

Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio

Leadership and emotional intelligence: emotions as a relevant part of business

Franco Lotito C.¹
Universidad Austral de Chile
flotito@uach.cl

¹ Universidad Austral de Chile Campus Isla Teja, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, Instituto de Administración, Calle Viel S/N, Valdivia, CHILE.

Resumen

Propósito: el objetivo de este artículo de revisión de literatura es realizar un análisis de los efectos que tiene el ejercicio de un liderazgo emocional, tanto sobre los colaboradores –en términos de su motivación, emociones y nivel de compromiso con su labor y su empresa–, como también sobre los resultados y el clima organizacional de la compañía.

Diseño/metodología: el enfoque metodológico es de tipo cualitativo, con un diseño documental, apoyado en la revisión de literatura y basado en un análisis crítico.

Resultados: se demostró que los datos y evidencias recabados indican la existencia de una directa relación entre el tipo de liderazgo que se ejerce, su impacto en los trabajadores y los resultados de una empresa.

Implicaciones prácticas: las emociones son parte constitutiva del negocio, por lo tanto, el ejercicio de un liderazgo emocional por parte del líder representa un factor relevante en la efectiva gestión y administración de una organización.

Originalidad/valor: el valor reside en la amplia información, evidencias y datos prácticos que aporta el artículo, así como también los conocimientos concretos que ofrece este trabajo a aquel sujeto que quiera ejercer un liderazgo de tipo emocional. A lo anterior, se suma el hecho que los directivos de la Fundación Liderazgo Chile (FLICH) están proponiendo al Parlamento un proyecto de ley relacionado, justamente, con la temática que se analiza en este artículo. La finalidad del proyecto de ley es implementar talleres para desarrollar habilidades socioemocionales en todos los establecimientos educacionales de Chile y Latinoamérica a través de la educación emocional.

INFORMACIÓN ARTÍCULO

Recibido: 13 de Septiembre 2021

Aceptado: 21 de Diciembre 2021

Palabras Claves:

Acoso laboral
Competencias
Inteligencia emocional
Liderazgo
Sentido del humor

Abstract

Purpose: The main purpose of this literature review article is to analyze the effects that emotional leadership has on employees' motivation and commitment to work as well as on company's performance and organizational climate.

Design/methodology: The methodological approach is qualitative, with a documentary design, supported by literature review and based on critical analysis.

Findings: There is a direct relationship between the type of leadership and its impact on workers and a company's performance.

Practical implications: Emotions are a constitutive part of the business, therefore, the exercise of emotional leadership by the leader, represents a relevant factor in the effective management and administration of an organization.

Originality/value: the value lies in the extensive information, evidence and practical data that the article provides, as well as the specific knowledge that this work offers to those leaders who want to exercise emotional intelligence. Added to this, there is the fact that the directors of Fundación de Liderazgo Chile (FLICH) are proposing to the Parliament a bill related, precisely, to the subject that is analyzed in this article. The purpose of the bill is to implement workshops to develop socio-emotional skills in all educational establishments in Chile and Latin America through emotional education.

ARTICLE INFO

Received: 13 September 2021

Accepted: 21 December 2021

Keywords:

Competencies

Emotional intelligence

Leadership

Sense of humor

Workplace harassment

INTRODUCCIÓN

Cuando se contrata a una persona basándose, exclusivamente, en sus competencias y/o habilidades de negocios, sin que se preste atención a las competencias personales e interpersonales del sujeto, es altamente probable que se esté cometiendo un grave error estratégico, el cual – posteriormente– la organización y el equipo de trabajo terminarán pagando muy caro, especialmente cuando los sujetos contratados son –o se vuelven– tóxicos y generan en la empresa un mal ambiente de trabajo, con la consiguiente frustración, desmotivación del personal y la pérdida de productividad (Lubit, 2004; Hirigoyen, 2013, 2014; Lotito, 2016; Chappelow, Ronayne y Adams, 2018; Stamateas, 2018, 2021).

Son muchas las investigaciones y datos científicos que ponen en evidencia la importancia que tienen las emociones en la vida de las personas, por lo tanto, disponer de un mayor grado de conocimiento del ámbito emocional del ser humano, así como de la gestión adecuada de las mismas a través del desarrollo de la inteligencia emocional (IE), conduce a las personas hacia comportamientos más respetuosos, empáticos, agradables, positivos y éticos.

Asimismo, el desarrollo de la IE se relaciona con un mayor nivel de satisfacción, optimismo, autovaloración personal, sensatez y la emisión de conductas de carácter pro social. En este sentido, tener líderes con IE podría representar un gran aporte en el mejoramiento de su gestión personal y laboral, como también de su autonomía y ética personal. Todos estos aspectos permiten la validación, control y gestión de las emociones, tanto de aquellas que facilitan como de las que obstaculizan las interacciones con las demás personas (Ginés, 2000; Goleman, 2006, 2013; Céspedes, 2008; Majluf y Abarca, 2019; Bariso, 2020; Segura y Arcas, 2020; Lotito 2021).

¿Por qué razón resulta importante prestar atención a todos estos factores, entonces? Muy simple: hay muchas personas que utilizan sus emociones de forma antisocial y/o de manera sociopática, especialmente cuando comienzan a manipular diversas situaciones y contextos laborales con fines personales de tipo egoísta –ansias de poder, afán de riquezas desmedidas, abuso de poder, acoso laboral, control y manipulación de las personas, etc.–, lo que tiene consecuencias nefastas para quienes se encuentran en su entorno

(Hornstein, 1997; Kellerman, 2004; Scott, 2006; Hirigoyen, 2013, 2014; Lotito, 2016; Chappelow y cols., 2018; Stamateas, 2018; Bariso, 2020).

En efecto, es preciso aclarar que la palabra emoción proviene del latín “*emotio*”, concepto que se deriva del verbo “*emovere*”, que significa hacer mover a alguien desde o hacia algún objeto o persona y, en contra de lo que generalmente se piensa, las emociones son transitorias y no permanentes, pues sacan a las personas de su estado habitual, las movilizan y las empujan a la acción. Las emociones pueden ser, asimismo, muy intensas –al punto de agitar y desequilibrar a una persona, tal como sucede con la euforia, la frustración, la rabia, la envidia o la ira– y duran menos tiempo que los sentimientos (Goleman, 2005; Segura y Arcas, 2020).

Por consiguiente, el principal objetivo de este artículo es llevar a cabo un análisis integral de diversos efectos y consecuencias que tiene el ejercicio de un liderazgo emocional, tanto sobre los colaboradores –en términos de su motivación, autopercepción, emociones y nivel de compromiso con su labor y su organización–, como sobre los resultados y el clima organizacional de la empresa.

METODOLOGÍA

El enfoque metodológico es de tipo cualitativo, con un diseño documental que se apoya en una amplia revisión bibliográfica y que está basado en un análisis crítico de la literatura revisada. La investigación documental se realizó a partir del análisis de material bibliográfico extraído de fuentes primarias como revistas, libros y sitios Web. Se hizo uso de numerosos artículos provenientes de distintas revistas científicas indexadas, así como de una serie de libros de autores reconocidos, cuya experticia queda fuera de toda duda.

Para la selección de artículos se utilizó la base de datos provista por la Red de Revistas Científicas de América Latina y El Caribe, España y Portugal (REDALYC), el Portal de Difusión de la Producción Científica Hispana (DIALNET) y la Cientific Electronic Library on Line (SciELO). El énfasis fue puesto en la selección de artículos y libros relacionados con el tema tratado de los últimos 15 años.

DESARROLLO DEL TEMA

Identificación y aprendizaje de las emociones: sus efectos sobre las personas

Con la finalidad de facilitar el análisis y la comprensión de la temática a tratar, y para efectos de este artículo, se considerarán las emociones y los sentimientos como sinónimos. ¿Por qué razón es preciso hacer esta aclaración? En rigor –y de acuerdo con los planteamientos de Segura y Arcas (2020)– emociones y sentimientos son dos entidades distintas, aún cuando absolutamente complementarias.

En su obra, Segura y Arcas (2020) consignan la urgente necesidad que existe de una alfabetización emocional de niños y jóvenes. Lo anterior, implica que las personas deberían aprender a identificar, conocer, controlar y utilizar las propias emociones y sentimientos en su interacción con las demás personas, haciendo hincapié en la existencia de más de sesenta emociones y sentimientos.

En este sentido, Goleman (2005, 2011), Carbelo y Jáuregui (2006), Bolton (2019), Bariso (2020), Segura y Arcas (2020), nos indican que las emociones son experiencias que pueden conducir a la desestabilización de la personalidad de un individuo. Goleman (2005) destaca las palabras del Dalai Lama, consignando que:

Las emociones destructivas interrumpen de inmediato la calma, la quietud y el equilibrio de la mente provocando estragos en las personas, en tanto que las emociones constructivas, no sólo no perturban el equilibrio ni la sensación de bienestar, sino que, muy al contrario, los favorecen (p.210).

Los sentimientos, por otra parte, suelen ser constructivos, es decir, en torno a sentimientos como el amor, la amistad, el afecto y la compasión, entre otros, se puede construir una vida en el mediano y largo plazo, algo que no sucede con emociones como la rabia, la cólera, el rencor, la frustración, la ira. Porque un individuo no está en condiciones de experimentar este tipo de emociones durante las 24 horas del día y los 365 días del año, sin que sufra un grave descalabro físico y/o psicológico, y quien –como consecuencia de un proceso de desequilibrio mental, ofuscación, obnubilación o estrechez de conciencia– puede terminar actuando en forma violenta y brutal en contra de las personas a las cuales dirige su emoción (Goleman, 2005).

Lo anterior, debido a la pérdida pasajera de la capacidad de razonar y/o de darse cuenta de las cosas con claridad, mientras está bajo la influencia de este tipo de emociones negativas o destructivas (Goleman, 2005).

En la misma línea enunciativa, hay personas abusivas y con ciertos trastornos de personalidad – sociópatas, mitómanos, sujetos con personalidad anti-social, etc.– que utilizan en forma consciente emociones y rasgos negativos para controlar, mentir, engañar, manipular, dañar y acosar laboralmente a sus colaboradores, tal como lo destacan Hornstein (1997), Scott (2006), Chappelow y cols. (2018), Stamateas (2018) y otros.

Hoy día, no cabe duda alguna que para convertirse en un individuo con un liderazgo emocional, ético, transparente, respetuoso y que funciona sobre valores, se requiere que haya alcanzado un alto grado de desarrollo de su IE. Estado que se logra cuando el sujeto comienza por conocerse muy bien a sí mismo, es decir, el líder inteligente emocionalmente conoce –y reconoce– cuáles son sus atributos, fortalezas y debilidades, sabe cómo establecer lazos de confianza, sabe cuándo debe pedir ayuda a terceros, sabe cómo ejercer un liderazgo emocional de tipo positivo y empático, y es capaz de lograr buenos resultados (Gardner, 1995a, 2008; Weisinger, 1998; Goleman, 2000, 2005, 2018; Ciulla, Murphy y Price, 2005; Bachrach, 2014; Ciulla, 2014; Lizeretti y Gimeno-Bayón, 2014; Weisinger y Pawliw-Frey, 2015; Caruso y Salovey, 2019; Freedman, 2020).

De acuerdo con Goleman (2018), lo que distingue a los grandes líderes de aquellos que solo son buenos, no es el Coeficiente Intelectual (CI) o sus aptitudes técnicas, sino que su IE. Para Goleman (2011, 2018), la IE estaría compuesta por cinco dimensiones: (a) autoconocimiento: conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, (b) autorregulación (autodominio, control de impulsos): manejar los propios estados internos, impulsos y recursos, (c) motivación: tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de metas, (d) empatía: captación de sentimientos, necesidades e intereses ajenos, (d) habilidades sociales: habilidad para inducir en otros las respuestas deseables.

En tanto, la dimensión habilidad social es la que permite interactuar con los demás de manera positiva, facilita el ser capaces de trabajar en equipo y de actuar de forma colaborativa. Y, cuando se habla de dimensión socioemocional se hace

referencia al desarrollo de conocimientos, comportamientos y actitudes que son necesarios para tener interacciones sociales que sean efectivas, positivas y agradables, en función de lo cual el desarrollo de habilidades socioemocionales tiene su base en las primeras interacciones que realizan los menores con adultos que son significativos para ellos (Goleman, 2006, 2018).

Por lo tanto, la fórmula ideal para desarrollar la IE desde los primeros estadios del desarrollo infantil, sería comenzar a formar y educar niños desde temprana edad, una decisión que evitaría –o a lo menos reduciría en gran medida– muchos de los problemas de abusos, acoso laboral, manipulación, insatisfacción, agresión, violencia y diversos otros inconvenientes que se viven en nuestra sociedad (Céspedes, 2008; Bisquerra, 2009; Bachrach, 2014; Segura y Arcas, 2020).

Barbosa (2013), por ejemplo, señala que las “personas inteligentes emocionalmente logran ser exitosas en lo que se proponen hacer, son positivas y alcanzan altos estándares de desempeño en el trabajo y a nivel personal. Todo esto contribuye a alcanzar elevados niveles de satisfacción” (p.89).

A raíz de la crisis de salud mundial provocada por la pandemia Covid-19, se destaca a la IE como un factor absolutamente crítico que debería ser parte clave del repertorio de todo aquel que se considere a sí mismo un líder, aclarando que la IE es “la capacidad de estar consciente de las propias emociones, controlarlas y expresarlas, al mismo tiempo que es preciso gestionar las relaciones interpersonales de una manera juiciosa y empática” (Langer, 2020, p.1).

En complemento, “los buenos líderes tienen presente que cada empleado bajo su mando es único, siendo capaz de reconocer cómo debe interactuar con cada persona con el objetivo de maximizar la eficiencia, la productividad y la felicidad” (Langer, 2020, p.1) de la gente. Sin embargo, la existencia de jefaturas tóxicas es una realidad. De acuerdo con Lubit (2004), “algunos gerentes son tóxicos la mayor parte del tiempo, en tanto que la mayoría de los gerentes serían tóxicos una parte del tiempo” (p.1), condición que incidiría de manera gravitante en el mal ambiente que se crea en las empresas, casos de acoso laboral, malos tratos y abusos de todo tipo (Hirigoyen, 2013, 2014).

Uno de los casos analizados por Hirigoyen (2013, 2014) fue el de France Telecom, empresa que en un lapso de cuatro años perdió a 19 colaboradores,

quienes optaron por suicidarse –uno de ellos a lo bonzo en el estacionamiento de la empresa– como consecuencia de los métodos brutales de gestión y el maltrato por parte de la Gerencia superior, cuya cúpula terminó ante los tribunales de justicia y fue condenada por acoso laboral. Los sindicatos acusaron que el número de trabajadores afectados fue mucho mayor y mencionan al menos 35 suicidios registrados (BBC News, 2019).

Por lo tanto, el hecho de saber cómo interactuar con individuos tóxicos, rígidos, agresivos, abusivos, con características narcisistas y/o que exhiben emociones que conducen a comportamientos disfuncionales, puede ayudar a resguardar la propia salud mental y física, como también la salud y el bienestar de los demás colaboradores (Lubit, 2004; Goleman, 2005; Stamateas, 2018).

Competencias, liderazgo emocional y sentido del humor

Con relación a la IE, se ha propuesto la existencia de dos competencias, a saber: (a) competencia personal y (b) competencia social o interpersonal (Lubit, 2004). La primera surge de la combinación de la autoconciencia y de la autoadministración, es decir, la capacidad para identificar sentimientos, emociones, fortalezas y debilidades propias, al mismo tiempo de la destreza para gestionarlas, especialmente, cuando sabemos que existe una relación entre la salud mental y la regulación de las emociones (Gross y Muñoz, 1995).

Lo anterior, se sustenta en la capacidad de autodominio del sujeto y la presencia de adaptabilidad, es decir, aquella capacidad para enfrentar obstáculos y situaciones que son cambiantes, donde la integridad, honestidad y confiabilidad se convierten en los pilares del sujeto con IE. Esta persona, además, es un individuo optimista orientado al logro de objetivos, capaz de tomar la iniciativa y que siempre está dispuesto al aprendizaje continuo (Bolton, 2019).

La competencia social, en tanto, correspondería a la capacidad de comprender lo que los demás piensan y sienten –desde su propia perspectiva–, estando en grado de mostrar respeto y empatía hacia otras personas, ser capaz de apreciar en otros sus fortalezas y debilidades, tener sentido del humor, saber cómo persuadir y motivar a la gente con la finalidad de trabajar todos juntos en pos de un mismo objetivo, ser hábil para resolver conflictos y alcanzar por esta vía la colaboración

para beneficio de todos en la organización (Stamateas, 2021).

En la medida que se alcance este estándar no solo se reflejará en el establecimiento de un lazo de confianza entre el líder y sus colaboradores, sino que además redundará en un incremento de la productividad, la presencia de un sentimiento de orgullo por la realización de un trabajo bien hecho y por ser parte integral de la empresa.

De acuerdo con Goleman (2000, 2018), Bolton (2019) y Stamateas (2021), aquel sujeto que ejerce un liderazgo emocional está en condiciones de armar y gestionar equipos de trabajo exitosos, es capaz de aprender –y también enseñar– con gran eficacia y efectividad. Libera, asimismo, su propio potencial al mismo tiempo que ayuda a su gente a lograr grandes resultados.

Con respecto al orgullo –visualizado como una emoción positiva–, Katzenbach (2004) afirma que debe ser enfocado como un activo estratégico, por cuanto, el hecho de pertenecer a una empresa exitosa y que hace bien las cosas, donde el liderazgo que se ejerce es de tipo inspirador, determina que el orgullo que experimenta el colaborador “se convierta en un potente impulsor y motivador del desempeño individual y colectivo” (Sanhuesa y Lotito, 2014, p.104).

En tanto, que un líder con IE muestre sentido de humor no es un tema menor, por cuanto, autores como Gross y Muñoz (1995), Argyle (1997), Seligman (2002), Sala (2004), Carbelo y Jáuregui (2006), Berríos-Martos, Pulido-Martos, Augusto-Landa, y López-Zafra. (2012), Langley y Deane (2021), destacan la relevancia de los efectos positivos que tiene el uso del humor en las organizaciones y en la salud mental de los trabajadores.

Para Carbelo y Jáuregui (2006, p. 18), el sentido del humor representa una capacidad única del ser humano que es valorada en muchas culturas. Además, al humor se le atribuyen beneficios psicológicos, físicos y sociales. Con respecto a lo psicológico, desde “sensaciones y estados de alegría, bienestar y satisfacción, reducción del estrés, prevención de la depresión), físicos (tolerancia al dolor, activación del sistema inmunológico, mejora del sistema cardiovascular)” , hasta lo social reflejado en la motivación, la comunicación, el orden y la armonía.

Sala (2004), en tanto, afirma que aquellos directivos que tienen –o desarrollan– su sentido del humor logran mejores rendimientos y resultados

por parte de sus colaboradores, porque cuando un individuo usa el humor con habilidad, esta persona está en condiciones de engrasar las ruedas de la gestión organizacional. Y, “cuando las personas experimentan humor y risa suelen sentirse más alegres y menos deprimidas, ansiosas, irritables y tensas. De forma que, al menos a corto plazo, el humor parece estimular estados de ánimo positivos y contrarrestar emociones negativas” (Berrios-Martos y cols., 2012, p.215).

Se ha demostrado que la utilización de un humor sano tiende a reducir la “hostilidad y agresividad en las personas, logra mitigar y/o evitar las críticas destempladas, alivia y reduce las tensiones y el estrés laboral diario, mejora y sube la moral de los trabajadores” (Lotito, 2015, p.6). En definitiva, el uso del humor favorece la comunicación de mensajes que pudieran ser visualizados como difíciles y poco gratos de transmitir y/o escuchar.

Líderes exitosos versus líderes que fracasaron

Desde la perspectiva de Goleman (2018), “las aptitudes emocionales componen, cuanto menos, dos tercios de un desempeño sobresaliente, los datos sugieren que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si habla a personas dotadas de esas facultades” (p.55). Asimismo, Goleman destaca un estudio de Hunter, Schmidt y Judiesch (1990), donde se hace una comparación del valor económico añadido –para trabajos complejos – entre aquellos líderes que ejemplifican las mejoras prácticas que surgen del ejercicio de un liderazgo basado en aptitudes emocionales, con el resultado que obtienen empleados promedios que no disponen de estas características emocionales, observándose que “el valor añadido por un trabajador del 1% superior, era superior en un 127%” (Goleman, 2018, p.56).

Goleman (2018) señala, además, que entre aquellos gerentes y jefaturas que tuvieron éxito en su gestión y aquellos que fracasaron, se pudo advertir marcadas diferencias en la mayoría de las dimensiones que forma parte de las aptitudes emocionales de una persona, a saber: (a) “autodomínio”: los directivos exitosos eran capaces de conservar su compostura bajo condiciones de estrés, manteniéndose seguros, serenos y confiables en medio de la crisis, (b) “escrupulosidad”: los sujetos exitosos aceptaban la responsabilidad sobre sus acciones y decisiones, admitiendo sus errores y fallos, se preocupaban de buscar soluciones a los problemas y continuaban adelante sin obses-

ionarse por el fracaso, (c) “confiabilidad”: quienes tenían éxito eran dueños de una gran integridad, comprendían y se hacían cargo de las necesidades de sus colaboradores, (d) “habilidad social”: las personas exitosas sentían empatía y sensibilidad hacia los demás y demostraban tacto, respeto y consideración en su trato con sus colaboradores, (e) “fortalecimiento de lazos y aprovechamiento de la diversidad”: los líderes exitosos sabían valorar la diversidad, siendo capaces de entenderse con personas de toda clase, raza, sexo o condición social.

Paralelamente, Goleman (2018) destaca que los dos rasgos más comunes de los altos ejecutivos que fallaron eran: (a) “rigidez”: personas incapaces de adaptar su estilo y su forma de actuar a los cambios de la cultura organizacional, o bien, de aceptar las críticas constructivas que recibían en relación con las características que debían cambiar o mejorar. Tampoco sabían escuchar o aprender, (b) “malas relaciones”: personas muy ásperas en sus críticas, insensibles y/o exigentes hasta el punto de enemistarse con quienes trabajaban con ellos.

Emocionalidad y desarrollo de la inteligencia emocional

Cada vez son más las empresas que se han dado cuenta que destinar dinero, esfuerzo y apoyo en el desarrollo de las habilidades vinculadas a la IE, representa un componente vital para la filosofía de la organización, un aspecto que debería quedar reflejado en la visión, misión y valores que distinguen a la empresa, donde valores como el respeto, la responsabilidad, el trabajo en equipo, la honestidad, la integridad, la autenticidad, etc., solo toman forma si tanto el líder como los colaboradores actúan de manera coherente entre aquello que dicen y lo que terminan haciendo (George, 2003).

Los líderes necesitan tener una cierta sensibilidad para detectar oportunidades de negocios donde otros no las ven, pero también requieren de habilidad para comunicar su visión y objetivos, de manera que se ganen la confianza de los colaboradores, porque la transparencia, ética e integridad de las que dé muestras el líder, tienden a fortalecer los lazos de confianza con su gente. En tanto que la deshonestidad, la manipulación y el acoso laboral –aunque triunfen en el corto plazo– lo único que logran es la frustración, rabia e indignación de quienes, una vez, confiaron en el líder.

El uso regular del test del espejo –una prueba que propone Peter Drucker– por parte de aquellos sujetos que dirigen una organización y que se consideran a sí mismo líderes, sería un gran paso en el ejercicio de un liderazgo emocional que esté basado en valores, por cuanto, lo que hacen los líderes que se destacan por su sinceridad y transparencia es “asegurarse de que el individuo que ven en el espejo en la mañana, es el tipo de persona que quieren ser, a la que respetan y en la que creen” (Pandya y Shell, 2007, p.48) y, de esta forma, evitar acciones incorrectas.

Un líder que corporizó la transparencia, la sinceridad y la autenticidad en el ejercicio del liderazgo fue el ex CEO de la empresa Medtronic Bill George (2003), quien instaba a sus gerentes a ser ellos mismos y que pensarán en las razones por las cuales querían ser líderes, porque el verdadero propósito de un líder auténtico no era solamente obtener poder, prestigio y dinero, sino que el desarrollo, instauración y gestión de valores que fueran perdurables y que cada líder encontrara lo que él llamaba “el verdadero norte de la brújula moral” (Pandya y Shell, 2007, p.68).

Asimismo, la importancia de lo expuesto hasta este punto radica en un hecho claro y que está avalado por datos objetivos que han sido constatados una y otra vez, es decir, no son los genes los que determinan el nivel de IE que alcanza el sujeto en su vida. Tampoco es una habilidad o competencia que se desarrolla –exclusivamente– en la infancia, por cuanto –a diferencia del CI, que a partir de la adolescencia cambia muy poco–, la IE es, en gran parte, un aspecto de la personalidad que se desarrolla y aprende mientras va creciendo el sujeto y que continúa avanzando y desarrollándose en el transcurso de la vida por medio de distintas experiencias y aprendizajes que va acumulando (Bachrach, 2014; Caruso y Salovey, 2019; Bolton, 2019).

Diversos estudios que se han dedicado a rastrear de manera longitudinal el nivel de IE durante el transcurso de la vida de un individuo, han demostrado que las personas pueden mejorar cada vez más esa habilidad, pues en la medida que el sujeto desarrolla su destreza para controlar y/o manejar sus propias emociones e impulsos, va afinando su habilidad empática y social. Dicho de otra manera, el sujeto interesado en desarrollar su IE en la medida que va madurando, también acrecienta su IE (Goleman, 2018).

Mischel (2015), llevó a cabo estudios longitudinales relacionados con el autocontrol de impulsos, as-

pecto clave y crucial de la IE, y afirmó que su propia impaciencia así como “el descubrimiento de que las estrategias de autocontrol pueden aprenderse, son la razón de que me haya dedicado toda mi vida a estudiar esas estrategias” (p.11).

La razón de destacar los descubrimientos de este investigador radica en un dato relevante. De acuerdo con Mischel (2015), los estudios –que llevan 30 y hasta 40 años de seguimiento–, han “demostrado que esta capacidad es visible y medible en la primera etapa de la vida y tiene consecuencias importantes, a lo largo de ella, para el bienestar y la salud física y mental de las personas” (p.11).

A su vez, el mundialmente famoso “test de la golosina” relacionado con el control de impulsos realizado por Mischel y Staub (1965) con niños pequeños de entre cuatro y seis años, marcó todo un hito en el ámbito educacional y de la investigación con relación al estudio de este componente de la IE, porque demostró que el tiempo de espera *antes* de que el niño se abalanzara sobre la golosina para comérsela, estaba estrechamente correlacionado con el posterior desarrollo del menor como persona.

En virtud de este hallazgo, el desafío futuro es que tanto la educación formal –escolar y universitaria– en conjunto con la formación impartida por las organizaciones públicas y privadas, establezcan una alianza estratégica de largo plazo que permita obtener como resultado final la formación y el desarrollo de personas que actúen en función del ejercicio de un liderazgo emocional y ético (Fulmer, Gibbs y Goldsmith, 2001; Correa-Meneses, Rodríguez y Pantoja, 2018).

En función de lo anterior, es posible afirmar que todos nosotros estamos en condiciones de mejorar habilidades, competencias y aptitudes, y el desarrollo de la IE no constituye una excepción, por cuanto, ello lo podemos lograr a través de: (a) los aprendizajes que hacemos, (b) observando e imitando los ejemplos de otros líderes, (c) a través de la propia experiencia, (d) por intermedio de talleres y cursos de capacitación, (e) por medio de la guía de un coach personal, (f) a través de poner en práctica lo aprendido, así como también por intermedio de (g) la retroalimentación que recibimos por parte de terceros: nuestros propios colegas o quienes nos están formando y enseñando. Lo que sí se requiere es el deseo, las ganas y la fuerza de voluntad en el logro del objetivo propuesto (Gardner, 1995b; Weisinger, 1998; Guerri, 2013; Bolton, 2019).

La emocionalidad se convierte, entonces, en un factor preponderante en el ejercicio del liderazgo, cuya esencia estriba en lograr que otras personas –en este caso los colaboradores– ejecuten las tareas con la mejor de las actitudes y con el mayor grado de efectividad (Soto, 2001; Lotito, 2013).

En este sentido, resulta factible advertir fácilmente el nivel de aptitud emocional que ha alcanzado un líder, a través de los resultados que este obtiene en su desempeño en cuanto a ser capaz, por ejemplo, de motivar y aprovechar los talentos del personal que dispone en la empresa que dirige.

El poder manejar diversas situaciones de tipo emocional –frustración por no conseguir los resultados esperados, peleas al interior del equipo, desmotivación, etc.– requiere de la capacidad para construir lazos de confianza, saber escuchar activamente, ser capaz de persuadir y/o convencer a la gente acerca de las acciones y decisiones a tomar.

Para lograr estos objetivos es preciso disponer de una serie de habilidades relacionadas con la IE, porque cuando existe la necesidad de resolver un problema que aqueja a otros, no basta con conocer algunos métodos de resolución de problemas o tener a mano un set de herramientas de tipo analíticas.

Lo que se espera es que el líder sea capaz de enfrentar los temores que, generalmente, acompañan a un conflicto, a un problema o alguna dificultad por medio de la puesta en marcha de seis pasos: (a) crear un clima de confianza al interior del grupo humano, con la finalidad de que digan lo que tengan que decir, sin temor a un castigo o represalia, (b) entender cuál es la esencia del dilema que atribula al grupo, (c) escuchar de manera activa lo que la persona –o el grupo– está intentando comunicar, (d) parafrasear, si es necesario, lo comunicado por el grupo, para dar a entender que se ha escuchado y comprendido la problemática, (e) mostrar empatía por las emociones que experimentan los integrantes del grupo: rabia, molestia, enojo, alegría, frustración, etc., (f) ayudar a encontrar una solución al dilema y/o problema presentado por el grupo o equipo (Goleman, Boyatzis y McKee, 2003; Caruso y Salovey, 2019).

En tanto, Caruso y Salovey (2019) afirman que las emociones no solo son importantes, sino que absolutamente necesarias para tomar buenas decisiones, emprender acciones para resolver prob-

lemas, lidiar con la incertidumbre y los numerosos cambios que se producen en el entorno, y tener éxito en este proceso.

Para lograr lo descrito, Caruso y Salovey (2019) identificaron una jerarquía de cuatro habilidades emocionales: (a) reconocimiento e identificación de las emociones, (b) uso de las emociones para mediar y facilitar el pensamiento, (c) comprensión de la naturaleza de las emociones, (d) el manejo apropiado de las emociones, con el propósito de mostrar a otros cómo podemos aprender, medir y desarrollar cada una de estas habilidades, con la finalidad de utilizarlas de manera integral y, por esta vía, resolver la mayoría de los problemas y dificultades de manera conjunta.

Comunicación, expresión y manejo de las emociones

Uno de los principales hallazgos de las ciencias sociales y del comportamiento, es el descubrimiento de que un pequeño conjunto de emociones básicas –ira, asco, felicidad, miedo, tristeza y sorpresa– tienen distintas expresiones no verbales que son reconocidas universalmente por todas las personas (Ekman y Friesen, 1971; Ekman, 1992).

Estos hallazgos, asimismo, permiten afirmar que la expresión de las emociones puede ser realizada tanto de forma verbal como no verbal. Por lo tanto, si una persona desea comunicarse de manera clara, estas dos formas de expresión deben ser congruentes. La razón es simple: la mayor parte de las dificultades de comunicación que surge en las relaciones interpersonales tiene su causa en los mensajes contradictorios que envían las personas, porque estos mensajes pueden estar expresando un tipo de emociones con palabras, otro con acciones y aún otro distinto a través de claves no verbales que se expresan por medio de la corporalidad y gestualidad, tales como: postura corporal rígida, posición de los brazos, gesticulaciones, aumento de la distancia física entre una y otra persona, echarse hacia atrás, evitar el contacto visual, realizar movimientos o giros con los ojos (eye-rolling).

La última expresión emocional de tipo no verbal enunciada se ha identificado como una respuesta de tipo pasivo-agresiva y que expresa molestia, desprecio o desagrado por el interlocutor, sin que la persona que hizo el gesto de girar los ojos haya expresado ni una sola palabra (Puchol, 2009; Gottman y Silver, 2013; Wong, 2016).

Debido al hecho de que estamos menos conscientes de los mensajes de tipo no verbal, las personas tienden a creer más en ellos que en las palabras, por lo tanto, para lograr una buena conexión y comunicación sería importante prestar tanta atención a la comunicación no verbal como la que prestamos a la comunicación a través de las palabras.

En términos generales, la comunicación de tipo no verbal se utiliza para expresar las emociones que estamos experimentando y que se reflejan en nuestra corporalidad, como también en relación con nuestro gusto o desagrado con algo o con alguien –asco, rechazo, alegría, euforia, sorpresa, miedo– y que refuerzan o contradicen los mensajes que estamos comunicando verbalmente (Ekman y Friesen, 1971; Ekman, 1992; Kahlbaugh y Haviland, 1994).

Sin embargo, el problema que se produce es que resulta difícil saber con certeza qué es lo que la otra persona está sintiendo o pensando en realidad, especialmente si esta adopta “una cara de póker”, es decir, una cara inescrutable. Tampoco resulta ser algo inusual el hecho que las personas digan algo y, a continuación, hagan otra cosa distinta. De ahí que se señale que los problemas con los líderes aparecen cuando manifiestan discursivamente una cosa, pero actúan de otro modo.

Por consiguiente, las emociones pueden ser mal interpretadas en función de dos razones: a causa de la ambigüedad del mensaje no verbal y por las frecuentes contradicciones que se generan entre los mensajes verbales y no verbales. A modo de ejemplo: un exceso de felicidad puede ser expresado por medio de risas estentóreas, pero también puede ser manifestado a través de lágrimas. Por otra parte, un mismo mensaje no verbal puede significar la expresión de distintas emociones, tal como sucede cuando una persona se ruboriza, porque esta expresión de tipo no verbal puede ser ocasionada por la vergüenza que experimenta la persona, o bien, porque está muy nerviosa o porque ha acumulado gran cantidad de enojo/ira, que luego puede manifestarse de manera explosiva en contra de aquel que se tiene al frente (Kahlbaugh y Haviland, 1994).

También existe la posibilidad que el tipo de cultura de dónde proviene el sujeto influya en el significado que se le atribuye a ciertos mensajes no verbales, cuyos ejemplos más representativos lo constituyen las distancias físicas entre las personas establecidas por su cultura, porque no es lo mismo pertenecer a una cultura de tipo oriental

o nórdica, que pertenecer a una cultura latina, donde la cercanía o distancia física que se establece con el otro es más corta (Puchol, 2009).

Los mensajes de tipo no verbal son mucho más significativos que los mensajes verbales cuando de transmitir emociones se trata, pero también pueden ser algo más ambiguos y difíciles de interpretar. Por lo tanto, si el objetivo del líder es buscar que la comunicación sea clara y efectiva, además del control emocional que ello implica, debe, necesariamente, desarrollar la habilidad de comunicar tanto mensajes no verbales como verbales, especialmente cuando entendemos que estos dos canales de comunicación deben ser coherentes entre sí (Ekman, 1992; Kahlbaugh y Haviland, 1994).

Sabemos que cuando surgen conflictos entre las personas, las emociones están siempre presentes, siendo la rabia, la molestia, la frustración, la indignación, etc., algunas de las más recurrentes: porque no se han cumplido los objetivos y/o plazos comprometidos, cuando sentimos que estamos siendo acosados laboralmente, cuando se nos trata de forma irrespetuosa y poco digna, cuando –de manera impropia– se usa el sarcasmo, la burla o la ironía y se hieren nuestros sentimientos (Hornstein, 1997; Hirigoyen, 2013, 2014; Chappelow y cols, 2018).

Cuando alguien utiliza la rabia en contra de una persona de una manera que genera desagrado, frustración, rencor en el otro, la respuesta más probable que se recibe de vuelta, cuando no existe autocontrol de impulsos por ninguna de las partes en conflicto, es indignación, irritabilidad, ira y deseos de venganza. Incluso más: este tipo de emociones negativas –especialmente, cuando son reprimidas– puede conducir a una persona a experimentar trastornos de tipo mental y fisiológicos, tales como estrés, insomnio, úlceras, ansiedad, angustia, depresión, jaquecas, etc. (Gross y Muñoz, 1995; Hirigoyen, 2013, 2014; Langley y Deane, 2021).

Al revés, cuando –de acuerdo con Langley y Deane (2021)– se utiliza la risa y el humor en el proceso de comunicación o en la interacción con las personas, estos elementos:

estimulan la producción de catecolaminas y hormonas que incrementan la sensación de bienestar, así como también la tolerancia al dolor. Reduce la ansiedad, incrementa el flujo de endorfinas, la frecuencia cardíaca y respiratoria, mejora el metabolismo y el tono muscular”, reafirmando el

hecho que “los beneficios fisiológicos del humor y la risa están bien documentados (p.20).

De ahí, la importancia de lo que señalan Berriós-Martos y cols. (2012), cuando consignan que el uso del sentido del humor “puede ser beneficioso para la salud mental y el bienestar psicológico al contribuir a la habilidad para regular o manejar emociones”, es decir, el sentido del humor representaría “un aspecto esencial de la inteligencia emocional” (p.215).

En función de todo lo señalado, se puede afirmar que cuando se trata del aspecto comunicativo, son muchos los autores que coinciden en que el “humor es también una de las formas más efectivas de comunicación. Disuelve las tensiones y proporciona pausas esenciales de descanso en la conversación. Gana y mantiene la atención del oyente, enfatiza un punto de vista y desarticula las agresiones” (Langley y Deane, 2021, p.20).

Ejemplo de una emoción como parte relevante del negocio

Previamente, se hizo referencia al orgullo y se destacó el aporte que al respecto de este tema hizo Katzenbach (2003, 2004), un estudioso que se dedicó a investigar acerca de los efectos positivos de esta emoción sobre las personas. Este autor calificó al orgullo como un activo estratégico que debe ser cuidado y cultivado por aquellos que dirigen y lideran las empresas, puesto que, un colaborador que está orgulloso de su trabajo y de su empresa es una persona más sana, entusiasta, creativa, leal y productiva que aquellos otros empleados que no sienten orgullo ni por su trabajo ni por su empresa.

Todos los estudios han demostrado que el orgullo constituye la base esencial de la autoestima y de la superación personal. En este sentido, aún cuando el orgullo –como emoción positiva– y el narcisismo –como su contracara negativa– tendrían el mismo origen, existe una gran diferencia entre ambas, porque el orgullo permite a las personas apreciar y valorar las conductas propias y las ajenas que llevaron a un individuo a conseguir una meta. En segundo lugar, es de mucha utilidad para que un individuo identifique sus capacidades y sepa que puede hacer una serie de cosas con el propósito de superarse a sí mismo, al mismo tiempo que está en condiciones de pedir ayuda a terceros, sin que ello implique menoscabo (Tracy y Robins, 2007a, 2007b).

Por el contrario, en el narcisismo el sujeto siente que alcanzó el éxito porque es el mejor y que no hay ninguna persona que lo puede superar, menosprecia cualquier ayuda o apoyo que pudo haber recibido por parte de terceros, en función de lo cual, es un individuo que no logra sentir empatía alguna por los demás (Tracy y Robins, 2007a, 2007b).

Ahora bien, cuando una persona recibe un reconocimiento gracias a su trabajo y a su esfuerzo, o bien, alcanza la meta que anhelaba, dicha persona experimenta un fuerte sentimiento de aprecio y valoración hacia sí mismo, al mismo tiempo que hacia quienes lo ayudaron a conseguirlo. Esta emoción es lo que los expertos califican como “un sano orgullo” (Tangney, 2002).

Por su parte, Tracy y Robins (2007a, 2007b) realizaron una serie de estudios al respecto del orgullo, con la finalidad de analizar cómo se manifestaba y el efecto que tenía en la vida de las personas. De acuerdo con estos investigadores: (a) el orgullo correspondería a la valoración y aprecio que un sujeto siente por sí mismo y sería un mecanismo mediante el cual, una persona constata cuál es su estatus social, (b) un individuo que no sintiera esta emoción no podría percatarse de que sus acciones están haciendo que pierda importancia ante los demás, o bien, que pierda su lugar en el grupo, (c) el orgullo no solo ayudaría a la persona a preservar su lugar en la sociedad, sino que sería vital en relación con el objetivo de plantearse ciertas metas de superación personal, (d) el orgullo sería una de las bases de la autoestima, por cuanto, le permite al sujeto reconocer los propios méritos, pero sin desconocer el apoyo de los demás.

Asimismo, la investigación demostró que existiría la “expresión universal del orgullo”. Esto significa que el orgullo trasciende la cultura y la sociedad en donde nace un sujeto, y es interpretado por otros individuos de manera igual en todas partes. Esto se evidenció a través de mostrar imágenes de personas al momento de recibir un reconocimiento o un premio a distintos sujetos experimentales, tanto de Estados Unidos como de otros países, obteniendo los mismos resultados: todas las personas identificaron el orgullo de igual manera en función de lo cual, los investigadores determinaron que el orgullo cumpliría una función vital: lograr que un individuo mantenga o mejore su estatus en la sociedad (Tracy y Robins, 2007a, 2007b).

Otro estudio realizado por Tangney (2002) reveló que la dinámica del perfeccionismo conduce de manera natural a la consideración de cuatro emociones que son auto-conscientes: vergüenza, culpa, pudor y orgullo, y que son, esencialmente, emociones útiles para realizar una autoevaluación, con la finalidad de superar diversos tipos de situaciones que les toca vivir a las personas. En el caso específico del orgullo, el sujeto experimenta una sensación intensa de satisfacción por el logro de un objetivo, satisfacción que va seguida del reconocimiento por la ayuda que recibió de otras personas. En este sentido, el sano orgullo se fundamenta en la toma de conciencia por parte de la persona, la cual, basa su logro en su esfuerzo, en su actitud, perseverancia y en el apoyo recibido por terceros, a diferencia –tal como se indicó previamente– del narcisista, quien considera que el hecho de haber logrado el objetivo, es porque es el mejor de todos y cuyo grado de empatía por los demás resulta ser inexistente.

Las personas saludablemente orgullosas son capaces de adaptarse a distintos escenarios, están en condiciones de resistir y superar las derrotas que sufren, se esfuerzan por superar las dificultades y obstáculos que enfrentan, saben trabajar en equipo y son capaces de reconocer los logros ajenos (Tangney, 2002).

DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Las implicancias de los estudios e investigaciones de expertos como Ekman, Goleman, Gardner, Salovey, Caruso, Mischel y otros, pioneros todos ellos en los estudios de IE, del autodomínio o autocontrol de impulsos, de los efectos de las emociones en las personas, del liderazgo emocional y ético, etc., son altamente relevantes, porque sus hallazgos nos permiten repensar acerca de lo que somos los seres humanos y de aquello que podemos llegar a ser, de cómo funciona la mente de la gente, de cómo podemos llegar a controlar nuestros impulsos, emociones y actitudes y, lo más importante: (a) cómo podemos cambiar –modificar, regular– nuestra propia conducta y la de nuestros colaboradores, y (b) cómo podemos criar y educar de mejor forma a nuestros hijos, con la finalidad de construir una sociedad donde el trato con las personas se base en valores y principios que faciliten el establecimiento de relaciones interpersonales positivas y que permita el desarrollo integral de las personas, por cuanto, el conjunto de estas

variables repercutirá clara y favorablemente en el desempeño, productividad, calidad de vida y rendimiento de los trabajadores.

Por lo tanto, a la luz de los planteamientos sobre la necesidad de una convergencia entre el liderazgo emocional, la IE, la calidad profesional y la conducta ética, es factible sostener que la figura del líder con inteligencia emocional es absolutamente relevante y debe conjugar la eficacia, el control de las emociones y los valores en su actuar, por lo cual, requiere de una formación en aspectos técnico-profesionales inherentes a su cargo y a su educación emocional, como así también un fuerte desarrollo con relación a las bases axiológicas que sustentan el ejercicio de su rol de conducción y liderazgo, con un gran objetivo por delante, evitar uno de los grandes flagelos presente en las organizaciones: el abuso y acoso laboral (Hornstein, 1997; Ginés, 2000; Moreno, 2004, 2010; Gardner, 2008; Chapelow y cols., 2018; Caruso y Salovey, 2019).

Quien se suma a la posibilidad de generar cambios profundos en nuestras vidas, es Bachrach (2014), un neurocientífico experto en liderazgo, innovación y cambio, quien afirma que podemos cultivar las aptitudes, habilidades y cualidades básicas con las que hemos nacido a través del esfuerzo y dedicación personal, y que, además, podemos modificarlas y hacerlas crecer por intermedio de la educación, la experiencia, la motivación y el compromiso personal.

Para Bachrach (2014), el potencial cerebral que tenemos es aún “bastante desconocido, por lo tanto, es imposible prever o saber qué y cuánto puedes lograr con años de pasión, entrenamiento, compromiso y trabajo duro” (p.67).

Por otra parte, Mischel (2015) enfatiza que el autocontrol de impulsos en el ejercicio de un liderazgo emocional es un factor “crucial para alcanzar las metas que nos proponemos a largo plazo” (p.13), por cuanto, este “es esencial para desarrollar la autocontención y la empatía necesarias para unas relaciones humanas” (p.13) con carácter positivo y que se enfoquen en el apoyo mutuo.

Porque el rasgo descrito anteriormente, “puede ayudar a las personas a evitar caer en ciertas trampas a edades tempranas, abandonar el colegio, desentenderse de las consecuencias de sus actos o ejercer profesiones que odian” (p.13). Para Mischel (2015), el autodomínio o autocontrol de impulsos sería “la aptitud maestra que subyace en la inteligencia emocional y que es esencial para tener una vida satisfactoria” (p.14).

De lo anterior se desprende que, las habilidades y cualidades humanas pueden ser cultivadas durante toda la vida, pues no están escritas en tinta indeleble –por decirlo de algún modo–, por cuanto, no solo los genes y el medio ambiente donde nace, crece y se desarrolla un individuo cooperan en su proceso de maduración y crecimiento, sino que los genes requieren de información desde el medio ambiente, con la finalidad de poder trabajar en ellas de manera correcta. De ahí, la importancia de la influencia que ejercen los padres, la educación, los profesores, las figuras significativas, así como los buenos líderes y referentes en la vida de un ser humano.

Uno de los grandes desafíos que tiene la persona que quiere ejercer un liderazgo de tipo emocional, es ayudar a desarrollar en sus seguidores y colaboradores tanto la confianza de que ellos también pueden alcanzar grandes metas y objetivos –condición que los conduce a establecer un fuerte vínculo con la organización–, como así también una autonomía e independencia que les permite hacer crecer y desarrollar su propio potencial de manera autónoma.

La razón para sostener lo anterior es muy simple. Un colaborador que: (a) está orgulloso de pertenecer a una determinada empresa, (b) cuyo ambiente laboral es estimulante, positivo, gratificante, (c) que se siente motivado por el tipo de trabajo que realiza, y que (d) tiene a un líder inspirador que ejerce un liderazgo de tipo emocional, es un colaborador que se la juega por su empresa, se compromete con ella y establece un vínculo sólido difícil de romper. Aquí es donde el líder con IE asume un rol clave, por cuanto, el nivel de compromiso y el tipo de vínculo que se crea entre el trabajador y la organización, reflejan dos de las variables más relevantes de la relación laboral, porque ellas representan un nexo directo entre aquello que el líder –y la empresa– hacen o dejan de hacer con relación a sus trabajadores.

Y al tenor de lo que se ha expuesto y analizado en este artículo, no cabe duda, que un compromiso organizacional firme y duradero surge como fruto de un lazo afectivo entre el líder y sus colaboradores, un lazo afectivo que se manifiesta en el grado de intensidad de la identificación que experimenta un colaborador con su empresa, como también en la actitud y buena disposición del trabajador para participar de manera activa en las diversas instancias productivas y/o de servicio propias de la organización.

Para Katzenbach (2003, 2004), los trabajadores motivados, orgullosos y comprometidos con su trabajo, muestran actitudes más positivas hacia su empresa, se sienten más satisfechos con la labor que realizan, son más productivos y, en definitiva, valoran positivamente la relación que mantienen con quien los lidera. Una persona afectivamente comprometida con su organización y con un líder que practica un liderazgo emocional está dispuesta a realizar un considerable y mayor esfuerzo personal con la finalidad de favorecer a su empresa, siente la necesidad interna de colaborar con el equipo de trabajo y de ser leal con su líder y, por cierto, siente las ganas de manifestar abiertamente su deseo de ser un integrante activo de la organización.

El mismo hecho que el colaborador haga un esfuerzo que va más allá de lo que está consignado en su contrato de trabajo, es la muestra más gráfica que uno puede identificar en la ecuación trabajador-líder con IE-empresa, y que demuestra que dicho esfuerzo tiene mucho más que ver con el trato y el reconocimiento recibido, que con la forma de pago o el monto de la remuneración que recibe.

Finalmente, el líder con IE y que ejerce un liderazgo emocional sabe apreciar y valorar –en forma explícita y no necesariamente con dinero– el trabajo bien hecho por parte del trabajador, entiende la importancia de dedicarles tiempo a sus colaboradores, de escucharlos con atención y de manera activa, les entrega de forma transparente la información que requieren acerca de las decisiones de la empresa, los involucra en la toma de decisiones, ofrece oportunidades para continuar con el perfeccionamiento y desarrollo personal, reparte premios y recompensas con sentido de justicia, y aprovecha todas las instancias para celebrar –con todo su personal– los hitos y los éxitos alcanzados por la organización.

REFERENCIAS

- Argyle, M. (1997). Is happiness a cause of health? *Psychology and Health*, 12, 769-781.
- Bachrach, E. (2014). *EnCambio. Aprendé a modificar tu cerebro para cambiar tu vida y sentirte mejor*. Buenos Aires: Sudamericana.
- Barbosa, L. C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 25, 97-106.

- Bariso, J. (2020). *Inteligencia emocional para la vida cotidiana: una guía para el mundo real*. España: Editorial Sirio.
- BBC News (2019). France Telecom: los suicidios de 19 trabajadores por los que juzgan a los ejecutivos de una de las grandes empresas de Europa. Recuperado de: <https://www.bbc.com/mundo/noticias-internacional-48951043>
- Berríos-Martos, P., Pulido-Martos, M., Augusto-Landa, J. M. y López-Zafra, E. (2012). La inteligencia emocional y el sentido del humor como variables predictoras del bienestar subjetivo. *Behavioral Psychology / Psicología Conductual*, 20(1), 211-227.
- Bisquerra, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*. Madrid: Editorial Síntesis, S.A.
- Bolton, J. (2019). *Inteligencia emocional: aprende a percibir las emociones, comprenderlas y manejarlas para propiciar su crecimiento personal*. Publicación Independiente.
- Carbelo, B. y Jáuregui, E. (2006). Emociones positivas: Humor positivo. *Papeles del Psicólogo*, 27(1), 18-30.
- Caruso, D. y Salovey, P. (2019). *The Emotionally Intelligent Manager: How to Develop and Use the Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Céspedes, A. (2008). *Educación de las emociones. Educación para la vida*. Barcelona: Ediciones B.
- Chappelow, C., Ronayne, P. y Adams, B. (2018). *The Toxic Boss Survival Guide. Tactics for Navigating the Wilderness at Work*. Center for Creative Leadership.
- Ciulla, J. (2014). *Ethics, the Heart of Leadership*. California: Praeger.
- Ciulla, J., Murphy, S. y Price, T. (2005). *The Quest for Moral Leaders. Essays on Leadership Ethics*. Cheltenham, Great Britain: Edward Elgar Publishing.
- Correa-Meneses, J. S., Rodríguez, M., y Pantoja, M. A. (2018). Ethical leadership in organizations: a review of the literature. *AD-minister*, 32, 57-82.
- Ekman, P. (1992). An argument for basic emotions. *Cognition and Emotion*, 6, 169-200.
- Ekman, P. y Friesen, W. V. (1971). Constants across cultures in the face and emotions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17, 124-129.
- Freedman, J. (2020). *En el corazón del liderazgo: cómo obtener resultados mediante la inteligencia emocional*. Editorial Six Seconds. Edición Kindle.
- Fulmer, R., Gibbs, P. y Goldsmith, M. (2001). Semillero de líderes. *Trend Management/Sloan Management Review*, 3(3), 79-88.
- Gardner, H. (1995a). *Inteligencias múltiples: la teoría en la práctica*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Gardner, H. (1995b). *Mentes líderes: Una anatomía del liderazgo*. México: Editorial Tirant Lo Blanch.
- Gardner, H. (2008). *Las cinco mentes del futuro*. Madrid: Paidós Ibérica.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership: Rediscovering the Secrets to Creating Lasting Values*. California: Jossey-Bass.
- Ginés, M. P. (2000). Ética y liderazgo empresarial: una complementariedad necesaria. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política, Universidad de Valencia, 5, 1-14.
- Goleman, D. (2000). Leadership that gets results. *Harvard Business Review*, 2-17. Recovered from: https://www.wict.org/chicago-chapter/wp-content/uploads/sites/5/2020/05/Harvard_Business_Review.pdf#page=4
- Goleman, D. (2005). *Emociones destructivas: Cómo entenderlas y superarlas*. Editorial Kairós S.A.
- Goleman, D. (2006). *La inteligencia social*. México: Editorial Planeta.
- Goleman, D. (2011). *La Inteligencia emocional*. Barcelona: Editorial Kairós.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ediciones B.
- Goleman, D. (2018). *La inteligencia emocional en la empresa (Reimpresión)*. Barcelona: Penguin Random House.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2003). Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence. *Trend Management Book Summary*, 4, 91-113.
- Gottman, J. y Silver, N. (2013). *Siete reglas de oro para vivir en pareja. Un estudio exhaustivo sobre las relaciones y la convivencia*. España: Penguin Random House.
- Gross, J.J. y Muñoz, R.F. (1995). Emotion regulation and mental health. *Clinical Psychology: Science and Practice*, 2, 151-164.

- Guerri, M. (2013). *Inteligencia emocional. Una guía para mejorar tu vida*. Madrid: Mestas Ediciones.
- Hirigoyen, M.F. (2013). *El acoso moral. El maltrato psicológico en la vida cotidiana*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hirigoyen, M.F. (2014). *Todo lo que hay que saber sobre el acoso moral en el trabajo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.
- Hornstein, H. (1997). *Brutal Bosses and their prey*. New York: Riverhead Books.
- Hunter, J., Schmidt, F. y Judiesch, M. (1990). Individual differences in output as a function of job complexity. *Journal of Applied Psychology*, 75(1), 28-42.
- Kahlbaugh, P. y Haviland, J. (1994). Nonverbal communication between parents and adolescents: A study of approach and avoidance behaviors. *Journal on Nonverbal Behavior*, 18(1), 91-113.
- Katzenbach, J. (2003). *Why Pride Matters More than Money: The Power of the World's Greatest Motivational Force*. New York: Crown Business.
- Katzenbach, J. (2004). El orgullo, un activo estratégico. *Gestión*, 9(5), 138-143.
- Kellerman, B. (2004). El liderazgo para bien o para mal. *Harvard Business Review*. 82(1), 34-39.
- Langer, A. (2020). *Why Strong Leadership Skills Are More Important Than Ever*. Recovered from: <https://www2.directsellingnews.com/why-strong-leadership-skills-are-more-important-now-than-ever/>
- Langley, J. y Deane, D. (2021). Humor and Health. *Humor and Gerontological Nursing*, 14(1), 20-39.
- Lizeretti, N. y Gimeno-Bayón, A. (2014). La inteligencia Emocional y Valores Éticos. Centro de Investigación y Desarrollo de la Inteligencia Emocional (CIDIE), *Revista de Psicoterapia*, 25(97), 79-104.
- Lotito, F. (2013) Una vez más... ¿cómo cambiar las actitudes de las personas en las organizaciones? *World of Business Ideas*, julio-agosto, 10-14.
- Lotito, F. (2015). Gestionando con humor: un paso más hacia un liderazgo de excelencia. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 1(1), 1-14.
- Lotito, F. (2016). ¿Homo Sapiens u Ogro Sapiens? Los Jefes Duros De Roer. *RAN - Revista Academia & Negocios*, 2(1), 9-22.
- Lotito, F. (2021). Educación y formación del capital humano: factores claves del liderazgo ético en las organizaciones. *Revista Dissertare*, 6(2), 1-19.
- Lubit, R. (2004). The tyranny of toxic managers: an emotional intelligence approach to dealing with difficult personalities. In: *Ivey Business Journal on Line*. Improving the practice of management.
- Majluf, N. y Abarca, N. (2019). *Liderazgo efectivo. Centrado en la persona, basado en la influencia y ejercido con sensatez*. Santiago: Editorial El Mercurio.
- Mischel, W. y Staub, E. (1965). Effects of Expectancy on Working and Waiting for Larger Rewards. *Journal of Personality and Social Psychology*, 2(5), 625-633.
- Mischel, W. (2015). *El test de la golosina: cómo entender y manejar el autocontrol*. Barcelona: Editorial Debate.
- Moreno, C. (2004). Claves para el liderazgo ético. *Capital Humano*, 183, 84-88.
- Moreno, C. (2010). *Liderazgo Humanista y acción directiva*. 1-11. Facultat de Psicologia i Ciències de l'Educació, Universitat Ramon Llull, Barcelona, España. Recuperado de: <http://www.eben-spain.org/docs/Papeles/X/Morno.pdf>
- Pandya, M. y Shell, R. (2007). *Liderazgo permanente. Lo que se aprende de los 25 principales líderes empresarios de nuestros tiempos*. México: Pearson Educación.
- Puchol, L. (2009). *El libro de la negociación*. México: Ediciones Díaz de Santos.
- Sala, F. (2004). Reírse de camino al banco. *Harvard Deusto Business Review*, 120, 4-5.
- Sanhueza, H. y Lotito, F. (2014). El proceso de integración de las personas a las organizaciones. *World of Business Ideas*. Edición Especial, mayo, 102-106.
- Scott, G. G. (2006). *A Survival Guide for Working With Bad Bosses. Dealing with Bullies, Idiots, Back-Stabbers and Other Managers from Hell*. New York: Amacom.
- Seligman, M. (2002). *La auténtica felicidad*. Barcelona: Ediciones B.
- Segura, M. y Arcas, M. (2020). *Educación de las emociones y los sentimientos. Introducción práctica al complejo mundo de los sentimientos*. Editorial Narcea, Ebook.

- Soto, E. (2001). Comportamiento organizacional: impacto de las emociones. México: International Thompson.
- Stamateas, B. (2018). Gente tóxica. Cómo tratar con las personas que te complican la vida. Barcelona: Editorial B de Bolsillo.
- Stamateas, B. (2021). Liderazgo exitoso. Ideas para alcanzar tu máximo potencial. Editorial Buenos Aires: Vergara.
- Tangney, J. (2002). Perfectionism and the self-conscious emotions. Shame, guilt, embarrassment, and pride. In G. L. Fleet y P. L. Hewitt (Eds.), *Perfectionism: Theory, Research and Treatment*, American Psychological Association, 199-215.
- Tracy, J. y Robins, R. (2007a). The structure of Pride: A Tale of Two Facets. *Journal of Personality and Social Psychology*, 92(3), 506-525.
- Tracy, J. y Robins, R. (2007b). Emerging Insights Into the Nature and Function of Pride. *Current Directions in Psychological Science*, 16(3), 147-150.
- Weisinger, H. (1998). La inteligencia emocional en el trabajo. Buenos Aires: Javier Vergara Editor.
- Weisinger, H. y Pawliw-Frey, J. P. (2015). *Performing Under Pressure: The Science of Doing Your Best When It Matters Most*. Edition Kindle.
- Wong, B. (2016). This Behavior is The Number 1 Predictor of Divorce, And You Are Guilty of It. *Huffington Post*. Recovered from: https://www.huffpost.com/entry/this-behavior-is-the-top-predictor-of-divorce_n_572cc717e4b0bc9cb0468e06

