

# Implicancia de la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo

## Implication of Emotional Intelligence in Leadership Styles

Elaborado: 22/10/2024  
Publicado: 31/12/2024

Franklin Antonio Gallegos-Erazo.  
<https://orcid.org/0000-0002-7560-3514>  
Universidad Tecnológica ECOTEC  
[fgallegos@ecotec.edu.ec](mailto:fgallegos@ecotec.edu.ec)

*Doctor en Dirección Estratégica Empresarial, Máster en Administración de Empresas, Especialista en Marketing, Ingeniero en Comercio y Gestión de Empresas, Coach certificado por LAMBENT del Reino Unido y la EMCC International, Miembro de la International Coaching Community ICC de Londres. Miembro honorario de la Sociedad Académica Internacional de Honor BETA GAMA SIGMA. Docente e Investigador de la Universidad Tecnológica ECOTEC*

## Resumen

El papel de las emociones en la vida de los seres humanos ha recibido una gran atención, con mucho mayor énfasis en las organizaciones, donde la búsqueda de líderes que influyan en las personas es vital para llevar a la empresa al logro de sus objetivos. Este interés ha venido en crecimiento en el área académica a partir de la introducción del concepto de la “inteligencia emocional”, que puede desempeñar un papel importante en el liderazgo de las personas, en su desarrollo personal, así como en las relaciones trabajo-vida. La presente nota editorial, a través de una breve revisión de literatura, busca aclarar las implicancias que puede tener la inteligencia emocional sobre los diferentes estilos de liderazgo.

**Palabras Clave:** Inteligencia Emocional, Liderazgo, Estilos de Liderazgo

## Abstract

The role of emotions in the lives of human beings has received great attention, with much greater emphasis in organizations, where the search for leaders who influence people is vital to leading the company to achieve its objectives. This interest has been growing in the academic area since the introduction of the concept of “emotional intelligence”, which can play an important role in people's leadership, in their personal development, as well as in work-life relationships. . This editorial note, through a brief literature review, seeks to clarify the implications that emotional intelligence can have on different leadership styles.

**Key words:** Emotional Intelligence, Leadership, Leadership Styles

La inteligencia emocional puede en mayor cantidad tener un mejor desempeño y logros que el coeficiente intelectual en cuanto a las relaciones personales, desempeño en el trabajo, salud, e incluso en el logro y desenvolvimiento académico. La inteligencia emocional puede llegar a ser un elemento importante, incluso necesario y elemental en la capacidad de un líder (Goleman, 1995, 1998, 2002).

Se conoce que los diferentes estilos de liderazgo gerencial influyen en las organizaciones, entornos de trabajo y resultados en las personas (Jaramillo & Prakash J., 2008). El tipo de estilo de liderazgo es usado por los gerentes para dirigir a sus subordinados y mantener un ambiente de trabajo exitoso. Los gerentes eficaces deben brindar a sus empleados dirección y soporte (Avery & Ryan, 2002). El liderazgo es una fuente de sabiduría y dirección en una organización, mientras que los estilos de liderazgo pueden ser más efectivos dependiendo el tipo de circunstancia (Jaramillo & Prakash J., 2008). La inquietud está en hacer coincidir un estilo de liderazgo específico para las diferentes necesidades que se puedan encontrar en el entorno laboral y empleados; siendo importante lograr un resultado específico, logrando un entorno empresarial exitoso (Sims, Faraj, & Yun, 2009).

Los líderes deben tener la capacidad de capitalizar en sus seguidores fortalezas y habilidades para liderar eficazmente, construyendo así un ambiente de trabajo exitoso (Hersey & Blanchard, 1982). La inteligencia emocional contribuye al éxito del líder también, siendo un elemento clave que contribuye al liderazgo efectivo (Polychroniou, 2009).

La inteligencia emocional está relacionada con la capacidad intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad a las circunstancias, manejo de estrés, así como el estado del ánimo en general (Stein & Book, 2002). El modelo de la habilidad para una inteligencia emocional, implica la percepción y el razonamiento abstracto de la información que surge de los sentimientos. Se afirma que “hope that emotional intelligence is predictive of life success or that it leads to good behavior” (Cobb & Mayer, 2000). La inteligencia emocional es muy ponderosa y puede predecir el éxito de la vida (Goleman, 1998, p. 94).

La inteligencia emocional es definida como aquella persona que es capaz de controlar sus impulsos emocionales, poder comprender los sentimientos íntimos de otros, manejar muy buenas relaciones personales. Un gran número de habilidades humanas caen dentro del dominio de la inteligencia emocional incluyendo: la tolerancia de frustración, celo, persistencia, control del impulso, regulación del estado de ánimo, capacidad de empatizar con otras personas, sintonía con los demás, esperanza y positivismo (Goleman, 1995).

Un modelo revisado de inteligencia emocional, da más énfasis a los componentes cognitivos de la inteligencia emocional y conceptualiza la inteligencia emocional en términos de potencial intelectual y crecimiento emocional; el modelo se divide en cuatro

áreas: 1) percepción de emociones; 2) usar las emociones para facilitar el pensamiento; 3) comprensión de las emociones; y 4) gestionar las emociones de tal forma que realce el crecimiento de las relaciones sociales (Mayer & Salovey, 1997).

El liderazgo ha venido evolucionando a lo largo del siglo pasado con diversas definiciones, sin embargo, el concepto más importante es cuando una persona tiene la capacidad de influir en otros y que es una parte importante de una organización para su competitividad. Las correlaciones entre liderazgo e inteligencia emocional muestran que la inteligencia emocional es un factor de éxito para el liderazgo, mejorando el rendimiento de las organizaciones (Tabassi & Bakar, 2010), incluso las organizaciones pueden llegar a obtener ventaja sobre la competencia mejorando a sus líderes a través del desarrollo de la inteligencia emocional (Vecchio, Bullis, & Brazil, 2006).

Un estudio ha demostrado que cuando los líderes utilizan el liderazgo efectivo y las habilidades de la inteligencia emocional, los empleados tienen mayor motivación y logran un mejor desempeño (Hu, Yang, & Islam, 2010). Otros estudios sobre los antecedentes del liderazgo transformacional indican que la capacidad con que la persona puede percibir las emociones en uno mismo o en los demás, puede ser un antecedente del liderazgo transformacional, donde los gerentes que tienen la autoconciencia fueron calificados como más eficaces tanto por los superiores como por los subordinados, que aquellos que no eran conscientes de sí mismos (Sosik & Megerian, 1999). Otro estudio encontró que en la medida en que los estudiantes de la Academia Naval de los EE.UU. son conscientes de sí mismos, moderan mejor las relaciones entre liderazgo transformacional y el desempeño (Atwater & Yammarino, 1992). Los líderes conscientes de sí mismos evalúan de manera realista sus capacidades emocionales y buscan la crítica constructiva y retroalimentación en otros, construyendo confianza en sí mismos y les da una fuerte perspectiva sobre sus capacidades para que tengan éxito en sus esfuerzos de cambio (Goleman, 2004).

El liderazgo es el proceso de influir en el comportamiento de los seguidores para el logro de un objetivo en común (Kerr, Garvin, Heaton, & Boyle, 2006), donde los comportamientos y estados del ánimo del líder influyen en gran medida los comportamientos y estado del ánimo de sus seguidores, por lo tanto, un líder debe mejorar sus comportamientos, para crear resultados exitosos en el tiempo. Los líderes con un alto estado de ánimo y buen comportamiento aumentan el intercambio de información, la confianza y la toma de riesgos, entre los miembros de la organización; creando así una atmósfera donde el aprendizaje es aceptado y los empleados crecen personal y profesionalmente (Goleman, McKee, & Boyatzis, 2002).

Los líderes deben incorporar el optimismo en su estado de ánimo, comportamientos y acciones diarias que se convierten en virales entre los subordinados; el no mostrar optimismo consistentemente a través de los estados de ánimo, comportamientos y

acciones, puede dar a los subordinados señales mixtas y podría causar inconsistencia en la productividad (Goleman, 2001). Los líderes están obligados a tener una visión futura y lograr alcanzar las metas más allá de las expectativas, donde la auto motivación es la clave de su eficacia, mirando la adversidad de forma optimista y creando oportunidades ante estas situaciones, elevando consistentemente las expectativas de desempeño de su equipo (Goleman, 2004).

Los líderes se toman el tiempo para evaluar y controlar sus propias emociones, suprimiendo sentimientos negativos y expresando los positivos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Los líderes que puedan mantenerse optimistas en situaciones estresantes, crearan un sentimiento positivo un sentido de importancia para los seguidores de su alrededor (Greenleaf, 2002), si un líder puede permanecer optimista a través de las pruebas y tribulaciones, él o ella tendrán un mayor impacto en el crecimiento de su desempeño positivo (Goleman, 2004).

Un líder eficaz necesita entender por lo que están pasando sus empleados, intentar llevar a la luz sus frustraciones, desarrollarlo y entrenarlos ante las diversas situaciones que se le puede presentar, manteniendo el equilibrio entre satisfacer sus necesidades y las necesidades de sus seguidores generando una situación ganar.ganar (Simmons & Simmons Jr., 1997). Los líderes que comprenden los sentimientos de los demás y la forma en que perciben las situaciones, han logrado cimentar su liderazgo y lograr la cohesión de grupo (Goleman, 2001).

Las emociones en la vida de todo ser humano juega un rol muy importante, puesto que a partir de ellos se siente motivado a la toma de decisiones que pueden llegar a marcar su vida para el éxito o fracaso. Al ser las emociones tan relevantes en la vida de los seres humanos ha recibido una gran atención, no dejando atrás el pensar que las organizaciones están conformadas por personas que poseen emociones, por lo que, las emociones y el mundo empresarial, social han confabulado para que la academia lo investigue a mayor profundidad, siendo introducido el concepto de la “inteligencia emocional” (Salovey & Mayer, 1990). Salovey y Mayer en su trabajo seminal exponen que la inteligencia emocional puede desempeñar un papel importante en el liderazgo de las personas, en su desarrollo personal, así como en las relaciones trabajo-vida.

La inteligencia emocional puede en mayor cantidad tener un mejor desempeño y logros que el coeficiente intelectual en cuanto a las relaciones personales, desempeño en el trabajo, salud, e incluso en el logro y desenvolvimiento académico (Goleman, 1995, 1998, 2002). La inteligencia emocional es definida como la capacidad que posee una persona para controlar sus impulsos emocionales, poder comprender los sentimientos íntimos de otros, manejar muy buenas relaciones personales. Un gran número de habilidades humanas caen dentro del dominio de la inteligencia emocional incluyendo: la tolerancia de frustración, celo, persistencia, control del impulso, regulación del estado de ánimo,

capacidad de empatizar con otras personas, sintonía con los demás, esperanza y positivismo (Goleman, 1995). La inteligencia emocional está relacionada con la capacidad intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad a las circunstancias, manejo de estrés, así como el estado del ánimo en general (Stein & Book, 2002).

Con lo antedicho, es muy razonable la preocupación de las organizaciones al enfocar sus esfuerzos por entender la inteligencia emocional de las personas, puesto que, las organizaciones están compuestas por grupos de personas, que se interrelacionan entre sí, con el afán de conseguir el logro de sus objetivos. No obstante, para que los objetivos se cumplan, las organizaciones ponen al frente de sus empleados a personas que las dirijan, personas que tienen que poseer una capacidad para poder influir, persuadir, entender y sobrellevar los diferentes comportamientos. A esta persona por lo general se la llama “líder”.

Los líderes organizacionales, al manejar equipos de trabajo, se enfrentan a: la frustración, el celo profesional, persistencia, negligencia de las personas, impulsos que debe controlar, regulación del estado de ánimo ante situaciones de conflicto, capacidad de empatizar con otras personas pese a que éstas en ocasiones no hayan procedido de forma adecuada, sintonizar con los demás para conseguir llegar a la meta, brindar esperanza y positivismo al equipo (Goleman, 1995). Los líderes deben tener desarrollada la inteligencia emocional, misma que está relacionada con la capacidad intrapersonal, interpersonal, adaptabilidad a las circunstancias, manejo de estrés, así como el estado del ánimo en general (Stein & Book, 2002).

El liderazgo es una fuente de sabiduría para que grupo de trabajo y dirección en una organización, mientras que los estilos de liderazgo pueden ser más efectivos dependiendo el tipo de circunstancia (Jaramillo & Prakash J., 2008). La inquietud está en hacer coincidir un estilo de liderazgo específico para las diferentes necesidades que se puedan encontrar en el entorno laboral y empleados; siendo importante lograr un resultado específico, logrando un entorno empresarial exitoso (Sims, Faraj, & Yun, 2009). Pese al estilo que se requiera, es importante analizar que sigue siendo la misma persona el líder que lo vaya aplicar, por tal razón, sus emociones deben estar en un constante afinamiento para poder acoplarse a las necesidades de la empresa como de los empleos.

Los líderes a más de auto evaluarse, deben incorporar el optimismo en su estado de ánimo, comportamientos y acciones diarias que se convierten en virales entre los subordinados; el no mostrar optimismo consistentemente a través de los estados de ánimo, comportamientos y acciones, puede dar a los subordinados señales mixtas y podría causar inconsistencia en la productividad (Goleman, 2001). Esta actitud positiva ante las adversidades es vital en las organizaciones, sobre todo en el manejo de gerencias, ventas y grupos de motivación como las redes de trabajo network, donde el

positivismo es la clave para mantener viva la adrenalina y emociones dentro de la actividad laboral que se realice.

La afirmación “los líderes están obligados a tener una visión futura” y lograr alcanzar las metas más allá de las expectativas, es aplicable 100 por ciento a las organizaciones, donde los líderes no tienen otra opción que sacar adelante como sea al grupo humano que dirige, puesto que, de esto dependerá su gestión realizada. Aquí, la auto motivación juega un papel clave en su eficacia, donde hay que mirar la adversidad de forma optimista, creando oportunidades ante estas situaciones, elevando consistentemente las expectativas de desempeño de su equipo (Goleman, 2004).

Para lograr desarrollar la inteligencia emocional, los líderes deben tomarse el tiempo para evaluar y controlar sus propias emociones, un ciego no guía otro ciego, el líder debe ir suprimiendo sentimientos negativos y expresando los positivos (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2001). Los líderes que puedan mantenerse optimistas en situaciones estresantes, crean un sentimiento positivo un sentido de importancia para los seguidores de su alrededor (Greenleaf, 2002), si un líder puede permanecer optimista a través de las pruebas y tribulaciones, él o ella tendrán un mayor impacto en el crecimiento de su desempeño positivo (Goleman, 2004).

El incremento del desempeño en el equipo, es causado por el compromiso que llegan a percibir los miembros del equipo por parte de su líder, al ver realmente que lucha por el objetivo, y se ve un empeño positivo y perseverante por parte del líder, esto persuade, motiva y conquista la buena voluntad y ganas de cada uno de los miembros, haciendo que el compromiso se consolide, las personas se identifiquen y se sintonicen con aquel que los escucha, los alienta, los guía, los comprende, los corrige, que posee empatía y los entiende, aquel que no se acelera, se controla, se auto domina y pide humildemente retroalimentación sobre sus actos, con un afán de concientizar y replantear acciones en mejora del equipo. Un líder que posea inteligencia emocional, tiene mayor capacidad para dirigir personas, para liderar, eso dicen los estudios, eso se ha demostrado en investigaciones, eso se confirma en este breve ensayo.

## Referencias

- Atwater, L., & Yammarino, E. (1992). Does self-other agreement on leadership perceptions moderate the validity of leadership and performance predictions? *Personnel Psychology*, 141-164.
- Avery, G., & Ryan, J. (2002). Applying situational leadership in Australia. *Business And Economics--Management*, 21(4), 242-262. doi:10.1108/02621710210423784
- Cobb, C., & Mayer, J. (2000). Emotional intelligence: What the research says. *Educational Leadership*, 14-18.

- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with Emotional Intelligence*. New York: NY: Bantam Books.
- Goleman, D. (2004). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 82-91.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2001). Primal leadership: The hidden driver of great performance. *Harvard Business Review*, 42-51.
- Goleman, D., McKee, A., & Boyatzis, R. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence*. Boston: MA: Harvard Business School Press.
- Greenleaf, R. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. Mahwah: NJ: Paulist Press.
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1982). *Management of organizational behavior: Utilizing human resources*. Englewood Cliffs: NJ: Prentice-Hall.
- Hu, J., Yang, Y., & Islam, M. (2010). Leadership behavior, satisfaction, and the balanced scorecard approach: An empirical investigation of the manager-employee relationship at retail institutions in Taiwan. *International Journal of Commerce and Management*, 339-356.
- Jaramillo, F., & Prakash J. (2008). Sales effort: The intertwined roles of the leader, customers, and salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(1), 37-51. Recuperado el 1 de 2017
- Kerr, R., Garvin, J., Heaton, N., & Boyle, E. (2006). Emotional intelligence and leadership effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 265-279.
- Mayer, J., & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?: Implications for educators. En P. Salovey, & D. Sluyter, *Emotional development, emotional literacy, and emotional intelligence* (págs. 3-31). New York: NY: Basic Books.
- Polychroniou, P. (2009). Relationship between emotional intelligence and transformational leadership of supervisors: The impact on team effectiveness. *Team Performance Management*, 15(8), 343-356.  
doi:<http://dx.doi.org/10.1108/13527590911002122>
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*. 9(3), 185-211.
- Simmons, S., & Simmons Jr., J. (1997). *Measuring emotional intelligence*. Arlington: TX: Summit.

- Sims, H., Faraj, S., & Yun, S. (2009). When should a leader be directing or empowering? How to develop your own situational theory of leadership. *Business Horizons*, 149-158.
- Sosik, J., & Megerian, L. (1999). Understanding leader emotional intelligence and performance. *Group & Organization Management*, 367-390.
- Stein, S., & Book, H. (2002). *The EQ edge: Emotional intelligence and your success*. Toronto: Canada: Stoddart Publishing.
- Tabassi, A., & Bakar, A. (2010). Towards assessing the leadership style and quality of transformational leadership: A case of construction firms of Iran. *Journal of Technology Management*, 245-258.
- Vecchio, R., Bullis, C., & Brazil, D. (2006). The utility of situational leadership theory: A replication in a military setting. *Small Group Research*, 407-424.