

Capítulo 5

Inteligencia emocional y liderazgo



Contenido

1. Introducción
2. Concepto de liderazgo
3. Inteligencia emocional y liderazgo
4. Resumen

1. Introducción

El presente capítulo se centra en la relación existente entre Inteligencia emocional y liderazgo, es decir, trata de explicar cómo una persona emocionalmente inteligente puede llegar a convertirse en un verdadero líder.

Para ello se comenzará el tema comentando algunos aspectos importantes acerca de liderazgo, para, posteriormente, adentrarnos en la práctica.

2. Concepto de liderazgo

Como ya se definió en el capítulo 3 de este manual, cuando se habla de liderazgo se hace referencia a la habilidad para influir en las actividades de los otros, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas. No se trata de obligar a los demás a hacer lo que hay que hacer, sino lograr que los demás quieran hacer eso.

Un buen líder crea visión de futuro y motiva a sus empleados, inspirando confianza y tabajando con eficacia. Enseña cómo hacer las cosas, siempre dando ejemplo a su equipo.



Actividades

Defina jefe y líder.

¿Existen diferencias entre un jefe y un líder? Razónelo.

2.1. Atributos y cualidades de un buen líder

En la siguiente tabla se describen tanto los atributos como las cualidades que debe poseer un líder:

ATRIBUTOS Y CUALIDADES
ÍNTEGRO
MOTIVADOR
CREATIVO
TRASCIENDE A LOS DEMÁS
ORIGINAL
AUTÉNTICO
BUSCA EL BIEN COMÚN
TRABAJA EN EQUIPO
COMPROMETIDO
RESPONSABLE
EJEMPLAR
CARISMÁTICO
EMPRENDEDOR
AGENTE DE CAMBIO
EXCELENTE COMUNICADOR
LLEGA MÁS ALLÁ
VISIÓN
PERSISTE E INSISTE
COMPARTIENDO LOS MÉRITOS

2.2. Prácticas de liderazgo efectivo

Para llegar a ser un buen líder, no basta con dirigir eficazmente a un grupo de personas, sino que debe ser capaz de desarrollar las siguientes habilidades.

Provocar el cambio

- Buscar oportunidades de cambio, innovación y crecimiento.
- Experimentar, tomar riesgos, aprender de los errores.

Inspirar una visión compartida

- Establecer una visión de futuro.
- Inculcar a otros esa visión a través de sus valores, ideales e intereses.

Dejar actuar a otros

- Generar confianza y colaboración.
- Darles libertad, tareas desafiantes y proveerles soporte.

Mostrar el camino

- Dar ejemplo, que la actuación sea consistente con los valores de los seguidores.
- Obtener pequeños triunfos que permitan generar compromiso y promuevan el crecimiento.

Motivar

- Reconocer logros individuales consistentes con el logro mayor.
- Celebrar los logros del equipo.



Recuerde

El líder de hoy debe dominar varias funciones. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, y en cada paso a seguir, saber ser líder.

2.3. El líder y su relación humana

Cuando se habla de la visión humana de un líder, se hace referencia a las siguientes habilidades:

- Vendedor de sueños
- Trato excelente
- Sensibilidad empática
- Tacto, comprensión y diplomacia
- Compromete a sus seguidores
- Está cerca de su gente
- No se da por vencido

2.4. ¿Cómo liderar en equipo?

A diferencia del gerente o supervisor tradicional, que vigila el trabajo de otros, cuando se piensa en la figura de un líder de equipos imaginamos el perfil de un motivador y un instructor de desarrollo, que trabaja junto a todos los miembros de su equipo para sacar adelante los proyectos.

Un buen líder debe ser capaz de liderar exitosamente en equipo, y para ello se proponen una serie de pautas muy útiles:

- La calidad se logra haciendo que todos se esfuercen en satisfacer las necesidades de los clientes. El líder debe guiar a su equipo, de modo que todos cooperen en la consecución de los objetivos planificados de antemano. Son líderes efectivos quienes se comprometen con la gente para mejorar incesantemente la calidad. Si el proceso es bien conducido, se logran los resultados buscados.
- Desarrollar una actitud gerencial, de modo que planifique los objetivos, establezca las metas y luche junto con su equipo para conseguirlas. El buen líder debe estar orientado hacia la realización de metas, estableciendo para ello un compromiso con todo su equipo.
- Entender que el éxito solo se logrará con trabajo en equipo y para la realización de un adecuado trabajo en equipo, el líder debe confiar en

cada uno de sus miembros. Esto le permite realizar mejor sus funciones, obtener mejores resultados y tomar decisiones más acertadas.

- Una persona que lidera un equipo con éxito, debe saber adaptarse a los cambios, comprendiendo que ni el trabajo ni la sociedad son estáticos, sino que están ante un continuo cambio, por lo que hay que renovarse constantemente. No es raro encontrarse de un día para otro con nuevos competidores, nuevas técnicas de trabajo, más exigencias de los clientes, etc. Esto pide de los nuevos líderes saber adaptarse con rapidez a los cambios del entorno.
- Saber transmitir y saber escuchar. Establecer una buena comunicación es fundamental para el éxito de un equipo. El líder debe ser capaz de transmitir optimismo, saber escuchar a todos los miembros de su equipo, generar entusiasmo y saber captar y desarrollar las competencias emocionales de todos ellos.
- Un buen líder debe también saber controlar sus propias emociones. Si uno se deja influir por su estado anímico en cada momento, sus colaboradores y, en definitiva, el propio trabajo será el que sufra las consecuencias. También es importante saber detectar las emociones de los demás, para llegar a influir positivamente en ellos, de modo que aumente su motivación, y como consecuencia, su dedicación al trabajo.



Recuerde

La inteligencia emocional es una forma de interactuar con los demás desde las emociones y engloba una serie de habilidades como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía o la agilidad mental. En opinión de Poblet, “las personas que han aprendido a desarrollar habilidades emocionales tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y de ser más eficaces en su puesto de trabajo”. Sin ellas, uno no puede ser un buen líder.

2.5. El líder motivador

Un líder motivador es aquel que sabe cómo a motivar a las personas con las que trabaja para provocar cambios y obtener los resultados deseados.

El líder motivador debe reunir las siguientes cualidades:

- Apertura hacia los demás.
- Capacidad de escucha activa.
- Aptitud para captar los sentimientos ajenos.
- Manejo de las diferencias.
- Autenticidad.
- Capacidad de evaluación de cada persona con la que interactúa, reconociendo las necesidades de cada uno de los miembros de su equipo, ayudándoles y dándoles confianza, motivándolos, haciéndoles ver que pueden alcanzar los resultados mediante su propio esfuerzo.



Nota

El buen líder debe ayudar a promover la reflexión e integrar los distintos puntos de vista, alcanzando soluciones por consenso.

A continuación se presentan algunas ideas mediante las que un líder puede motivar a las personas para mejorar el desempeño laboral.

Debe saber transmitir a las personas que se interesa por ellas

Es importante que el líder conozca a cada miembro de su equipo, sus metas y aspiraciones particulares. Debe mostrar empatía, especialmente cuando surgen situaciones que puedan estar afectando su desempeño laboral. Cuanto más conozca a las personas, más fácil le será identificar qué es lo que las motiva.

Debe ayudar a las personas a entender cómo su trabajo se relaciona con las metas de la empresa

Es muy importante que los gerentes expliquen claramente de qué forma cada persona del equipo agrega valor al panorama total. Al explicar cómo cada miembro ayuda al avance del negocio, se está contribuyendo a incrementar el compromiso y la confianza.

El líder debe asegurarse que su equipo fija metas realistas

Existe una gran diferencia entre metas amplias y objetivos visionarios. Por esta razón, hay que asegurarse de que el equipo se fije metas que puedan ser alcanzadas.

Es muy importante escuchar las sugerencias, opiniones e ideas

Los gerentes que no valoran lo que su equipo piensa, anulan toda motivación. En este sentido, el trabajo del líder es fomentar un ambiente en el que las personas se sientan libres de expresarse, explorando también todos los aspectos de una propuesta antes de tomar una decisión. Esto demuestra que el líder respeta los puntos de vista de todos y al mismo tiempo, genera confianza.

Cambiar de puesto a las personas que no están aportando

Algunos líderes cometen el error de mantener en el equipo a personas que no están aportando demasiado al esfuerzo del grupo. Frecuentemente, se espera que la presión del equipo los inspire a mejorar su desempeño, sin embargo, la presencia de miembros perezosos puede causar resentimiento. A largo plazo, esto puede dañar el espíritu del equipo y obstaculizar la productividad.

Expresar aprecio y reconocimiento

Todos deseamos ser valorados por nuestras contribuciones y eso pesa mucho más que el salario que recibimos a fin de mes. De hecho, hay estudios que demuestran que para las personas, la aprobación y el reconocimiento son mucho más significativos que sus ganancias financieras. Por eso, cuando un miembro del equipo merezca reconocimiento, el líder debe dárselo.

El nuevo siglo, ha transformado las prácticas de las organizaciones y con ello, las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Por ello, el líder de hoy debe dominar varias funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia el destino de la empresa.

Otro factor a tener en cuenta es que en todo contexto laboral nos vamos a encontrar con una serie de factores que pueden influir, de manera determinante, en la motivación de los empleados de una empresa. El buen líder debe saber cómo sacar el máximo partido a los factores de motivación, a la vez que minimiza o erradica los factores de desmotivación, debido a que cuando los factores de desmotivación superan a los de motivación, los empleados se sentirán demasiado desmoralizados, desmotivados, insatisfechos, y por consiguiente, su rendimiento laboral bajará. Por supuesto, esto influye muy negativamente en la empresa, pues es su productividad la que se verá afectada.

A continuación se desarrollan algunos de estos factores.

■ Factores de motivación

- **Acción:** estar activamente comprometido con el trabajo productivo.
- **Variación:** oportunidades para realizar tareas nuevas y diferentes.
- **Contribución:** sentir que cuenta la opinión propia.
- **Responsabilidad:** tener un papel en la toma de decisiones. Por ejemplo, ser responsable de un trabajo por completo, en lugar de hacer solo trabajo a destajo.
- **Interacción social:** la libertad de comunicarse con otros empleados en el trabajo.
- **Trabajo en equipo:** ser miembro de un equipo productivo.
- **Aprovechar energías:** sentirse alentado para hacer las cosas que se saben hacer bien.
- **Formación:** mejora de las propias aptitudes.
- **Tolerancia ante errores:** sentir que se pueden cometer errores sin que se produzca un castigo y recibir ayuda para aprender de la experiencia.
- **Metas:** fijar metas propias.

- **Mejora:** sentirse en un ambiente que permita a las personas ser un poco mejor cada día.
- **Desafío:** recibir tareas con una dificultad apropiada que le permitan crecerse, sin sentirse angustiado.
- **Aprecio:** recibir un agradecimiento por la contribución.
- **Importancia:** sentirse valorado en la empresa.

■ Factores de desmotivación

- **Políticas de empresa:** un ambiente en el que la competitividad por el poder, la influencia, los recursos y los ascensos se basan en criterios subjetivos u ocultos.
- **Expectativas poco claras:** metas y objetivos poco claros, confusos y/o contradictorios.
- **Normas innecesarias:** las normas son necesarias, pero demasiadas desmotivan.
- **Trabajo mal estructurado:** un trabajo mal gestionado no consigue satisfacer ni a los clientes internos ni a los externos y frustra a los empleados.
- **Falta de seguimiento:** hay empleados que realizan diariamente su trabajo sin que haya algún superior que le proporcione feedback.
- **Cambios constantes:** el cambio es necesario, pero es perjudicial si da la impresión de ser arbitrario y caprichoso.
- **Rivalidad interna:** suele darse en muchas empresas, los empleados compiten por “ser el mejor”.
- **Falta de honradez:** entre los empleados y entre estos con su superior.
- **Hipocresía:** los empleados se preguntan ¿cómo podemos fiarnos de un jefe que dice una cosa y hace otra?
- **Ocultar información a los empleados.**
- **Respuestas desalentadoras:** las respuestas negativas e instantáneas ante ideas y sugerencias de los empleados del tipo “eso no funciona”, “eso no es factible” o “eso no se puede hacer aquí”.
- **Desaprovechar capacidades:** en muchas empresas, los empleados sienten que se desaprovechan las capacidades y habilidades por las que fueron contratadas.
- **Permitir un rendimiento bajo.**

- **Dar por sentado al empleado:** cuando los empleados hacen un buen trabajo de forma callada y son ignorados sistemáticamente.
- **Control excesivo:** la mayoría de los empleados están dispuestos a asumir responsabilidad, pero muy pocos directivos están dispuestos a cederles suficiente autoridad como para tener esa responsabilidad.

3. Inteligencia emocional y liderazgo

El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional y aquí es donde entra en juego la inteligencia emocional, la cual puede cultivarse, contribuyendo al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo; para ello, es necesario ser constante en el logro del objetivo.

El proceso de adquisición de las habilidades del liderazgo va muy unido al desarrollo de las competencias de la Inteligencia emocional. Los líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida en la medida en la que van desarrollando las competencias que los hacen eficaces.



Nota

El éxito del liderazgo empresarial no se apoya solamente en la capacidad de tomar decisiones acertadas en el momento oportuno. Implica muchas otras cosas desde el punto de vista emocional.

Practicar un liderazgo emocionalmente inteligente tiene sus ventajas, que son:

- Se establece un clima de mayor confianza entre el líder y su equipo.
- Aumenta la comunicación y esto es muy beneficioso para el trabajo en equipo.

- Los empleados sienten que se les tiene en cuenta como personas y disfrutan más de su trabajo, mejorando con ello también las relaciones interpersonales.
- Se afrontan mejor las dificultades y se establece una relación de ayuda mutua.
- Se genera un entorno de solidaridad y cooperación.
- Se consiguen mayores índices de eficacia laboral.

Daniel Goleman, en su libro “la práctica de la Inteligencia emocional”, habla de la importancia de las competencias emocionales en el campo del liderazgo, explicando que la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía y, en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores. De este modo, las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados.



Recuerde

Los líderes más eficaces son cordiales, sociables, expresivos, democráticos y honrados. Por el contrario, los líderes menos eficaces son más duros, intransigentes, distantes, irritables, burocráticos y menos cooperadores y también lo son sus subordinados. Los líderes mediocres tienden a pasar desapercibidos, mientras que los más sobresalientes se relacionan con todo el mundo, interesándose por su familia y sus cuestiones personales. También destacan por su deseo de mantenerse informados y por crear un clima de sinceridad que favorece la comunicación.

Goleman señala que una de las formas en las que el líder consolida su credibilidad radica en su capacidad para captar los sentimientos no expresados y modularlos en beneficio del grupo. Hay que tener en cuenta que el líder es también una fuente clave de clima emocional de la organización y su empuje puede movilizar a todo un grupo en la misma dirección.

Para concluir, se ofrecen algunos consejos dirigidos a todos aquellos líderes que buscan aumentar la motivación y el rendimiento de su equipo:

- Agradezca personalmente a los empleados un trabajo bien hecho, de persona a persona.
- Recuerde el nombre del trabajador y utilícelo.
- Procure que lo que haga o diga tenga impacto emocional y sea gratificante.
- Evite que los reconocimientos o elogios parezcan o sean un mero trámite que se usa como fórmula social o como recurso para obtener algo.
- No pase de puntillas sobre comportamientos dignos de ser recompensados. La mejor manera de animar a las personas a que tengan un rendimiento superior es convencerlas, con todo lo que hacemos y con nuestra actitud cotidiana, de que las estamos apoyando real y sinceramente.
- Arguméntese a la hora de recompensar.
- Sea discriminativo, es decir, sepa qué desea recompensar y qué no, y sea persistente.
- A la hora de establecer las tareas de un puesto:
 - Tener claro el por qué y para qué hacemos las cosas.
 - Tener claro qué resultados queremos obtener.
 - Acomodación del perfil del trabajador con la tarea.
 - Acomodación entre puesto y expectativas.
- Proporcione información sobre las perspectivas de la empresa, sobre los productos futuros y sobre las estrategias para competir en el mercado y sobre cómo las personas encajan en el plan general.
- Involucre a los empleados en las decisiones, sobre todo si se trata de decisiones que les afectan directamente.
- Premie y promocióne a las personas en base a su rendimiento y hable con aquellas que tienen un rendimiento bajo para que, entre ambos, busquen soluciones.
- Celebre el éxito de la empresa, del departamento y de las personas individuales. Tómese el tiempo necesario para celebrar reuniones y actividades de equipo y para elevar la moral.
- Sea grato también en su trato, sin necesidad de vincularlo a los resultados.
- Sea asertivo en su modo de motivar.

- Sea fiable. La credibilidad es el resultado de la coherencia mantenida a lo largo del tiempo entre lo que se dice y lo que se hace. Para ello:
 - No prometa aquello que no puede hacer.
 - Si se compromete a algo, no lo deje para mañana.

- Dé buenas noticias; informe a cada persona de cuántas referencias positivas existan sobre ella.
- Sea una fuente de recursos y oportunidades para el desarrollo personal y la autoestima.
- Organice reuniones con diferentes áreas para informarles de sus logros y progresos.
- Tómese el tiempo necesario para encontrarse con sus empleados y escucharles, siempre que estos lo necesiten o lo deseen.
- No establezca comparaciones con otros trabajadores ni lo consienta.
- Un paseo por la organización, una sonrisa, unos “buenos días” mirando a los ojos siempre serán factores motivantes.
- Conceda a su equipo el derecho a equivocarse y, sobre todo, confíe en ellos.



Recuerde

La inteligencia emocional es un factor más determinante en la consecución de objetivos para un líder de un grupo de trabajo que la inteligencia racional. Cualidades como el autocontrol, la capacidad de motivación o la empatía con los empleados, hacen que el grupo trabaje más y mejor.

4. Resumen

Liderazgo es la habilidad para influir en las actividades de los otros, a través de procesos de comunicación, para dirigirlos hacia la consecución de metas. Se trata de un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones,

sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional. Por ello, la inteligencia emocional puede contribuir al desarrollo de la capacidad de liderazgo del individuo.

Los líderes más eficaces son: cordiales, sociables, expresivos, democráticos y honrados. Se relacionan con todo el mundo y se interesan por las cuestiones personales de los miembros de su equipo. También destacan por su deseo de mantenerse informados y crear un clima de sinceridad que favorece la comunicación.

Los líderes menos eficaces son más duros, intransigentes, distantes, irritables, burocráticos y menos cooperadores.

El proceso de adquisición de las habilidades del liderazgo va muy unido al desarrollo de las competencias de la Inteligencia emocional. Los líderes van haciéndose gradualmente a lo largo de su vida en la medida en la que van desarrollando las competencias que los hacen eficaces.



Ejercicios Prácticos

1. Usted, como mando intermedio, y por tanto responsable de un grupo de personas, ha detectado que la relación entre dos de sus subordinados no es buena, lo cual influye negativamente en el resto de compañeros. ¿Qué medidas tomaría para solucionar este problema?

2. Usted, como líder de un equipo de trabajo, ¿qué medidas tomaría para mantenerlo motivado?



Solucionario Ejercicios Prácticos

1. Usted, como mando intermedio, y por tanto responsable de un grupo de personas, ha detectado que la relación entre dos de sus subordinados no es buena, lo cual influye negativamente en el resto de compañeros. ¿Qué medidas tomaría para solucionar este problema?

Como responsable, aplicaría las siguientes medidas:

- Fijar una reunión con los implicados, para que expongan sus quejas y así poder detectar de dónde viene el problema de su mala relación.
- Hacerles entender que, pese a sus diferencias, lo importante es crear un ambiente de trabajo de respeto, para que cada uno pueda trabajar para conseguir sus objetivos. Tenga en cuenta que un mal ambiente de trabajo puede afectar al rendimiento de los empleados, y por tanto, a la productividad de la empresa.
- Proponerles un proyecto en el que tengan que trabajar juntos para conseguir los objetivos. De este modo, se favorecerá el diálogo entre ambos y la creación de una relación laboral en la que tengan que interactuar para llevar a buen término un mismo proyecto.

2. Usted, como líder de un equipo de trabajo, ¿qué medidas tomaría para mantenerlo motivado?

Como líder, debe mantener la motivación de su equipo de trabajo, puesto que la desmotivación afecta negativamente al rendimiento laboral de los empleados y esto influye negativamente en la empresa. Por lo tanto, llevará a cabo las siguientes estrategias:

- Le transmitirá a los empleados que se interesa por ellos.
- Le explicará cómo su trabajo se relaciona con las metas de la empresa.
- Comprobará que su equipo se fija metas realistas.
- Escuchará las sugerencias, opiniones e ideas de cada miembro del equipo.
- Cambiará de puesto a las personas que no están aportando o que, simplemente, rinden más en otro puesto.
- Reconocerá el trabajo bien hecho y recompensará por ello.



Ejercicios de repaso y autoevaluación

1. Un buen líder debe ser capaz de provocar el cambio, ¿qué debe hacer para ello?

2. Complete la siguiente frase:

Liderazgo es la habilidad para _____, a través de procesos de _____, para dirigirlos hacia _____. No se trata de obligar a los demás a hacer lo que hay que hacer, sino lograr que los demás quieran hacer eso.

3. Los líderes más eficaces son duros, sociables, expresivos, distantes y burocráticos.

- Verdadero
- Falso

4. Un buen líder debe ser capaz de liderar en equipo, para ello:

- a. Debe estar orientado hacia la consecución de metas.
- b. Debe saber transmitir y saber escuchar.
- c. Las opciones a. y b. son correctas.

5. El liderazgo es un proceso que implica no solo la capacidad de tomar decisiones, sino la habilidad de desarrollar una cierta estabilidad emocional.

- Verdadero
- Falso

