

**UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ DE ELCHE  
FAC. CC. SOCIALES Y JURÍDICAS ELCHE  
GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**



**GESTIÓN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y  
LIDERAZGO**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO 2020-2021**

**AUTORA: VIRGINIA SANCHEZ GOMEZ  
TUTOR: DR. CARLOS CANDELA AGULLÓ**

## INDICE

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>4</b>
<b>MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>5</b>
<b>1. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.....</b>	<b>5</b>
1.1 DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	6
<b>2. EL LIDERAZGO.....</b>	<b>8</b>
2.1 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES.....	8
2.2. LOS LIDERES CON INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	11
2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO.....	11
2.4. COMPETENCIAS DEL LIDER EMOCIONAL.....	13
<b>3. LIDERAZGO EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO.....</b>	<b>14</b>
<b>MÉTODO.....</b>	<b>18</b>
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>30</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>32</b>



## RESUMEN

### *Antecedentes*

La literatura avala que existe una estrecha relación entre la inteligencia emocional y su eficacia en el liderazgo. Hasta la fecha se han encontrado diversas definiciones para el término inteligencia emocional. A través de diversos estudios e investigaciones científicas se ha comprobado que el uso de ella supone una ventaja para aquellos líderes que hagan uso de la inteligencia emocional en sus organizaciones.

### *Objetivo*

Revisar y analizar la relación que existe entre los términos inteligencia emocional y liderazgo, y como la unión de estos puede significar un valor añadido en la organización, e incluso en las personas que desarrollan su inteligencia emocional.

### *Método*

Se llevó a cabo una búsqueda de la literatura en las bases electrónicas de datos Scopus y Dialnet una búsqueda manual; en otros orígenes.

### *Resultados*

Se analizaron 6 artículos en los cuales se muestran evidencias de la relación existente entre los términos inteligencia emocional y liderazgo, que conformaban el objetivo. Por otro lado, los beneficios que se pueden obtener de esta unión y a su vez la dificultad que existe a la hora de medir dicha relación.

### *Conclusiones*

La inteligencia emocional proporciona a un líder un control de sus emociones propias y de los demás que hará que su aporte en una organización suponga una consecución de logros y metas de manera exitosa. Además, se deja abierta la posibilidad a seguir indagando sobre el tema para poder tener resultados más exhaustivos a la hora de medir la inteligencia emocional en los líderes con el fin de aumentar el conocimiento y extraer mayores beneficios.

## *ABSTRACT*

### *Background*

The literature supports that there is a close relationship between emotional intelligence and its effectiveness in leadership. To date, some definitions have been found for the term emotional intelligence. Through some studies and scientific research, it has been proven that the use of it is an advantage for those leaders who make use of emotional intelligence in their organizations.

### *Objective*

Review and analyze the relationship between the terms emotional intelligence and leadership and how their union can mean added value in the organization and even in people who develop their emotional intelligence.

### *Method*

A literature search was carried out in the electronic databases Scopus and Dialnet a manual search; in other origins.

### *Results*

Six articles were analyzed in which evidence of the relationship between the terms emotional intelligence and leadership, which made up the objective, is shown. On the other hand, the benefits that can be earned from this union and in turn the difficulty that exists when measuring said relationship.

### *Conclusions*

Emotional intelligence provides a leader with a control of his own emotions and of others that will make his report in an organization suppose a successful achievement of achievements and goals. In addition, the possibility is left open to continue investigating the subject in order to have more exhaustive results when measuring emotional intelligence in leaders in order to increase knowledge and extract greater benefits.

## INTRODUCCIÓN

En los últimos tiempos se ha observado como las organizaciones han ido sufriendo cambios, debido al conocimiento y la formación de los trabajadores, lo cual supone un valor añadido creciente en la organización. Culpa de ello es la gestión que llevan a cabo los líderes de dichas organizaciones.

Para contextualizar este trabajo, nos basaremos en la influencia que esos líderes aportan a la organización y qué les hace destacar del resto. Aquí es donde entra en valor la inteligencia emocional. Es por ello que el objetivo del trabajo es encontrar la relación que existe entre el liderazgo y la inteligencia emocional.

Cada vez es más común que podamos encontrar organizaciones que focalicen su trabajo en la obtención de logros y objetivos, lo cual dará lugar a la necesidad de contar con una persona que sea capaz de dirigir a la organización hacia esos fines. Debemos dar la importancia que merece a un líder con inteligencia emocional, ya que este resulta primordial a la hora de conseguir estos objetivos de manera satisfactoria, y ello a su vez puede evitar situaciones de estrés o climas laborales no deseados. El líder con inteligencia emocional comprenderá a sus seguidores y guiará a su equipo a través del conocimiento que tenga sobre sus emociones. Es por ello que este trabajo propone conocer en profundidad esta teoría, con el fin de que se le la importancia que requiere que, una organización preste la atención que requiere el contar con una persona que reúna las habilidades y cualidades necesarias para dirigir a un equipo y que haga destacar a la organización, dirigiendo a esta hacia el camino correcto.

Este trabajo mostrará la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, para ello se desarrollará un marco teórico en el cual se definan estos términos, a continuación, se detallará el método llevado a cabo para la realización de la revisión; seguidamente se expondrán los resultados obtenidos y por últimos las conclusiones, dejando abierta la línea a continuar investigando sobre el valor del liderazgo y la inteligencia emocional en las organizaciones.

## MARCO TEÓRICO

### 1. ORIGEN DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL.

En su origen, la inteligencia emocional, fue considerada un tipo de inteligencia social. Tiempo después, fue definida como la capacidad que tenemos para gestionar tanto nuestras emociones como las de los demás, discriminando entre ellas y utilizando la información que nos proporcionan para guiar al pensamiento y a nuestras acciones (Salovey y Mayer, 1990). Tener el control de esta capacidad de una manera adecuada, puede conllevar a conseguir resultados beneficiosos teniendo en cuenta un objetivo.

Años antes de que el termino fuera definido tal y como hoy lo entendemos, existieron una diversidad de enfoques que abarca desde las primeras décadas del siglo XX hasta la actualidad, para dar paso a lo que hoy conocemos como inteligencia emocional. Por ejemplo, encontramos la ley del efecto, reformulada por Freud o por Ribot, en ella se introduce como la racionalidad va unida a la satisfacción, estableciendo el “principio de realidad”, o el concepto de la “lógica de los sentimientos” (Ribot, 1905; Freud, 1938). Años después, Gardner, con su teoría de las Inteligencias Múltiples, introduce que las personas pueden tener varios tipos de inteligencias, entre las cuales se encuentran la inteligencia-intrapersonal y la inteligencia-interpersonal. Estos dos tipos de inteligencia tienen una estrecha relación con la inteligencia social definida por Thorndike, el cual la enmarca dentro de la citada ley del efecto, las cuales dan el origen a la Inteligencia Emocional (Gardner,1983; Thorndike, 1920).

Tal y como explica Salovey en su artículo “Thirty Years of Emotional Intelligence”, “las emociones nos brindan información útil que no debe ser ignorada ya que puede mejorar actividades cognitivas y motivar comportamientos adaptativos en los cuales los individuos difieren en las habilidades que aportan para aprovechar esta información.” (Salovey, 2020, p.6). El interés que ambos compartían Salovey y Mayer por como las emociones afectaban a la memoria y la inteligencia, desencadenó largas horas de estudio y

trabajo, observando situaciones en las que personas con un alto coeficiente intelectual, cometían errores que los llevaban al socavón. Un día pronunciaron las palabras Inteligencia emocional y a partir de ese momento pasaron un año escribiendo e investigando sobre este tema. En un primer momento nadie pareció interesado en lo que este término suponía, incluso algunos de los compañeros psicólogos que tenían a su alrededor, los trataron de ignorantes por tratar de relacionar las emociones con la inteligencia. Pero ellos confiaban en sí mismos y en la idea que pretendían desarrollar y fue entonces cuando decidieron publicar un artículo en la revista llamada "Imagination, Cognition, and Personality". El artículo fue revisado y publicado en el año 1990, pero no citado de manera amplia hasta 1993, cuando Salovey conoce a Daniel Goleman en un congreso; Goleman presentaba un trabajo sobre como las emociones de los niños afectan a su comportamiento. Fue entonces cuando Salovey le mostró el artículo y el estudio que había realizado junto a Mayer sobre la inteligencia emocional. Este concepto gustó tanto a Goleman que decidió incluirlo en su trabajo e incluso titular su libro con el término "Inteligencia Emocional", el cual se publica en 1995. En su libro, Goleman cita el artículo publicado en 1990 y es a partir, tras el gran éxito que tuvo el libro, que la inteligencia emocional es comprendida como hoy en día la conocemos.

Después del gran éxito de Goleman, Mayer y Salovey continuaron su investigación sobre la inteligencia emocional, años más tarde se unen a David Caruso, creando el Test de Inteligencia Emocional, el cual pretende evaluar las habilidades emocionales que tiene el ser humano con el fin de encontrar utilidad al desarrollo y control de la gestión emocional.

## 1.1 DEFINICIÓN DE INTELIGENCIA EMOCIONAL

De acuerdo con los autores Mayer y Salovey (1993), la inteligencia emocional incluye la evaluación verbal y no verbal, la expresión emocional, la regulación de la emoción en uno mismo y en los otros y la utilización del contenido emocional en la solución de problemas. Por tanto, entendemos que una persona, a través de esta gestión y control de emociones puede obtener resultados beneficiosos teniendo en cuenta un objetivo.

Según los citados autores, podremos comprender el concepto de inteligencia emocional a través del dominio de los siguientes puntos:

- Conocimiento de las emociones propias. Lo más importante es conocer las emociones que uno mismo puede sentir ya que esto hará que podamos tener mayor control sobre nuestras vidas más fácilmente.
- Gestión de las emociones. Tan importante es conocer nuestros sentimientos como saber controlarlos de la forma más adecuada.
- Motivación personal. Ser capaz de auto motivarse, teniendo en mente un objetivo con el fin de llegar hasta él, controlando las situaciones de dificultad a través de nuestras emociones.
- Reconocer las emociones de los demás. La habilidad más importante que se debe desarrollar es la empatía, ya que esta será la herramienta para conectar y comprender las necesidades de los demás.
- Capacidad de relacionarse con los demás. Gracias a ella resulta más beneficioso el control de las emociones de las personas con las que se interactúa.

La inteligencia emocional parte de la base de cómo el ser humano es capaz de vivir y gestionar sus propias emociones (Berrocal y Pacheco, 2005) Para ello se deben mencionar las cinco emociones básicas que tenemos las personas (todo mamífero tiene estas cinco emociones, la diferencia es que el ser humano es capaz de gestionarlas). Dichas emociones tratan de cumplir un objetivo de supervivencia dentro del medio que nos rodea. Pasamos a citarlas:

- El miedo: esta emoción tiene por objetivo la protección y el cuidado.
- El afecto: el objetivo de la emoción es el conseguir la vinculación hacia algo o alguien.

- La tristeza: se trata de una emoción que busca apartarse, retirarse, ya que cuando está emoción se produce nuestro interior nos pide alejarnos y volver a estar con nosotros mismos.
- La alegría: el objetivo principal que tiene esta emoción es vivir, es la emoción que da energía a nuestra vida.

Una vez interiorizadas y entendidas las emociones que somos capaces de sentir, es cuando toma paso la inteligencia emocional, la cual implica una correcta gestión de estas.

Actualmente podemos diferenciar tres modelos de inteligencia emocional, con infinidad de variaciones entre ellos ya que se enfocan desde puntos de vista muy diferentes. El modelo de Peter Salovey y de John Mayer se basa específicamente en los orígenes de la inteligencia matizando los conceptos del coeficiente intelectual. El modelo que propone Reuven Bar-On tiene su origen en la investigación llevada a cabo sobre el bienestar. Y por último, el modelo de Daniel Goleman, está centrado en las conductas y rendimientos dentro de una empresa a través del liderazgo, haciendo una fusión entre la inteligencia emocional y el éxito en una empresa que hace uso de ella.

## 2. EL LIDERAZGO

### 2.1 EL LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

Para contextualizar el trabajo, debemos aclarar en qué consiste una organización, ya que es en ella donde el líder que vamos a estudiar, se desarrolla. Según los autores Duncan Porter, Lawler y Hackman (1975), una organización se puede definir como la formación de un grupo de personas que comparten un mismo objetivo y que dividen sus funciones con un sistema de dirección y coordinación.

Existen diferentes tipos de organizaciones y con naturalezas muy diversas. La principal función de la organización es establecimiento de una estructura

organizativa. En dicha estructura es donde comienzan a formarse relaciones entre los miembros que la componen a través de las acciones que deben realizar coordinadamente. Cuanto mayor sean los lazos organizativos mayor será la competencia de los integrantes de la estructura, mayor será su creatividad, su motivación y su satisfacción, lo cual engloba unos mejores resultados de la organización (Davis y Newstrom, 2003).

Una vez comprendido el contexto de organización, vamos a definir el concepto de líder y su desempeño dentro ella. Así pues, Davis y Newstrom (2003) definen el liderazgo como la capacidad de influir en los demás, alternando esa capacidad con una serie de habilidades humanas y técnicas, con el fin de conseguir un objetivo. Es por tanto una capacidad que se desarrolla en las personas que, a través de sus actos y expresiones, obtienen el esfuerzo de las personas que le rodean, convergiendo hacia una dirección común. Un líder es el encargado de ofrecer los recursos necesarios para conseguir las metas propuestas, además de supervisar el cumplimiento y facilitar la comprensión para la consecución de objetivos.

Un líder es aquella persona que reúne una serie de requisitos entre los que destacan el comportamiento ejemplar, la obtención de apoyo incondicional sin dar directrices, dar credibilidad, el fomento de trabajo en equipo, la correcta comunicación, la obtención de la colaboración de forma altruista, entre otras (Vadillo, 2013).

A continuación, ponemos en relevancia el estudio de los autores Bennis y Nanus (1985), analizan los mitos más frecuentes que surgen de la idea de liderazgo y líder como tal. Así pues, encontramos cuatro mitos comúnmente conocidos que están relacionados directamente con el liderazgo:

En primer lugar, tenemos la frase los líderes nacen, no se hacen. En segundo lugar, el mito de que el liderazgo es una habilidad intrínseca y natural de la persona. En tercer lugar, sólo hay líderes en los rangos de alto nivel de una organización. Y, en cuarto lugar, todos los líderes son carismáticos.

En referencia a la mencionada frase de los líderes nacen, no se hacen, queda evidenciado que un líder se forma de manera progresiva y se desarrolla conforme a sus intereses y necesidades, no siendo por tanto una cualidad innata en la persona. En esta misma dirección queda desacreditado el segundo mito ya que el liderazgo que pueda ejercer una persona tendrá que ver con su desarrollo personal y el medio en el que ejerza el liderazgo. El tercer mito hace referencia a que sólo se pueden encontrar líderes en los niveles más altos de una organización, algo que evidentemente es falso ya que, si observamos nuestro alrededor, veremos que existen líderes en cada grupo social, grupo de trabajo sin importar en rango o escala en la que se encuentre. Por otro lado, el cuarto mito nos dice que todos los líderes son carismáticos y no es algo que se pueda afirmar ya que el carisma de una persona puede desarrollarse en mayor o menor medida en una persona y se entiende como la habilidad que tiene alguien de para provocar una atracción y cautivar a otra persona.

En alusión a los mitos ya expuestos, el autor Torres (2011) considera necesario que se debe diferenciar muy bien el concepto líder y el concepto directivo, ya que pueden llevar a confusión.

Es así como el mencionado autor define a un directivo como aquel que pretende dirigir y administrar, busca siempre ser igual que alguien que sea una referencia para él, un directivo mantiene sus ideales de principio a fin, sólo se da en grupos formales presentando una autoridad, aceptan la realidad sin cuestionarla, tienen una visión a corto plazo y realizan la acción inmediata, un directivo tiene subordinados, un directivo siempre acepta el status quo, marcan una estructura organizativa de rangos, se cuestionan el cómo y el cuándo.

Así pues los líderes se distinguen por ser innovadores y originales, no se conforman con aceptar cualquier situación si no que buscan e investigan sobre ella, un líder tiene seguidores, puede estar en grupos formales o bien informales, su máxima es la gente siendo así como inspiran la confianza en el entorno, tienen visiones a largo plazo, desafían el status quo, no impone una estructura basada en la jerarquía, no hacen las cosas bien sino que hacen lo correcto, se cuestionan el qué y el por qué.

Se debe tener en cuenta que, representar la figura de líder no implica dejar de tener la función de dirección en una organización, es decir, complementa a la dirección, pero no la puede sustituir.

Es por tanto que debemos entender que un líder se puede definir y comprender en función de sus actos. Es aquí el punto en el que converge con la inteligencia emocional y que pasamos a desarrollar, en vista de como un líder hace uso de ella.

## 2.2. LOS LIDERES CON INTELIGENCIA EMOCIONAL

Partimos de la base de que un líder eficiente es aquel que cuentea con un gran nivel de inteligencia emocional. No nos referimos a la capacidad intelectual que puede tener una persona, sino a la capacidad de conexión que tiene dicha persona. Esto no significa que el coeficiente intelectual no sea importante o no influya, o que el nivel formativo de la persona no sea relevante para formar a un buen líder emocional; si no que para tener un líder con inteligencia emocional son necesarios una serie de componente emocionales, los cuales hacen que un líder sea un líder eficiente. Dichos componentes son: la autoconciencia, la autorregulación, la capacidad social y por último y más importante, la empatía, componente indispensable para un líder con inteligencia emocional.

## 2.3. ESTILOS DE LIDERAZGO

Según Peter Drucker (1996), “La tarea de un líder es desarrollar líderes. Esto cada vez es más relevante en momentos en que muchas personas saben más que su jefe. El jefe debe aprender a construir un equipo en el que los especialistas tomen el liderazgo en las áreas que dominan con superioridad”, además indica también que “en las crisis no hay liderazgo compartido; cuando el barco se está hundiendo, el capitán no puede reunir a las personas para oírlas, tiene que dar órdenes.” Con esto explicamos como ser un líder, no implica que sólo puedes ser un tipo de líder a lo largo de tu vida, si no que, en cada momento y situación, el líder debe cambiar el estilo de liderazgo, con el fin de conseguir el objetivo de éxito.

Tabla 1

*Estilos de liderazgo*

ESTILO	CÓMO OPERA	IMPACTO	CÚANDO USARLO	COMPETENCIAS EMOCIONALES
LIDERAZGO AUTORITARIO O VISIONARIO	El líder tratará de guiar al equipo hacia un objetivo común	El más positivo	Ante un claro objetivo que necesita una nueva perspectiva	Autoconfianza, empatía
LIDERAZGO FORMATIVO O ENTRENADOR	Busca que el equipo conecte con su objetivo	Muy positivo	Para desarrollar la eficiencia del equipo	Autoconciencia, empatía
LIDERAZGO ASOCIATIVO O AFILIATIVO	Crea unión en el equipo para obtener compromiso emocional	Positivo	Para fortalecer y solucionar rupturas en el equipo y buscar la motivación y conexión de este	Empatía, comunicación
LIDERAZGO DEMOCRÁTICO	Valora la participación y las aportaciones	Positivo	Para conseguir compromiso y aportaciones del equipo	Colaboración, comunicación
LIDERAZGO PIONERO	Exige desafíos que requieren rendimiento	Negativo	Conseguir rápidos resultados con un equipo competente	Iniciativa, motivación
LIDERAZGO COERCITIVO	Ordena una dirección ante una emergencia inmediata	Negativo	Ante una época de crisis o para cambiar una situación mala	Iniciativa, autocontrol

De esta manera, Daniel Goleman, especifica que existen seis estilos de liderazgo, los cuales explicamos a continuación con detenimiento, viendo cual es más eficiente en cada situación y como debe desarrollarse. Cabe destacar, que no todo líder es capaz de dominar todos los estilos ya que la mayoría suelen tener un estilo determinado, pero como bien hemos dicho, tratamos que un líder sea eficiente y para ello debe dominar al menos cuatro de los estilos de liderazgo.

En alusión con los estilos de liderazgo, podemos considerar que el liderazgo es un conjunto de competencias y habilidades con las que cuenta una persona. Es necesario identificar estas habilidades y observar como afectan de manera directa o indirecta en la organización.

#### 2.4. COMPETENCIAS DEL LIDER EMOCIONAL

Un líder con inteligencia emocional es aquel que combina una serie de capacidades y habilidades socioemocionales: competencia personal y competencia social.

La competencia personal es aquella que determina la forma de actuar y conocerse a uno mismo. Esta competencia está compuesta por el control, conocimiento y la confianza que una persona tiene en si misma. Es fundamental que cada persona pueda auto detectar sus fortalezas y debilidades ya que es la única forma de aprender y mejorar en todos los sentidos. “La conciencia de uno mismo consiste en la comprensión profunde de nuestras emociones, así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones” (Goleman, et al. 2014). También se debe dominar la autogestión, la cual se halla en la conciencia de uno mismo y que brinda la posibilidad que concentrar los esfuerzos y la energía que requiere un líder. La autogestión está compuesta por la iniciativa, el logro, el optimismo, la adaptabilidad y sobre todo el autocontrol. Los lideres que no son capaces de auto gestionar sus emociones, no serán capaces de gestionar las de los demás. El control de dichas habilidades es lo que provoca la confianza en los seguidores de un líder y hace que estos se sientan integrados y capaces de resolver situaciones complejas.

Por otro lado, la competencia social es la que establece la forma de relacionarse con los demás. En este sentido cabe destacar como principal habilidad, la empatía, la cual compone la conciencia social y conciencia organizativa. Un buen líder debe ser empático y debe trabajar en ello para poder desarrollarla y fomentarla, ya que resulta esencial la conexión con las personas. “Las personas empáticas saben reconocer y satisfaces las necesidades de sus

clientes y subordinados” (Goleman, et al. 2014). Para el desarrollo de la empatía es imprescindible conocer y comprender las relaciones existentes en una organización y los valores de la misma. Un líder que sea capaz de gestionar bien las relaciones de su equipo, conseguirá influenciarlo hacia un objetivo, le resultará más fácil resolver conflictos, generará un agradable clima de trabajo y conseguirá la colaboración e involucración de todos en una misma dirección.

### 3. LIDERAZGO EMOCIONAL EN LOS EQUIPOS DE TRABAJO

La definición de equipo de trabajo puede entenderse como, la agrupación de personas que trabajan de manera conjunta y consciente, interactuando entre sí y que cuentan con un objetivo común. Los resultados de actuar y trabajar en equipo se diferencian del trabajo individual en que los resultados siempre son más óptimos, gracias a la implicación de varias personas y sus aportaciones. Según Sánchez (2009) en un equipo de trabajo podemos encontrar inputs, procesos y outputs, esto se refiere a que los miembros del equipo son capaces de aportar sus habilidades, sus conocimientos, su compromiso y su empatía para generar buenas relaciones y ambiente en el equipo; de esta manera a su vez, son capaces de obtener sinergias entre si, lo que provoca un mayor rendimiento y eficacia del equipo.

Lo más relevante a destacar en un equipo de trabajo es la cohesión de los integrantes ya que hace que los miembros sean capaces de sentir motivación y arraigo, lo cual implicará una mejora en el desarrollo del trabajo.

Para los autores Gil et al. (2008) los procesos, pueden definirse como la combinación de los recursos con los que cuenta en equipo para realizar su trabajo y conseguir el objetivo común. Dichos autores, diferencian tres grupos de procesos: procesos cognitivos, procesos motivacionales y procesos conductuales.

-Los procesos cognitivos, agrupan una serie de acciones que desarrolla el equipo entre las que se encuentran aquellas que diferencian al equipo por tratar

de crear un buen clima laboral, los pensamientos que comparte el equipo y la manera de coordinarse entre si, la confianza generada en el equipo la cual provoca eficacia en el trabajo, mayor asunción de riesgos e intercambio de pensamiento positivo.

-Los procesos motivacionales, engloban una serie de actuaciones y emociones grupales que influyen positivamente en el equipo y sus resultados, entre ellas encontramos la cohesión, el potencial, la eficacia, el intercambio emocional y los conflictos en el equipo. En este tipo de procesos, es donde un líder con inteligencia emocional gestiona y establece los objetivos y la línea que su equipo debe seguir manteniendo siempre un buen clima de emocional y que resulte beneficioso.

-Los procesos conductuales, son principalmente la comunicación, la cooperación y la coordinación. Entendemos como comunicación la forma de intercambiar información dentro del equipo de trabajo, la cual evidencia la eficacia en un equipo. La cooperación se define como la aportación que hacen los miembros del equipo con el fin de minimizar es esfuerzo individual y fomentar el trabajo grupal estimulando la cohesión. En cuanto a la coordinación, podemos decir que es la vía por la que el equipo se guía para poner en conjunción todos sus esfuerzos, sincronizándose entre si para conseguir el fin común.

Las competencias de un líder son proporcionales a la efectividad y la cohesión del equipo de trabajo. Para fomentar esta unión en los equipos, el líder debe tratar de mantener constantemente la relación de los miembros, las reuniones son una buena técnica para ello. Estas deben realizarse periódicamente, de una forma organizada y estando bien planificadas. El fin que debe tener el líder a través de estas reuniones es la puesta en común de las opiniones de los miembros, la resolución de problemas o conflictos que pueden surgir, la organización de tareas, y la comunicación de objetivos. Para que una reunión resulte beneficiosa, es aconsejable que se estructuren bien los temas a tratar en la reunión, que se tenga en cuenta el tiempo que tiene cada interlocutor, evitar divagaciones, pedir participación y propuestas por parte los miembros. Las reuniones deben ser constantes y con una limitación de tiempo con el fin de no

producir horas no productivas. Es en una reunión donde comienza el trabajo en equipo, competencia que encontramos en el marco de la inteligencia emocional y que resulta beneficiosa para conseguir objetivos en las organizaciones.

La inteligencia emocional aplicada en los equipos de trabajo, supone el control de la razón y la emoción al mismo tiempo. Es por ello, que según Goleman et al. (2014) son capaces de desarrollar capacidades de inteligencia emocional como son la autogestión, el autocontrol, la conciencia social y la gestión de las emociones y las relaciones. De este modo vemos que toda persona puede tener competencias asociadas a la inteligencia emocional y que se desarrollan a favor de un objetivo en común o de un beneficio personal.

Los líderes que son capaces de desarrollar constantemente su inteligencia emocional podrán crear equipos que alcancen mayores niveles emocionales de forma inteligente, obteniendo mayor colaboración, mayor cooperación y mayor eficacia.

De esta manera, los autores Druskat y Wolff (2001) afirman que los equipos que cuentan con mayor inteligencia emocional, muestran mayor desempeño en las tareas, son más conscientes de las emociones de sus compañeros, mantienen constantemente un feedback para conocerse dentro y fuera de la organización con el fin de comprenderse en todo momento y poder solventar las dificultades y contratiempos a través de la cooperación.

Como estamos observando, la comunicación es el método indispensable en el funcionamiento de los equipos, la cual debe ser la máxima de un líder con inteligencia emocional. Es así como la comunicación se convierte en indispensable para el desarrollo de tareas, el traspaso de la información y el fomento de las relaciones interpersonales en el equipo. "Si la comunicación es eficiente, las personas están motivadas y por tanto será positivo para que alcancen el rendimiento esperado" Baguer (2009, p.258). Y es así como este autor expone que existen una serie de obstáculos en la comunicación, que son: aquellos que provienen por parte del emisor, los que provienen por parte del receptor, obstáculos con origen físico, obstáculos con origen semántico, obstáculos debidos al exceso de información y obstáculos emocionales. Es en

este punto donde el feedback cobra su mayor importancia, siendo la herramienta utilizada para evaluar la función y desempeño de cada miembro del equipo o del conjunto de este y descubrir así las fortalezas y las debilidades que se deben subsanar y mejorar. El feedback es el instrumento con el que el líder debe ser capaz de lograr la mejor gestión emocional y de las relaciones que exista en su equipo.

Como hemos mencionado, el feedback debe ser una herramienta indispensable para un líder, la cual resultará útil y necesaria en los casos en que se producen conflictos en los equipos de trabajo. Estas situaciones suelen ser inevitables, pero con una buena gestión se hará propicio que dicha situación sea más fácil de solventar.

## OBJETIVOS

Considerando la gran importancia que puede tener que un líder tenga los conocimientos y las capacidades para poder gestionar las emociones, tanto de si mismo como de las del equipo que le rodea, esta revisión bibliográfica tiene como principal objetivo revisar y analizar la literatura y la evidencia de la inteligencia emocional y el liderazgo a través de la gestión de las emociones.

En segundo lugar, el objetivo será analizar el rendimiento organizacional en las empresas y que valor alcanza la Inteligencia emocional en estas a través de sus líderes.

Por ultimo, el tercer objetivo es evidenciar que los líderes con inteligencia emocional son capaces de conseguir resultados muy favorables, tanto propios como de sus colaboradores.

Se pretende que los resultados encontrados en la literatura revisada sobre la inteligencia emocional, la gestión de esta por el líder, sean favorables en cuanto a los rendimientos de los colaboradores y por tanto de las organizaciones.

## MÉTODO

Esta revisión ha sido llevada a cabo tras la búsqueda realizada en diferentes bases de datos, las cuales están basadas en recomendaciones PRISMA que propone Moher et. Al (2009), y que a su vez añade una serie de libros que están relacionados de manera directa con la temática elegida y un determinado número de artículos que quedan categorizados dentro de la literatura gris, que, pese a no estar registrados en ninguna base de datos, se han incluido en la revisión, debido a su relevancia e implicación en la temática del trabajo.

Para llevar a cabo la búsqueda, se han elegido palabras clave en base a la pregunta de investigación: ¿Qué relación tiene la inteligencia emocional sobre el liderazgo y cómo influye sobre este?

Las bases de datos usadas para llevar a cabo esta revisión han sido DIALNET y SCOPUS, las cuales han sido escogidas por su reconocimiento científico. Para esta revisión, se buscaron por primera vez de manera arbitraria, artículos relacionados con el tema a estudiar. Las palabras clave usadas en las citadas bases de datos fueron las siguientes: “*Emotional intelligence*”, “*Leadership*”; el hecho de ser escogidas en inglés se debe a que existe un amplio número de investigaciones escritas en esta lengua. En el castellano, las palabras clave para las búsquedas fueron: “Inteligencia emocional”, “Liderazgo”.

Tabla 2

### *Campos de búsqueda según base de datos*

Base de datos	Términos (campos de búsqueda)
SCOPUS	Inteligencia emocional ( <i>Emotional intelligence</i> ), Liderazgo ( <i>Leadership</i> )
DIALNET	Inteligencia emocional ( <i>Emotional intelligence</i> ), Liderazgo ( <i>Leadership</i> )

En referencia a los temas y los objetivos mediante los cuales se lleva a cabo esta revisión, la mayoría de los artículos encontrados se centran en la puesta en práctica de la Inteligencia Emocional. Tras realizar un análisis de contenido, con el fin de identificar las principales variables y factores que pueden influir sobre los resultados de este estudio, el procedimiento llevado a cabo para la elección de los artículos ha sido:

- Encontrar en cada artículo la palabra clave “emociones”.
- Referencias del tema en el ámbito laboral.
- Estudios que manifiestan la efectividad de una correcta gestión emocional.

También han sido revisados libros, considerados relevantes para la realización de la revisión.

Tabla 3

*Libros y autores incluidos en la revisión dentro de la literatura gris*

Libro	Autor
Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional.	Daniel Goleman
Dirigir con inteligencia emocional	Albert Alegre
Inteligencia emocional en la empresa	Daniel Goleman
Inteligencia emocional en las organizaciones	Esther López-Zafra Manuel Pulido Martos
Cómo ser un líder	Daniel Goleman

Por último, del mismo modo, se añadieron 7 artículos a la literatura gris, que, pese a no haber sido extraídos de una base de datos, se comprobó su veracidad y se han considerado igualmente relevantes para el trabajo.

En total fueron obtenidos en las búsquedas realizadas en SCOPUS y DIALNET, un total de 157 artículos, tras la revisión fueron considerados relevantes un total de 87 artículos (55,41%), de los cuales sólo se pudo acceder a 28 (32,18%). A estos 28 artículos debemos añadirle los 7 artículos revisados fuera de la base de datos y los 5 libros utilizados; por tanto, la revisión cuenta con un total de 50 elementos de los cuales se utilizaron para la realización del trabajo un total de 6 artículos con el fin de dar respuesta a la pregunta de investigación.

Los artículos revisados y analizados fueron publicados en el espacio de tiempo comprendido desde el año 2000 hasta el año 2020. Dado que el término Inteligencia Emocional fue acuñado en años previos, también han sido revisados artículos fuera de las fechas citadas con el fin de describir el encuadre teórico en el que se basa la revisión. El motivo por el cual se escogen los últimos 20 años para llevar a cabo el análisis es, la incisión que se ha hecho en este tema en los últimos tiempos y el estudio y puesta en práctica en diferentes sectores, que hace que se pueda observar una evolución y resultados positivos en cuanto a la gestión emocional.

Continuando con la línea de investigación del trabajo, se detallarán los resultados obtenidos para la realización de la revisión y finalizar con la conclusión a este trabajo.

## DIAGRAMA DE FLUJO



## RESULTADOS

En este apartado vamos a destacar los resultados obtenidos tras la realización de la revisión. Como hemos comentado fueron escogidos 6 artículos que serán detallados, a continuación, cada uno de ellos. Fundamentalmente se ha buscado extraer de estos artículos la existencia de relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo.

Tabla 4

*Artículos utilizados como resultado de la revisión para el apartado resultados*

Título	Año	Autor	Resultado
La influencia de la inteligencia emocional en la autoeficacia para el liderazgo.	2010	José C. Sánchez, T.Carballo, E.Machín, A.Gutierrez y R.Quintana	Unión entre la autoeficacia y la gestión de las emociones para dirigir equipos.
Inteligencia emocional y liderazgo. Un debate no agotado	2018	Rolando A. Navarro Medina y Francisco J. Rodas Hidalgo	Dificultad para medir la relación entre inteligencia emocional y liderazgo
Influencia de la personalidad y la inteligencia emocional en los estilos de liderazgo	2017	Said D. Farhat y Carlos E. Sánchez	La inteligencia emocional factor clave para el liderazgo
Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los RRHH de las organizaciones	2021	José María Biedma-Ferrer	La inteligencia emocional es la base del liderazgo
La inteligencia emocional como habilidad directiva	2018	Francisco J. Pereda Pérez, Tomás López-Guzmán y Francisco González Santa Cruz	Desarrollar la inteligencia emocional para un liderazgo efectivo
El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millenials	2018	Mª Teresa de la Garza Carranza, Eugenio Guzmán Soria y M. Consuelo G. Aguilar	Desarrollo de la inteligencia emocional para el autoliderazgo.

En primer lugar, encontramos a García et al. (2010) que basan su estudio en la comparación existente entre los procesos emocionales y la inteligencia emocional de los líderes y como dichos procesos pueden influir en el desempeño y la autoeficacia para liderar. Partiendo de la base de que en una organización se generan una serie de emociones en las personas que la componen y de como las emociones del líder influyen en el desarrollo del equipo ante tareas de gran complejidad. El estudio está apoyado en la Teoría cognitiva (Salovey y Mayer, 1990), sobre como controlar las emociones propias y el manejo de las emociones de los demás. Así pues, en su estudio plantean 3 hipótesis. La primera, es si la inteligencia emocional como rasgo del líder, afecta de manera positiva a las emociones de su equipo. La segunda hipótesis, plantea que la inteligencia emocional como rasgo del líder afecta de manera positiva a éste mismo; si el líder cree en si mismo esto hará que sea auto eficaz, que tenga la seguridad de poder realizar cualquier tarea y que, por tanto, a su vez, el equipo sea capaz de desempeñarla. Sobre estas hipótesis, plantean la tercera hipótesis, si la inteligencia emocional como rasgo del líder, afecta a la autoeficacia del líder y el desempeño del equipo. Para el desarrollo de la investigación, buscan determinar como el estado de ánimo del líder, puede influir en su equipo y el desempeño que este realice. La muestra la forman 176 estudiantes de Psicología con una media de 22 años, a los cuales les asignan de forma completamente aleatoria, el rol de líder y el rol de seguidor, organizados en grupos. Dichos grupos recibieron un cuestionario con el fin de valorar los siguientes ítems: “la autoeficacia para el liderazgo”, “la inteligencia emocional como rasgo”, “la verificación del estado emocional” y “el desempeño del grupo”. Una vez realizado el estudio, el resultado fue que la inteligencia emocional como rasgo del líder tiene una mayor influencia en las emociones del líder que del seguidor y que por tanto se desmarcaba de la primera hipótesis planteada. Por otro lado, tuvo mucha significancia la correlación entre la inteligencia emocional como rasgo del líder y la autoeficacia del líder. Por ello, cabe destacar que este estudio muestra como la gestión de las emociones personales van unidas a la autoeficacia para poder dirigir equipos. También es importante destacar la unión existente entre la forma y uso que el líder hace de sus emociones y como ello influye a la hora de resolver problemas de forma grupal.

En segundo lugar, se analiza el estudio llevado a cabo por Medina et al. (2018), en el cual pretenden buscar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, con evidencia empírica, basándose en las teorías y trabajos de varios autores. Para ello analizan una serie de mitos existentes, asociados a la relación citada. El primero de ellos lo refieren a la concepción de inteligencia emocional descrita por Daniel Goleman en su libro de 1998, en el cual destaca que la inteligencia emocional parte de los factores como el autoconocimiento, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Por otro lado, se encuentra el concepto de como la inteligencia emocional puede entenderse como una facultad innata en el ser humano para gestionar sus emociones, dependiendo del nivel de inteligencia que poseen (Matthews, G., Zeidner, M., Roberts, 2004). Destaca también, la supuesta capacidad que existe para medir el nivel de inteligencia emocional en las personas, a su vez que se analiza la importancia que puede tener el control de las emociones intrapersonales, unido a la gestión empresarial (Kerry S. Webb, 2009). Partiendo de estos análisis, R. Navarro y F. Rodas, exponen una serie de investigaciones basadas en los estudios que examinan que la medición de la inteligencia emocional y la relación que esta puede tener con los diferentes tipos de liderazgo que existen. El primer estudio analizado, es el de Lisa Gardner y Con Stough realizado en 2002 que, a través de un cuestionario multifactorial realizado a altos niveles gerenciales, hallaron la evidencia de la eficacia que tiene la inteligencia emocional para los líderes ya que les permite un mayor control de las emociones propias y ajenas produciendo efectividad en el liderazgo. El segundo estudio analizado, es el de Cavazotte, Moreno y Hickmann, realizado en el año 2012, los cuales indican que el efecto de la inteligencia emocional tiene en el liderazgo está sobrevalorado, suponiendo esto un debate para alcanzar conclusiones futuras que tengan mayor veracidad. El tercer estudio analizado está basado en la investigación realizada por Chatterjee y Kulakli (2015), al sector de la banca concretamente y en el cual no encuentran la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo. El último análisis, fue el estudio realizado por Herpertz, Schütz y Nezlek (2016) a través del test de MSCEIT, con el fin de analizar las emociones de los subordinados de un líder y que los llevó a conclusiones poco concretas y que por tanto debían contextualizarse en otros sentidos. Es así que,

como resultado de esta investigación, los autores señalan que existe una gran dificultad a la hora de medir la inteligencia emocional y la relación de esta con el liderazgo señalando que la inteligencia emocional es la capacidad de aprendizaje y desarrollo de la persona. Como ya describió Goleman D. (1995), la inteligencia emocional es una variable que puede contribuir al éxito personal y profesional, ya que como explicó, el coeficiente intelectual tan solo afecta a un 20% de los éxitos en la vida y el 80% restante puede ir enlazado a la inteligencia emocional. Es, por tanto, que la investigación concluye con la disparidad empírica de la inteligencia emocional y el liderazgo y su capacidad de medición.

Por otro lado, encontramos el estudio llevado a cabo por Farhat et al. (2017) que se centra en la investigación empírica que relaciona la influencia que tiene la personalidad con el estilo de liderazgo y como esto de manera positiva puede suponer ventajas competitivas a nivel empresarial en aquellas organizaciones que cuentan con líderes que desarrollan su inteligencia emocional. Parte de la base de que un líder con capacidad de gestionar las emociones puede llevar a sus subordinados hacia el camino correcto para conseguir objetivos exitosos dentro de la organización. Basándose en los rasgos personales del líder, reconocen factores como la honestidad, la emocionalidad, la extraversión, la experiencia, la agradabilidad y la escrupulosidad (Digman, 1990) que pueden influir en el rendimiento laboral y que son un enlace entre la personalidad y el liderazgo. Es así que, tras este análisis, enfocan la relación de estos factores con la teoría ya citada de Salovey y Mayer (1990), de como la regulación de las emociones tanto personales como intrapersonales suponen el desarrollo de la inteligencia emocional. Así es como parten de la importancia que puede suponer la inteligencia emocional en una organización, deduciendo que el liderazgo se entiende como el proceso emocional por el cual un líder es capaz de reconocer el estado de ánimo de sus seguidores, teniendo este así la capacidad de influir en los resultados que se pueden obtener en un objetivo, controlando las emociones detectadas. De esta manera, el estudio determina como factor clave la inteligencia emocional para la eficacia del liderazgo, ya que un líder eficaz es capaz de despertar las emociones de su equipo y calmar cualquier sentimiento negativo en un tiempo de crisis. A su vez muestran que resulta determinante el continuo crecimiento, formación y desarrollo de la inteligencia emocional, aunque

destacan que en determinadas situaciones pueden surgir obstáculos a la hora de desarrollar la inteligencia emocional como pueden ser la localización, la cultura o la educación.

Biedma-Ferrer (2021), realiza una revisión sistemática con el fin de dar respuesta a como la inteligencia emocional en el liderazgo, provoca un impacto en los empleados y su motivación en el trabajo, a la vez que el rendimiento de estos. En primer lugar, se centra en puntualizar cuales son las ventajas y desventajas de la utilización de la inteligencia emocional basándose en los argumentos de diversos autores. Cabe destacar entre las ventajas: el gran valor de la competencia emocional en las empresas (Jiménez, 2018); como la inteligencia emocional favorece el crecimiento profesional de los trabajadores (Solano,2013); aquellas personas que perciben las emociones ajenas son a su vez capaces de tener un mejor control de sus propias emociones y pueden lograr un mayor control de las interacciones sociales (Robbins y Judge, 2017); la inteligencia emocional puede predecir el desempeño laboral de los empleados (Robbins y Judge, 2017); la inteligencia emocional puede ser una herramienta útil en sectores como la consultoría (Danvila y Sastre, 2010); la inteligencia emocional no tiene relación directa con el estándar de inteligencia (Bar-On et al.,2013); la inteligencia emocional nos ofrece las competencias básicas y necesarias para el desarrollo del trabajo (Cherniss y Adler, 2000). En cuanto a las desventajas que Biedma-Ferrer destaca, se encuentran: existe una gran disparidad en cuanto al concepto de inteligencia emocional (Brackett y Geher, 2006); hay una escasez de rigor a la hora de medir la inteligencia emocional (Conte, 2005). De esta manera, concluye con que la utilización de la inteligencia emocional proporciona mayor beneficio que el no hacer uso de ella. En su estudio, Biedma-Ferrer, considera que el nivel de inteligencia emocional que tengan los directivos, influye en la capacidad de organización que pueden tener los empleados, lo cual beneficia a la gestión de recursos humanos. A partir de ese beneficio centra su estudio en las diversas tareas de los recursos humanos de una empresa: (1) La importancia de la inteligencia emocional en los procesos de selección: a la hora de contratar a una persona para un puesto de trabajo concreto, además de tener en cuenta sus capacidades técnicas, se deben observar sus competencias en inteligencia emocional ya que se ha demostrado

que los trabajadores con mayor inteligencia emocional tienen una rápida adaptación al puesto de trabajo; de igual forma, en las contrataciones de niveles de alta dirección se observa que el éxito es mayor en los ejecutivos con inteligencia emocional. (2) La relación entre la inteligencia emocional y la motivación: el estudio muestra que supone un mayor beneficio en los resultados de una empresa, cuando sus trabajadores están motivados y tienen un sentimiento de pertenencia en la organización, ya que la obtención de logros conlleva a la satisfacción y con ello la productividad y el rendimiento laboral. (3) El efecto de la inteligencia emocional en el liderazgo: el estudio considera la inteligencia emocional como la base del liderazgo, esto supone una relación entre el éxito que existe en aquellos líderes capaces de reconocer el trabajo de sus empleados y el control de sus emociones. Por otro lado, considera que los líderes que usan la inteligencia emocional tienen mayor capacidad de innovación y mayor efectividad en la dirección. Así pues, demuestra que los líderes que usan las emociones de una manera positiva provocan inspiración, motivación e ilusión en su entorno. (4) Relación entre inteligencia emocional y rendimiento: en este apartado, evidencia que, a mayor complejidad de la tarea, mayor nivel de inteligencia emocional requiere y que la utilización de esta, siempre, supone una mejora en el resultado. De igual forma, cuando la inteligencia emocional es usada de forma grupal por los equipos de trabajo, realizan las tareas conjuntas de manera más eficiente y eficaz. (5) La inteligencia emocional y la toma de decisiones: tomar decisiones en el ámbito empresarial, es una tarea de gran importancia. El estudio muestra que las emociones se encuentran en el pensamiento de forma involuntaria y que influyen la toma de decisiones dependiendo del estado de ánimo, por ello es importante el control de la inteligencia emocional ya que conduce hacia la decisión en el camino correcto. El resultado de este estudio muestra que resulta más beneficioso en una organización, el hacer uso de la inteligencia emocional, ya que dicha inteligencia proporciona un beneficio profesional. Igualmente, el estudio muestra como la relación que hay entre la inteligencia emocional y las variables analizadas resultan beneficiosas para los directivos de una empresa.

El quinto artículo analizado fue llevado a cabo Pérez et al. (2018), que realizaron un estudio de investigación sobre la inteligencia emocional como una

habilidad directiva. Para ello centraron la muestra de su estudio en Administraciones Locales de la Provincia de Córdoba. Tratan de evidenciar la importancia que supone que un directivo tenga conocimiento sobre la inteligencia emocional ya que de ello depende el trabajo que desempeñan las personas que están a su alrededor y que por tanto afecta de manera positiva o negativa a la organización. Una organización que cuenta con un directivo con inteligencia emocional y unos trabajadores con inteligencia emocional, será más propensa a obtener resultados beneficiosos ante una situación de cambio o ante un reto, ya que trabajarán de forma coordinada y orientada hacia el logro (Goleman y Cherniss, 2005). Para la realización del estudio de investigación empírico, usan como método la realización de una encuesta a 362 empleados de la administración pública, con el fin de valorar 22 habilidades directivas y el valor que la inteligencia emocional proporciona a dichas habilidades. Entre las habilidades, cabe destacar, el clima organizacional, la satisfacción de los empleados, la motivación, la eficacia, la eficiencia, la selección de empleados, etc. Tras la realización del cuestionario realizado con el análisis de varianza Anova, determinan varias conclusiones: el cuestionario se realiza a directivos y subordinados de los cargos públicos; los directivos muestran que existe una gran relación entre la inteligencia emocional y la capacidad de motivación y satisfacción que se produce en los empleados, por otra parte los subordinados destacan que la inteligencia emocional queda estrechamente relacionada con la organización en el trabajo como principal habilidad. A su vez, tienen en cuenta la importancia de la edad y la formación, tanto de directivos como de subordinados, a la hora de desarrollar la inteligencia emocional, ya que todo ello influye en el fomento del desarrollo tanto personal como profesional. El resultado indica la gran importancia que tiene la inteligencia emocional como habilidad directiva tanto en organizaciones como en administraciones públicas, pero deja ver que aún no tiene la importancia que debería tener, quizá esto se deba al desconocimiento que aún existe sobre el beneficio del desarrollo de la inteligencia emocional. En cualquier caso, se destaca que ha sido muy bien valorada por directivos y subordinados y que la concienciación de esto puede dar lugar a que empleados del servicio público cuenten con una gran inteligencia emocional, que proporcione a los ciudadanos una mejor atención y comprensión en cualquier ámbito. En el estudio se ve como al menos un 50% de los

empleados tiene equipos de trabajo a su cargo de menos de 25 personas y esto supone que se debe tener una gran concienciación sobre el término con el fin de realizar una buena gestión del capital humano, y es así como los autores del estudio, proponen que esos directivos deben poner en práctica la automotivación, el autoconocimiento y el autocontrol para conseguir un personal a su cargo que sea totalmente competente.

Por último, encontramos la investigación llevada a cabo por De la Garza Carranza et al. (2018), que pretenden buscar la existencia de una relación entre la inteligencia emocional y el autoliderazgo de una generación en concreto como es la de los “millennials”. El hecho de realizar el estudio sobre la muestra de esta generación es debido los trabajadores de esta, presentan una serie de características diferentes a las demás generaciones, como han podido observar tras una serie de investigaciones, ya que existe una gran diferencia en la gestión de conflictos, por ejemplo, con los grupos que pertenecen a esta generación. Esta generación puede destacar por ser egoísta, confiada y poco ética (Shumpeter, 2015). Por otro lado, el concepto entendido por esta generación como liderazgo, se define como aquella persona que toma las riendas de la organización con el fin de mejorar las condiciones de sus miembros y de la propia misma, buscando objetivos y alcanzando metas, favoreciendo el entorno social y profesional de la organización. Las “soft skills” habitualmente demandadas en un líder, suelen ser, el asertividad, el análisis a largo plazo, la empatía, la capacidad de analizar el entorno, la proactividad o la credibilidad, la capacidad para comunicarse y transmitir, la flexibilidad y adaptación, la motivación y el aprendizaje continuo. De esta forma, las habilidades mencionadas conformarían la base del liderazgo como los demás lo perciben y el autoliderazgo que el líder ejerce en sí a través del desarrollo de dichas habilidades. Basando el autoliderazgo en la *Teoría del Logro* (McClelland, 1967), la cual refiere que hay mayor probabilidad en que aquellas personas que tienen una gran motivación hacia el logro, terminen consiguiendo todas sus metas; por otro lado, también lo basan en la *Teoría de la autorregulación* (Carver & Scheier, 2001), la cual indica la diferencia que hay entre la meta y el estado actual para llegar hasta la meta, dando lugar a desempeños mucho más eficientes. Estas teorías buscan fomentar la consecución de resultados exitosos y evitar comportamiento

indeseados y negativos que puedan suponer un perjuicio para el logro exitoso. Para este estudio, los autores, presentan cinco hipótesis con el fin de evaluar la relación existente entre el autoliderazgo y la inteligencia emocional que poseen los encuestados: (1) Relación entre inteligencia emocional y autoliderazgo-establecer objetivos personales, (2) relación entre inteligencia emocional y autoliderazgo-auto recompensa, (3) relación entre inteligencia emocional y autoliderazgo-autoobservación, (4) relación entre inteligencia emocional y autoliderazgo-autocastigo, (5) relación entre inteligencia emocional y autoliderazgo-auto indicaciones. La muestra fue realizada a 349 estudiantes, nacidos entre los años 1981y 2000 (millenials). El resultado del estudio determinó la relación positiva entre las variables de la inteligencia emocional y el autoliderazgo siendo estas una opción para el desarrollo de los millenials en el ámbito laboral. Es por ello que debe ser determinante que las generaciones del futuro tomen muy en cuenta el desarrollo y aprendizaje en la gestión de sus emociones, en el compromiso, en la empatía, en la comunicación y en las relaciones intrapersonales, ya que les supondrá una ventaja en el transcurso de su carrera profesional y les potenciará el autoliderazgo.

## CONCLUSION

Este trabajo ha tratado de mostrar la relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo, a través de una revisión bibliográfica que evidenciase la influencia que dicha relación tiene sobre las organizaciones laborales. Los resultados de la investigación se relacionan a su vez con el contenido teórico.

A través de los resultados podemos concluir que la inteligencia humana y el ámbito laboral dependen uno de otro y como las relaciones laborales potencian beneficiosamente a las organizaciones y las personas que las componen. Por otro lado, la inteligencia emocional resulta necesaria como habilidad para el desempeño del trabajo en una organización que busca metas y la consecución de esta de manera exitosa, a través de directivos que sean capaces de desarrollarla y gestionarla adecuadamente. Los líderes que cuentan con una

capacidad mayor para desarrollar diversas habilidades sociales tienen por tanto una mayor inteligencia emocional que les proporcionará una ventaja a la hora de poder llevar a sus seguidores por el camino correcto hacia el logro.

Resulta de gran importancia, el comprender de manera adecuada lo que significa y supone la inteligencia emocional y la relación que esta tiene como habilidad de los líderes. Esto puede suponer el destaque competitivo de una organización, ya que si su líder hace uso de esta habilidad hará que la organización se caracterice por ser cognitiva y pueda alcanzar las metas en cortos periodos de tiempo. El líder se caracterizará por ser un buen entendedor de las emociones de su organización y de las suyas propias. También podemos extraer como conclusión, que un líder debe estar en continua formación con el fin de saber detectar las circunstancias que le rodean y que tipo de liderazgo debe aplicar ante cada una de ellas, ya que esto afecta a la organización y a sus integrantes haciendo que estos puedan sentirse comprometidos ante cada situación, favoreciendo el trabajo y exquiriendo las barreras que pudieran surgir. El continuo desarrollo y formación de un líder en inteligencia emocional, siempre favorecerá al rendimiento de su equipo. Por ello, cabe destacar que la inteligencia emocional de una organización maximiza la adecuada gestión emocional, fomenta la cooperación, la colaboración y la eficacia.

En cuanto al autoliderazgo, podemos decir que cuando una persona es capaz de reconocer sus propias debilidades y sus propias fortalezas, la autogestión, la autoinfluencia y el autodesarrollo serán mayor y por tanto favorecerán a la mejora continua de la persona, la cual tendrá un mayor rendimiento personal y laboral, a la vez que facilitará su capacidad para ser un buen líder.

En definitiva, podemos obtener como conclusión, que los líderes con inteligencia emocional aportarán a las organizaciones grandes beneficios y ventajas contra el resto de organizaciones.

Podemos destacar, que hoy en día resulta necesario tener en consideración a la hora de contratar a un trabajador, que además de su experiencia profesional

y su formación curricular, su capacidad para poder relacionarse con las personas sea la adecuada ya que supondrá el éxito en una empresa.

Tras la revisión de toda la literatura y los estudios realizados, es posible concluir que existe una gran dificultad a la hora de medir el nivel de inteligencia emocional, ya que hay artículos que muestran un gran fundamento científico en la existencia de relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo y por otro lado hay otros artículos que muestran una discrepancia o inexistencia de relación. Esto deja una puerta abierta hacia nuevos estudios y nuevas investigaciones que puedan demostrar la relación mencionada, tal y como en su momento popularizó Goleman (1995) y como a día de hoy es entendida, ampliando así el conocimiento sobre la gestión emocional en las organizaciones. La inexactitud de esta relación ha supuesto para el trabajo una gran limitación a la hora de tratar el tema y es por ello que la extensión del contenido se fundamenta en gran medida en el contenido teórico sobre las dimensiones de la inteligencia emocional, el liderazgo y la influencia de estos en las organizaciones.



## REFERENCIAS

- Baguer, A. (2009). Dirección de personas: Un timón en la tormenta. *Madrid. Ediciones Díaz de Santos.*
- Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N. L. & Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence. *Brain*, 126, 1790- 1800.
- Berrocal, P. F., & Pacheco, N. E. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. *Revista Interuniversitaria de Formación del profesorado*, 19(3), 63-93.

- Biedma-Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. *Revista GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 8(1), 1-17.
- Brackett, M. A. & Geher, G. (2006). Measuring emotional intelligence: Paradigmatic diversity and common ground. En *Emotional intelligence and everyday life* (pp. 27-50). Psychology Press.
- Carver, C. S. & Scheier, M. F. (2001). *On the self-regulation of behavior*. Cambridge, UK: Cambridge University Press
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quarterly*, 23(3), 443-455
- Cherniss, C. & Adler, M. (2000). Promoting emotional intelligence in organizations. ASTD.
- Conte, J. M. (2005). A review and critique of emotional intelligence measures. *Journal of Org*
- Danvila, I. & Sastre, M. A. (2010). Inteligencia emocional: una revisión de la investigación. *Cuadernos de Estudios Empresariales*, 20, 107-126.
- De la Garza Carranza, M. T., Soria, E. G., & Aguilar, C. G. (2018). El autoliderazgo y la inteligencia emocional: un estudio de la generación de los millennials. *Ciencia y Sociedad*, 43(2), 51-65.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual review of psychology*, 41(1), 417-440.
- Drucker, P. (1996). *O líder do futuro*. São Paulo: Futura.

- Druskat, V. U., & Wolff, S. B. (2001). Building the emotional intelligence of groups. *Harvard business review*, 79(3), 80-91.
- Farhat, S. D., & Sánchez, C. E. (2017). Influencia de la Personalidad y la Inteligencia Emocional en los Estilos de Liderazgo. *Revista Empresarial*, 11(43), 22-28.
- Freud, S. (1938). *Esquema del psicoanálisis*.
- García, J. C. S., Carballo, T., Machín, E., Gutiérrez, A., & Quintana, R. (2010). Influencia de la inteligencia emocional en la autoeficacia para el liderazgo. *International Journal of Developmental and Educational Psychology: INFAD. Revista de Psicología*, 1(1), 43-50.
- Gardner, H. (1987). La teoría de las inteligencias múltiples.
- Gardner, L., & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level managers. *Leadership & organization development journal*.
- Gil, F., Rico, R., & Sánchez-Manzanares, M. (2008). Eficacia de equipos de trabajo. *Papeles del psicólogo*, 29(1), 25-31.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2016). *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*.
- Goleman, Daniel y Cary Cherniss. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Buenos Aires: Vergara
- Jiménez, A. (2018). Inteligencia emocional. En Curso de Actualización Pediatría (pp. 457-469). Lúa Ediciones 3.0

- Matthews, G., Zeidner, M., et al. Roberts, R. D. (2004). *Emotional intelligence: Science and myth: MIT press*
- Mayer, J. D. (2009). *MSCEIT: Test de inteligencia emocional mayer-salovey-caruso*. TEA Ediciones.
- McClelland, D. C. (1967). *Achieving society*. New York: The free press.
- Medina, R. A. N., & Hidalgo, F. J. R. (2018). Inteligencia emocional y liderazgo. Un debate no agotado. *Revista Publicando*, 5(15 (2)), 12-20.
- Moher, D., Liberati, A., Tetzlaff, J., & Altman, D. G. (2009). Preferred reporting ítems for systematic reviews and meta-analyses: the PRISMA Statement. *BMJ*, 339.
- Pérez, F. J. P., López-Guzmán, T., & Santa Cruz, F. G. (2018). La inteligencia emocional como habilidad directiva. Estudio aplicado en los municipios de la provincia de Córdoba (España). *Nósis: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 27(53), 98-120.
- Ribot, T. A. (1905). *La lógica de los sentimientos*.
- Rivera, J. (2006). Management y liderazgo en Peter Drucker. *Capital humano*, 195, 38.
- Robbins, S. & Judge, T. A. (2017). *Comportamiento organizacional*. Editorial Pearson
- Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Inteligencia emocional. *Imaginación, conocimiento y personalidad*, 9(3), 185-211.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9, 185-211.

Sánchez, J. C., & Yurrebaso, A. (2009). Group cohesion: Relationships with work team culture. *Psicothema*, 21(1), 97-104.

Shumpeter, C. (2015). Myths about Millennials.

Solano, A. (2013). Inteligencia Emocional en el Trabajo: Implicaciones y el Rol de la Psicología Laboral. *Revista Humanitas*, 10(1), 201-214.

Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's magazine*.

Trujillo Flores, M. M., & Rivas Tovar, L. A. (2005). Orígenes, evolución y modelos de inteligencia emocional. *Innovar*, 15(25), 9-24.

Webb, K. S. (2009). Why emotional intelligence should matter to management: A survey of the literature. *SAM Advanced Management Journal*, 74(2), 32.

