

# LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE DEL LIDERAZGO

ANA MARIA CIFUENTES GARCES

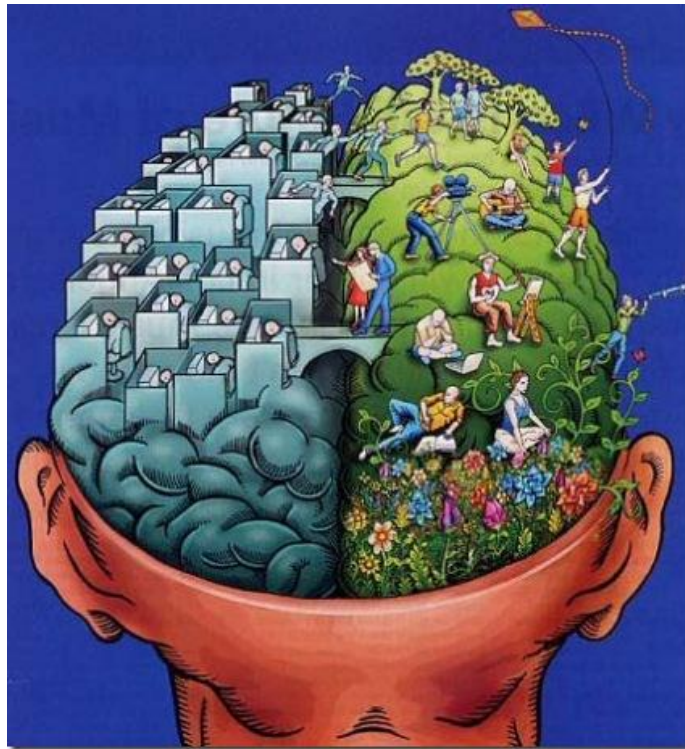


Imagen tomada de [www.maestrainteractiva.blogspot.com](http://www.maestrainteractiva.blogspot.com)

UNIVERSIDAD LIBRE  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2009

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR CLAVE DEL LIDERAZGO

ANA MARIA CIFUENTES GARCES

Trabajo de Grado para optar a Título de Especialista en Alta Gerencia

ASESOR  
DOCTOR JOSÉ LUIS SANDOVAL DUQUE  
Administrador de Empresas

UNIVERSIDAD LIBRE  
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA  
PEREIRA  
2009

Nota de Aceptación:

---

---

---

---

---

Firma del Presidente del Jurado

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

Pereira, Mayo de 2009

## TABLA DE CONTENIDO

**Pág.**

INTRODUCCION.....	6
1.TRÁNSITO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS GRIEGOS A GOLEMAN.....	7
1.1 Y ENTONCES: QUE SON LAS EMOCIONES .....	8
1.2 Y QUE ES LA INTELIGENCIA.....	9
2. COMO SE INTERRELACIONAN LAS EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA CON EL CEREBRO.....	13
3. QUE ES ENTONCES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	15
4. SE PUEDE ADQUIRIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	17
5 .QUE RELACIÓN TIENE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL CON EL LIDERAZGO .....	19

6 .LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ALGUNOS LIDERES DE LA CIUDAD.	21
6.1 Ponderación de la Entrevista .....	23
7. CONCLUSION .....	282
BIBLIOGRAFIA.....	245
ANEXOS.....	257

## INTRODUCCION

Si existe un tema que ha despertado especial interés de estudio, a lo largo de la historia entre eruditos y no eruditos, ese es el comportamiento humano pues al mismo, se le atribuyen las actuaciones y reacciones que tienen las personas como respuesta a estímulos internos o externos.

Pero ¿Dónde se origina el comportamiento? Y, ¿Qué nos hace tan diferentes al momento de reaccionar a una situación cotidiana?. Los Griegos con su filosofía ( de las raíces griegas philos (amor) sofos (sabiduría) de lo cual colegimos, que la filosofía es el amor por la sabiduría y la sabiduría es la ciencia de los principios y de las causas) fueron los pioneros en tratar de dar respuestas razonables y lógicas a los diferentes fenómenos de carácter interno y externo con los cuales se enfrenta el Ser Humano, y a ellos se les atribuye el haber colocado los fundamentos que sirvieron para realizar disertaciones e investigaciones sobre la inteligencia, el pensamiento y las emociones, entre otras.

En la década de los ochenta, el Sicólogo Howard Gardner (1994) incursionó con su teoría de las Inteligencias Múltiples, y fueron los sicólogos Peter Salovey y John Mayer quienes basados en los estudios realizados por Gardner, introdujeron el término Inteligencia Emocional en la década de los noventa Martínez ( 2005). Posteriormente el Sicólogo Daniel Goleman (1996) incorporó la Inteligencia Emocional como un elemento esencial del liderazgo en cualquier área, haciendo especial énfasis en el entorno laboral, teniendo en cuenta los retos que han de sortear los líderes actuales y futuros en un escenario mundial cada vez más globalizado , cambiante y cuya seguridad es que nada está seguro.

La inteligencia emocional revolucionó la forma de pensar de educadores, empleadores, empleados, científicos y gobiernos quienes vieron en esta propuesta una herramienta adicional de uso obligatorio que debe ser utilizada a la hora de emplear a alguien y de diseñar los pensum académicos, incluso en las relaciones familiares y las políticas gubernamentales de cada Estado.

## 1. TRÁNSITO DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS GRIEGOS A GOLEMAN

La inteligencia Emocional es un concepto que fue el resultado de unir dos términos: inteligencia y emoción, o mejor dicho como lo menciona Goleman (1996) (.....) “Es ponerle inteligencia a la emoción”. La asociación de estos dos términos no fue fácil, pues se necesitaron de muchos años de intensa investigación por parte de filósofos, sicólogos, siquiátras, neurocientíficos y especialistas de otras ciencias relacionadas con el tema, para encontrar argumentos sólidos que pudieran demostrar a la comunidad científica y al público en general, la estrecha interrelación entre inteligencia y emoción, es decir, entre razón y corazón, tema de debate durante siglos.

Filósofos como Platón pregonaban La profunda división existente entre alma, cuerpo y mente, entendiendo la mente como el lugar donde residía la razón, el alma como el lugar donde residían las emociones y el cuerpo, es decir, miembros y órganos, el medio a través de los cuales se expresaba el alma. Lo anterior corroborado por Will Durant (1998 Pág. 51) quien cita a Platón en uno de sus discursos así *“La conducta humana brota de tres fuentes principales el deseo, la emoción y el conocimiento. Deseo, apetito, impulso, instinto, son todo uno; emoción, espíritu, ambición, valor, son también la misma cosa; conocimiento, pensamiento, inteligencia, razón, son una sola y misma realidad. El deseo tiene su sede en los riñones; es un depósito pronto a reventar, de energía, fundamentalmente sexual. La emoción tiene asiento en el corazón, en el flujo e ímpetu de la sangre: es la resonancia orgánica de la experiencia y el deseo. El conocimiento reside en al cabeza y puede convertirse en el piloto del alma”*.

Esta creencia de ser los órganos, los medios de expresión del alma, es decir, las emociones residen en el lugar donde se siente, se conservó hasta muy avanzado el siglo XIX, y era común escuchar el te quiero con todos mis hígados, el cual fue cambiado por el te quiero con todo el corazón.

Vemos que Cannon citado por Lyons (1993) evidencia que *“Experimentos realizados por Sherrington (1900), que daban fe de que cuando el experimentador “secciono transversalmente la medula espinal y los nervios vagos de perros, a fin de eliminar toda conexión entre el cerebro y el corazón, los pulmones, el estomago, los intestinos, el bazo, el hígado y otros órganos abdominales-para así, efectivamente, aislar todas las estructuras en las que*

*previamente se suponía que los sentimientos habían residido” . Dan cuenta de la búsqueda incesante del origen de las emociones en los órganos vitales.*

Después de efectuarse múltiples investigaciones, se concluyó que definitivamente, no es el corazón el responsable de ninguna otra función diferente a la de bombear la sangre para que esta circule a lo largo y ancho de nuestro organismo. Y se descubrió que el responsable de todas las funciones motoras, sensoriales, cognitivas y demás, es el cerebro, quien está compuesto de materia, pero que es capaz de producir resultados de tipo subjetivo.

*Picado (2007) indica al respecto que “El origen Bioquímico de las Emociones se encuentra en la actividad del cerebro. En los últimos tiempos se ha descubierto que esta maravillosa máquina, que nos permite pensar, razonar y aprender, también es la responsable de lo que sentimos, de nuestras emociones. Por lo tanto las conductas positivas o negativas son atribuidas-en su origen cerebral- a unas sustancias neurotransmisoras que se ubican en las células inteligentes del cerebro: las neuronas”*

## **1.1 Y ENTONCES: QUE SON LAS EMOCIONES.**

Las emociones dice Arcas y Segura (2003 pag.15) *“son impulsos que comportan reacciones automáticas y constituyen un conjunto innato de sistemas de adaptación al medio”* y los Sentimientos *“son bloques de información integrada, síntesis de datos de experiencias anteriores, de deseos y proyectos, del propio sistema de valores y de la realidad”*

Con base en esta definición, se podría decir que las emociones están asociadas a las reacciones psicofisiológicas que tenemos los seres humanos frente a factores externos, y que nos permiten reaccionar frente a los mismos. Son los llamados mecanismos de defensa que tiene cada individuo, para enfrentar las diferentes situaciones que presenta el entorno.

Son reacciones psicofisiológicas, por cuanto activan las respuestas de distintos sistemas biológicos como el sistema nervioso, endocrino, digestivo, que a su vez se ve reflejado en el color de la piel : ponerse pálido o sonrojarse, en las expresiones faciales: abrir los ojos exageradamente, fruncir el ceño, ajustar los labios o torcerlos. Alzar el tono de la voz, manotear, señalar, empuñar las



manos. Todas estas reacciones son indicadores del estado emocional en el cual se encuentra una persona.

Esas reacciones pueden variar de individuo a individuo, producto del aprendizaje que halla tenido la persona en su niñez, como cuando la persona expresa temores o fobias a la oscuridad, producto de que en su niñez se le hacia obedecer diciéndole que el coco iba a venir a llevárselo. Algunas emociones son culturales, es decir, adoptadas por una sociedad para determinado fin. A modo de ejemplo, en la cultura japonesa una demostración de afecto entre esposos es el juntar las narices, o también en oriente y en algunos países occidentales como Argentina, se acostumbra besar en ambas mejillas como forma de saludarse entre hombres. En lugares remotos como el polo norte, los esquimales, culturalmente usan el entregar a sus mujeres al huésped como señal de hospitalidad, y se podrían mencionar muchos otros ejemplos como poblaciones y habitantes tiene este planeta.

## **1.2 Y QUE ES LA INTELIGENCIA.**

Para los griegos, *“La inteligencia se definía fundamentalmente en razón del nivel de sabiduría. La sabiduría para el Griego era saber tratar con las cosas del mundo”*. Universidad Católica del Perú. (Actas del 7 congreso de Filosofía. Página 425).

*Inteligencia según el diccionario enciclopédico Larousse “Facultad de entender, de comprender”*.

La inteligencia, siempre ha estado asociada al nivel de raciocinio que posea un individuo para comprender los hechos internos y externos a los cuales está expuesto día a día. Es esa capacidad puramente intelectual que produce el cerebro, y que nos permite analizar, deducir, pensar, tomar decisiones. Pero también, esa capacidad de comprender, se interrelaciona con la capacidad de expresar, de comunicar lo comprendido al interlocutor con las palabras, verbales o escritas, adecuadas.

Así como para los griegos, la medida de la inteligencia era saber tratar con las cosas del mundo, entenderlas y comprenderlas, para la posteridad, se es inteligente en la medida en que se obtuviera una puntuación que acomodada a

una escala así lo señalara. Han sido múltiples test los creados, con la finalidad de establecer cuan mucho o cuan poco inteligentes somos. Estos test, han sido muy útiles, por cuanto han contribuido a determinar deficiencias o excesos cognitivos en algunos individuos, y darle el tratamiento adecuado. De allí el interés, de establecer la medida de esa capacidad intelectual que tiene cada individuo.

Kaplan (2006) hace una reseña histórica sobre el origen de los test de inteligencia y cita a Alfred Binet <sup>1</sup> pedagogo y psicólogo Francés, conocido como el padre de los test de inteligencia, junto con Theodore Simon <sup>2</sup>. Crearon la prueba de la Escala Métrica de la Inteligencia Binet-Simon aplicada con el fin de determinar la discapacidad en niños de colegios públicos de Francia.

Elaboraron para la primera década del siglo XIX (1905) el concepto de edad mental, a partir de los resultados arrojados por las mediciones hechas a varios individuos a través de test de inteligencia diseñados por ellos y ubicados dentro de una escala.

En 1916, Lewis Terman realizó una revisión de la escala e introdujo el concepto de Cociente Intelectual en el cual se utiliza la edad mental del sujeto en conjunto con su edad cronológica para obtener una calificación proporcional.

Esta puntuación proporcional presumiblemente reflejaba la proporción del desarrollo mental del sujeto.

La prueba pionera para establecer el grado de inteligencia del individuo, creada por Binet-Simon fue objeto de innumerables adiciones y cambios con el fin de ajustarla a las condiciones de cada época, como el incorporar el cociente intelectual.

---

<sup>1</sup> **Alfred Binet** (Niza, 11 de julio de 1857 - París, 18 de octubre de 1911) fue un pedagogo y psicólogo francés. Se le conoce por su esencial contribución a la psicometría. Se le considera el padre de los test de inteligencia. Wikipedia.

<sup>2</sup> (1872-1961), psicólogo francés

El cociente intelectual como modo de establecer la inteligencia de un individuo impero durante mucho tiempo, en todos los niveles de la vida: estudio, trabajo y medicamento, y se consideraba que una persona que tuviera un cociente intelectual alto o muy alto, era un individuo capaz de desempeñarse excelentemente en cualquier ámbito: laboral, familiar, personal, y tenía asegurado el éxito en lo que emprendiera.

Este concepto se fue opacando, en la medida en que los resultados esperados no se dieron, pues ocurrió todo lo contrario: funcionarios con hojas de vida supercalificadas debido a la formación académica, inclusive la experiencia laboral pero fuera de control a la hora de tomar decisiones e impartir directrices claras, así mismo colaboradores estresados y organizaciones en crisis. Y en la medida en la que se detectó, que la medición del cociente intelectual no era indicativo que permitiera conocer como es el carácter de cada individuo, se hizo necesario profundizar en los estudios tendientes a establecer este aspecto.

Goleman (1996), hace referencia a un estudio realizado por Robert Kelley y Janet Caplan, a partir de aplicar pruebas corrientes de Cociente intelectual y cuestionarios de personalidad, a ingenieros y científicos de Bell Labs –Deposito de pensamiento científico- que se encuentran en el nivel mas elevado de las pruebas académicas de CI. Estas pruebas dieron como resultado, que el talento académico no era un factor adecuado para predecir la productividad en el trabajo, y tampoco lo era el CI, pero lo que si marco la diferencia fue la forma en la cual estas personas al trabajar interactuaban con sus pares.

En vista de que definitivamente había algo diferente al CI, que determinaba el éxito o fracaso de una persona en su entorno, los científicos se dedicaron a estudiar con mas profundidad el comportamiento humano y el origen del mismo.

Para 1994, Howard Gardner citado por Guzmán y Oviedo (2006), incursionó con su propuesta de las Inteligencias múltiples -alejándose así del cociente intelectual-, en donde la competencia cognitiva de los Seres Humanos, queda mejor descrita en un conjunto de habilidades, talentos o capacidades mentales. Estas capacidades difieren en cada una de estas inteligencias y en su combinación. Definió la Inteligencia como: “La alta capacidad para resolver problemas de la vida, para generar nuevos problemas para resolver, y la habilidad para elaborar productos u ofrecer un servicio que sea de un gran

valor en un determinado contexto comunitario o cultural Gardner, enumera hasta siete tipos de inteligencia:

1. Inteligencia lógico –matemática
2. Inteligencia lingüística
3. Inteligencia musical,
4. Inteligencia cinético-corporal,
5. Inteligencia espacial,
6. Inteligencia interpersonal y, finalmente
7. Inteligencia intrapersonal.

Esta propuesta, llamo la atención en la comunidad mundial e indujo a analizar al individuo teniendo como fundamento estos parámetros. De hecho, empieza a tomar mas fuerza en el mundo laboral, el tema de las capacidades o competencias laborales, en la educación el tema de la formación por competencias. Incluso, las políticas gubernamentales se acomodan a esta nueva perspectiva, y dentro de las directrices educacionales se incorpora el concepto de educar para la vida, y las aulas deben ser entornos que permitan que cada individuo se forme integralmente-haciendo referencia obviamente a la formación intelectual y personal (emocional). Toman auge conceptos como la cultura ciudadana, la cultura de la legalidad, y todos están de acuerdo en que es la educación enfocada hacia el carácter, lo que podrá generar resultados alentadores como personas adaptadas a su entorno y mejores individuos y ciudadanos, responsables y respetuosos de si mismos y de todo cuanto los rodea.

## **2. COMO SE INTERRELACIONAN LAS EMOCIONES Y LA INTELIGENCIA, CON EL CEREBRO.**

Como vimos, la inteligencia y las emociones son producto de la función cerebral. Recordemos que el cerebro actúa como una gran maquina de almacenamiento compuesto por unos pequeños motores llamados neuronas, que se interrelacionan a través de impulsos eléctricos y cuyo combustible son las hormonas, que son segregadas a su vez por el sistema endocrino. Esta maquina se activa a través del sistema receptor, es decir, los sentidos. Con el sistema receptor se codifica la información, se lleva a la parte del cerebro responsable de producir la respuesta correcta bien sea en forma de: emociones, pensamientos, actuaciones, de acuerdo con las experiencias, recuerdos o traumas que cada individuo tenga.

Las respuestas dadas a una misma situación varían de un individuo a otro, por cuanto estas respuestas son completamente personales, parten de la vivencia y experiencia de cada ser humano como ya se vio en el subtítulo: Que son las emociones. Este punto es muy importante, porque el relacionarnos con los demás nos permite tener un conocimiento de cada individuo y darle el tratamiento adecuado. Las personas deben tratarse individualmente y no colectivamente. Aplicar remedios o soluciones generalizadas no es apropiado.

Para ilustrar mejor este tema, se trae a colación los descubrimientos de neurólogos como Le Doux citados por Goleman (1996) que se han hecho respecto a como está organizado el cerebro, el cual a parte de estar dividido en dos hemisferios, Hemisferio izquierdo y Hemisferio derecho y de atribuirle una serie de funciones, descubrió el papel clave que juega la amígdala en el cerebro emocional, y que finalmente es quien toma el control en una situación, en tanto el cerebro pensante toma una decisión.

Se debe tener en cuenta que el cerebro posee diferentes órganos que colaboran para su funcionamiento. Se encuentra el hipocampo que recibe las señales o imágenes de los organismos receptores y es la amígdala quien le imprime el sentir a esa recepción. A modo de ejemplo esto ocurre, cuando identificamos a una persona y sabemos que esa persona es nuestro primo. La amígdala, es la que finalmente añade a ese reconocimiento, el que nos gusta o no.

### **Hemisferio izquierdo**

Controla la mano derecha y es el responsable del lenguaje, escritura, la lógica, las matemáticas y las ciencias. Es el llamado pensamiento lineal.

### **Hemisferio derecho**

Controla la mano izquierda y es el responsable de la música, el arte, la creatividad, la percepción, la expresión de las emociones, el genio, la música, la fantasía. Es el llamado pensamiento holístico.

### 3. QUE ES ENTONCES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

La inteligencia Emocional, es como su nombre lo indica una inteligencia, una capacidad de entendimiento de las emociones, no solo las emociones propias, sino las de los demás.

Guzmán y Oviedo (2006 pág. 11) la definen 'Es la capacidad de reconocer y manejar nuestras propias emociones y sentimientos, y las emociones y sentimientos de los demás, orientándolos para guiar nuestro pensamiento, conocimiento y acciones hacia el logro de objetivos'.

Martínez (2005) cita a Peter Salovey y John Mayer, quienes definen Inteligencia Emocional como *"un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno"*

Goleman (1996) propone cinco habilidades básicas que son las que determinan la Inteligencia Emocional en un mayor o menor grado, y la forma en la cual estas se manifiestan y es posible identificar en las personas:

**1. Autoconciencia:** hace referencia a la capacidad que tiene cada individuo de relacionarse consigo mismo. Es una aptitud que le permite reconocer y entender los estados de ánimo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás.

**Como se reconoce:** Confianza en si mismo. Valoración realista de si mismo. Capacidad de reírse de si mismo.

**2. Autorregulación:** Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.

**Como se reconoce:** Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura al cambio.

**3. Motivación:** Pasión por trabajar por razones que van mas allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.

**Como se reconoce:** Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización.

**4. Empatía:** Aptitud para entender el maquillaje emocional en otras personas, Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.

**Como se reconoce:** Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio al cliente y consumidores.

**5. Habilidades Sociales:** Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.

**Como se reconoce:** Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.



#### 4. SE PUEDE ADQUIRIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

*“Venimos a la vida sin que se nos explique previamente qué es el lugar a donde vamos ni cuál habrá de ser nuestro papel en la existencia. Tampoco se nos pregunta si queremos o no nacer. Ciertamente, como no nacemos en estado adulto sino que en la vida se va formando nuestra inteligencia, al mismo tiempo nos vamos acostumbrando a las cosas hasta verlas como lo más natural e indigno de cualquier explicación. A los primeros e insistentes ¿porqué? De nuestra niñez responden nuestros padres como pueden, y el inmenso prestigio que poseen para nosotros de una parte, y la oscura convicción del niño de no estar en condiciones de llegar a entenderlo todo, de otra, nos hacen aceptar fácilmente una visión del Universo que, en la mayor parte de los casos, será definitiva e inmovible” Gamba (1979, pag.16)*

El ser Humano, como ser racional, es la única criatura, que tiene un mar de infinitas posibilidades de aprender y desaprender.

Increíblemente como lo explicamos, el cerebro humano tiene la capacidad cual memoria de un computador, de guardar, formatear o archivar, la información que recibe incluso de forma inconsciente. En ese orden de ideas, es posible educar la inteligencia emocional. No es fácil, pues como se lee en el pasaje que se cita Gamba (idem) “de niños se adquiere una visión del Universo, que en la mayor parte de los casos será definitiva e inmovible”, lo que significa que la educación de la inteligencia emocional a temprana edad es mucho mejor que a edades avanzadas. En edades avanzadas, la persona debe estar completamente dispuesta a despojarse de todo el bagaje de conocimientos y experiencias adquiridas a lo largo de su vida que son perjudiciales y que le han impedido alcanzar el desarrollo anhelado.

En cualquier caso significa desaprender y aprender.

Para educar nuestra inteligencia emocional, expertos proponen una serie de actividades y ejercicios, que la potencian. Como por ejemplo:

- a. La Auto observación: Resulta útil a la hora de poner a funcionar la autorregulación y la autoconciencia.

Ser conscientes de nosotros mismos de nuestros gustos y disgustos, de poder en un momento dado identificar las circunstancias que producen tal o cual sensación, para tomar la actitud adecuada y poder buscar la raíz de esa respuesta.

Los ejercicios de relajación sencillos, son apropiados para trabajar estas capacidades.

- b. La empatía, como lo define Joan Magretta (2003 pág. 252) *“Es otro caso de perspectiva desde fuera hacia dentro, de visión del mundo a través de los ojos de otros”*.

*“Ayúdame a no criticar a mi hermano mientras no haya caminado dos kilómetros en sus mocasines”* Magretta (idem). Se propone ponerse literalmente los zapatos del otro, comprender y entender antes de juzgar a la otra persona. Ponerse en el lugar del otro para entenderlo, lo cual, finalmente permite una buena comunicación entre los individuos.

Los ejercicios de desempeño de roles contribuyen a desarrollar esta capacidad, así mismo el escuchar atentamente lo que las personas cuentan sobre sus vidas.

- c. La motivación es la disposición que poseen ciertos individuos para realizar actividades, más allá del interés económico, de reconocimiento social u otros.

Esta capacidad esta estrechamente asociada al autoreconocimiento. Cuando detectamos y somos conscientes de lo que somos, podemos encontrar que es lo que nos motiva, y en ese sentido dirigir nuestros esfuerzos adecuadamente. Ello nos acorta perdidas, al no permitimos actuar o estar en el lugar equivocado. Hay muchas personas que andan por el mundo, sin rumbo. Pero lo especial, es que entre ellas se encuentran altos directivos exitosos, que se desempeñan muy bien en sus trabajos pero están desubicados. No hay motivación para lo que hacen. Pareciera un contrasentido, pero así es.

## 5 .QUE RELACIÓN TIENE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL CON EL LIDERAZGO

*“Su primer deber como líder es encargarse de su propia energía y luego ayudar a orquestar la de los demás” Drucker citado por Cooper (1998 pág.19).*

Las emociones no son ni buenas ni malas, lo bueno o malo es lo que podamos hacer con la información y la energía que ellas producen, pues si fuimos dotados de las mismas, es porque como ya vimos son herramientas fundamentales para asegurar nuestra subsistencia. Si nos ponemos a analizar cada una de las partes de las cuales está compuesto nuestro organismo, nunca podremos asegurar que algo sobra. Estamos contruidos de tal manera, que todo encaja a la perfección. Eso mismo ocurre con nuestras emociones y sentimientos. La ira, la angustia, la tristeza, la preocupación, el miedo, son algunas emociones sin las cuales sería imposible vivir, de allí la necesidad de escudriñar atentamente, las causas internas, la raíz que hace que estas se produzcan. y no evitarlas o reprimirlas, como se acostumbra ,sino redirigirlas.

*“Toda sensación es una señal. Significa que algo que uno valora es cuestionado o que hay una oportunidad que se debe aprovechar-para fortalecer una relación, por ejemplo, o para efectuar algo nuevo. Toda emoción es una llamada de atención se supone que lo mueve a uno para hacer una pregunta, aclarar las cosas, actuar o adoptar una posición.*

*El enojo, por ejemplo, es en su esencia un combustible. Cuando lo sentimos, queremos hacer algo, hablar, interceder, resolver algo. Pero lo que hacemos con el es enterrarlo, negarlo o no hacer caso de él. Se debe respetar y actuar de conformidad, no permitiendo que se convierta en cólera y hostilidad.*

*Si reaccionamos excesivamente al enfado o a cualquier otro sentimiento, nos estamos dejando llevar por el impulso. Cuando esto ocurre hacemos y decimos cosas, ya sean mezquinas, atemorizantes o peligrosas, que son inapropiadas y a veces totalmente equivocadas.” Cooper (1998 pág.34)*

Frente a un brote de ira por ejemplo, siempre se ha aconsejado: cuente hasta diez, respire hondo, estos son mecanismos que tienden a reprimir y personalmente no me han dado resultado pues he sentido que me voy inflando como un globo hasta explotar, lo cual es peor, pues se hacen o dicen cosas que posteriormente lamentamos. Para que esto no ocurra, expertos como Goleman aconsejan observarse, ser conscientes en ese momento sobre lo que

le esta ocurriendo, sobre lo que esta sintiendo, que pensamiento, que recuerdo, que trauma se activo allí que le produjo tal reacción. Este entendimiento de las emociones permite que la calma se vaya restableciendo, en cualquiera que sea la situación en la que nos encontremos. Es obvio que si nos encontramos en una situación de peligro lo cual genera un miedo absoluto, la actuación precede a todo entendimiento. Difiere lo anterior a los miedos producidos por las fobias, como es el caso de alguien que padece no un miedo sino un terror a las arañas, que hace que el solo hecho de mencionar este nombre, la haga gritar e inclusive subirse a una mesa o silla que se encuentre a su alcance. *“Escuchar la inteligencia emocional, ha sido uno de los factores fundamentales que le ha permitido a muchos líderes ser exitosos a la hora de gerenciar sus empresas”*(.....) Cooper (1998 pág. 42. ).

*“Todos sentimos impulsos emocionales, inclusive irritación y frustración. En muchas situaciones estos son valiosos aguijonazos. Otras, especialmente cuando estamos tensos o cansados, es preciso manejar bien la energía emocional y el impulso de hablar o actuar en forma inapropiada, detectando sus primeros brotes para encauzar nuestra reacción en una dirección constructiva”*. Cooper (idem. ).

El reprimir las emociones ha sido un aprendizaje con el cual, se pretende que el individuo actúe de forma correcta, es decir, sea una mejor persona. Según este aprendizaje, se es mejor persona en la medida en que se oculten las emociones, y para ilustrar lo anterior, tenemos el caso del Papa que le enseña al niño a no llorar por cuanto considera que el llorar es de mujeres.

Tal costumbre de reprimir u ocultar nuestras emociones se ha demostrado que es totalmente contraproducente, y ello no es lo que nos hace mejores personas y mejores líderes. Somos mejores personas y mejores líderes en la medida en que sepamos dar el uso adecuado a cada emoción, en la medida en que sepamos manejar, redirigir cada impulso que sale de nuestro interior.

Las situaciones que nos afectan no se encuentran en el exterior, no es el comer con las manos sucias lo que nos ensucia, pues lo que comemos sale de nosotros. Es lo que esta dentro de cada individuo, lo que lo daña o daña, no son las demás personas. No son los colaboradores, no son los proveedores, no son las computadoras o la tecnología, es cada persona, cada ser humano desde adentro.

## **6 .LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN ALGUNOS LÍDERES DE LA CIUDAD.**

Como siempre, los descubrimientos hechos en alguna parte del mundo, llegan a Colombia trasnochados, cuando en el resto del planeta ya no se utilizan o están plenamente implementados o ya descubrieron algo nuevo. Eso lo vemos a diario con la tecnología, a modo de ejemplo.

En Colombia, como en otros lugares del mundo, la mayoría de empresas son de carácter familiar, y esta característica es apenas lógica, teniendo en cuenta que la familia es la base y origen de las sociedades. Resulta más fácil el poder aunar esfuerzos entre los miembros de una misma tribu o clan, para lograr un objetivo común el cual es la supervivencia. Esas empresas familiares, de las cuales muchas de ellas lo siguen siendo pero otras tantas ya no, han sobrevivido los embates de los tiempos unos duros otros no tanto, que en muchas ocasiones han dado al traste con los logros y esfuerzos de nuestros antepasados. A modo de ejemplo se puede citar el caso de LEONISA o FAMILIA empresas, familiares que se vieron enfrentadas cada una en tribunales por diferentes situaciones, que se estaban viviendo al interior de las mismas.

Lo anterior nos llevaría a concluir que las empresas familiares son el origen común de la mayoría de empresas, pero que las mismas dejan de ser familiares por que sus miembros, la mayoría descendientes de los fundadores o no los interesa continuar con el negocio familiar y optan por vender a terceros, o el deseo de controlar la totalidad de la empresa por parte de algunos miembros genera rechazo en los demás lo cual ocasiona divisiones y peleas que deterioran y dan al traste con las relaciones familiares.

En el segundo caso, se puede observar que el mezclar o no saber manejar las relaciones familiares y las laborales, dan como resultado este deterioro. Lo que finalmente significa, la ausencia de Inteligencia Emocional.

La cultura de nuestro departamento, está arraigada en las raíces campesinas de aquellos ancestros antioqueños que con verraquera y machete en mano, se atrevieron a colonizar estas tierras y a trabajar el campo. Esta cultura, ha traspasado generaciones, y no es ajeno a las observaciones hechas. Esto lo confirma el caso de dos empresarios herederos, de las firmas AVICORVI Y EXTRUSIONES TECNICAS, empresas ubicadas en la Ciudad de Pereira y

Dosquebradas , quienes manifestaron en reiteradas oportunidades , que el trato entre directivos (padres) y colaboradores (hijos) se hacia difícil, por cuanto los padres no hacían la diferencia en el trato a la hora de tomar en cuenta los aportes dados por los hijos para decidir un tema empresarial. Lo que finalmente significa que el gobierno de estas empresas es el reflejo de la relación que se maneja al interior de cada familia.

Aunque lo anterior es el común denominador de todas las empresas familiares en Colombia, en Risaralda la dirección que se le da a este tipo de empresas aun sigue fundamentado en la intuición. Y no es que la intuición no sea buena pues como vemos, hoy día perduran empresas centenarias que iniciaron su funcionamiento echando mano de este valioso recurso. Con el paso de los años y el desarrollo que han tenido los sistemas de información, en donde la tecnología invadió todos los espacios del ser humano convirtiéndose en un aliado a la hora de apoyar la labor gerencial, la Intuición perdió gran parte de su peso a la hora de ser tenida en cuenta para tomar las decisiones y expertos admiten que si bien es cierto no hay que dejarle toda la responsabilidad de la decisión que se adopte a la intuición, si es bueno tenerla en cuenta pero casi el 90 por ciento de la decisión debe estar fundamentada en la información obtenida de los recursos que se tienen a disposición a partir de la estructura organizacional que tenga la empresa.

Lo anterior lo podemos contrastar con los líderes entrevistados, quienes ocupan cargos directivos a nivel regional, académicamente estructuradas y con experiencia, quienes no necesariamente por su condición se pueda asegurar tengan las competencias requeridas para ocupar dichos cargos.

Esto se desprende de la charla sostenida con algunos líderes, quienes coincidieron al manifestar la importancia de las aptitudes planteadas por Daniel Goleman, pero sin saber exactamente que se trataba de indicadores de la presencia de la inteligencia emocional en una persona.

Así mismo, sin tener claro que el tema del cual se estaba hablando era la inteligencia emocional, pues atinaron a decir que se trataba del liderazgo, reconocieron estas aptitudes en otros líderes.

Tal confusión entre inteligencia emocional y liderazgo, nos lleva a concluir la interrelación profunda entre estos dos factores, de tal forma que la Inteligencia Emocional hace parte del liderazgo.

Pero también nos lleva a concluir que a nivel regional, el tema de la inteligencia emocional es aun desconocido por los líderes, quienes poseen las aptitudes propuestas por Daniel Goleman (algunas) pero no saben de qué se trata.

## **6.1 PONDERACIÓN DE LA ENTREVISTA**

Como el objetivo principal del trabajo de grado, era contrastar los preceptos teóricos de la inteligencia emocional con la realidad en la Región, se propuso realizar una serie de entrevistas a veinte líderes de empresas de la Ciudad, con el fin de establecer que vinculo o asociación había entre el Liderazgo y la Inteligencia Emocional. La entrevista se fundamentó en las aptitudes planteadas por Daniel Goleman como habilidades básicas que determinan la Inteligencia Emocional, y en unas preguntas, tendientes a establecer el conocimiento o desconocimiento del tema.

Las personas entrevistadas fueron: personas con cargos gerenciales y administrativos en diferentes empresas de la región como COOMEVA, AGUAS Y AGUAS, FUNDACION PROTECTORA DE ANIMALES, HOSPITAL SAN JORGE , entre otros. Estas personas fueron elegidas por la actividad que desempeña en sus labores diarias, y que hace referencia al objetivo del ensayo. Ver anexos 1 y 2.

## 7. CONCLUSIONES

- El concepto de Inteligencia Emocional esta en construcción pese a los innumerables y sólidos estudios que se han hecho. Lo que esta claro es que es un aspecto fundamental que debemos tener en cuenta para mejorar nuestras relaciones y desempeñarnos como buenos líderes.
  
- Esta demostrado que el cerebro tiene dos lóbulos con funciones diferentes pero que se interrelacionan entre si, y que debemos poner a funcionar, pues como se dice jocosamente: la cabeza no es solo para el cabello.
  
- Aunque aparentemente el tema sobre la inteligencia emocional este muy trillado, mucho es poco lo que se puede decir sobre el mismo, mucho es poco lo que se puede insistir para que se ponga especial atención en su aplicación.
  
- Existe la tendencia generalizada a echar la culpa de nuestros desaciertos a las circunstancias, al medio ambiente, a las personas que nos rodean y a todo lo que se nos atraviese en nuestro camino. Pero la invitación es para que prestemos más atención a nuestra inteligencia emocional, todos los días son una nueva oportunidad para desarrollarla, para educarla, para explorarla y para aplicarla en nuestras vidas y en la relación con los demás. No es el esfuerzo lo que va a hacer que de nosotros salga autocontrol, sino la decisión honesta de querer poner en práctica estos valiosos principios, es como cuando alguien decide dejar de fumar o adelgazar.
  
- Como veíamos párrafos atrás, el conocerse a si mismo, el ser conscientes de lo que somos, el ser conscientes de los demás y del entorno que nos rodea es muy importante para asumir de una forma adecuada la dirección de una empresa. Dirigir, no es fácil, es un camino lleno de muchos sabores y sinsabores, lidiar con cada persona nos



resulta muy tedioso y mas cuando se trata de alguien completamente diferente a nosotros o sencillamente no comparte nuestras visiones, puntos de vista o percepciones. Pero allí es donde tenemos que poner en funcionamiento nuestra inteligencia emocional. Un líder que no pueda colocarle inteligencia a la emoción, es decir, que sea incapaz de dirigirse a si mismo o demuestre tener escasez de esta habilidad, difícilmente lograra dirigir una empresa de una forma armónica.

- Hay lideres escasos o faltos en su totalidad de esta habilidad, y ejemplos hay muchos en la historia quienes como Hitler, lograron retener el poder durante un periodo para luego fracasar en sus planes y perdurar gracias al daño y a los horrores infringidos a otros seres humanos. Otros lideres como Gandhi, a punto de inteligencia emocional, lograron su cometido y ha perdurado a lo largo de la historia por haber ayudado a construir su país, su cultura y su nación.

## BIBLIOGRAFÍA

COOPER, Robert K. La Inteligencia Emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia, Editorial Norma, 1998.

DURANT, Will . Historia de la Filosofía: La vida y el pensamiento de los mas grandes filósofos del mundo. México, Editorial Diana, 1998.

GAMBRA, Rafael .Historia sencilla de la filosofía. Publicado por Ediciones Rialp, 1979.

GARDNER,H. Estructura de la mente. La teoría de las múltiples Inteligencias. Fondo de Cultura Económica. México,1994.

GOLEMAN, Daniel. La inteligencia Emocional: porque es más importante que el cociente intelectual. Buenos Aires ,Javier Vergara Editor, 1996.

GUZMÁN Graciela y OVIEDO Consuelo. Teoría y Práctica de la Inteligencia Emocional. Colección Universidad del Tolima 50 años. Ediciones Centro.

KAPLAN M. Robert. Pruebas Psicológicas .Cengage Learning Editores, 2006

La Filosofía del Siglo XXI: balance y perspectiva. Actas del 7 congreso de Filosofía. Universidad Católica del Perú. Página 425.

LYONS, William. Emoción. Anthropos Editorial.1993

MAGRETTA Joan. Que es el Management-Como funciona y porque nos afecta a todos. Empresa Activa Editorial 2003

MARTÍNEZ, Pascual. La Importancia del Conocimiento. Filosofía y Ciencias Cognitivas. Universidad de Málaga, Servicio de Publicaciones, 2005

PICADO, Karina. El Arte de Aprender: Una guía formativa para el hogar y la escuela. EUNED, 2007.

SEGURA, Manuel y ARCAS, Margarita. Educar las emociones y los sentimientos. Introducción práctica al complejo mundo de los sentimientos narcea, 2003.

## ANEXOS

### 1. Contenido de la Entrevista.

Las preguntas efectuadas fueron:

En su quehacer diario como líder, cual o cuales de las siguientes Aptitudes identifica?

APTITUD	DEFINICION	CARACTERISTICAS	SI	NO	CUAL
<b>AUTOCONCIENCIA</b>	Aptitud para reconocer y entender los estados de animo, emociones e impulsos propios, así como su efecto sobre los demás	Confianza en si mismo. Valoración realista de si mismo. Capacidad de reírse de si mismo.			
<b>AUTORREGULACION</b>	Capacidad para controlar o redirigir los impulsos negativos o el mal humor. Propensión a no tomar decisiones apresuradas, a pensar antes de actuar.	Confiabilidad e integridad. Comodidad con la ambigüedad. Apertura el cambio.			
<b>MOTIVACION</b>	Pasión por trabajar por razones que van más allá del dinero o el estatus. Tendencia a luchar por los objetivos con energía y persistencia.	Fuerte orientación al logro. Optimismo, incluso frente a la adversidad. Compromiso con la organización.			
<b>EMPATIA</b>	Aptitud para entender el maquillaje emocional en otras personas, Habilidad para tratar a las personas en función de sus reacciones emocionales.	Destreza en formar y retener el talento. Sensibilidad intercultural. Servicio al cliente y consumidores.			
<b>HABILIDADES SOCIALES</b>	Competencia en el manejo de relaciones y la creación de redes sociales. Capacidad para encontrar puntos comunes y estrechar lazos.	Eficacia en liderar cambios. Capacidad de persuasión. Pericia en crear y liderar equipos.			

1.

2. Al momento de responder esta entrevista, usted sabe de qué tema se está hablando?

NO \_\_\_\_\_

SI \_\_\_\_\_ CUAL \_\_\_\_\_

3. En su relación con otros líderes de la Ciudad o la región, usted percibe estas aptitudes:?

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

ALGUNAS \_\_\_\_\_ CUALES \_\_\_\_\_

4. Usted considera que un líder debe tener las Aptitudes antes mencionadas:

SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

PORQUE \_\_\_\_\_

## ANEXO 2

### TABLAS 1 Resultado de la Entrevista

Cada líder respondió personalmente la entrevista, y tuvo tiempo de analizar las preguntas y calificarse

PREGUNTA	NO	SI	CUAL
1. Al momento de responder esta entrevista usted sabe de qué tema se está hablando	0	20	LIDERAZGO
2. En su quehacer diario como líder, cual o cuales de las siguientes Aptitudes identifica?	0		
APTITUDES	NO	SI	
AUTOCONCIENCIA	0	20	
AUTORREGULACION	3	17	
MOTIVACION	0	20	
EMPATIA	1	19	
HABILIDADES SOCIALES	0	20	
PREGUNTA	NO	SI	CUAL
3 En su relación con otros líderes de la Ciudad o la región, usted percibe estas aptitudes.	5	15	
PREGUNTA	NO	SI	CUAL
4. Usted considera que un líder debe tener las aptitudes antes mencionadas.	0	20	