



FACULTAD DE  
CIENCIAS  
JURÍDICAS



## **TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y RECURSOS HUMANOS**

### **EL LIDERAZGO Y LA INTELIGENCIA EMOCIONAL**

**ALUMNO: ADOLFO LABARI**

**DIRECTORA: ESTHER CASARES**

***Pamplona a 5 de junio de 2014***



## **RESUMEN:**

### **LIDERAZGO E INTELIGENCIA EMOCIONAL.**

#### **APLICACIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL AL LIDERAZGO**

***Objetivo del Estudio: Disponer de una herramienta para conocer los factores clave del liderazgo y crecer como líder:***

***1.) En la primera parte se exponen las teorías más importantes sobre el LIDERAZGO, haciendo un repaso muy resumido de las distintas líneas de pensamiento del pasado siglo.***

***2.) Por otro lado se presentan los conceptos clave de la teoría de la INTELIGENCIA EMOCIONAL desarrollada por Daniel Goleman.***

***3.) En una tercera parte se hace un resumen del libro EL LIDER RESONANTE CREA MAS, que elaboró Daniel Goleman junto con Richard Boyatzis y Anne Mckee para la aplicación de la teoría de la inteligencia emocional en el liderazgo.***

***4.- Al final se aporta un cuadro/estudio que recoge un análisis de lo más interesante de cada línea de pensamiento con una unificación de conceptos, tomando como base la línea del LIDER RESONANTE, de Goleman, y añadiendo e integrando matices de LIKERT, McGREGOR, McLELLAND y HERSEY & BLANCHARD.***



<b>INDICE:</b>	<b>Página.</b>
<b>PARTE 1.<sup>a</sup> LIDERAZGO:</b> .....	<b>4</b>
1.1 ANTECEDENTES .....	<b>4</b>
1.2 LINEAS DE PENSAMIENTO .....	<b>5</b>
1.2.1 Teoría del Gran Hombre .....	<b>5</b>
1.2.2 Pensamiento Likert, .....	<b>6</b>
1.2.3 Teoría X e Y Mcgregor .....	<b>7</b>
1.2.4 Teoría de las necesidades de David McClelland, .....	<b>8</b>
1.2.5 Pensamiento Robert Blake y Jane Moutton, .....	<b>9</b>
1.2.6 Liderazgo Situacional: Modelo Paul Hersey & Ken Blanchard .....	<b>10</b>
<b>PARTE 2<sup>a</sup> LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, DANIEL GOLEMAN</b>	
2.1 El cerebro emocional .....	<b>14</b>
2.2 La naturaleza de la I.E. ....	<b>15</b>
2.3 Conclusiones .....	<b>19</b>
<b>PARTE 3<sup>a</sup> “EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS”</b> .....	<b>21</b>
3.1 Liderazgo e inteligencia emocional .....	<b>22</b>
3.2 Resonancia y Disonancia. ....	<b>22</b>
3.3 El liderazgo resonante .....	<b>23</b>
3.5 La risa y la broma .....	<b>24</b>
3.6 Las dimensiones de la inteligencia emocional .....	<b>25</b>
3.7 Gestión de las relaciones .....	<b>26</b>
3.8 Los estilos de liderazgo .....	<b>26</b>
3.9 Convertirse en un líder resonante .....	<b>27</b>
3.10 El modelo de aprendizaje .....	<b>28</b>
3.11 La organización emocionalmente inteligente .....	<b>29</b>
<b>PARTE 4<sup>a</sup> APLICACIÓN EFICAZ DEL LIDERAZGO:</b>	
4.1 Estilo de liderazgo a aplicar según situación. ....	<b>31</b>
4.2 Cuadro global aplicación eficaz del liderazg o .....	<b>32</b>
4.3 Conclusiones .....	<b>34</b>



## PARTE 1.ª LIDERAZGO:

La definición de liderazgo en el mundo de la Empresa fue definida por Claver de una manera muy acertada como:

*“El Proceso interpersonal mediante el cual los directivos tratan de influir sobre sus colaboradores para que logren metas de trabajo prefijadas, es el proceso de estímulo y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos y, en particular, hacia los objetivos de la organización”.*

El agente que influye es el líder y la persona influida es el seguidor. Entre ambas dimensiones tenemos el proceso de influencia. El concepto de influencia se refiere al modo en que las acciones de una persona afecta a las otras. La esencia de la relación líder-seguidor reside en una mutua dependencia entre personas envueltas en la consecución de objetivos que deben ser comunes.

\*ENRIQUE CLAVER Y OTROS, *Los recursos humano en la empresa, un enfoque directivo*, Civitas ediciones, 1996

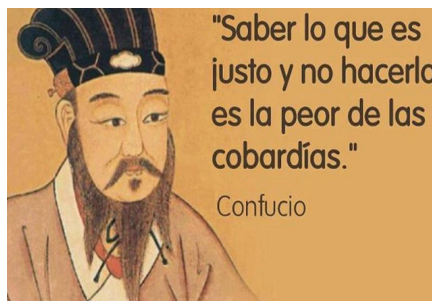
### 1.1 ANTECEDENTES

Para acometer de una manera integral la cuestión del liderazgo tenemos que remontarnos a la propia historia de ser Humano, y si apuramos un poco más a la de los seres vivos que viven en comunidad. Casi todas las especies que conviven en grupo han adoptado como fórmula de supervivencia la del individuo que destaca sobre el resto y guía y decide los destinos del colectivo.

Así ha sido en muchas especies y por supuesto lo ha sido en el ser humano desde hace muchos miles de años.

Si nos acercamos en la historia del ser humano, choca la tremenda situación sucedida en torno al año 500 AC que nos muestra los 2 lados de la balanza del liderazgo.

**Confucio** recorrió gran parte de China tratando de persuadir a varios señores feudales sobre cómo





debían liderar sus reinos de la forma más eficaz posible. Para que todo fuera de la mejor manera, un líder debía ser benevolente, humano, justo y Moderado.

200 años más tarde, el emperador de China, Ch'in Shih Huang Ti, respondió a Confucio de forma concluyente y clara enterrando vivos a una parte de los 460 de sus monjes, y el resto hasta el cuello para después ser decapitados.



\*Página Web:

<http://www.neuquen.com.ar/liderazgo/4341-i-que-es-ser-lider-hoy.html>

Como podemos comprobar, la dualidad de ejercer el liderazgo de una forma agresiva, amenazante e infundiendo temor o por el contrario, ejercerlo de una forma moderada, reflexiva y benevolente es un hecho que ya se debatía en la Antigüedad y que a buen seguro cualquier especie utiliza para dominar al resto.

## 1.2 LINEAS DE PENSAMIENTO SOBRE ESTILOS DE LIDERAZGO

### 1.2.1 Teoría del Gran Hombre

A principios del siglo XX, todos los escritos sobre liderazgo giraban en torno a la idea de lo que podríamos llamar la "Teoría del Gran Hombre". Thomas Carlyle, en su libro "*filosofía de las vestiduras*" hablaba de esta teoría. Está se basaba en analizar los grandes hombres que habían pasado a la historia. El ejercicio trataba de identificar aquellas cualidades que les diferenciaban de la gente normal. Los resultados fueron una larga lista de características personales que poseían



como individuos; energía, inteligencia, determinación, asertividad, etc. Se Asumía que los grandes líderes nacían, no se hacían.

Tras numerosas investigaciones se ha llegado a la conclusión de que esto no es cierto y que los sujetos que tienen la condición de líderes no presentan un conjunto fijo de características que permitan diferenciarlos con claridad de aquellos que no lo son. Así, se partía de la suposición de que muchos líderes poseían personalidades, rasgos físicos y características psicológicas similares; sin embargo, al analizar estos rasgos, muy pocos resultaron ser comunes a directivos exitosos.

Hoy en día todos sabemos que el liderazgo y el comportamiento se aprenden, aunque, todavía hay personas que consideran que existen características innatas específicas del líder.

Página Web

<http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

### 1.2.2 Pensamiento Likert, Liderazgo orientado hacia el empleado y hacia la tarea.

**Rensis Likert** Educador y psicólogo organizacional estadounidense mantuvo una línea de pensamiento donde distingue cuatro estilos de liderazgo, en función del peso relativo que ostenten las orientaciones hacia el empleado y hacia la tarea. El autor diferencia cuatro sistemas de dirección con un estilo particular en cada uno de ellos:



- En el sistema 1, líder es «explotador-autoritario», orientación total a la tarea
- En el sistema 2, líder sigue una conducta «benevolente-autoritaria»
- En el sistema 3 el líder recibe el nombre de «consultor».
- En el sistema 4 nos encontramos con el líder «participativo» orientado empleado



De estos cuatro sistemas de dirección, Likert resaltó como el más eficiente el último porque pudo comprobar cómo las organizaciones, dirigidas según este tipo de liderazgo, eran más productivas y efectivas en la fijación de metas.

También, tras la segunda Guerra Mundial se llevaron a cabo, en los Estados Unidos, varios estudios sobre Liderazgo en la misma línea, demostrando que ciertos roles de comportamiento resultaban ser más eficaces que otros. Tenían que determinar qué es lo que hacía que ciertos mandos militares fueran capaces de realizar correctamente sus misiones volviendo a la base, mientras que otros, se perdían en las líneas enemigas o eran derribados. El Departamento de Defensa Americano invirtió, a principios de los años 50, más de 500.000 dólares para investigar este fenómeno. Como resultado nació lo que hoy se conoce como **el grupo de Ohio**, (Ohio State University). Se obtuvieron y analizaron, mediante técnicas estadísticas, grandes cantidades de información. La conclusión final a la que se llegó, después de estudiar cerca de los dos tercios de la información que se pudo procesar, fue que, esencialmente, dos variables eran las determinantes:

- La tendencia a la tarea, a la producción,.
- La tendencia a la relación, a las personas.

\*RENSIS LIKERT, *New patterns of management*, Mcgraw hill, 1961, Michigan USA.

### 1.2.3 Teoría X e Y Mcgregor y las influencias motivacionales

Douglas McGregor (Detroit, 1906 - 1964), economista de Estados Unidos

Bibliografía Mc Fragor, D. (1969). *El aspecto humano de las empresas*. Diana, México.

Mcgregor plantea una dualidad en el ejercicio del liderazgo con los subordinados, la Teoría X e Y, desarrollada en los años 60.







#### A) Teoría X

El trabajo es un mal necesario, siendo por tanto desagradable y evitándose en la medida de lo posible. Los empleados tienen que ser presionados y amenazados con castigos para que hagan el trabajo, existe poca ambición entre los operarios, siendo muy valorada la seguridad.

#### B) Teoría Y

Las personas no son perezosas por naturaleza y los trabajadores tienen imaginación, ingenio y creatividad que pueden aplicar en sus tareas. Cuando se comprometen, los empleados autocontrolan sus acciones para conseguir los fines planteados a priori.

En base a estos supuestos, para que una organización funcione bajo los planteamientos de la Teoría X, la coacción debe considerarse inherente. Por su parte, la Teoría Y implica una visión más humana de las relaciones empresa-trabajador. Además, desde un punto de vista cronológico, la Teoría X precede a la Y, ya que la opinión de que la única manera de conseguir un buen rendimiento de los empleados es mediante la amenaza y el control, ha sido ampliamente superada.

Las influencias motivacionales envolverían estas 2 teorías para en función de las circunstancias aplicar la idoneidad de una y otra forma de liderazgo.

\* D. MCGREGOR, *El lado humano de las organizaciones*, Mcgraw hill, Colombia, 1994.

### 1.2.4 Teoría de las necesidades de David McClelland, logro poder y afiliación.

**Libro** “*Teoría de las necesidades*”, de David McClelland



Esta teoría aparece en 1962, y proporciona información sobre cómo motivar empleados ejerciendo el liderazgo y dependiendo de su necesidad predominante de logro, poder o afiliación.





McClelland establece en 3 tipos de factores que motivan al ser humano en todos los ordenes de la vida, y por supuesto también en el ámbito de las organizaciones:

- 1-Necesidades de Logro; De interés por conseguir metas, objetivos, retos.
- 2-Necesidades de Poder; De prestigio, Autoridad, de influir en los demás.
- 3-Necesidades afiliativas: Sobre relaciones amigables, interactuar positivamente con la gente.

A los que predominantemente tienen necesidades de logro hay que procurar darles tareas no rutinarias con objetivos claros que claramente representen un desafío. Sin embargo, para aquellos que tienen mayor necesidad de poder, es más importante que sean dueños de sus iniciativas y proyectos, así como ser partícipes de las decisiones que los afecten. Por último, a los empleados con necesidad de afiliación se debe permitir formar equipos y ser generoso con los elogios y reconocimientos al equipo. Estas personas en general son buenos mentores, así que es buena idea sacar provecho de esta facilidad para formar nuevos empleados.

\*DAVID MCLELLAND, *“Teoría de las necesidades”*, Narcea, 1989

### 1.2.5 Pensamiento Robert Blake y Jane Moutton, la búsqueda del equilibrio

Otra visión sobre el comportamiento del liderazgo es la ofrecida por Blake y Moutton. Estos dos autores, en el año 1964 desarrollaron esta teoría haciendo uso de dos dimensiones:

- 1-interés por las personas
- 2-interés por la tarea.

Además de ofrecer cinco estilos específicos de liderazgo, tratan de medir, para un directivo particular, estas preocupaciones, y representar los resultados, tal y como en este cuadro





A)- El estilo 1.1. Se caracteriza por una baja preocupación del directivo, tanto por la producción como por la persona. Ellos lo denominan «administración empobrecida».

B)- El estilo 1.9. Recibe el nombre de «administración a lo country club», , puesto que presenta una alta preocupación por los individuos, pero muy baja . por la tarea.

C)- El estilo 9.1. Es llamado «administración autocrática del trabajo», ya que caracteriza a aquellos líderes que sólo se sienten preocupados por el trabajo; descuidando los aspectos humanos que llevan aparejados.

1.9							9.9
			5.5				
1.1							9.1

D)- El estilo 9.9. Se le conoce también por «gerencia de equipo» o «democrático». Comprende aquella actitud que, en función de una máxima preocupación, tanto por la producción como por las personas.

E)- El estilo 5.5. Comprende una «administración de término medio», donde existe una igual preocupación, tanto por la satisfacción de las personas como por la producción. Esta actitud permite lograr una moral y producción adecuadas, aunque no excelentes.

\*R.BLAKE & J.MOUTTON, *the managerial grid*, 1964, Gulf publishing, Houston, USA.

### 1.2.6 Liderazgo Situacional: Modelo Paul Hersey & Ken Blanchard y la influencia de los colaboradores.



PAUL HERSEY Y KEN BLANCHARD

Durante décadas se ha seguido buscando un estilo de liderazgo óptimo, pero con sus investigaciones, Hersey y Blanchard en los años 70 concluyen que no existe tal estilo de liderazgo. El líder es aquel que adapta



su comportamiento a las exigencias de su propia y exclusiva situación.

Esta teoría situacional o de ciclo de vida se basa en las siguientes variables:

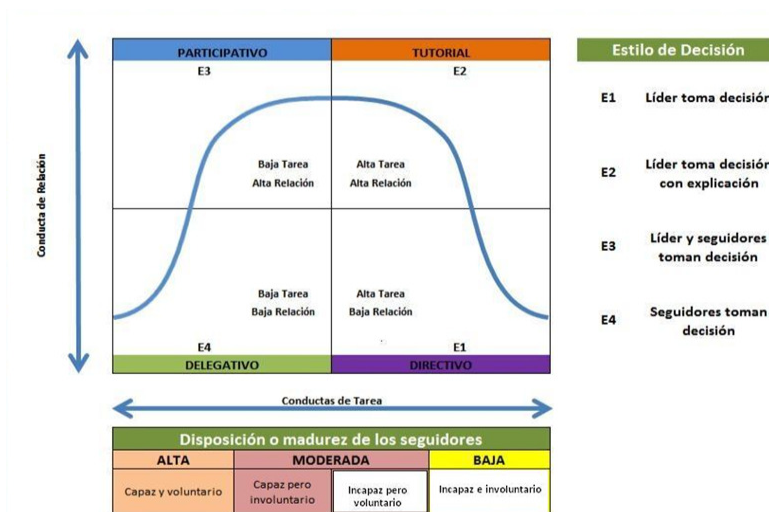
- 1- La cantidad de dirección que ofrece un líder, se refiere a la conducta de tarea y que indica el grado en que el líder inicia una comunicación descendente, explicando los que ha de hacer cada uno de sus seguidores, las pautas de actuación y el grado de control que les aplica.
- 2- Cantidad de apoyo sociemocional, se refiere a la conducta de relación e indica el grado en que el líder comienza una comunicación bilateral proporcionando apoyo socioemocional (caricias psicológicas) en una situación dada y de acuerdo al nivel de madurez de sus seguidores.
- 3- Nivel de madurez de los seguidores que demuestran en una tarea, función u objetivo específico que el líder intenta realizar a través de un individuo o grupo. Esta madurez se define como la capacidad de formular metas altas pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidades y la educación y/o experiencia del individuo o grupo. Esta variable de madurez hace referencia exclusivamente a una tarea específica que ha de ser ejecutada.

Según los autores a medida que el nivel de madurez del empleado aumenta en relación con el logro de un objetivo específico, el líder debe comenzar a reducir la conducta de la tarea y a incrementar la de relación. Cuando el individuo o grupo alcanza un nivel superior al promedio de madurez, el líder no sólo disminuirá la conducta de tarea, sino también la conducta de relación.

El estilo apropiado de liderazgo para los niveles de madurez del seguidor se representa por una función curvilínea sobre los cuatro cuadrantes del liderazgo. El nivel de madurez de los seguidores se representa debajo del modelo de liderazgo como un continuo que va del comportamiento inmaduro al comportamiento maduro:



- M1 (nivel bajo de madurez)
- M2 (nivel bajo a moderado)
- M3 (nivel moderado o alto)
- M4 (nivel de gran madurez).



Para determinar cuál es el estilo de liderazgo apropiado en una situación dada, el líder debe antes determinar el nivel de madurez de los seguidores, pero en relación a un objetivo o tarea específica. Una vez identificado este nivel de madurez, podrá determinar el estilo apropiado de liderazgo trazando una línea perpendicular desde el punto continuo que identifica el nivel de madurez del seguidor, al punto donde se corte la función curvilínea en la posición del estilo del líder del modelo.

El cuadrante en que tal intersección ocurra nos indica el estilo apropiado que debe utilizar el líder en la citada situación con un seguidor de ese nivel de madurez.

Los cuatro estilos de mando que define la teoría del liderazgo situacional son:

1-Dirigir: la conducta de alta tarea/baja relación (S1) se caracteriza por la comunicación unilateral descendente, mediante la cual el líder decide el papel de los seguidores y les dice qué tarea deben realizar, cómo, cuándo y dónde han de realizarla.

2-Persuadir: en la conducta de alta tarea/alta relación (S2), el líder juega un papel preponderante. Intenta por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional persuadir psicológicamente al seguidor(es) sobre la decisión que ha de tomarse.

3-Participar: la conducta de alta relación/baja tarea (S3) se caracteriza porque líder y seguidor(es) participan en la tarea de decisión mediante una comunicación bilateral y una



conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimientos para hacer la tarea.

4-Delegar: la conducta de baja relación/baja tarea (S4) implica que el seguidor(es) tiene la total iniciativa. El líder delega, ya que el seguidor(es) tiene un alto nivel de madurez, es decir, desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento.

Un estilo apropiado de liderazgo a un nivel dado de madurez conlleva la responsabilidad del líder de ir desarrollando a sus seguidores hacia niveles superiores.

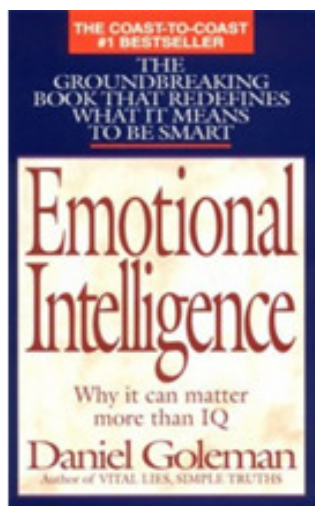
Y esto ha de realizarse paso a paso premiando lo más posible cada mínimo rasgo de conducta apropiada que el sujeto siga en la dirección deseada. Cuando el individuo llega a asumir una responsabilidad significativa y rinde como persona de moderada madurez, no sólo es capaz de proporcionar por sí mismo su propia dirección para las actividades que desempeña, sino que también comienza a dar cumplida satisfacción a sus propias necesidades interpersonales y emocionales.

Si bien el líder puede usar un estilo específico para el grupo de trabajo en cuanto grupo, puede que con frecuencia tenga que comportarse de modo diferente con cada uno de sus miembros, porque están en diferentes niveles de madurez. En cualquier caso, bien sea trabajando con un grupo o con un individuo, los cambios en el estilo de dirección deben ser graduales. Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino que debe ser evolutivo: cambios graduales de desarrollo como resultado de un crecimiento planificado y la creación de un clima de mutuo respeto y confianza.

\* PAUL HERSEY & K B; *Liderazgo de más alto nivel*, Norma, Barcelona, 2007.



## PARTE 2ª LA INTELIGENCIA EMOCIONAL, DANIEL GOLEMAN



Daniel Goleman, en su libro “*Emotional Intelligence*” en 1996 nos habla de la inteligencia emocional como factor principal del éxito, que incluye otros factores como la relación con los demás y consigo mismo, el autocontrol y la perseverancia. Goleman, en su libro desarrolla la teoría de la inteligencia emocional y su aplicación en distintos aspectos de nuestra vida. La aplicación de esta teoría es algo válido desde nuestra propia infancia en las escuelas o colegios, con nuestros amigos, en el ámbito familiar, la universidad y por supuesto en el mundo laboral.

En el capítulo introductorio de su libro, nos comenta , “*El desafío de Aristóteles*”, y empieza tratando los impulsos y sentimientos agresivos;

*“Es fácil enfadarse, lo difícil es enfadarse con la persona adecuada en el grado exacto, momento oportuno, propósito justo y modo correcto”.*

Esto es lo emocionalmente inteligente, y es así de difícil para todas las emociones, y a lo largo del libro se busca comprender las mismas y se dan recomendaciones para su manejo inteligente.

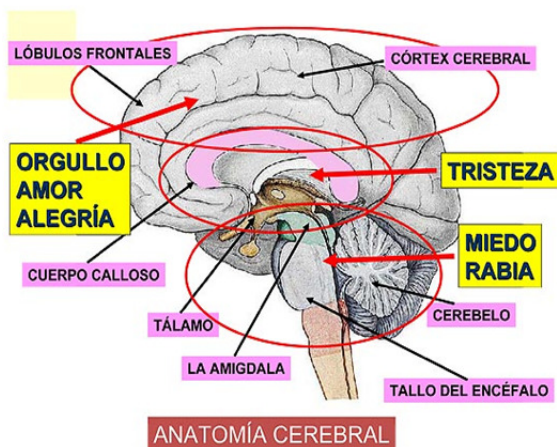


### 2.1 El cerebro emocional

¿Para qué sirven las emociones?

En la primera parte del libro, Goleman nos explica el valor para la supervivencia que tienen las emociones y la interrelación dinámica entre el sistema límbico y la corteza cerebral. La corteza considerada la parte más organizada y racional y el sistema límbico la parte emocional e impulsiva, pero también la más primitiva y relacionada con la supervivencia. Luego sigue describiendo el componente físico de las distintas emociones y su utilidad para la supervivencia, y





habla de la interrelación entre la mente emocional y mente racional, como moderadora de la primera. Cuando la emoción y la pasión, desborda la razón es como si el sistema límbico se apoderara del control, mientras que presenta la inteligencia emocional como la moderación de los impulsos primitivos emocionales por la mente racional. Habla de la amígdala como centro neural de las emociones, que media entre el tálamo y la corteza cerebral, por lo que recibe

información antes que la corteza más organizada, por lo que el aprendizaje emocional se encuentra en la interrelación entre estas dos partes.

## 2.2 La naturaleza de la inteligencia emocional

En este capítulo el autor cita varios estudios que prueban que muchos estudiantes con alto Coeficiente Intelectual han fallado a lo largo de sus vidas mientras que muchas personas con Coeficientes normales han tenido éxitos significativos. Goleman afirma que si el CI tiene algún rol en el éxito este no puede ser más de un 20%, mientras que el otro 80% se basa en la inteligencia emocional.

Aquí se menciona la importancia de la auto-observación o auto-vigilancia para la inteligencia emocional. Conocer la fuerza emocional y la manera en que se maneja uno mismo ante sus emociones, la manera en que las comprende y la importancia de reflexionarlas y ponerlas en palabras para conocerlas mejor. Algunos estados emocionales son tratados farmacológicamente y necesitan otro tipo de atención. Es el caso del ciclo maniaco-depresivo de irritabilidad, o el de la depresión agotadora. Luego se introduce en el tema del enfado que es difícilmente manejable así como peligroso y dañino para las relaciones interpersonales y para la propia persona. Habla algunas recomendaciones para “enfriar” el ánimo:

- 1-Las distracciones
- 2-No reprimir los enojos pero tampoco dejarse dominar por ellos.





También menciona algunas recomendaciones para el manejo de la ansiedad, y la depresión, como:

1-La reestructuración cognitiva

2-El ejercicio físico.

Goleman resalta la importancia del trato emocional como la persistencia y el entusiasmo, y señala que los estudiantes asiáticos muestran un mejor record de éxitos no por sus punteos de CI sino por sus persistencia ante sus debilidades. La actitud maestra es la perseverancia, no dejarse vencer por el miedo al fracaso, el aburrimiento o la frustración, es refrenar los impulsos para obtener beneficios a largo plazo.

### La empatía

La empatía la capacidad de sintonizarse emocionalmente con los demás es una capacidad que se puede desarrollar y que consiste en ciertos componentes como la capacidad de captar mensajes no verbales. En esto señala Goleman que las mujeres tienen una mayor capacidad que los hombres, para reconocer estos gestos no verbales. Esta capacidad se desarrolla grandemente en los primeros años de vida a medida que se desarrolla la comunicación, el apego con los padres y las relaciones con iguales. Por último menciona la sociopatía, el caso extremo de la falta de empatía.

### Las artes sociales

Además de la empatía hay otras formas en que se establece la sintonía emocional, mediante la expresión emocional, el tono emocional y la habilidad para traducir estos en significados. Estos son los primeros componentes de la competencia social, luego se habla de otros como el buen humor, y el contagio emocional.

### Enemigos íntimos

Aquí se trata de la importancia de la emoción en la vida matrimonial. Además de la sincronía y la sintonía de las emociones de ambos sexos, durante sus respectivos desarrollos hay que tener en



cuenta algunas diferencias entre sexos como la mayor capacidad de las mujeres para expresarse y entender distintos tipos de lenguajes, por lo que los hombres tienden a tener deficiencias comunicacionales en las relaciones con dificultades; además hay críticas destructivas, ataque y contraataques, o evasiones. Para estas dificultades el autor hace otras recomendaciones, sobre todo para los hombres que son más vulnerables a presentar deficiencias en el matrimonio.

### Ejecutivos con corazón

Además del éxito académico y los altos puntajes de CI la inteligencia emocional puede estar relativamente baja en algunos ejecutivos con esas características. Para Goleman, el éxito ejecutivo también depende en gran medida de la inteligencia emocional, la perseverancia hasta que la persona termine su tarea o alcance su meta. Para el ejecutivo es importante la inteligencia social, pues tiene que comunicar y organizar la colaboración, motivar, dar retroalimentación, y por lo tanto tiene que mantener una buena estabilidad emocional, optimismo, tolerancia.

### La mente y la medicina

El autor resume algunos estudios de la relación con el sistema inmunológico y las emociones, afirmando que las emociones tienen un efecto muy poderoso en el sistema nervioso autónomo, puesto que los mensajeros químicos que operan en el sistema inmunológico se encuentran con mayor densidad en las áreas neurales que regulan la emoción. Las personas que experimentan ansiedad crónica, largos periodos de depresión, tensión, hostilidad, desconfianza, también tendrán un mayor gasto de energía y un doble riesgo de padecer asma, artritis, dolores de cabeza, úlceras y problemas cardíacos. Mientras que el optimismo, las buenas relaciones personales de apoyo emocional mejoran la salud.

### La familia

La familia tiene una gran importancia en la primera formación no solo educacional sino emocional. Goleman escribe que los niños que son abusados y maltratados por sus padres tienden



a repetir dicho comportamiento. Luego se pierde la posibilidad de empatía en estos niños si son maltratados frecuentemente. Los padres deben transmitir a sus hijos confianza, curiosidad, el placer de aprender y el conocimiento de los límites, pero también la empatía y el apego seguro para la confianza en los demás.

### Trauma y reeducación emocional

Goleman señala que el trauma puede presentar problemas físicos, así como el estrés severo o prolongado. Son un golpe emocional que queda “memorizado” en la amígdala y mantienen en desorden y en actividad innecesaria al sistema límbico. Ante estos traumas y el trastorno por estrés postraumático el autor recomienda la desensibilización sistemática mediante;

1-El juego

2-El arte

3-La ejercitación de la relajación,

4-Otros ejercicios de psicoterapia para liberarse de lastres emocionales.

### El coste del analfabetismo emocional

Goleman escribe que algunas personas son incapaces de diferenciar y reconocer sus emociones y sentimientos, y esto lleva a una mayor confusión para manejar el malestar emocional, y apartarse de lo que lo empeora. Tienen también, por ejemplo, problemas para interpretar los reveses de la vida, por lo que devienen en depresión muchas veces, problemas alimenticios, o bien las personas solitarias y con pocas relaciones personales son más propensas a padecer enfermedades. La confusión para entenderse hace que se confunda y dificulte el manejo del malestar emocional, por lo que muchas personas tratan de mitigar con alcohol y drogas sus confusas sensaciones.



## La escolarización de las emociones

Goleman concluye el libro con algunas recomendaciones y lineamientos para el entrenamiento emocional procurando mejorar por ejemplo la asertividad, la escucha activa, la prioridad por la escolarización emocional y ética de los niños para una prevención emocional.

### **2.3 Conclusiones**

Las emociones tienen una función instintiva para la supervivencia y son activadas en el sistema límbico; la amígdala el centro neural de las emociones recibe los impulsos del tálamo antes que lleguen a la corteza para ser moderados y conducidos.

1-El Coeficiente Intelectual es insuficiente para predecir el éxito mientras que la inteligencia emocional, el conocimiento de uno mismo, la perseverancia ante el miedo, el fracaso, el aburrimiento y la frustración, así como la empatía, las artes sociales, y la capacidad de librarse de las pasiones son mayores determinantes del éxito.

2-La capacidad de comunicación y expresión de emociones, así como el control de las mismas son indispensables en las relaciones matrimoniales y en la actividad del ejecutivo de empresa.

3-Las emociones pueden tener un gran impacto negativo o positivo en el sistema inmunológico.

4-La familia es la primera escuela emocional, donde se puede también reeducar el temperamento, y conformar o destruir la empatía con traumas y abusos.

5-La incapacidad de reconocer las emociones en uno mismo conlleva a grandes confusiones para el manejo del malestar emocional; por lo que la prioridad preventiva debería ser la escolarización emocional y ética de los niños.



6-En conclusión los componentes de la inteligencia emocional a reeducar y educar en los niños son la autoconciencia emocional, el control de las emociones, el aprovechamiento productivo de las emociones, la empatía o comprensión de las emociones y la dirección de las relaciones.

Como resumen, podemos decir que los factores clave de la inteligencia emocional son 5 y están divididos en 2 grandes áreas:

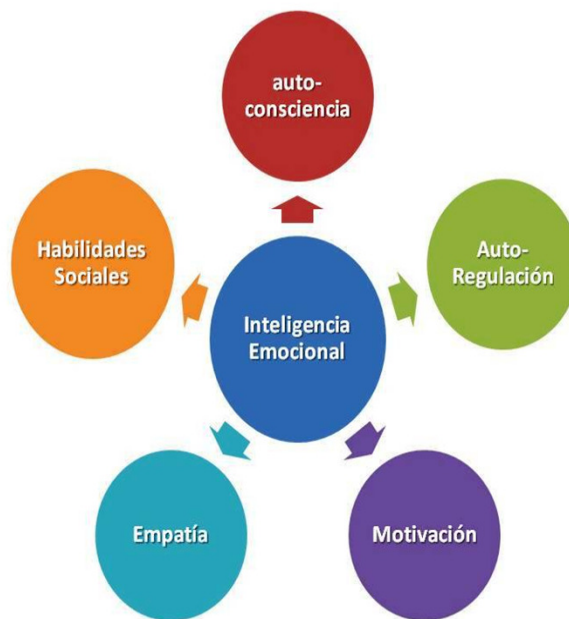
1-Factores con uno mismo:

- Autocontrol
- Autoconfianza
- Automotivación

2-Factores con los demás

- Empatía
- Habilidades sociales

FACTORES INTELIGENCIA EMOCIONAL	
P E R S O N A L E S	CONCIENCIA DE UNO MISMO
	AUTOCONTROL
	AUTO-MOTIVACION
S O C I A L E S	EMPATIA
	HABILIDADES SOCIALES



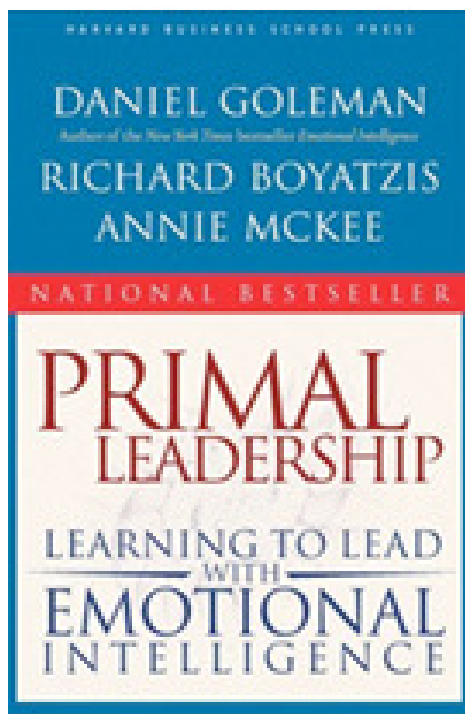
\*DANIEL GOLEMAN, *Inteligencia emocional*, 1996, editorial Kairos, Barcelona.



### PARTE 3ª “EL LÍDER RESONANTE CREA MÁS”

## APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN EL LIDERAZGO

(Autores: Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Anne Mckee)



Libro *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence* – 2002.

En el desarrollo de la teoría de la inteligencia emocional e impulsado por el éxito del libro, Goleman se lanzó a publicar estudios de la aplicación de su teoría en áreas concretas de la vida social. Para el mundo de la empresa y las relaciones con los trabajadores publicó junto con Boyatzis y Mckee un estudio que pretende analizar las características que un buen líder debe tener.

Los líderes en las Empresas suelen estar muy bien preparados en los que a habilidades de tipo técnico y cognitivo se refiere. Poseen la titulación universitaria adecuada y la experiencia de conocimientos de su negocio.

Sin embargo, cuando se trata de manejar sus propias emociones y las emociones ajenas, en la mayoría de las ocasiones es muy poco lo que conocen. La importancia de ser emocionalmente inteligente se basa en el hecho de que el líder debe ser un distribuidor y remodelador de las emociones de su equipo de trabajo. El líder debe saber leer y aprovechar las emociones de los miembros del equipo con el fin de crear un clima de trabajo más idóneo. En este texto, los autores presentan un panorama general de las habilidades emocionales que un líder debe poseer, una relación de los estilos de liderazgo y la influencia que estos ejercen sobre los empleados, y algunas recomendaciones para llegar a ser un líder efectivo.



### 3.1 Liderazgo e inteligencia emocional

No cabe duda que el pensamiento analítico y la claridad conceptual sean habilidades fundamentales e imprescindibles para ejercer el liderazgo y que la capacidad intelectual, por sí sola no hace al líder. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones. Su éxito no depende tanto de lo que hacen como del modo en que lo hacen. El líder proporciona a los demás pautas para interpretar y reaccionar emocionalmente ante determinadas situaciones.

Es, por definición, el principal «gestor de significado» de un grupo. En contextos de crisis o turbulencia todas las miradas convergen en el líder en busca de orientación. Desempeña un papel fundamental en el clima emocional colectivo ya que explícita o implícitamente determina la norma emocional del grupo. Si un líder carece de la capacidad para encauzar las emociones adecuadamente, nada de lo que haga funcionará como es debido



**Annie McKee, Ph.D. Founder**

*Annie McKee is a bestselling business book author and advisor to top global leaders, from CEOs of Fortune 50 companies to government officials South Africa. In 2005, BusinessWeek named her in their Top 100 Leaders issue as an Executive Coach, but Annie's journey to becoming one of the world's top advisors on leadership has hardly been conventional. It has been full of risky moves and unconventional choices. McKee will tell you it is a journey in which she learned to believe in the power of hope.*

### 3.2 Resonancia y Disonancia.

Resonar según el diccionario es el «*refuerzo o prolongación del sonido mediante el reflejo*» o «*mediante la vibración sincrónica*». El análogo humano de esta vibración sincrónica tiene lugar cuando dos personas sintonizan en la misma «longitud de onda emocional», cuando se sienten «en sincronía». La disonancia por el contrario hace referencia a un sonido desagradable y discordante e implica falta de armonía. Este símil musical es el que el libro utiliza para compararlo con el estilo de liderazgo en las organizaciones.





### 3.3 El liderazgo resonante

El Liderazgo resonante, para Goleman, Boyatzis y McKee es un tipo de liderazgo que sintoniza con los sentimientos de las personas y los encauza en una dirección emocionalmente positiva.

Unos de los signos más evidentes del líder resonante es el optimismo y el entusiasmo que exhiben sus subordinados. La resonancia amplifica y prolonga el impacto emocional del liderazgo.

Este tipo de líderes sabe movilizar en los demás el estado de ánimo más adaptado a las circunstancias, utilizando su empatía para sintonizar con el tono emocional de sus subordinados.

Cuando el líder no sabe empatizar ni interpretar adecuadamente las emociones ajenas genera disonancia y transmite innecesariamente mensajes perturbadores. El resultado es que la atención del grupo se desvía de su misión y se centra en el malestar colectivo. Este líder crea grupos discordantes en los que las personas tienen la continua sensación de hallarse desconectados de los demás.

El líder disonante moviliza emociones negativas y genera en el equipo sentimientos de frustración, resentimiento, rencor y rabia. Existen diferentes modos de ejercer el liderazgo resonante y disonante.

### 3.4 El impacto en el trabajo Efectividad; liderazgo e inteligencia emocional

Los autores señalan que si bien cierto grado de ansiedad (que acompaña, por ejemplo a la proximidad de la fecha de entrega de determinado trabajo) puede servir para centrar la atención y la energía de los involucrados, el estrés prolongado reduce la capacidad del cerebro para procesar

**Faculty – Richard Boyatzis**



H.R. Horvitz Professor of Family Business  
Professor, Organizational Behavior  
Distinguished University Professor, Case Western Reserve University

richard.boyatzis@case.edu  
(216) 368-2053  
Peter B. Lewis Building 436  
Office Hours: By Appointment Only

la información y responder eficazmente, y acaba dificultando las relaciones y disminuyendo el rendimiento. La risa y el optimismo, por el contrario, suelen consolidar las habilidades neuronales básicas para desempeñar bien el trabajo.



Las hormonas que son segregadas en el torrente sanguíneo cuando una persona está disgustada tardan mucho tiempo en reabsorberse. Este es uno de los motivos por los cuales una discusión puede dejarnos sumidos durante horas en la tensión y la preocupación. Las emociones negativas (especialmente el enfado, la ansiedad y la sensación de inutilidad crónica) «monopolizan» la atención y dificultan el trabajo. Más allá de cierto nivel, la ansiedad y la preocupación acaban menoscabando seriamente las capacidades mentales. Pero la ansiedad no solo erosiona las capacidades mentales, sino que también disminuye la inteligencia emocional, ya que las personas angustiadas tienen más dificultades en interpretar adecuadamente las emociones de los demás, reduciendo su empatía y obstaculizando sus habilidades sociales. Las investigaciones corroboran que los estados de ánimo positivos nos ayudan a percibir más favorablemente los hechos y las personas, contribuyendo a un grado mayor de conciencia de los recursos disponibles para alcanzar un determinado objetivo.

### **3.5 La risa y la broma**

La risa y la broma oportuna estimulan la creatividad, abren vías de comunicación, consolidan la sensación de conexión y confianza y convierten al trabajo en algo mucho más agradable. La capacidad del líder para inducir estados de ánimo positivos y cooperativos resulta fundamental para determinar el éxito del grupo.

Según los estudios realizados por los autores el clima emocional da cuenta de entre el 20 y 30 por ciento del rendimiento. Y dicho clima depende entre un 50 y un 70 por ciento de las acciones del líder.

Es él más que cualquier otra persona quien pone las condiciones que determinan directamente la capacidad de las personas para responder positivamente al trabajo.

Algunas citas incluidas en el libro

*«No debemos acabar convirtiendo al intelecto en un dios. Es evidente que su musculatura es muy poderosa, pero carece de personalidad. Y es que su función no es tanto la de dirigir como la de servir»* Albert Einstein NATIONAL BUSINESS SCHOOL [www.nbs.com.gt](http://www.nbs.com.gt)



### 3.6 Las dimensiones de la inteligencia emocional

Goleman, Boyatzis y McKee han determinado cinco dominios de la inteligencia emocional - divididos en 3 dominios de competencia personal y 2 dominios de competencia social- y dieciocho competencias que se desprenden de ellos. Para los autores las competencias de la inteligencia emocional no son cualidades innatas, sino habilidades aprendidas, cada una de las cuales aporta una herramienta básica que potencia la eficacia de los líderes.

#### 1. Dominios de competencia personal:

Determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos.

##### **Conciencia de uno mismo**

Competencias asociadas:

1. Conciencia emocional de uno mismo
2. Valoración adecuada de uno mismo
3. Confianza en uno mismo

##### **Autogestión**

4. Autocontrol emocional
5. Transparencia
6. Adaptabilidad

##### **Automotivación**

7. Logro
8. Iniciativa
9. Optimismo

Competencias		
PERSONALES	CONCIENCIA DE UNO MISMO	1. Autoconciencia emocional
		2. Autovaloración adecuada
		3. Autoconfianza
	AUTOCONTROL	4. Autocontrol emocional
		5. Transparencia
		6. Adaptabilidad
	AUTO-MOTIVACION	7. Logro
		8. Iniciativa
		9. Optimismo
SOCIALES	CONCIENCIA SOCIAL	10. Empatía
		11. Conciencia Organización
		12. Servicio
	HABILIDADES SOCIALES	13. Liderazgo inspirado
		14. Influencia
		15. Desarrollo de los demás
		16. Catalizar el cambio
		17. Gestión de conflicto
		18. Trabajo en equipo

#### 2. Dominios de la competencia social: Modo en el que nos relacionamos con los demás.

##### **Conciencia Social**

Competencias asociadas:

10. Empatía
11. Conciencia de la organización
12. Servicio



### **3.7 Gestión de las relaciones**

Competencias Asociadas:

13. Liderazgo inspirado
14. Influencia
15. Desarrollo de los demás
16. Catalizar el cambio
17. Gestión de conflicto
18. Trabajo en equipo y colaboración

### **3.8 Los estilos de liderazgo**

De acuerdo con Goleman, Boyatzis y McKee existen seis estilos de liderazgo. Los primeros cuatro alientan la resonancia y los otros dos, si bien son útiles en situaciones bien concretas deben ser usados con cuidado ya que pertenecen al estilo disonante. Para los autores, los mejores y más eficaces líderes son aquellos que pueden hacer uso con flexibilidad de las seis modalidades diferentes de liderazgo y que pueden pasar de uno a otro estilo en función de las circunstancias que se presentan. Cada uno de ellos alienta a la resonancia de manera diferente, se asientan sobre competencias particulares, y generan un impacto distinto sobre el clima. Por ello resulta apropiado utilizarlos dependiendo de la situación a resolver.

Estilos resonantes:

1. Visionario
2. Coaching
3. Afiliativo
4. Democrático



Estilos disonantes:

- 5. Timonel
- 6. Autoritario

Estilos de liderazgo					
Liderazgo Resonante positivo				Liderazgo Disonante	
VISIONARIO	COACHING	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	TIMONEL	AUTORITARIO
A través de visión inspiradora guían a las empresas hacia una visión global dando confianza a sus equipos. Se gestiona desde un único objetivo.	Desarrollan personas, las impulsan a ser el conductor. Con él tendrás responsabilidad y visión a corto y medio plazo lo que interesa para progresar,	El Blando y paternalista. Con este modelo de jefe procura buenas relaciones personales en el equipo. Peligro= El área se confunde con unas vacaciones	El majete. Se le llama participativo o democrático porque pide la opinión de sus colaboradores y luego decide teniendo en cuenta a subordinados	El limitativo. Las personas son un mero instrumento para su propio logro. Solo miden objetivos, cueste lo que cueste. No pide a nadie lo que no se pide a sí mismo	Dirige con autoridad, delega muy poco, debe utilizarse en situaciones críticas ya que los resultados son desastrosos para motivar

### 3.9 Convertirse en un líder resonante

Los autores acuerdan en que la inteligencia emocional posee un importante componente genético, y otro adquirido. Por lo tanto si bien las personas podemos diferir en el nivel de partida de desarrollo de esas habilidades todos podemos aprender a mejorarlas. No obstante para ello se requiere de esfuerzo, motivación y compromiso.



El desarrollo de las habilidades del liderazgo requiere de un tipo de aprendizaje diferente del que precisa el cerebro pensante, porque la reeducación del cerebro emocional necesita de mucha práctica y mucha repetición.

### **3.10 El modelo de aprendizaje**

El modelo de aprendizaje que proponen los autores es el de aprendizaje autodirigido desarrollado por Richard Boyatzis y atraviesa cinco fases diferentes que se denominan «descubrimientos».

Cada descubrimiento sirve para efectuar cambios necesarios en las dieciocho competencias de la inteligencia emocional antes descritas.

**Primero:** Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo, conectar con los propios sueños. La respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?

**Segundo:** Descubrir quién está siendo uno ahora. Responder a la pregunta ¿Quién soy yo? Detectar cuáles son sus fortalezas y debilidades, cómo lo ven los demás y cuáles son sus creencias más profundas.

**Tercero:** Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar las fortalezas y corregir las debilidades. Establecer objetivos basados en las fortalezas. Integrar en nuestra vida cotidiana las acciones correctoras.

**Cuarto:** Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo.

**Quinto:** Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las cuatro fases anteriores necesitamos de los demás y en ese sentido desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio.





Fases de aprendizaje o desarrollo, EL AUTOAPRENDIZAJE como fórmula	
<b>YO IDEAL</b>	<b>Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo.</b> <b>Conectar con los propios sueños.</b> <b>Respuesta a la pregunta</b> <b>¿Quién quiero ser?</b>
<b>YO REAL</b>	<b>Descubrir quién es uno mismo ahora.</b> <b>Responder a la pregunta ¿Quién soy yo?</b> <b>Detectar fortalezas y debilidades</b> <b>Cómo lo ven los demás.</b> <b>Cuáles son sus creencias más profundas.</b>
<b>PROGRAMA APRENDIZAJE FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b>	<b>Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar FORTALEZAS y corregir las DEBILIDADES.</b> <b>Establecer objetivos basados en las fortalezas.</b> <b>Integrar en nuestra vida cotidiana las acciones correctoras</b>
<b>EJERCITAR NUEVAS HABILIDADES</b>	<b>Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo, apoyarse en técnicas acordes con las competencias a desarrollar</b>
<b>BUSQUEDA DE ALIANZAS A TRAVES DE PERSONAS DEL ENTORNO</b>	<b>Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las cuatro fases anteriores necesitamos de los demás</b> <b>Desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio</b>

### 3.11 La organización emocionalmente inteligente

Una organización emocionalmente inteligente es para Boyatzis, Goleman y McKee :

*«Una organización convencida y orgullosa de sus capacidades, que reconoce sus puntos fuertes y débiles, y que sabe convivir con el nivel de tensión adecuado para mantener su posición*





*competitiva sin menoscabo de la salud individual de sus miembros y de la salud de sus relaciones interpersonales y colectivas.»*

Para los autores la creación y mantenimiento de organizaciones emocionalmente inteligentes es una de las principales responsabilidades del líder. De él depende que una organización:

1. Identifique su realidad emocional
2. Articule su visión ideal
3. Contribuya a que los integrantes descubran el papel que les corresponde.

Si nos atenemos a lo comentado hasta ahora y lo combinamos con las teorías de pensadores anteriores donde la orientación del líder se veía influida notoriamente por su inclinación hacia la tarea o hacia las personas, tenemos el siguiente estudio de estilos de liderazgo y situaciones más apropiadas para su ejercicio:

\*DANIEL GOLEMAN Y OTROS, *El líder resonante crea más*, Plaza & janes, 2002, Barcelona



## PARTE 4ª

## APLICACIÓN EFICAZ DEL LIDERAZGO:

### 4.1 Estilo de liderazgo a aplicar según situación.

Llegados a este punto se ha analizado:

- Las principales teorías del liderazgo con sus características más importantes.
- La teoría de la inteligencia emocional como elemento clave en el éxito personal.
- La aplicación de la inteligencia emocional en el liderazgo dentro de las organizaciones.

Y de todo lo anterior, haciendo un análisis combinando los distintos estilos de liderazgo con las situaciones que se nos presentan con respecto a los colaboradores o seguidores y las tareas o momentos por los que la organización atraviesa, tenemos el siguiente esquema:

		VISIONARIO	COACHING	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Situaciones donde el estilo de liderazgo es más apropiado	con respecto a las personas	Requiere un gran nivel de madurez en los equipos humanos, con alto grado de motivación a "logros" y metas	Debe haber cierta madurez de los subordinados, sentimiento de equipo y ganas de aprender. Puede ser muy motivante.	Personal con motivaciones "afiliativas" y de relaciones humanas. Empleados muy afectivos o emocionales.	Personal con motivaciones de "poder", el prestigio la autoridad y la influencia en los demás.	Personal con motivaciones de "logros y metas", retos y objetivos. Personal muy maduro, independiente y muy cualificado	Equipos con muy poca madurez, pocas expectativas, poco nivel cualificación
	con respecto a la tarea	Existencia de una clara oportunidad de éxito tras una idea o negocio concreto. Hay muchas expectativas en un proyecto ilusionante.	Situaciones con complejidad, muchos objetivos y muy variados, organizaciones o proyectos donde hay muchos indicadores en común.	Situaciones rutinarias y de control medio. No sirve para grandes oportunidades, tampoco hay muchos riesgos	Situaciones que el líder no sabe adonde ir y que decisiones tomar. Útil para motivar con riesgo de demorarse las decisiones en el tiempo.	Situaciones donde hay necesidad de alcanzar objetivos a corto plazo, con urgencia, con resultados inmediatos.	Situaciones de crisis, entornos agresivos, decisiones que hay que imponer, líneas rojas de la compañía.



## 4.2 Cuadro global aplicación eficaz del liderazgo

En el cuadro final se expone todo lo que tiene un valor importante en el desarrollo del liderazgo extraído de la muchas teorías existentes, y podemos decir con rotundidad que los factores clave para el desarrollo del liderazgo son:

- La Tendencia hacia las personas de los líderes, importancia de las relaciones.
- La Tendencia hacia las tareas y objetivos.
- La Importancia del perfil de los liderados, nivel de madurez y motivaciones.
- Las Situaciones económicas o sociales de la organización y el entorno.
- las Competencias que deben tener los líderes para manejar situaciones.
- Los Perfiles de los distintos estilos de liderazgo y situaciones más apropiadas.
- Las Claves para el desarrollo y formación de los líderes.

El resultado es un cuadro/estudio que nos hará comprender las claves de liderazgo y nos ayudará en el desarrollo personal individual del camino hacia un liderazgo eficiente:

Si recomponemos el puzle que hemos estado haciendo hasta ahora a lo largo de todo este trabajo veremos una visión global del liderazgo en el siguiente cuadro final:



# APLICACION EFICAZ DEL LIDERAZGO

## Estilos de liderazgo

### Liderazgo Resonante positivo

### Liderazgo Disonante

VISIONARIO	COACHING	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	TIMONEL	AUTORITARIO
A través de visión inspiradora guían a las empresas hacia una visión global dando confianza a sus equipos. Se gestiona desde un unico objetivo.	Desarrollan personas, las impulsan a ser el conductor. Con él tendrás responsabilidad y visión a corto y medio plazo lo que interesa para progresar”,	El Blando y paternalista. Con este modelo de jefe procura buenas relaciones personales en el equipo. peligro= El area se confunda con unas vacaciones	El majete. Se le llama participativo o democrático porque pide la opinión de sus colaboradores y luego decide teniendo en cuenta a subordinados	El limitativo. Las personas son un mero instrumento para su propio logro. Solo miden objetivos, cueste lo que cueste. No pide a nadie lo que no se pide a sí mismo	Dirige con autoridad, delega muy poco, debe utilizarse en situaciones críticas ya que los resultados son desastrosos para motivar

## Competencias

PERSONALES	conciencia de uno mismo	1. Autoconciencia	importante	importante			importante	importante
		2. Autovaloración						importante
		3. Autoconfianza	importante					
	Auto-control	4. Autocontrol					importante	<b>muy importante</b>
		5. Transparencia	importante	importante				
		6. Adaptabilidad	importante					
	Auto-motivacion	7. Logro					importante	importante
		8. Iniciativa					importante	importante
		9. Optimismo						
SOCIALES	Empatía	10. Empatía	<b>muy importante</b>	<b>muy importante</b>	<b>muy importante</b>			
		11. Conc. Organizaci.						importante
		12. Servicio						
	Habilidades Sociales	13. Inspirar Liderazgo						
		14. Influencia				importante		
		15. Desarrollo demás		<b>muy importante</b>		importante		
		16. Catalizar cambio	importante					
		17. Gestión conflicto				importante		
		18. Trabajo en equipo				importante		

Situaciones donde el estilo de liderazgo es más apropiado

con respecto a las personas

con respecto a la tarea

VISIONARIO	COACHING	AFILIATIVO	DEMOCRATICO	TIMONEL	AUTORITARIO
Requiere un gran nivel de madurez en los equipos humanos, con alto grado de motivación a "logros" y metas	Debe haber cierta madurez de los subordinados, sentimiento de equipo y ganas de aprender. Puede ser muy motivante.	Personal con motivaciones "afiliativas" y de relaciones humanas. Empleados muy afectivos o emocionales.	Personal con motivaciones de "poder", el prestigio la autoridad y la influencia en los demás.	Personal con motivaciones de "logros y metas", retos y objetivos. Personal muy maduro, independiente y muy cualificado	Equipos con muy poca madurez, pocas expectativas, poco nivel cualificación
Existencia de una clara oportunidad de éxito tras una idea o negocio concreto. Hay muchas expectativas en un proyecto ilusionante.	Situaciones con complejidad, muchos objetivos y muy variados, organizaciones o proyectos donde hay muchos indicadores en común.	Situaciones rutinarias y de control medio. No sirve para grandes oportunidades, tampoco hay muchos riesgos	Situaciones que el líder no sabe adonde ir y que decisiones tomar. Útil para motivar con riesgo de demorarse las decisiones en el tiempo.	Situaciones donde hay necesidad de alcanzar objetivos a corto plazo, con urgencia, con resultados inmediatos.	Situaciones de crisis, entornos agresivos, decisiones que hay que imponer, líneas rojas de la compañía.

## Fases de aprendizaje o desarrollo, EL AUTOAPRENDIZAJE como fórmula

YO IDEAL	Tomar conciencia de la visión ideal de sí mismo. Conectar con los propios sueños. Respuesta a la pregunta ¿Quién quiero ser?
YO REAL	Descubrir quién es uno mismo ahora. Responder a la pregunta ¿Quién soy yo? Detectar fortalezas y debilidades Cómo lo ven los demás. Cuáles son sus creencias más profundas.
PROGRAMA APRENDIZAJE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	Elaborar una agenda detallada de aprendizaje que sirva para desarrollar FORTALEZAS y corregir las DEBILIDADES. Establecer objetivos basados en las fortalezas. Integrar en nuestra vida cotidiana las acciones correctoras
EJERCITAR NUEVAS HABILIDADES	Ejercitar las nuevas habilidades de liderazgo, apoyarse en técnicas acordes con las competencias a desarrollar
BUSQUEDA DE ALIANZAS A TRAVES DE PERSONAS DEL ENTORNO	Ser consciente que para poder llevar a cabo las acciones de las cuatro fases anteriores necesitamos de los demás Desarrollar relaciones personales de apoyo social que posibiliten el cambio



### 4.3 Conclusiones

Si observamos el cuadro anterior tenemos:

- Los dominios claves que hay que controlar y que todo buen líder debe poseer
- Los distintos estilos de liderazgo que se pueden ejercitar
- Las distintas situaciones con los empleados que se nos pueden presentar
- Los diversos panoramas y variedad de problemas a resolver
- Las líneas de aprendizaje que debemos tomar para mejorar

Y llegamos a una clara conclusión :

**El liderazgo se hace desde que se nace.**

Por tanto, ya solo queda, emulando a Aristóteles :

**APLICAR EL ESTILO DE LIDERAZGO ADECUADO EN EL GRADO EXACTO, MOMENTO, SITUACION Y ENTORNO SOCIAL OPORTUNOS, PROPOSITO JUSTO Y MODO CORRECTO.**

**Algo que se presume no muy sencillo.....**



## **BIBLIOGRAFÍA**

- BLAKE, R and MOUTTON, J. (1964) *The managerial grid*. Gulf Publishing. Houston
- CLAVER, E ET ALT (1996) *Los recursos humano en la empresa, un enfoque directivo*. Civitas, Madrid.
- GOLEMAN, D. (1996) *Inteligencia emocional*. Editorial Kairos. Barcelona.
- GOLEMAN, D.ET ALT. (2002) *El líder resonante crea más*. Plaza & Janes. Barcelona
- HERSEY , P and BLANCHARD, D. (2007) *Liderazgo de más alto nivel*. Norma. Barcelona.
- LIKERT, R (1961) *New patterns of management*. McGraw Hill. Michigan.
- MCGREGOR, D. ( 1994) *El lado humano de las organizaciones*, McGraw Hill. Bogotá.
- MCLELLAND, D. (1989) *Teoria de las necesidades*. Narcea. Madrid.

## **WEBGRAFÍA**

<http://aecop.net/es/articulos/breve-historia-del-liderazgo/34>

<http://www.danielgoleman.info/>

<http://www.neuquen.com.ar/liderazgo/4341-ique-es-ser-lider-hoy.html>

<https://www.youtube.com/watch?v=3FStGPjjw7I>

<https://www.youtube.com/watch?v=LYcHxr4PZQg>

<https://www.youtube.com/watch?v=TILaBWMWcDg>