. Igualmente algunos autores como Goleman (1995) plantean la necesidad de la existencia de un coach especializado en competencias emocionales en el seno de toda empresa u organización que tenga la capacidad para reconocer sentimientos en si mismo y en otros, siendo hábil para gerenciar al trabajar con los otros.

Así también lo señala (Cooper, Sawaf, 1998): Hay una manera mejor de hacer las cosas. La ciencia de la inteligencia emocional está creciendo a pasos agigantados, sostenida por centenares de estudios, investigaciones e informes administrativos; nos enseña todos los días como mejorar nuestra capacidad de raciocinio y al mismo tiempo, como utilizar mejor la energía de nuestras emociones, la sabiduría de nuestra institución y el poder inherente en la capacidad que poseemos de conectarnos a un nivel fundamental con nosotros mismos y con los que nos rodean (pág.12).



Algunos estudiosos del tema han realizado ensayos sobre los diferentes tópicos en los que se puede relacionar la Inteligencia Emocional con cualquier otra variable, entre ellos se pueden citar a:

Ysern de Arce (1999) en un trabajo presentado en el Seminario Internacional sobre la Tercera Edad, celebrado en Chile y cuyo título es Inteligencia Emocional en el Adulto Mayor, expresa: “los nuevos estudios indican que las emociones positivas y negativas influyen en la salud más de lo que se suponía hace unos cuantos años, y que si no tenemos un desarrollo afectivo óptimo no se desarrolla la inteligencia”; de igual manera éste investigador sostiene que hay una relación directa entre el afecto y el desarrollo cerebral intelectual.

Por su parte el periodista Goleman, ha tenido el acierto de lograr llamar la atención sobre la importancia del tema emocional mediante la publicación de su libro la Inteligencia Emocional. A través de este texto ha llevado a la comprensión de la gente de la calle un tema de tanta relevancia. Hoy se dice con exactitud que la inteligencia es mucho más que una determinada función de la mente humana, medida en términos del C.I.; el ser humano a la hora de actuar de alguna manera, y de tomar decisiones no lo hace tanto guiado por su inteligencia cognitiva, sino sobre todo a impulsos de sus emociones y sentimientos que deben ser guiados, orientados, controlados y expresados mediante los dictados de una sana inteligencia emocional. Expresa este autor “que a la hora de decidir en asuntos que se nos va la vida, no lo hacemos por el frío intelecto, sino por la calidad e intensidad de los sentimientos que en ese momentos nos embargan”.

De igual manera, Salmen, Puig, Manrique y Uzcateguá, no dudan en resaltar las fortalezas de la inteligencia emocional para explicar el desenvolvimiento de los individuos, bien sea desde el caso de los niños hasta el mundo de los adultos. En sus estudios estos investigadores han demostrado que hasta hace poco las capacidades del individuo eran “medidas” por el coeficiente intelectual, sin embargo, se detectó que muchos niños que fueron ubicados por debajo del estándar aceptable de coeficiente intelectual, obtenían logros y resultados exitosos en su desempeño escolar, mientras que como adultos destacaban en el ámbito laboral alcanzando altos rangos organizacionales. Asimismo, con los estudios de resonancia magnética con positrones quedó demostrado que luego del período de trabajo, la distribución de las emociones a nivel cerebral cambiaba, al igual que los resultados cotidianos que el individuo percibía.

Es justamente de estas experiencias que nace el concepto de cerebro emocional o sistema límbico, criterio que asocia diferentes partes del sistema



cerebral (amígdala, hipotálamo, hipocampo y tálamo) y cuyo funcionamiento conjunto da una nueva dimensión a la inteligencia desde el punto de vista de cerebro emocional, bastante diferente al denominado cerebro racional o cerebro inteligente.

Por su parte Uzcátegui señala “la inteligencia intrapersonal es la capacidad que tiene el individuo de poder entender e identificar sus emociones”, para este estudioso de la materia una vez que la persona conoce su dimensión emocional comienza a tener mejor y mayor control sobre sus vida, lo que redundará en mayor estabilidad. Asimismo, resalta Uzcátegui que a nivel de las organizaciones y empresas provee técnicas importantes para que el individuo se pueda ubicar en un mundo competitivo, demandante, cambiante, exigente y sobre todo globalizado. Concluyendo este grupo de autores que con las herramientas proporcionadas por la Inteligencia Emocional se le facilita al individuo el ser un ente creativo dentro de la avalancha de sucesos que pueden afectarlo, con el fin último de ser libre, basándose en la creatividad desarrollada en el mundo social, afectivo y laboral.

En el campo de la Inteligencia Emocional del líder, también han realizado estudios autores como Mario González, quien en un trabajo desarrollado concluye que para mejorar la capacidad de liderazgo, la inteligencia emocional de una persona se puede desarrollar, pero con seriedad, con humildad y paso a paso.

En otro orden de ideas Mandler (1984) realizó estudios sobre la relación que existe entre mente y cuerpo y en su texto expresa:

Supone que de toda la información disponible en el ambiente, la mente está principalmente interesada en las regularidades ambientales. Entonces, la mayoría de su procesamiento puede reducirse a: hay un objetivo (ej. comer), hay una necesidad (ej. alimento) y hay una situación (plantación de bananos). Basándose en las conocidas regularidades del ambiente, la mente puede determinar lo que necesita para lograr su objetivo en la actual situación. En este momento la emoción (ej. desean bananos) simplifica este proceso. La función de las emociones es proporcionar al individuo con un punto de vista más general del mundo que sea consistente con sus actuales necesidades, objetivos y situaciones.

Por otro lado Matson (1997) realizó una investigación dirigida a determinar las características del Liderazgo Supervisorio en la empresa CANTV. La población objeto de estudio estuvo conformada por 54 supervisados que





laboran en la gerencia de ventas comerciales, seleccionándose una muestra aleatoria simple que quedó conformada por 48 empleados. La metodología fue descriptiva, empleándose un cuestionario para la recolección de datos.

Los resultados arrojaron que los supervisores reúnen un conjunto de características personales ajustadas para las labores de liderazgo, así como también habilidades para ejecutar ese papel de manera apropiada a los fines de la organización. El estilo de liderazgo predominante fue el democrático, lo que permite la participación del empleado en las decisiones y acciones laborales.

Por su parte, Noueihed (1997) estudió los estilos de liderazgo y las características organizacionales de la pequeña industria en los Municipios Maracaibo y San Francisco del Estado Zulia. Se realizó un estudio descriptivo, con una muestra intencional constituida por 30 personas. En cada una de las empresas fueron aplicados tres instrumentos de recolección de datos a la persona en contacto directo con los empleados y a tres empleados seleccionados aleatoriamente.

Los resultados obtenidos indican que los gerentes piensan que su estilo de dirección es autoritario, percepción que comparten los empleados siendo la característica organizacional que predomina la que Likert define como participativo consultivo. Este estudio no relaciona las dos variables, más las analiza por separado, siendo su teoría útil a esta investigación.

En otro orden de ideas, en cuanto a la forma de manejar el cambio organizacional autores como Kurt Lewin diseñó un "Modelo de tres Pasos", en este modelo de cambio, Lewin sostiene que para lograr que las organizaciones lleven a efecto un cambio con éxito, se debe seguir tres pasos: descongelar el statu quo, el movimiento hacia un nuevo estado y el recongelamiento del nuevo cambio para hacerlo permanente.

Cuando habla de descongelar se refiere a los esfuerzos por sensibilizar a la gente para generar conductas de cambio y vencer las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo. En lo que respecta al movimiento señala que viene a ser el cambio propiamente dicho y el recongelamiento consiste en la estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes. Asimismo Covey desarrolló un "modelo de eficacia", concentrándose en la Interdependencia, la Independencia y la Dependencia, él demuestra a través del modelo que se puede pasar de la dependencia a la interdependencia en los grupos productivos, a través de la práctica de siete hábitos que él sugiere como los



siete hábitos de la gente altamente efectiva y que apoyan sus ideas sobre el cambio:

1. Sea proactivo,
2. Empiece con un fin en mente,
3. Establezca primero lo primero,
4. Piense en ganar – ganar.
5. Procure comprender y después ser comprendido,
6. La sinergia y
7. Afile la sierra.

Reuven Bar-On, (1992), realizó una investigación sobre la Teoría Emocional, denominada “The Development of a concept and test of Psychological well-bein”. En esencia, este modelo describe la Inteligencia Emocional como “una serie de habilidades personales, emocionales y sociales que influyen sobre la propia capacidad de triunfar en el manejo de las exigencias y presiones del ambiente”, las 15 habilidades clave caen dentro de 5 grupos generales: capacidades intrapersonales, habilidades interpersonales, adaptabilidad, estrategias para el manejo de estrés y factores motivacionales y anímicos.

Gardner (1983), presenta un modelo de inteligencia múltiple. Este investigador expresa que además de capacidades cognitivas comunes, como el razonamiento matemático y la fluidez verbal (así como la inteligencia en dominios tales como el movimiento y la música) debe existir la “inteligencia personal”: una para el manejo de uno mismo y otra para el manejo de las relaciones. Sin embargo, en sus descripciones de las inteligencias personales, Gardner destaca los elementos cognitivos de ellas, explorando muy poco el papel crucial de las emociones.

Por su parte Seligman (1990) en investigaciones realizadas encontró que cuando los individuos con tendencia a una actitud positiva no alcanzaban sus objetivos, lo atribuían a situaciones que sí podían cambiar y no a alguna falla en su carácter que no podían cambiar. Esa convicción de poder influir sobre el medio ambiente por lo general era autorreforzante. Con este estudio el autor contribuyó a conformar el concepto Inteligencia Emocional.

Campbell (1990) del centro de liderazgo creativo, realizó un estudio con ejecutivos que tuvieron episodios de desgaste y no pudieron ajustarse a la presión requerida y que, como resultado, sufrieron síntomas psicológicos y físicos considerables como para que tuvieran que retirarse de sus responsabilidades. Campbell encontró que las dificultades experimentadas por los ejecutivos no eran en el campo de “las habilidades técnicas”, sino en





“las habilidades interpersonales”. Entre ellas: malas relaciones interpersonales en el trabajo, comportamiento autocrático, conflicto con la autoridad, intolerancia con las ideas diferentes de las propias. Concluyendo que el coeficiente intelectual permite la entrada a la institución deseada, universidad o empresa; sin embargo, será la Inteligencia Emocional la que proporcionará la posibilidad de las promociones a posiciones de mayor responsabilidad en el manejo complicado y difícil de los Recursos Humanos.

Desarrollar la inteligencia emocional tanto del líder como de sus colaboradores es el paso necesario que hay que dar para poder evolucionar hacia distintos modelos empresariales donde se requiere de las personas un nivel mayor de conciencia, integridad y colaboración.

En el mundo moderno, con la nueva manera de hacer negocios, la inteligencia emocional cobra importancia crucial.

Asimismo, al analizar la inteligencia emocional como estrategia de cambio en el liderazgo organizacional, se logra establecer que el mundo empresarial es ahora la plataforma ideal para el cambio, porque su necesidad imperiosa de supervivencia en un entorno cada vez más complejo, global y competitivo les obliga a revisar sus creencias y modelos de dirección y recursos humanos, siendo en esa fase donde conecta el desarrollo de la inteligencia emocional. Debido a que las personas están ávidas de herramientas que le permitan los cambios acelerados a los que se enfrentan.

En este orden de ideas, los individuos se sienten con escasez de recursos para alcanzar el éxito y la felicidad en la vida laboral y también en lo personal. Pero, aunque muchas veces no son conscientes de cómo superar sus carencias, cada vez surge con mayor fuerza el valor para hacer frente al entorno y tomar de nuevo el control sobre él.

La inteligencia emocional es la fuerza vital del trabajo de equipo autogestionado y la autogestión será la clave del éxito de las organizaciones en el futuro.

De igual manera, las habilidades del trabajo con la inteligencia emocional funcionan en el hogar tan bien como en el centro de trabajo, los beneficios se extienden al resto de la vida.

Finalmente un estilo de vida emocionalmente inteligente garantiza una vida más larga y más sana, gracias a una red amistosa de personas que brindan apoyo, a una toma de decisiones más prudente, a unas relaciones



familiares más compasivas, a una disposición generosa, al dominio del estrés, a un cuerpo sabiduría interior