

# INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Dr. Xavier Llinàs Audet  
Director Académico



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



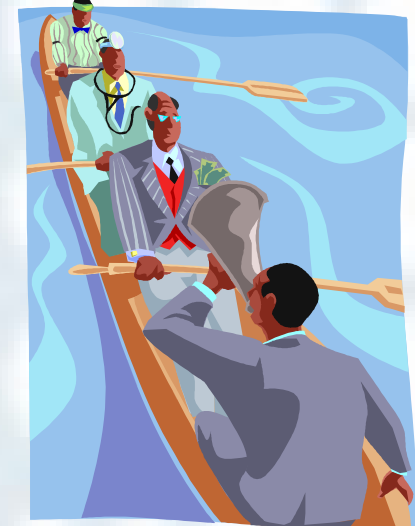
Cátedra UNESCO  
de Dirección Universitaria



UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CATALUÑA

## PERFIL DEL LIDER POSTCONVENCIONAL

- Legitima y practica la armonía temporal entre trabajo, familia y uno mismo.
- Considera a las personas como fines, no como meros “recursos humanos”.
- Disfruta liberando energía creativa.



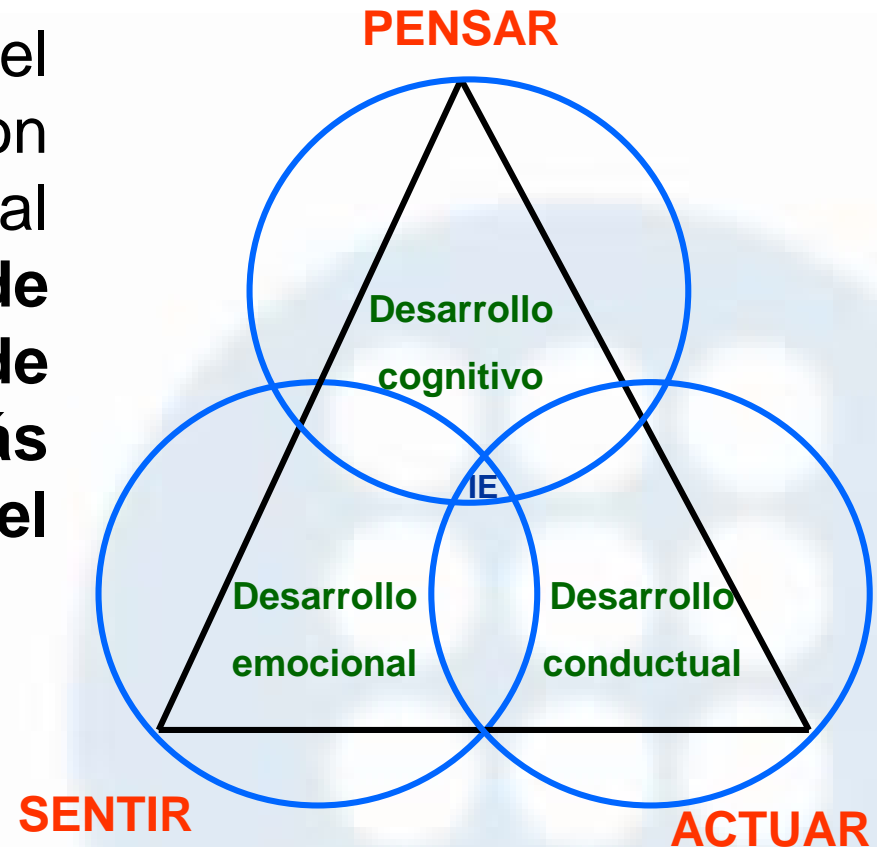
## PERFIL DEL LIDER POSTCONVENCIONAL

- Tiene sensibilidad cosmopolita.
- Crea espacios conversacionales para construir valores compartidos.
- Tiene creencias no convencionales sobre la naturaleza humana y el mundo del trabajo.

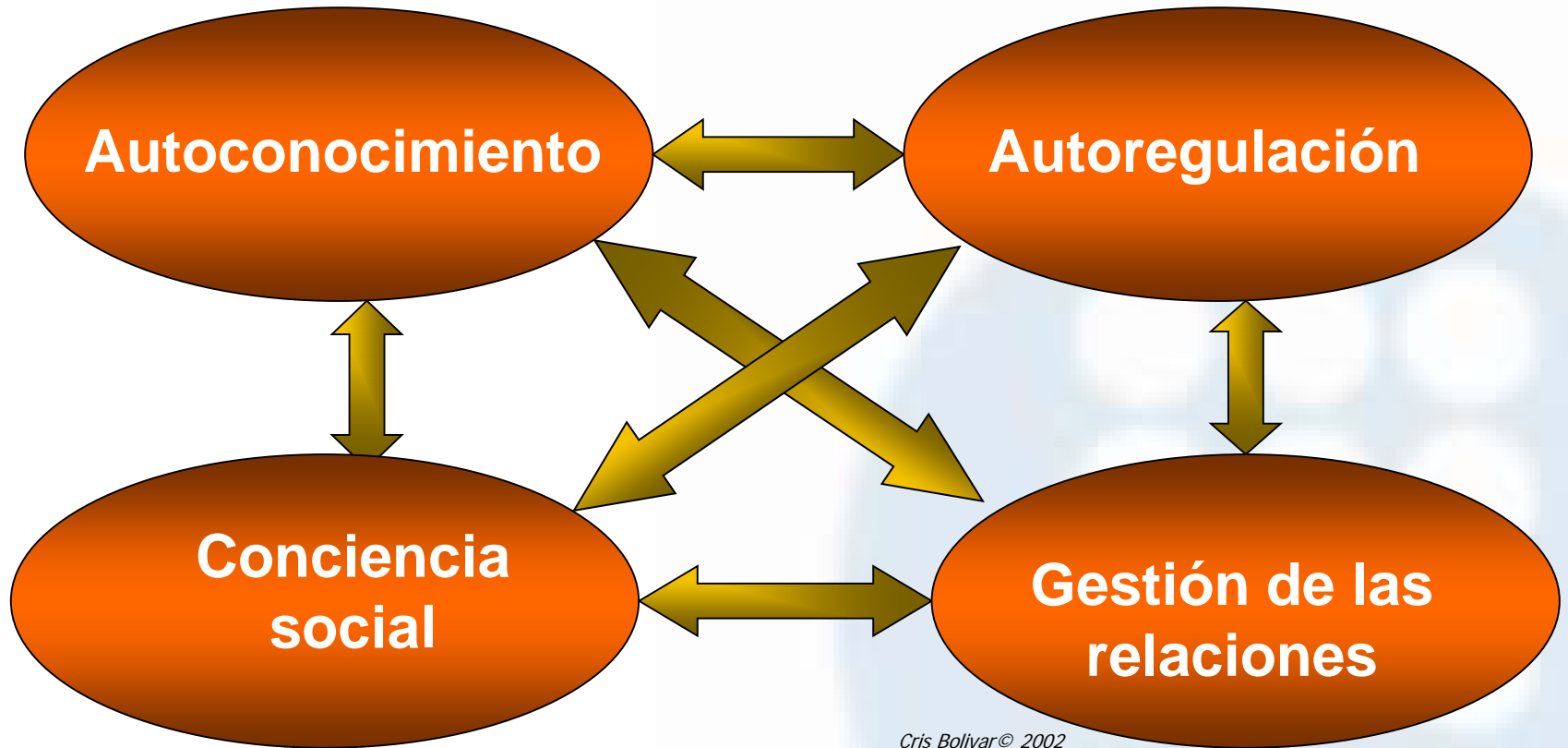


## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Salovey y Mayer acuñaron el término en 1990 y definieron la inteligencia emocional como la **capacidad de regular los sentimientos de uno mismo y de los demás y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción.**



## INTERACCIÓN DE LOS 4 DOMINIOS DE LA IE



## LIDERAZGO Y IE I

El liderazgo consiste en el arte de hacer que las cosas se lleven a término a través de los demás.

- La inteligencia emocional es una de las claves del éxito del líder.
- El líder dirige la organización a través del clima que genera, de forma que las personas voluntariamente quieren dar más y se comprometen.
- El clima es determinado en un 70% por el líder y afecta en un 30% a la rentabilidad de la empresa.

## LIDERAZGO Y IE II

Las competencias más típicas de un líder son:

- Autoconocimiento. (2 veces más de lo normal).
- Autocontrol. (7 veces más de lo normal).
- Orientación al logro.(7 veces más de lo normal).
- Eficacia. (3 veces más de lo normal).
- Trabajo en equipo. (2,5 veces más de lo normal).



# COMPETENCIAS DE LÍDER

## AUTOCONOCIMIENTO

- Autoconfianza.
- Autoestima realista.
- Conciencia emocional.

## AUTOREGULACIÓN

- Fiabilidad.
- Integridad.
- Adaptabilidad.
- Dirección de si mismo.



## COMPETENCIAS DE LÍDER II

### CONCIENCIA SOCIAL (Radar social):

- Empatía.
- Conciencia política y organizaciones.
- Orientación de servicio.
- Relación social.
- Impacto sobre los demás.

### CÓMO GESTIONAR LAS RELACIONES:

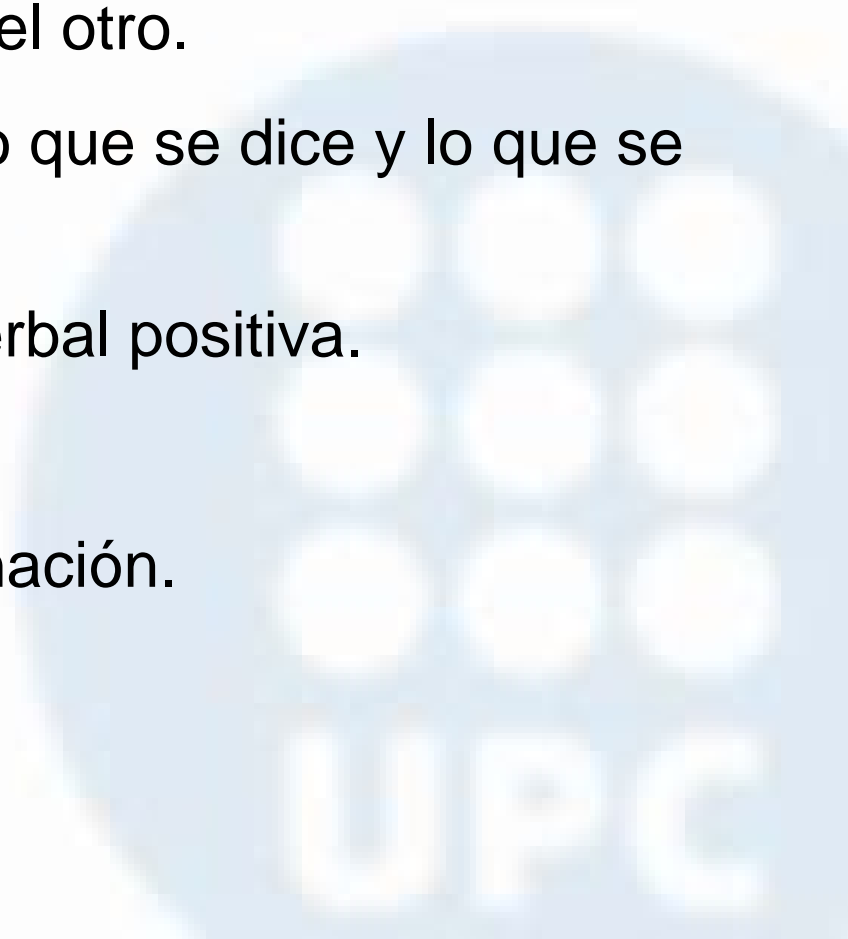
- Desarrollo de los demás.
- Liderazgo.
- Influencia.
- Comunicación.
- Catalizador del cambio.
- Crear lazos/vínculos, construir redes.
- Capacidad para la resolución de conflictos.
- Creación equipos de trabajo.

# CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES

	NOSOTROS	LOS DEMÁS
GESTIÓN DE LA RELACIÓN	<p><b>1. Conocerse uno mismo</b>                      Auto-conciencia                      Auto-confianza                      Autoestima</p>	<p><b>3. Conocer a los demás</b>                      Empatía                      Objetividad social                      Comprensión organizacional                      Conciencia política</p>
	<p><b>2. Gestionarse uno mismo</b>                      Orientación al logro                      Planificación                      Iniciativa                      Adaptabilidad                      Responsabilidad                      Optimismo                      Compromiso</p>	<p><b>4. Gestionar las relaciones con los otros.</b>                      Creación de vínculos                      Resolución de conflictos                      Liderazgo                      Trabajo en equipo                      Desarrollo de los demás                      Comunicación                      Orientación al servicio                      Gestión de la diversidad                      Gestión del cambio</p>
CONOCIMIENTO		

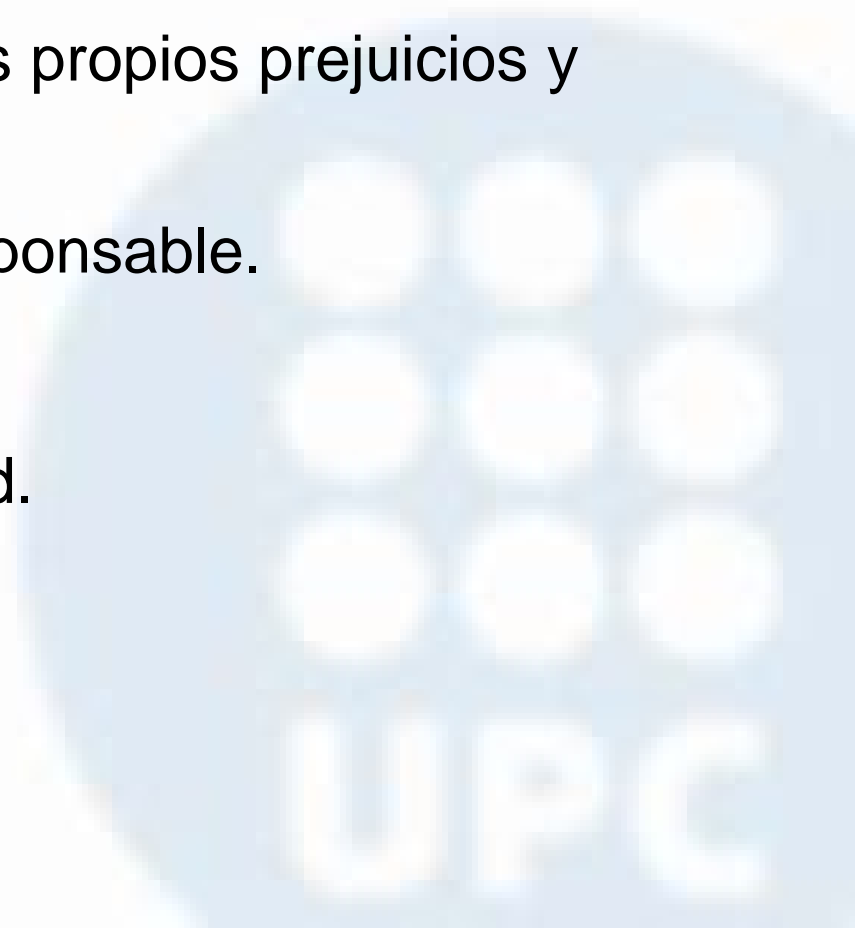
## CONDUCTAS NECESARIAS PARA RECUPERAR/REGENERAR LA CONFIANZA PERDIDA

- Demostrar capacidad para satisfacer necesidades.
- Interés genuino por el bien del otro.
- Coherencia exquisita entre lo que se dice y lo que se hace.
- Comunicación verbal y no verbal positiva.
- Y además....
- Esfuerzo, tenacidad e imaginación.



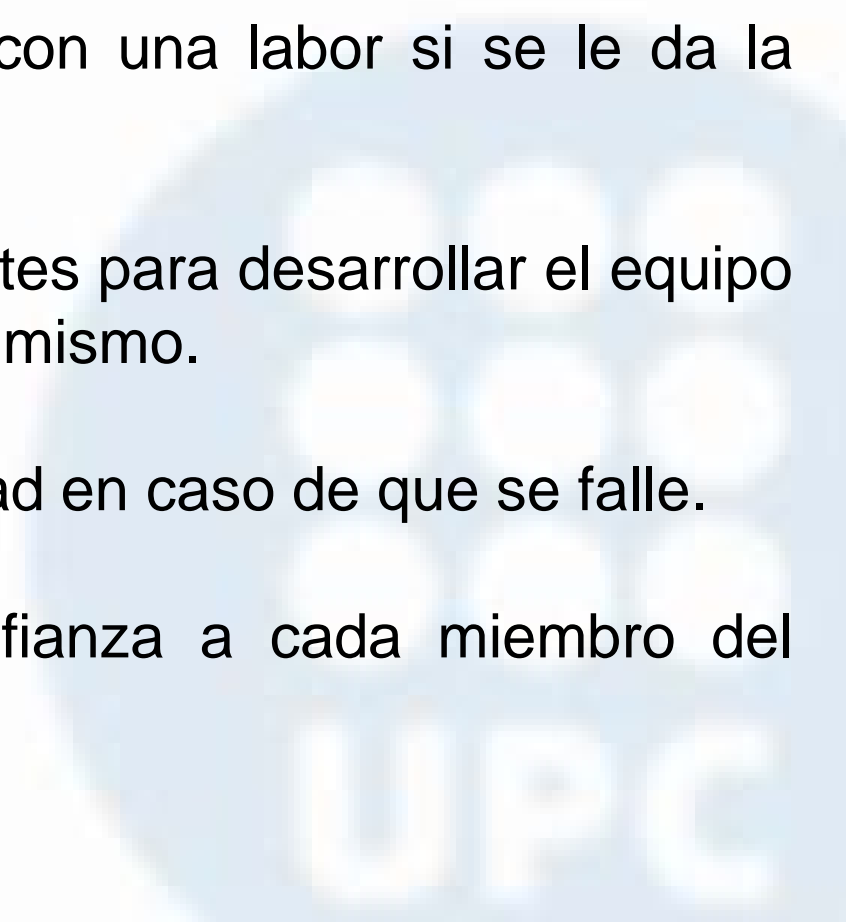
## DESARROLLAR LA CONFIANZA EN UNO MISMO (autoconfianza)

- Arriesgarse positivamente a concederse poder.
- Estar abierto a cuestionar los propios prejuicios y desaprender.
- Ejercer la propia libertad responsable.
- Pensamiento positivo.
- Desarrollar valentía/humildad.



## MOSTRAR Y GENERAR CONFIANZA EN EL EQUIPO I

- Considerar al equipo capaz del desarrollo de nuevas labores.
- Todo el mundo puede crecer con una labor si se le da la oportunidad.
- Construir desde los puntos fuertes para desarrollar el equipo y que adquiera seguridad en sí mismo.
- Ofrecer apoyo y otra oportunidad en caso de que se falle.
- Expresar abiertamente la confianza a cada miembro del equipo y a los que le rodean.

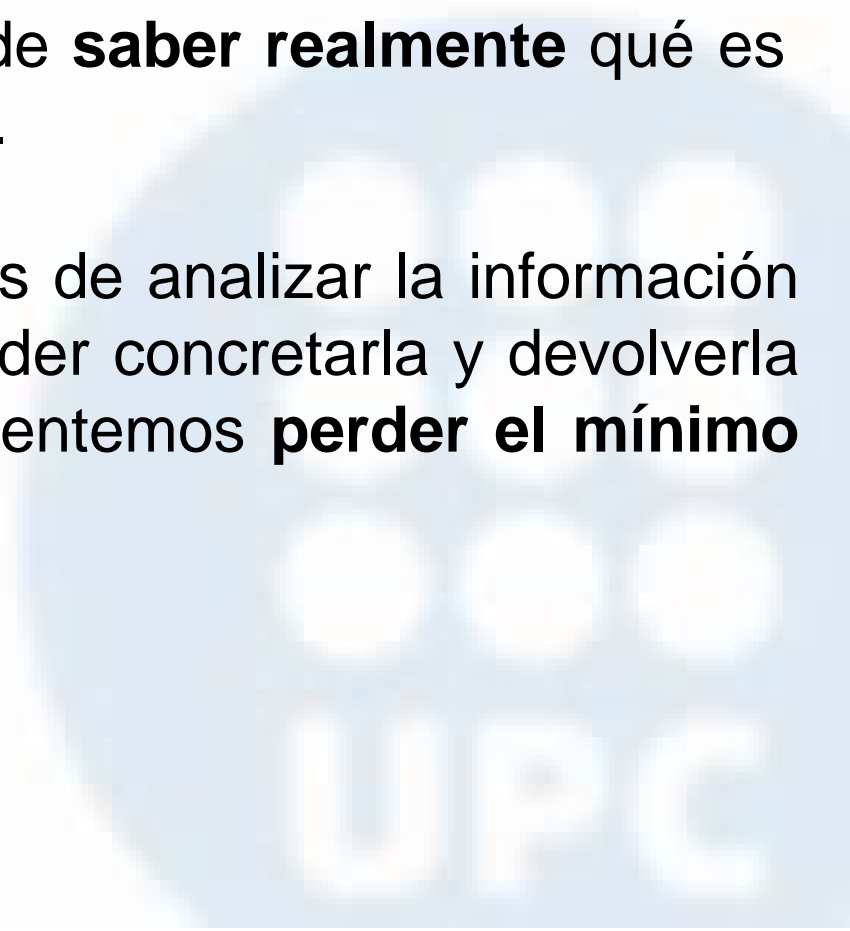


## MOSTRAR Y GENERAR CONFIANZA EN EL EQUIPO II

- Demostrar que es una persona en la que se puede confiar (no manipular, demostrar que se está 100% al lado del equipo).
- Demostrar que quiero que consiga sus objetivos y que tenga éxito. Ello implica facilitar la comunicación, la escucha activa y la empatía (existe una conexión directa entre confianza y empatía).
- Con la comunicación se construye la confianza. Ha de ser transparente, respetuosa, abierta.

## IMPORTANCIA DE LA ESCUCHA

- **Tenemos dos orejas y una boca**, por tanto, escuchemos por lo menos el doble de lo que hablamos.
- Escuchar es la única forma de **saber realmente** qué es lo que quiere y piensa el otro.
- Mientras escuchamos, hemos de analizar la información que recibimos para luego poder concretarla y devolverla (feed-back) de forma que intentemos **perder el mínimo de información relevante**.



## ATENCIÓN SELECTIVA

- Nuestra atención y memoria es **selectiva en el sentido de que presta atención e interés sólo a** aquello que está en consonancia con nuestros deseos, formas de pensar o intereses.

El emisor piensa 100% del mensaje  
*emite* el 80%

El receptor recibe el 60% (el resto se ha  
perdido)  
retiene el 30%

**EL CONO DEL APRENDIZAJE**  
de Edgar Dale

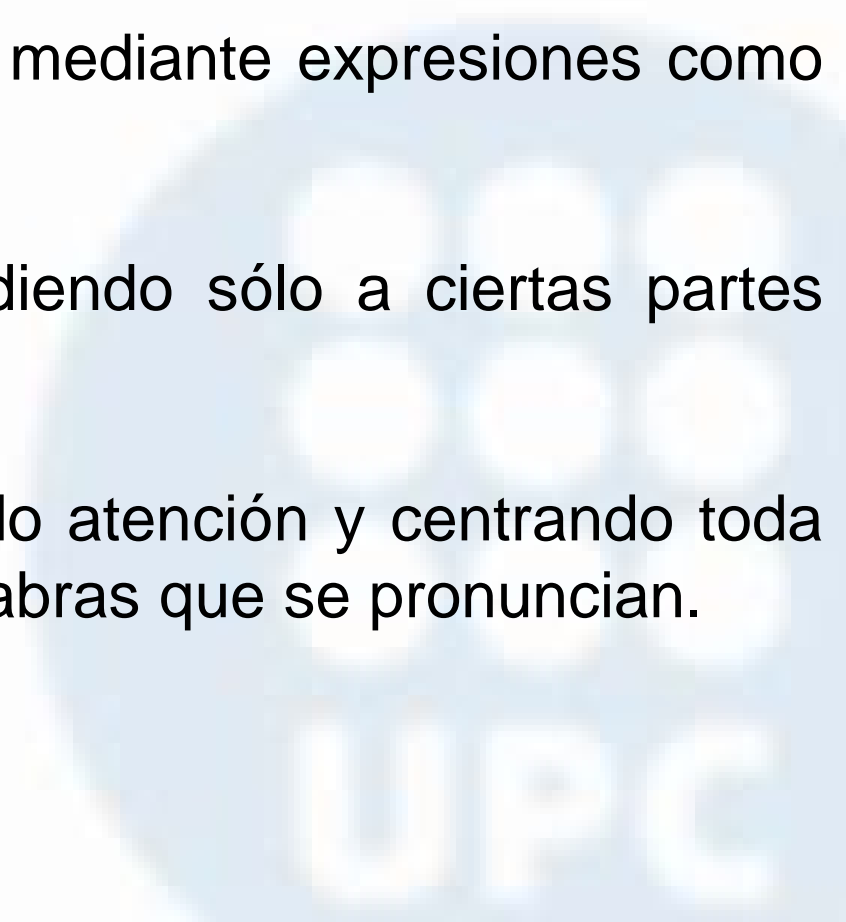
Después de 2 semanas tendemos a recordar

Naturaleza de la actividad involucrada

El 10% de lo que leemos	Lectura	Actividad verbal	<b>PASIVO</b>
El 20% de lo que oímos	Palabras oídas		
El 30% de lo que vemos	Dibujos observados		
El 50% de lo que oímos y vemos	Mirar una película. Ir a una exhibición. Ver una demostración. Ver algo hecho en la realidad	Actividad visual	<b>ACTIVO</b>
El 70% de lo que decimos	Participar en un debate. Tener una conversación	Actividad participativa y receptiva	
El 90% de lo que decimos y hacemos	Realizar una representación teatral. Simular experiencias reales. Hacer la cosa que se intenta aprender	Actividad pura	

## CINCO NIVELES DE ESCUCHA I

1. **Ignorar a la otra persona.**
2. **Fingir que escuchamos**, mediante expresiones como “Si, Ya...”
3. **Escucha selectiva:** atendiendo sólo a ciertas partes de la conversación.
4. **Escucha atenta:** prestando atención y centrando toda nuestra energía en las palabras que se pronuncian.
5. **Escucha empática.**

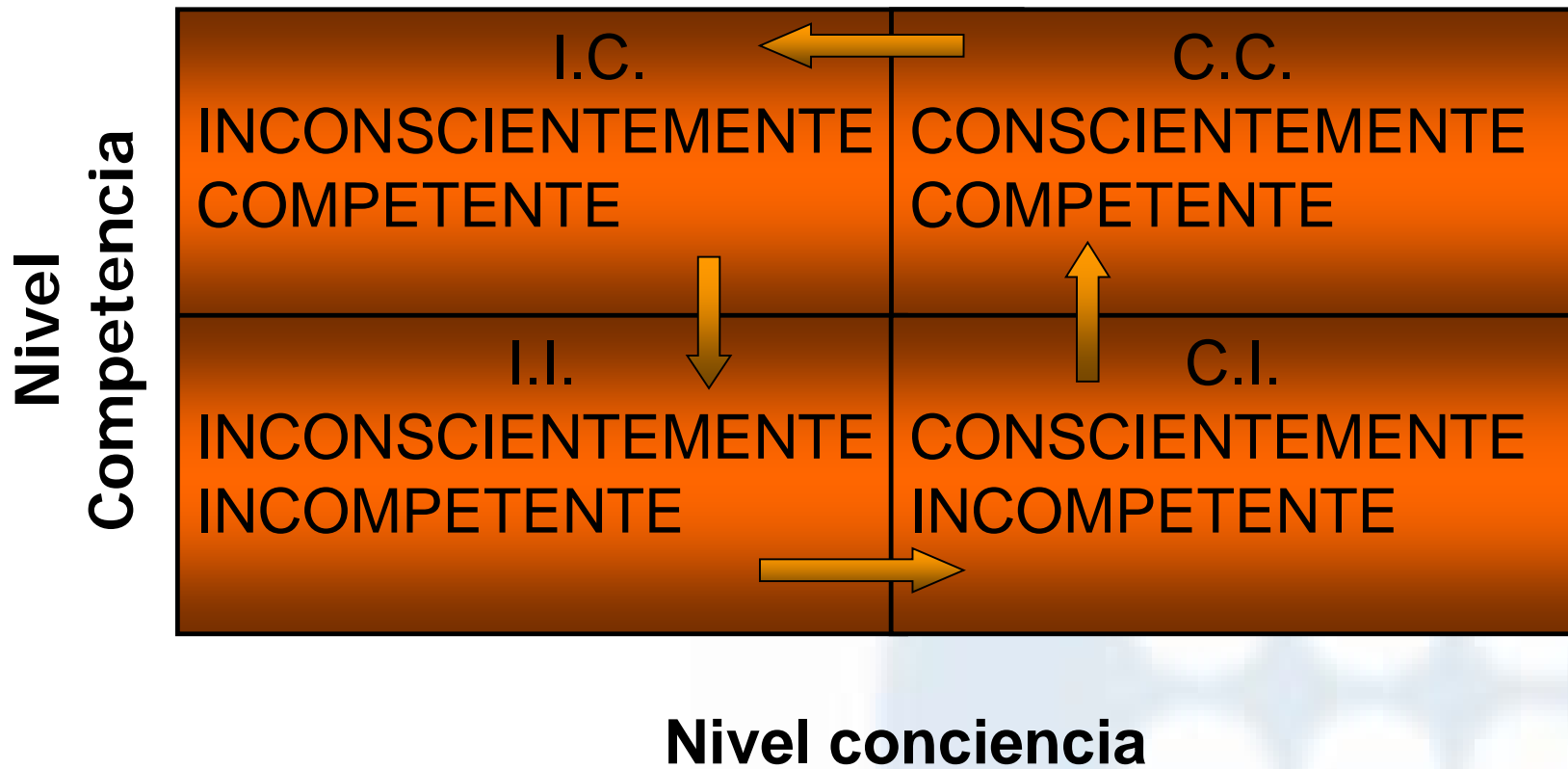


## CINCO NIVELES DE ESCUCHA II

La escucha empática entra en el marco de referencia tanto intelectual como emocional de la otra persona.

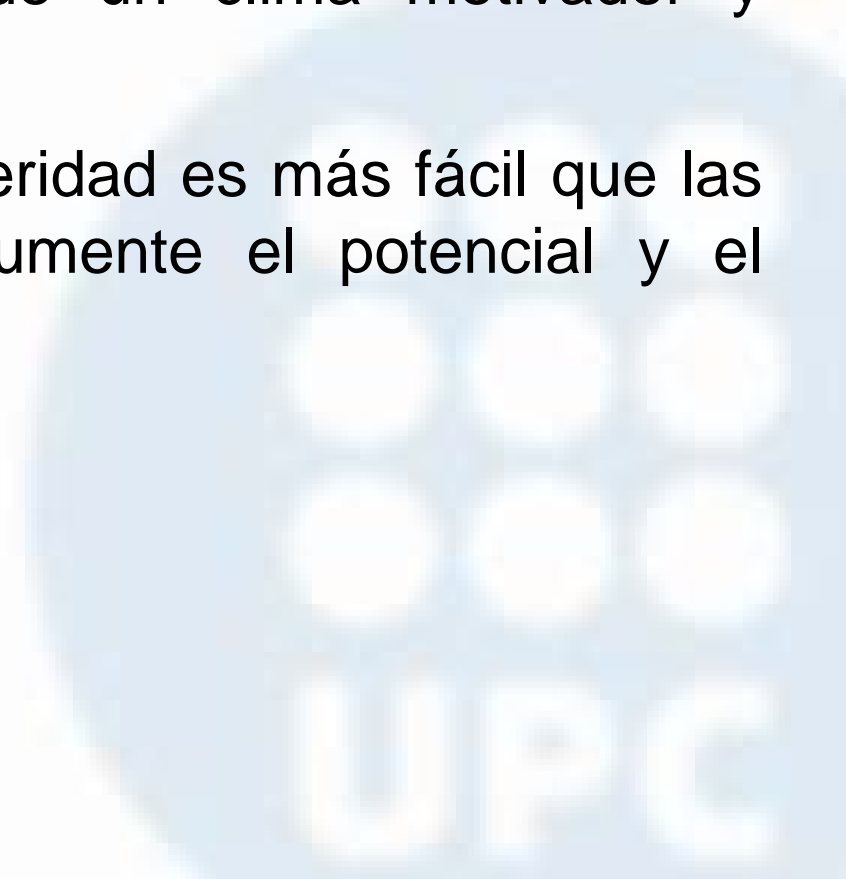
En la escucha empática no sólo se escucha con los oídos, sino también con los ojos: tiene muy en cuenta la comunicación no verbal.





## PARA LIDERAR, LO BÁSICO ES TRANSMITIR A LOS DEMÁS CONFIANZA Y SINCERIDAD

- La confianza es la base de un clima motivador y positivo.
- Desde la confianza y la sinceridad es más fácil que las personas se desarrollen, aumente el potencial y el rendimiento a largo plazo.

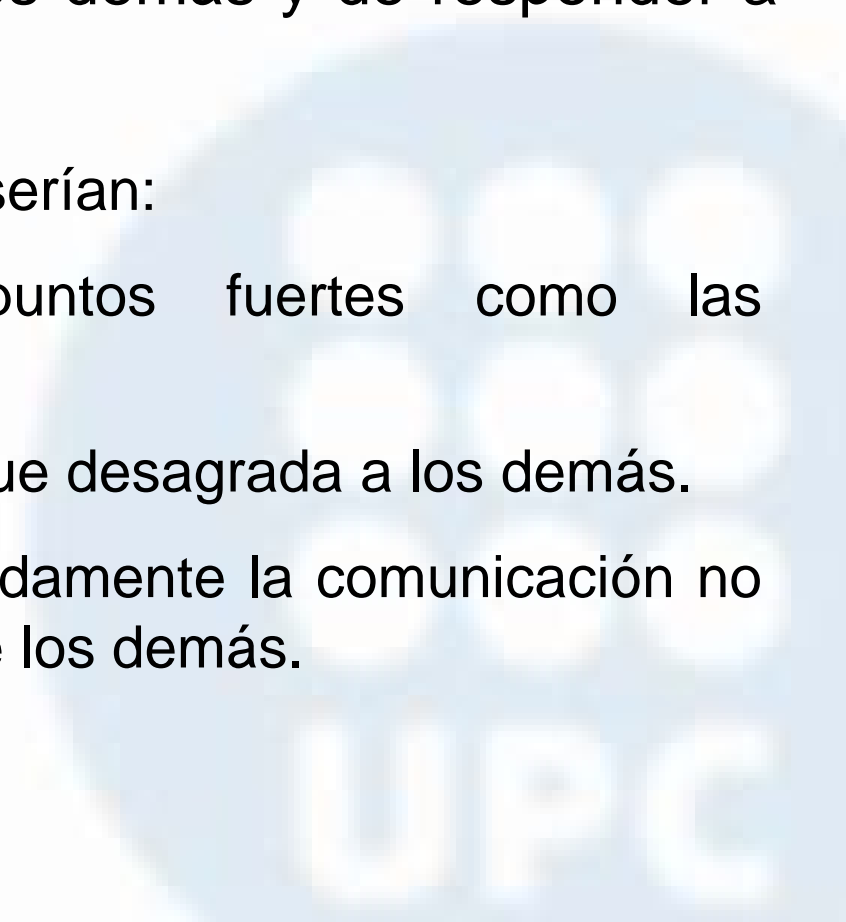


## EMPATÍA Y LIDERAZGO: COMPETENCIA CLAVE

- La empatía se asienta en el autoconocimiento. Es la capacidad de escuchar y comprender los valores, intereses y emociones de los demás y de responder a ellos.

Algunas conductas empáticas serían:

1. Comprender tanto los puntos fuertes como las limitaciones de los demás.
2. Conocer lo que motiva y lo que desagrada a los demás.
3. Percibir e interpretar adecuadamente la comunicación no verbal y el tono emocional de los demás.

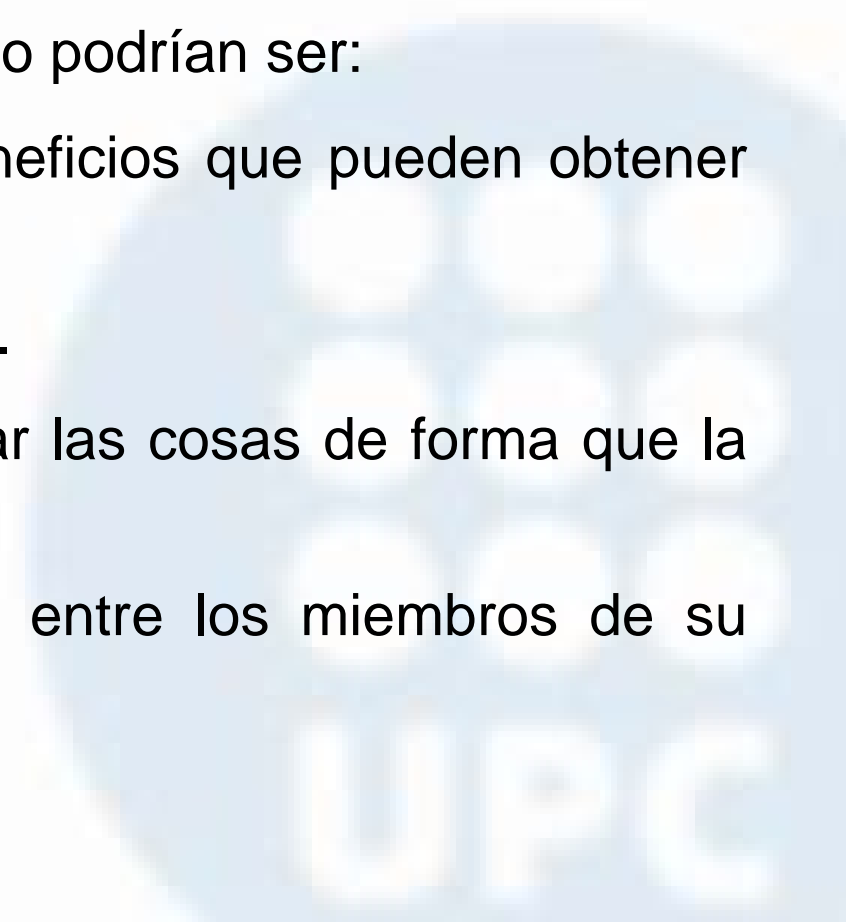


## INFLUENCIA Y LIDERAZGO: UNA COMPETENCIA CLAVE

- La influencia es la capacidad de conseguir que los demás sigan un plan o línea de acción.

Algunas conductas en este sentido podrían ser:

1. Su transmisión resalta los beneficios que pueden obtener los demás.
2. Transmite una visión atrayente.
3. Hace un esfuerzo para explicar las cosas de forma que la gente las entienda.
4. Genera ilusión y compromiso entre los miembros de su equipo.



## FLEXIBILIDAD DE ESTILOS

- Puesto que cada estilo, incluso los disonantes, tienen su utilidad, la clave está en la flexibilidad de estilos.
- Para saber qué estilo es el más adecuado partiremos de una buena lectura de la situación.

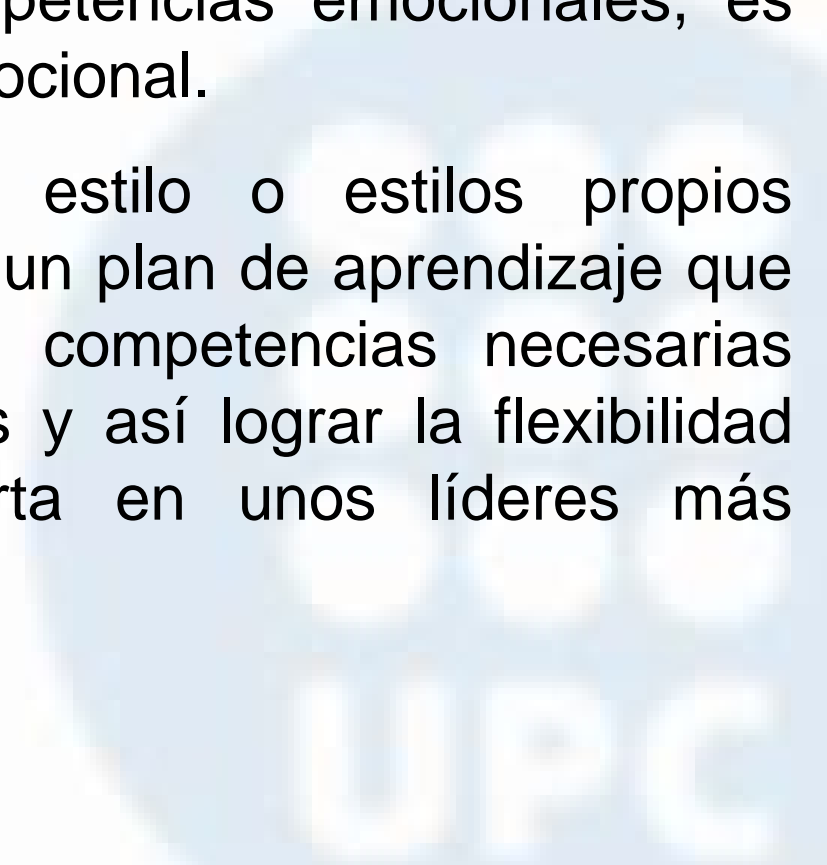
	NO SABER LEER LA SITUACIÓN	SABE LEER LA SITUACIÓN
ADAPTARSE A LA SITUACIÓN	Pendular	Flexible
NO CAMBIAR DE SITUACIÓN	Rígido	Consecuente



Flexibilidad de estilos

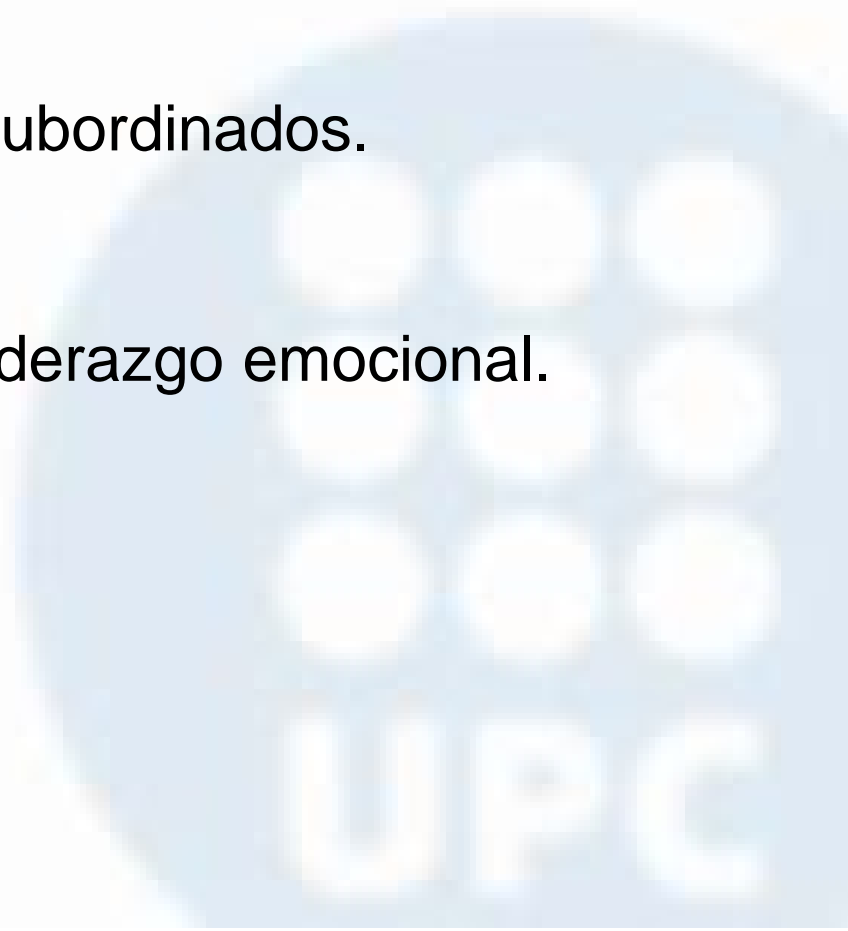
## DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

- Conseguimos ser mejores líderes en la medida en que desarrollamos nuestras competencias emocionales, es decir, nuestra inteligencia emocional.
- A partir de identificar el estilo o estilos propios dominantes, podemos trazar un plan de aprendizaje que nos permita desarrollar las competencias necesarias para ejercer los otros estilos y así lograr la flexibilidad necesaria que nos convierta en unos líderes más eficaces.



## DESARROLLAR LAS COMPETENCIAS NECESARIAS

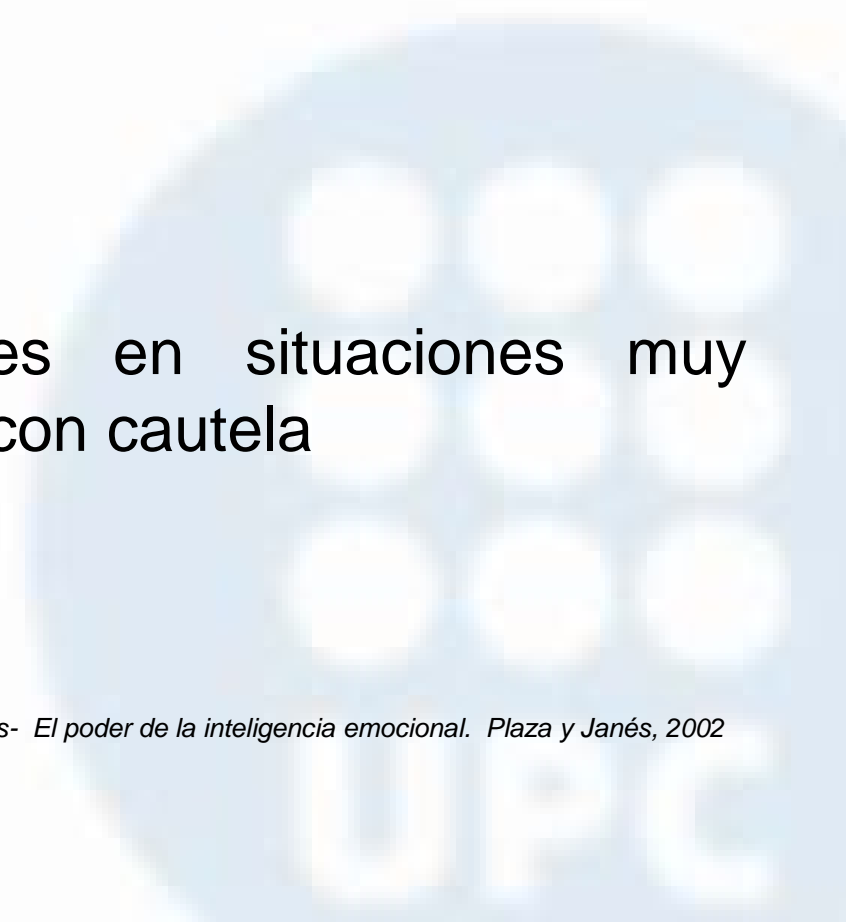
- Podemos desarrollar estas competencias a través de:
  - ✓ La propia observación.
  - ✓ Feedback de colegas y subordinados.
  - ✓ Lecturas.
  - ✓ Asistencia a talleres de liderazgo emocional.
  - ✓ Proceso de coaching.



## ESTILOS DE LIDERAZGO

- **Estilos resonantes.** Promueven el rendimiento y un clima favorable
  - Visionario.
  - Coaching.
  - Democrático.
  - Afiliativo.
- **Estilos disonantes.** Útiles en situaciones muy concretas, deben utilizarse con cautela
  - Timonel.
  - Autoritario.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*



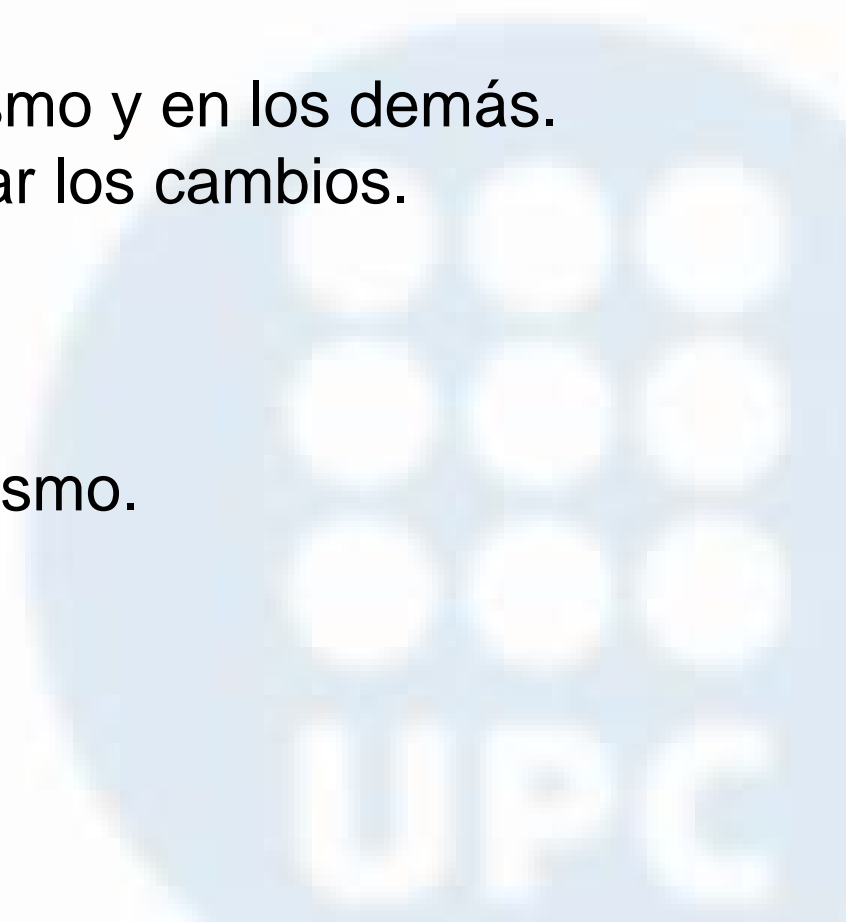
## ESTILOS RESONANTES (I)

- **VISIONARIO.**
  - ✓ Mueve a la gente hacia una visión compartida.
  - ✓ Se asienta fundamentalmente en el **liderazgo inspirado**.
  - ✓ Especialmente interesante cuando existe una gran incertidumbre, o cuando se necesita urgentemente una visión nueva, clara y movilizadora.

## ESTILOS RESONANTES (I)

Las **competencias en que se basa este estilo para ser más efectivo son:**

- Confianza en uno mismo y en los demás.
- Capacidad de catalizar los cambios.
- Transparencia.
- Empatía.
- Inspiración.
- Conciencia de uno mismo.
- Sinceridad.
- Creación de vínculos.



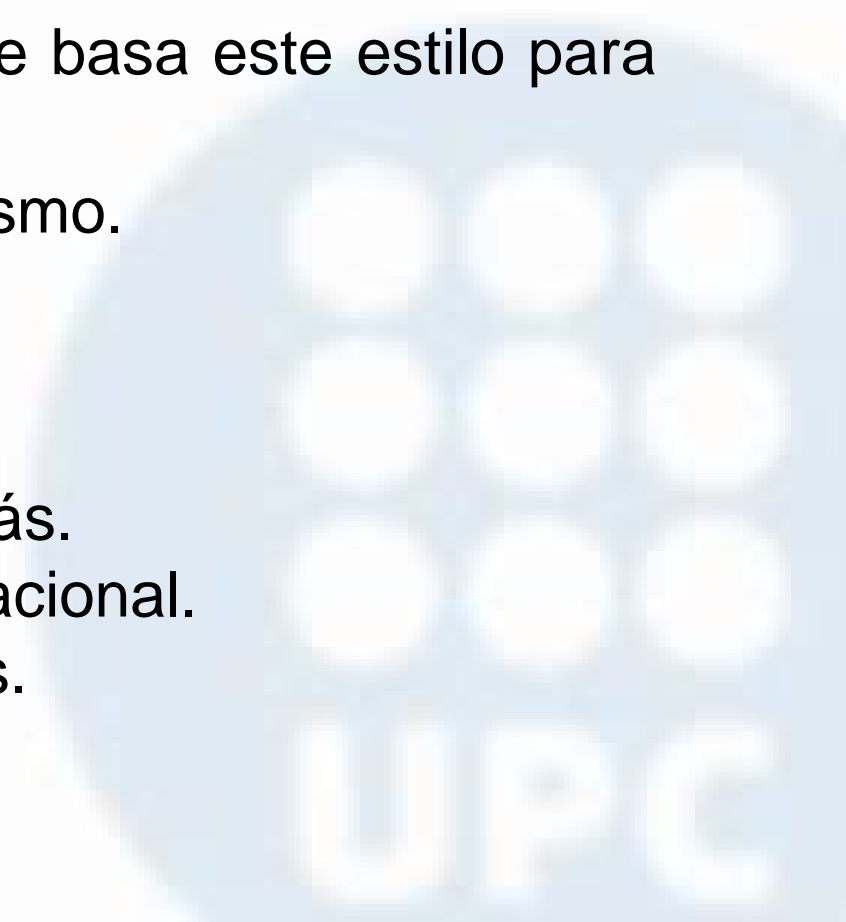
## ESTILOS RESONANTES (II)

- **COACHING.**
  - ✓ Construye capacidades a largo plazo alineando las actuaciones individuales con las metas organizativas.
  - ✓ Es un estilo de liderazgo centrado más en el **desarrollo personal** que en el logro de objetivos.
  - ✓ Permite establecer un tipo de relación personal que despierta el interés de los subordinados, al tiempo que **fomenta el entendimiento y la confianza.**

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## ESTILOS RESONANTES (II)

- ✓ Estilo muy efectivo cuando debemos centrarnos en el desarrollo potencial de los colaboradores a largo plazo.
- ✓ Las competencias en que se basa este estilo para ser más efectivo son:
  - Conciencia de uno mismo.
  - Empatía.
  - Sinceridad.
  - Creación de vínculos
  - Confianza en los demás.
  - Comprensión organizacional.
  - Desarrollo de los otros.



## ESTILOS RESONANTES III

- **DEMOCRÁTICO.**
  - ✓ Valora las aportaciones de la gente y crea compromisos a través de la participación.
  - ✓ Tiene su aplicación **cuando la dirección a seguir no está marcada y necesita recabar las propuestas de sus empleados más capaces.**
  - ✓ Es un excelente **potenciador de la armonía del grupo.**
  - ✓ Es un estilo muy efectivo cuando se necesita consenso y participación.

## ESTILOS RESONANTES (III)

- ✓ Se asienta en **tres competencias** fundamentales de la inteligencia emocional.
  - Trabajo en equipo.
  - Gestión de los conflictos.
  - Influencia.



## ESTILOS RESONANTES IV

- **AFILIATIVO.**

- ✓ Crea armonía conectando a la gente entre sí.
- ✓ Ilustra la competencia de la **colaboración**.
- ✓ Está fundamentalmente interesado en **alentar la armonía** y promover la amistad, estableciendo relaciones con sus empleados.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## ESTILOS RESONANTES IV

- Estilo muy efectivo cuando es necesario fortalecer vínculos, cohesionar los equipos o gestionar la diversidad en situaciones críticas.
- Las competencias en que se basa para ser más efectivo son:
  - Creación de vínculos.
  - Empatía.
  - Colaboración.
  - Gestión de los conflictos.



## ESTILOS RESONANTES IV

- **No debe utilizarse de manera indiscriminada**, puesto que no corrige el bajo rendimiento y transmite a los empleados la sensación de que se tolera la mediocridad.

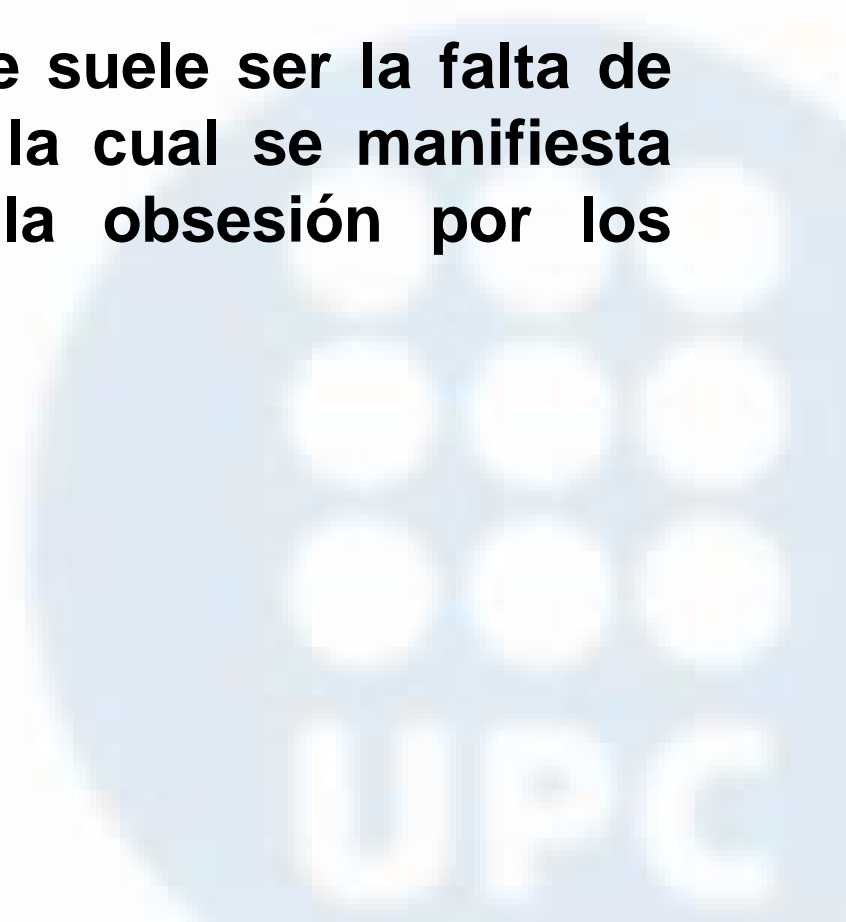


## ESTILOS DISONANTES (I)

- **TIMONEL.**
  - ✓ Pone objetivos retadores y, de manera agresiva, modelos de comportamiento para alcanzarlos.
  - ✓ La **falta de empatía** le lleva a **centrarse exclusivamente** en el logro de objetivos sin preocuparse del malestar que provoca en sus subordinados.

## ESTILOS DISONANTES (I)

- ✓ La falta de autoconciencia suele impedirle que se dé cuenta de sus propios fracasos.
- ✓ Su carencia más notable suele ser la falta de autogestión emocional, la cual se manifiesta con la impaciencia y la obsesión por los detalles.



## ESTILOS DISONANTES (I)

- Puede **funcionar muy bien en combinación con el estilo**:
  - Visionario: alienta el entusiasmo.
  - Afiliativo: centrado en la formación de equipos.
- Puede resultar **muy útil**
  - En ámbitos **técnicos o entre profesionales muy experimentados**, motivados y competentes por lo que se requiere poca dirección.
  - Durante la **primera fase** del ciclo vital de una empresa e la que el crecimiento resulta esencial.

Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. *El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional.* Plaza y Janés, 2002

## ESTILOS DISONANTES (I)

- **Las competencias fundamentales** de la inteligencia emocional del estilo timonel residen en la adecuada combinación de:
  - ✓ Motivación de logro.
  - ✓ Iniciativa.



## ESTILOS DISONANTES (II)

### AUTORITARIO.

- ✓ Dirige a través de la autoridad.
- ✓ **“Hazlo porque lo digo yo”.**
- ✓ **Exige que sus subordinados acaten incondicionalmente sus órdenes. Recurre a las amenazas. No suele delegar su autoridad.**
- ✓ En consecuencia, el **feedback se centra en lo que se ha hecho mal.**

## ESTILOS DISONANTES (II)

- El principal **peligro** que acecha a este tipo de liderazgo es la **falta de conciencia de sí mismo** que impide el **autocontrol emocional**.
- La **falta de empatía** puede llevarle a impartir orden tras orden sin tener en cuenta las reacciones de sus subordinados.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## ESTILOS DISONANTES (II)

- Resulta muy **útil**:
  - Cuando el líder debe **poner en marcha** una empresa.
  - Cuando se ve **obligado a cambiar los hábitos** de una organización que atraviesa una situación crítica.
  - Cuando debe **afrentar una emergencia**.
  - Cuando **han fracasado las demás tentativas de tratar con empleados problemáticos**.

## ESTILOS DISONANTES(II)

- **El uso adecuado de este estilo se sirve de tres competencias** fundamentales de la inteligencia emocional:
  - Influencia.
  - Logro.
  - Iniciativa.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*



## COACHING

- El coach contribuye a que las **personas identifiquen sus fortalezas y debilidades peculiares** y las integren en sus aspiraciones personales y profesionales.
- Se convierte en un **excelente motivador**, pero esto sólo es posible cuando el **líder conoce bien a sus trabajadores**.

## COACHING

- Suele fracasar cuando el empleado no posee la **motivación adecuada** o necesita **demasiada dirección o feedback personal**.
- De la misma forma, el **uso inadecuado** del coaching puede acercar al líder al control excesivo del empleado (**microdirección**).
- Es una competencia que requiere del **uso simultáneo de la conciencia emocional de uno mismo y la empatía**.
- Los líderes conscientes de si mismos suelen ser personas capaces de **brindar desinteresadamente su ayuda** e ir más allá de los simples consejos.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## COACHING

- **La empatía** permite que los líderes **escuchen antes de reaccionar**, con lo cual la interacción se mantiene centrada en su objetivo.
- El buen coach **sabe transmitir** su creencia acerca de la **posibilidad de desarrollar la capacidad de las personas** y la consiguiente expectativa de que pueden mejorar su trabajo.
- Las **personas se sienten respaldadas por el líder y motivadas** a asumir más responsabilidades y a alcanzar **mejores niveles superiores** de actividad.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## COACHING

- Existen muchos **tipos de coaches**:
  - ✓ Coach ejecutivo formal.
  - ✓ Mentor informal.
  - ✓ Hasta colegas o amigos.
  - ✓ La libertad que proporcionan los servicios de un **coach ejecutivo (externo)** es mayor que la puede brindar un jefe o un colega.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## COACHING

- **Para ser realmente útil** el coach debe contemplar los problemas a que se enfrenta el líder desde distintas perspectivas:
  - el nivel individual.
  - el nivel grupal.
  - el nivel organizacional.



## COACHING

- El coaching es una **herramienta** que ayuda a las personas a **crecer profesionalmente** de cara a lograr su **satisfacción** y la de la organización.
- Es un espacio **conversacional planificado, individuo-individuo, confidencial.**
- Se facilitan nuevas lecturas y **percepciones.**
- Se propicia la **transformación permanente** y se genera **sabiduría.**

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*

## COACHING

- Un proceso de coaching revisa las creencias limitadoras.
- Incrementa las competencias.
- Introduce herramientas de trabajo.
- Facilita el cambio de hábitos.
- Promueve que el profesional asuma nuevos retos.

*Fuente: Goleman, D. Boyatzis, R. Mc Kee, A. El líder resonante crea más- El poder de la inteligencia emocional. Plaza y Janés, 2002*