

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh <sup>a</sup>; Guillermo Peña Cabrera <sup>b</sup>; Mauricio Villacreses Cobo <sup>c</sup>

Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo

*Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento. Vol. 2 núm.,  
especial, mayo, ISSN: 2588-073X, 2018, pp. 724-733*

*DOI: [10.26820/recimundo/2.esp.2018.724-733](https://doi.org/10.26820/recimundo/2.esp.2018.724-733)*

Editorial Saberes del Conocimiento

Recibido: 07/12/2017

Aceptado: 21/02/2018

- a. Universidad de Guayaquil; [eva.loaizam@ug.edu.ec](mailto:eva.loaizam@ug.edu.ec)
- b. Universidad de Guayaquil; [rene.penac@ug.edu.ec](mailto:rene.penac@ug.edu.ec)
- c. Universidad de Guayaquil; [mauricio.villacresesc@ug.edu.ec](mailto:mauricio.villacresesc@ug.edu.ec)

### Desarrollo.

En el mundo empresarial han surgido interrogantes como ¿Por qué líderes inteligentes y experimentados no siempre triunfan en su trato con las demandas que los rodean y hasta con la vida en general? (Rosete, & Ciarrochi, 2005). Las habilidades no intelectuales son esenciales para conocer la capacidad de una persona para resolver problemas cotidianos y comportarse inteligentemente (Zachary, 1990). ¿Será tal vez que lo que necesitan los líderes es inteligencia emocional (IE), en lugar de la inteligencia cognitiva o rasgos de personalidad específicos? (Rosete, & Ciarrochi, 2005). Líderes emocionalmente inteligentes son conceptualizados como más felices, más comprometidos con las instituciones para las que colaboran (Abraham, 2000), sin embargo los estudios en torno al tema de IE como una realidad al interior de las instituciones y sus líderes continúa con una representatividad muy baja (Vakola, Tsaousis, & Nikolaou, 2004). Gardner y Stough (2002) expresaron que los estudios empíricos empeñados en auscultar la relación entre IE y el liderazgo efectivo son relativamente escasos. Por otro lado las investigaciones llevadas a cabo tanto como las teorías existentes en relación con el tema del liderazgo han considerado de forma poco adecuada de qué manera los estados de ánimo y las emociones de quienes lideran influyen en su efectividad como líderes (George, 2000). Han sido únicamente grandes organizaciones las que se han esmerado porque este tema cobre relevancia institucional dado que los cambios experimentados en las instituciones con frecuencia están vinculados con conflictos emocionales (Dulewicz & Higgs, 2000). Las emociones pueden volverse muy intensas y en ocasiones pueden llegar a ser una mala influencia dentro de un ambiente de trabajo. También pueden tener un impacto de mucha importancia para "conseguir el trabajo hecho" (Goleman, Boyatzis y McKee 2002, pp. 12). De allí surge la demanda a los

líderes de entender las emociones y llegar a ser cada vez más emocionalmente inteligente (Brown, 2014). Es el propósito de este ensayo el analizar por medio de una revisión bibliográfica las implicancias de la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo.

La IE fue originalmente reconocida como inteligencia social (Thorndike, & Stein, 1937). Más adelante Mayer y Salovey (1993) presentaron el siguiente concepto: “La inteligencia emocional es un tipo de inteligencia social que involucra la habilidad de monitorear las emociones propias y las de otros, distinguirlas entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” (p. 433). Después Goleman (1995) lanzó su primera publicación sobre IE, fue entonces cuando IE se popularizó. Mayer & Salovey (1997) aseveraron que esta capacidad está conformada por cuatro componentes: (a) la destreza que permite percibir las emociones, (b) el saber utilizar las emociones para facilitar el pensamiento de manera que se pueda comunicar eficazmente los sentimientos, (c) la habilidad para entender y analizar información emocional y utilizar el conocimiento emocional, y (d) regulación de las emociones propias y la de los demás, auspiciando así el crecimiento personal (Van Rooy & Viswesvaran, 2004).

Posteriormente Salovey, Woolery, y Mayer (2003) presentaron un conjunto específico de competencias correspondientes a cada una de las cuatro habilidades fundamentales de la inteligencia emocional: a) Percepción, valoración y expresión de la emoción.- Identifica emociones en sí mismo y en otros; expresa emociones con precisión discriminar entre sentimientos; si las expresiones de sentimientos son o no honestas. b) Facilitación emocional de actividades cognitivas.- Redirecciona y prioriza el pensamiento basado en sentimientos, utiliza emociones para facilitar el juicio, la creatividad y la resolución de problemas. c)

## **Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo**

Vol. 2, núm. Esp., (2018)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Guillermo Peña Cabrera; Mauricio Villacreses Cobo

---

Entendimiento y análisis de información emocional y utiliza el conocimiento emocional.-

Entiende e interpreta: como emociones diferentes están relacionadas, cuáles son las causas y las consecuencias de varias emociones y d) regulación de las emociones.- Apertura para sentimientos agradables y desagradables, gestionar con emociones propias y ajenas. Si se traslada esta clasificación al mundo empresarial, se observará que los líderes efectivos tienen un denominador común y es que todos ellos poseen un alto grado de los elementos o capacidades que se han dado a conocer como los que conforman la IE (Goleman, 1998). Las emociones y el impacto que ejercen en las relaciones son los impulsores claves de rendimiento empresarial. (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Los líderes son imaginados como forjadores del cambio, son seres humanos con sus estados de ánimo y sentimientos, tanto los sentimientos negativos como los positivos sirven para un sin número de funciones en sus vidas (George, 2000). Es primordial que en el seno de las compañías se advierta que “la inteligencia emocional es la ventaja competitiva oculta.” (Dulewicz & Higgs, 2000, p. 348). De hecho, la investigación de Goleman (1998) en cerca de 200 grandes empresas globales reveló que la IE, especialmente en los niveles más altos de una empresa, es la condición sine qua non para el liderazgo. Sin ella, una persona puede tener formación de primera clase, una mente incisiva y un suministro interminable de buenas ideas y pese a ellos no llegar a ser un gran líder.

También los líderes tienen la propensión a encender la pasión y un deseo profundo que extrae lo mejor de cada uno de los miembros de su equipo, líderes capaces de establecer confianza, respeto y calidez hacia sus subordinados logran mejores resultados (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002). Se ha pretendido introducir un estereotipo de líderes, mostrándolos

como pensadores racionales, donde el líder es mostrado como alguien capaz de hacer sus emociones a un costado y tomar decisiones con la cabeza fría, más sin embargo investigaciones de índole neurológicas han obtenido hallazgos donde se sugiere que las emociones son necesarias al momento de buscar tomar buenas decisiones (George, 2000). Generalmente es aceptado que los líderes son responsables de la dirección estratégica y la movilización de sus equipos para alcanzar las metas organizacionales (Brown, 2014). Esta idea está en contraste con la postulación de Goleman, Boyatzis y McKee (2002) donde se afirmó que la clave del éxito de un líder está determinada por lo bien que pueda activar las emociones en su seguidores, a la vez que esto va a determinar qué tan bien se llevó a cabo la tarea. Haciendo sugerencias útiles, individuos emocionalmente inteligentes pueden influir en la tarea de grupo y, a su vez, emergen como líderes (Goleman, 1998). Hay factores que sobresalen en el estilo de liderazgo, desempeño y comportamiento, específicamente, se habla de la IE (Brown, 2014). La IE es una gran contribución para la gestión gerencial, es interesante analizar en particular su relación con otros elementos estudiados en el ser humano, tales como los estilos de liderazgo (D'Alessio, 2010). En cuanto a los estilos de liderazgo, se asume que los líderes se identifican y acogen un determinado estilo, actitud o comportamiento, que moldean su liderazgo para llegar a ser más eficaces (Mulki, & Locander, 2005), se analizarán algunos de estos estilos y la implicancia que la IE ejerce sobre ellos.

Liderazgo transformacional.- Con relación a este estilo de liderazgo Barling, Slater y Kelloway (2000) presentaron varias razones por las que líderes con alta inteligencia emocional, estarían más propensos a comportarse como líderes transformacionales: Primero aquellos líderes que pueden manejar su inteligencia emocional, que dejan ver su autocontrol, son considerados un modelo a seguir por sus subalternos a quienes inspiran respeto y confianza. En segundo lugar con

su énfasis en la comprensión de las emociones de los demás, líderes con alta inteligencia emocional idealmente se colocan para darse cuenta la medida a la que se podrían levantar las expectativas de los seguidores, un sello de inspiración motivación.

Liderazgo servicial.- También líderes con alta IE según Patterson (2003) presentaron varios factores que los llevan a comportarse como líderes serviciales tales como, confianza, empoderamiento y servicio. En el modelo desarrollado por Patterson (2003) el factor visión es el que le facilita al líder servicial percibir cual es la visión del seguidor para con la organización. Cuando la visión está comprendida, el líder servicial se preocupa por descubrir cuáles son las mejores maneras en las que los seguidores se les hace más sencillo y agradable involucrarse activamente en actividades donde ambos, el seguidor y la organización son beneficiados (De Cremer, Mayer, Schouten, & Bardes, 2009). En este proceso se ejecuta la habilidad de la IE de usar las emociones para facilitar el pensamiento (Goleman, 1995), además de gestionar con emociones propias y ajenas (Salovey, Woolery, & Mayer, 2003).

Liderazgo transaccional.- Aquí se enfatiza en el intercambio social, donde se ofrecen y se esperan beneficios para ambas partes. El rol del líder se desarrollará de acuerdo a los objetivos que van cambiando. El factor clave es la percepción de las personas. (Bass, 1990). En el liderazgo transaccional se pueden apreciar factores de la IE como saber utilizar las emociones para facilitar el pensamiento de manera que se pueda comunicar eficazmente los sentimientos (Goleman, 1995).

Liderazgo de 360°.- En este estilo se enfatiza como uno de los ejercicios más importantes el discutir con los colegas al interior de la organización las percepciones que tienen los unos de los otros y como estas pueden llegar a afectar la motivación, las expectativas, el

desempeño laboral y las relaciones en general (Alimo-Metcalfe, 1998). Al llevar a cabo esta práctica se estaría poniendo en función una de las habilidades de la IE señaladas por Salovey, Woolery, y Mayer (2003) regular las emociones, ya que se gestiona con emociones propias y ajenas.

Liderazgo responsable.- En una sociedad donde se enfrenta a tantos actores, el liderazgo responsable tiene que avanzar más allá de los conceptos tradicionales de líder – seguidor. El líder responsable llega a ser un coordinador a la vez que cultiva relaciones involucrando a diferentes grupos interesados. Este estilo de liderazgo es entendido como un fenómeno social y relacional, que se da a conocer durante el desarrollo de interacción social. El líder responsable es uno que ejecuta decisiones tomando en cuenta las preocupaciones específicas de los demás (Maak y Pless, 2006). También aquí se evidencia la capacidad de IE resaltada por Salovey, Woolery, y Mayer (2003), esto es, regular las emociones propias y las ajenas.

Liderazgo ético.- Este estilo ha sido conceptualizado como “la manifestación de una conducta normativamente apropiada a través de acciones personales y las relaciones interpersonales y la promoción de dicha conducta a los seguidores a través de dos vías de comunicación, refuerzo y toma de decisiones” (Kalshoven, Den Hartog, & De Hoogh, 2011, p.351). Los líderes éticos manifiestan en su actuar regular el uso de emociones propias y de sus seguidores a lo que Salovey, Woolery, y Mayer (2003) conceptualizaron como facilitar el juicio, la creatividad y la resolución de problemas.

En conclusión los líderes, según el estilo de liderazgo con el que se hayan identificado, deben estar apercibidos de cuáles son las habilidades de la IE que mejor se ajustan a su estilo de liderazgo para desarrollarlas y de esa manera llegar a ser más eficientes. También es necesario

## **Implicancias de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo**

Vol. 2, núm. Esp., (2018)

Eva María de Lourdes Loaiza Massuh; Guillermo Peña Cabrera; Mauricio Villacreses Cobo

---

que líderes puedan identificar cuáles son esas capacidades de la IE que predominan en sus seguidores para canalizarlas exponencialmente hacia la consecución del beneficio mutuo.



### Referencias

- Abraham, R. (2000). The role of job control as a moderator of emotional dissonance and emotional intelligence – outcome relationships. *The Journal of Psychology*, 134, 169-184. DOI: 10.1080/00223980009600860
- Alimo-Metcalfe, B. (1998). 360 Degree Feedback and Leadership Development. *International Journal of Selection and Assessment* 6(1), 35-44. DOI: 10.1111/1468-2389.00070
- Barling, J., Slater, F., & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership & Organization Development Journal*, 21(3), 157-161. DOI: 10.1108/01437730010325040
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31. DOI: 10.1016/0090-2616(90)90061-S
- Brown, C. (2014). The Effects of Emotional Intelligence (EI) and Leadership Style on Sales Performance. *Economic Insights – Trends and Challenge*, 66(3), 1-14.
- D'Alessio, F. (2010), *Liderazgo y Atributos Gerenciales: Una visión Global y Estratégica*, México, Pearson Educación Prentice Hall.
- De Cremer, D., Mayer, D.M., Schouten, B.C., & Bardes, M. (2009). When does self-sacrificial leadership motivate prosocial behavior? It depends on followers' prevention focus. *Journal of Applied Psychology*, 94(4), 887-899. DOI: 10.1037/a0014782
- Dulewicz, V. & Higgs, M. (2000). Emotional intelligence: A review and evaluation study. *Journal of Managerial Psychology*, 15(4), 341-372. DOI: 10.1108/02683940010330993
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 23(2), 68-78. DOI: 10.1108/01437730210419198
- George, J.M. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027-1055. DOI: 10.1177/0018726700538001
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. New York: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? . *Harvard Business Review*, November-December, 76 (6)93-102.
- Goleman, D., Boyatzis, R. & McKee, A. (2002). *Primal leadership learning to lead with emotional intelligence*. Boston Massachusetts: Harvard business Press
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2002). *The new leaders: transforming the art of leadership into the science of results*; Great Britain: Little, Brown.
- Kalshoven, K., Den Hartog, D. N., & De Hoogh, A. (2011). Ethical Leader Behavior and Big Five Factors of Personality. *Journal of Business Ethics*, 100,349–366. DOI: 10.1007/s10551-010-0685-9
- Maak, T., Pless, N. (2006). Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective. *Journal of Business Ethics*, 66, 99–115. DOI 10.1007/s10551-006-9047-z
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1993). The intelligence of emotional intelligence. *Intelligence*, 17(4), 433-442. DOI: 10.1016/0160-2896(93)90010-3
- Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence: Implications for educators. En. Salovey, P. J. & Sluyter, D. (Eds), *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence*. New York: Basic Books, 3-3.
- Mulki, J. F., & Locander, W. (2005). Transform or Transact? Which leader gets better

- results? A meta-analysis. *Journal of Business and Leadership: Research, Practice, and Teaching*, 1(1),85-94.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant leadership: A theoretical model* (Doctoral dissertation, Regent University).
- Rosete, D., & Ciarrochi, J. (2005). Emotional intelligence and its relationship to workplace performance outcomes of leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(5), 388 – 399. Doi:10.1108/01437730510607871
- Salovey, P., Woolery, A., & Mayer, J.D. (2003). Emotional Intelligence: Conceptualization and Measurement. En Fletcher, G., & Clark, M. (Eds.), *Blackwell Handbook of Social Psychology: Interpersonal Processes* (279-307). New Haven, CT. DOI:10.1002/9780470998557.ch11
- Thorndike, R., & Stein, S. (1937). An Evaluation of the Attempts to Measure Social Intelligence. *The Psychological Bulletin*,34(5). DOI:10.1037/h0053850
- Vakola, M., Tsaousis, I., & Nikolaou, I. (2004). The role of emotional intelligence and personality variables on attitudes toward organisational change. *Journal of Managerial Psychology*, 19(2), 88-110. DOI:10.1108/02683940410526082
- Van Rooy, D.L. and Viswesvaran, C. (2004), “Emotional intelligence: a meta-analytic investigation of predictive validity and nomological net”, *Journal of Vocational Behavior*,65(1),71-95. DOI: 10.1016/S0001-8791(03)00076-9
- Zachary, R. A. (1990). Wechsler's Intelligence Scales: Theoretical and Practical Considerations. *Journal of Psychoeducational Assessment* 8(3), 276-289. DOI: 10.1177/073428299000800306