

Inteligencia emocional y estilos de liderazgo

Conceptos

Inteligencia y emoción

Se define como **inteligencia** a la capacidad de entender o comprender, así como también a la capacidad de resolver problemas.

Como **emoción** a la alteración intensa o pasajera del ánimo, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción corpórea.

La difusión del concepto de **inteligencia emocional** tiene como hito la siguiente referencia.

Daniel Goleman. *La inteligencia emocional*. Javier Vergara Editor. Buenos Aires, Argentina, 1996.

El autor se refiere a **emoción** como un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y a una variedad de tendencias a actuar.

Reconoce que la mente emocional es más rápida que la racional, actuando con rapidez sobre la reflexión.

Emociones primarias

Frente a la discusión sobre la existencia de **emociones primarias**, Goleman propone las siguientes, con sus correspondientes familias o parientes básicos.

Emoción primaria	Familia básica de emociones
Ira	Furia, ultraje, resentimiento, cólera, exasperación, indignación, aflicción, acritud, animosidad, fastidio, irritabilidad, hostilidad, y en el extremo, violencia y odio patológicos.
Tristeza	Congoja, pesar, melancolía, pesimismo, pena, autocompasión, soledad, abatimiento, desesperación, y en lo patológico, depresión grave.
Temor	Ansiedad, aprensión, nerviosismo, preocupación, consternación, inquietud, cautela, incertidumbre, pavor, miedo, terror, y en lo psicopatológico, fobia y pánico.
Placer	Felicidad, alegría, alivio, contento, dicha, deleite, diversión, orgullo, placer sensual, estremecimiento, embeleso, gratificación, satisfacción, euforia, extravagancia, éxtasis, y en el extremo, manía.
Amor	Aceptación, simpatía, confianza, amabilidad, afinidad, devoción, adoración, infatuación, ágape (amor espiritual).
Sorpresa	Conmoción, asombro, desconcierto.
Disgusto	Desdén, desprecio, menosprecio, aborrecimiento, aversión, disgusto, repulsión.
Vergüenza	Culpabilidad, molestia, disgusto, remordimiento, humillación, arrepentimiento, mortificación y contrición.

Estados de ánimo, temperamento, trastornos

El conjunto de una emoción primaria y su familia básica da lugar a infinitos matices de la vida emocional, que dan lugar a **ondas externas** en las cuales se asientan los **estados de ánimo**, que duran más que una emoción (humor gruñón o irritable, por ejemplo).

Más allá de los *estados de ánimo* está el **temperamento**, a partir de una emoción o estado de ánimo se tiene gente melancólica, tímida o alegre.

Aún más allá de estas disposiciones, se encuentran los **trastornos emocionales**, como la depresión grave o la ansiedad.

Esferas de la inteligencia emocional y niveles de competencia

Goleman toma de trabajos previos las siguientes cinco esferas de la inteligencia emocional, que al mismo tiempo componen su definición.

Esfera de la inteligencia emocional	Descripción
Conocer las propias emociones	Tomar conciencia de uno mismo en el momento que ocurre un sentimiento, reconociéndolo.
Manejar las emociones	Implica controlarlas, adecuarlas y superarlas de acuerdo a nuestros propósitos de vida.
La propia motivación	Buscar la auto-motivación emocional, su dominio y fluidez para dirigirla hacia los objetivos establecidos.
Reconocer emociones en los demás	La empatía frente a otros que da la capacidad de percibir las señales sociales frente a sus necesidades o deseos.
Manejar las relaciones	Sobre la habilidad de influir en los estados emocionales de los demás, vía el liderazgo o la enseñanza.

En un trabajo posterior, Goleman introduce dos **niveles de competencia** en armonía con estas esferas de la inteligencia emocional.

- El **nivel de competencia personal** que permite la auto-evaluación y la auto-gestión. Tiene que ver con las tres primeras esferas de la inteligencia emocional. Reconoce sus fortalezas y debilidades y desea aprender de sus experiencias. Es capaz de mantener sentimientos positivos.
- El **nivel de competencia social** que consiste en la evaluación social y en las relaciones para la gestión. Se relaciona con las dos últimas esferas de la inteligencia emocional. Capaz de percibir las señales no verbales en los eventos emocionales de los otros. Su capacidad de liderazgo y gestión le permite ponerse a tono con las emociones de los otros, o influenciarlos.

Inteligencia emocional y liderazgo en construcción

Referencia

El siguiente es un estudio de personal del Instituto Asiático de Tecnología, Pathumthani, Tailandia.

Riza Yosia Sunindijo, Bonaventura H. W. Hadikusumo, and Stephen Ogunlana. *Emotional Intelligence and Leadership Styles in Construction Project Management*. Journal of Management Engineering. Vol 23, N° 4, October 1, 2007. ASCE.

Los autores consideran que la inteligencia emocional es de beneficio tanto a los individuos como a las organizaciones. La investigación se orienta hacia el estilo de liderazgo en proyectos de construcción. Los resultados muestran que jefes de proyecto e ingenieros con alto nivel de inteligencia emocional, tienden a ser proactivos y de amplia comunicación, así como de mejor disposición para delegar.

Objetivo

El estudio reconoce que el papel del jefe de proyecto es crucial para su éxito. Al ser una tarea de liderazgo y por su continuo trato con otras personas, debe saber manejar situaciones de conflicto y asegurar buenas relaciones para cumplir con los fines del proyecto. El propósito de la investigación es indagar sobre los beneficios de la inteligencia emocional como base para liderar equipos de trabajo. Relaciona el nivel de esta inteligencia con los estilos de liderazgo.

Comportamientos de liderazgo en jefes de proyecto

El estudio considera trece tipos de comportamiento apropiados a jefes de proyecto.

Comportamiento	Descripción
Visionario	El líder comunica la visión y ayuda al grupo a clarificar sus objetivos.
Inspirador	Animador. Comunica altas expectativas y propósitos de manera sencilla.
Estimulador	Ayuda a sobreponer con perspectivas exitosas los viejos problemas.
Coaching	Orientador. Formador. Reconoce las individualidades y enseña y aconseja con atención personal.
Incentiva	Premia y reconoce lo positivo del grupo.
Disciplina	Castigador ante los deméritos o comportamientos negativos.
Delega autoridad	Transfiere autoridad y responsabilidad.
Lidera con el ejemplo	Hace frente al trabajo y contribuye igual que el resto del grupo.
Comparte	Abierto a la comunicación en todos los niveles.
Presta atención	Escucha. Interpreta los mensajes y muestra empatía con los otros.
Conductor	Orienta al grupo hacia el cumplimiento de objetivos y metas.
Participativo	Consulta con el grupo antes de tomar las decisiones, buscando opiniones y sugerencias.
Proactivo	Busca la participación de otros e identifica los problemas en sus etapas de inicio.

Metodología

El cuestionario se orienta a identificar niveles de inteligencia emocional con los estilos de liderazgo. El cuestionario estuvo orientado a medir las dimensiones de la inteligencia emocional. Se seleccionaron 54 proyectos de Bangkok, 34 entre jefes de proyecto (22) e ingenieros (12). La mayoría con más de 10 años de experiencia en construcción.

En relación con los trece tipos de comportamiento, se utilizó una escala Likert de la siguiente manera: nunca (1), escasamente (2), algunas veces (3), a menudo (4), siempre (5).

Resultados

Comportamiento	Inteligencia emocional <= 70		Inteligencia emocional >= 77	
	Promedio	Número	Promedio	Número
Visionario	4.09	11	4.00	14
Inspirador	4.00	11	3.93	14
Estimulador	3.91	11	4.21	14
Coaching	3.91	11	3.71	14
Incentiva	3.09	11	3.43	14
Disciplina	3.18	11	3.07	14
Delega autoridad	3.82	11	3.93	14
Lidera con el ejemplo	3.82	11	3.93	14
Comparte	3.55	11	4.23	13
Presta atención	3.91	11	4.00	14
Conductor	4.36	11	4.29	14
Participativo	4.00	11	4.36	14
Proactivo	3.73	11	4.29	14
Promedio	3.80		3.95	

En términos generales, la mayor inteligencia emocional se relaciona con dos comportamientos claves de liderazgo: prestar atención y ser proactivos. Ambos buscan el obtener lo mejor del grupo de trabajo. También se relacionan directamente con los niveles de competencia, personal y social.