



**UNIVERSIDAD PONTIFICIA COMILLAS**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y**  
**EMPRESARIALES**

# **LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y** **SU IMPACTO EN EL LIDERAZGO**

Nombre: Amaia Goena Rodríguez

Director: María Antonia Jaén Díaz

**Madrid**

**Marzo de 2015**

## RESUMEN

El presente trabajo analiza el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo. Se trata de una cuestión actual, que ha ido ganando peso a lo largo de éstos últimos años y a la que cada vez se le atribuye una mayor importancia en las organizaciones, en especial a la hora de determinar el desempeño de un líder. En primer lugar, se definen los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional y se analiza la relación e interacción de las mismas. En segundo lugar, mediante una comparación de territorios y un análisis conductual, se demuestra que la inteligencia emocional puede ser el factor que determina si un líder es grandioso o no. Asimismo, se concluye en que la inteligencia emocional es factor clave para el desempeño de un líder. La investigación se llevará a cabo mediante un procedimiento cualitativo.

**Palabras clave: inteligencia emocional, liderazgo, competencias de líder, cociente emocional, éxito laboral, desempeño de líder.**

This study analyzes the impact of emotional intelligence in leadership. It is a current issue that has been gaining weight over these last few years and the number of firms that are underlining the importance of it is increasing, especially when it comes to determining the performance of a leader. Firstly, the concepts of leadership and emotional intelligence are defined and the relationship and interaction between both concepts are discussed. Secondly, through a comparison of territories and a behavioral analysis, the fact that emotional intelligence can be the factor that determines whether a leader is great or not is proven. Furthermore, it is concluded that emotional intelligence is key to the performance of a leader. The investigation will be conducted through a qualitative procedure.

**Key words: emotional intelligence, leadership, leader competencies, emotional quotient, job success skills and leader's performance.**

## ÍNDICE

1.	Introducción.....	5
2.	Objetivo del trabajo.....	6
3.	Liderazgo	
3.1.	¿Qué es el liderazgo? .....	7
3.2.	Competencias personales de un líder.....	7-11
4.	Inteligencia emocional	
4.1.	¿Qué es la inteligencia emocional?.....	12-13
4.2.	Cinco dimensiones de la inteligencia emocional.....	13-17
4.3.	Las nueve inteligencias de Howard Gardner.....	18-19
4.4.	MSCEIT como indicador de inteligencia emocional.....	19-20
4.5.	El CI como predictor de éxito y su importancia sobre el CE.....	20-25
4.6.	La inteligencia emocional, como predictor de éxito.....	25-27
4.7.	La inteligencia emocional, ¿se nace o se hace?.....	27-30
4.8.	La inteligencia emocional, ¿se puede adquirir o desarrollar?....	30-33
4.9.	El rol de la inteligencia emocional en el liderazgo.....	33-36
5.	Análisis práctico	
5.1.	Comparación de estilos de liderazgo: americano vs. europeo.....	37-40
5.2.	Estudio de caso: elección de líder y análisis conductual.....	41-52
6.	Conclusiones.....	53-54
7.	Bibliografía.....	55-58

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1. Pirámide jerárquica de competencias de un líder.....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 2. Inteligencia Emocional: Implicaciones para el éxito personal, social y laboral.....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3. Programa RULER.....</b>	<b>33</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional es un término en auge en la sociedad, un concepto del que se habla cada vez más debido a la importancia que ha ido adquiriendo a lo largo de estos últimos años. Aunque la mayoría de nosotros ha oído hablar de ella, son pocas las personas que la entienden y que pueden definirla. Toda cuestión que esté relacionada con algún elemento que depende del cerebro o de la mente es siempre de alta complejidad, así como de carácter demasiado abstracto como para poder explicarla con precisión. Desafortunadamente, ese carácter abstracto no facilita en absoluto la comprensión de dichos conceptos, a pesar de los constantes avances científicos y psicológicos que se llevan dando durante estos últimos años. Entonces, ¿qué es la inteligencia emocional? ¿Para qué sirve y por qué se dice que tiene un gran impacto en el liderazgo? Parece que todavía queda mucho por descubrir y que aprender acerca de la inteligencia emocional y todo lo relacionado con la misma, pero sin lugar a dudas es un concepto que ha adquirido un peso considerable que ha hecho que sea creíble.

A lo largo de este trabajo se analizarán dichas cuestiones, tratando de darles respuesta, y se desarrollarán diversos planteamientos para profundizar acerca del mundo de la inteligencia emocional, así como para analizar cómo afecta la misma al liderazgo en el ámbito empresarial.

El trabajo consta de dos partes, una teórica en la que se definirán y analizarán en profundidad ambos términos y se observará el impacto de la inteligencia emocional en el liderazgo y una práctica, en la que se tratará de demostrar dicho impacto con el ejemplo de una comparación de estilos de liderazgo de dos territorios y el análisis conductual de un líder seleccionado.

## **2. OBJETIVO DEL TRABAJO**

El objetivo de este trabajo es definir los conceptos de liderazgo e inteligencia emocional, profundizando en su significado, e identificar el impacto potencial que puede tener la inteligencia emocional sobre el liderazgo en un modelo real. La idea surge del auge del interés general por la inteligencia emocional, un tema relativamente novedoso y que, aparentemente, puede determinar e incluso mejorar la eficiencia de un líder y, como consecuencia, la eficiencia a la hora de alcanzar sus objetivos y los de sus seguidores.

Por desgracia, estamos ante un ámbito complejo, incuantificable y difícil de demostrar, si bien es cierto que se han escrito numerosas tesis acerca de todo lo que la misma abarca, movimiento propulsado mayoritariamente por psicólogos estadounidenses. El conjunto de toda la información y bibliografía existentes y las investigaciones disponibles recogidas en tesis, libros, revistas y artículos permiten filtrar la información relevante para este trabajo, que es la parte emocional de la inteligencia, y para poder sacar conclusiones aplicables al impacto sobre el liderazgo.

### **3. LIDERAZGO**

#### **3.1. ¿Qué es el liderazgo?**

Por un lado, “el liderazgo es la capacidad de influir, motivar, organizar y llevar a la acción para el libre logro de sus fines y objetivos, a las personas, grupos y sociedades, en un marco de valores” (Yarce, 2012). Kruse (2013) define el liderazgo como el proceso de influencia social que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta.

Por otro, de acuerdo con lo que afirma Gibbins-Klein (2015), el liderazgo es tener una visión, compartirla e inspirar a los demás para que la apoyen mientras crea la suya propia simultáneamente. Por lo tanto, el líder será la persona que guíe y encamine dicho cambio.

#### **3.2. Competencias personales de un líder**

Para ser capaces de impulsar procesos que influyan en los demás de modo que se sientan motivados para realizar un esfuerzo con el fin de lograr un determinado objetivo o una meta, indudablemente las personas han de estar dotadas de ciertas competencias o aptitudes para poder ser consideradas líderes. En otras palabras, la lógica nos lleva a pensar que si se analizasen las características de cientos de líderes representativos a nivel tanto mundial como territorial, las aptitudes o competencias que se obtendrían coincidirían en la gran mayoría de ocasiones. Como consecuencia, podrían extraerse determinadas aptitudes o competencias características de los líderes, usualmente manifestadas en su comportamiento, toma de decisiones y relación con los demás.

Zenger, Folkman y Edinger (2011) realizaron una evaluación 360° a treinta mil líderes de distintas empresas, participando un total de trescientos mil empleados de dichos líderes. Los resultados de la evaluación llevan a destacar 16 distintas

competencias de liderazgo altamente correlacionadas con resultados positivos en el ámbito laboral, despuntando en especial el alto compromiso de cada empleado, su salario y la satisfacción del consumidor. Las competencias son las siguientes:

- Desarrollo de una perspectiva estratégica. Consiste en elegir las estrategias adecuadas, lo que permitirá un avance sostenible de la empresa.
- Conexión del grupo con el exterior. Resulta fundamental que los trabajadores se sientan tanto parte del equipo como de la organización.
- Exhibición de conocimiento técnico o profesional. Los líderes han de hacer uso de sus conocimientos para poder aportar valor a su equipo y además de demostrar que saben, han de ayudar.
- Práctica de autodesarrollo. Un líder ha de conocerse a sí mismo, estar dispuesto a aprender cada día y de ir mejorando.
- Establecimiento de objetivos claros. De este modo los trabajadores tendrán objetivos que cumplir, una meta a alcanzar, una razón de ser y una finalidad dentro de la organización.
- Colaboración y adopción de trabajo en equipo. La empresa es una gran familia, sin cooperación ni colaboración por parte de sus empleados difícilmente podrá sobrevivir.
- Capacidad de resolución de problemas. Se trata de la capacidad de reaccionar ante los cambios y dar solución a los problemas que se interponen en el camino de la organización.
- Comunicación poderosa y sincera. Resulta esencial comunicar con sinceridad y contundencia para ser transparente y evitar mentiras y polémicas, que solo perjudicarán las relaciones laborales.
- Guiar en los cambios. Un gran líder tiene la capacidad de dirigir los cambios, convencer a sus trabajadores del motivo principal del cambio y de encaminarlos hacia lograr el éxito.
- Capacidad de innovar. Los cambios son frecuentes, y cada vez exigen nuevos métodos de resolución; por ello, innovar resulta fundamental.



- Construcción de relaciones. Consiste en ser capaz de transformar el sentimiento de ser compañero de trabajo a ser compañero de equipo, el sentimiento individualista ha se transformarse a un sentimiento colectivo.
- Manifestación de honestidad e integridad. Son los valores fundamentales que inevitablemente atraen al talento, todo trabajador desea un líder sincero e íntegro.
- Orientación hacia resultados. Las tareas se desarrollan adecuadamente, lo que implica que los resultados son óptimos. Ello crea ejemplo y suscita afán de querer hacer lo mismo por parte de los empleados, que querrán entrar en el círculo del éxito que refleja el líder.
- Contribución al desarrollo del compañero. Un líder siempre buscará el desarrollo de sus compañeros, ayudándolos y aportándoles el mayor valor posible .
- Toma de iniciativa. Un líder es líder, entre otras cosas, porque cuando hay que desarrollar alguna actividad o hay que llevar a cabo una determinada acción, tomará el timón para encabezarla y guiarla.
- Capacidad de inspirar y motivar al equipo. Relacionada con el desarrollo de los compañeros, es fundamental que siempre los motive y les demuestre lo importantes que son dentro de la organización.

Los autores quisieron transmitir que los líderes más exitosos no eran óptimos en cada una de las dieciséis competencias, sino que eran verdaderamente excepcionales en unas pocas, entre dos y cuatro aproximadamente, y era dicha excepcionalidad en determinadas competencias lo que les diferenciaba del resto del grupo; en definitiva, lo que les convertía en líderes.

Por otro lado, Gabriunas et al. (2013), además de algunas de las competencias mencionadas en líneas anteriores –integridad, honestidad, orientación hacia resultados, habilidades comunicativas,– añaden una última más orientada al ámbito empresarial: la capacidad de negociación, fundamental para dar ejemplo a los empleados, así como para mantener relaciones óptimas y buenos resultados respecto a los clientes, proveedores y demás personas ajenas a la organización.

Por último, el Baird y Barrados (2007) realizaron una publicación para el Gobierno de Canadá para representar, a modo de jerarquía, las competencias clave que ha de poseer un individuo para convertirse en líder. Dicha publicación, representada mediante una pirámide, tenía como fin buscar un perfil concreto para que los departamentos de recursos humanos de las organizaciones canadienses pudiesen integrarlo en su plantilla y poder así desarrollar y llevar a cabo sus planes estratégicos. La pirámide aparece representada a continuación, en la Figura 1:



Fig. 1. Pirámide jerárquica de competencias de un líder (Baird & Barrados, 2007)

Al hacer una comparativa de las tres descripciones de las competencias, se observan similitudes evidentes entre todas, ya que el componente emocional aparece manifestado en la gran mayoría de las competencias. En concreto, el pensamiento estratégico ligado a la obtención de resultados, la capacidad de liderar los cambios y de motivar a los demás y las habilidades de comunicación y sociales pueden verse latentes en todos los perfiles de líder. Ello sugiere que el aspecto emocional del individuo, es decir, sus habilidades emocionales tanto personales como respecto a los demás, puede ser clave a la hora de determinar qué líder será considerado un líder grandioso.

A continuación se definirá y analizará con profundidad el concepto de la inteligencia emocional, lo que nos permitirá, posteriormente, analizar el impacto que

tiene en el liderazgo en el ámbito empresarial y observar una comparación y un ejemplo real para ilustrar dicho impacto.

## 4. INTELIGENCIA EMOCIONAL

### 4.1. ¿Qué es la inteligencia emocional?

La primera persona en utilizar dicho término fue el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, algo que logró basándose en teorías de tres investigadores: McClelland, Gardner y LeDoux. Goleman adquirió fama mundial por la publicación de su libro *Emotional Intelligence*, en 1995.

El psicólogo recogió y sintetizó información de teorías de los tres científicos mencionados, cada cual tratando temas distintos con enfoque y razonamiento distinto, y fue capaz de desarrollar una conexión que lo llevó a comenzar a utilizar el concepto de inteligencia emocional. El psicólogo ha sido reconocido por su habilidad a la hora de explicar algo tan abstracto de manera sencilla para que todas las personas no expertas en psicología pudiesen entenderlo, así como por su capacidad de demostrar la aplicación y el uso de la inteligencia emocional en la vida cotidiana y en la empresa, es decir, el rol de la inteligencia emocional en nuestro día a día tanto social como laboral y personalmente hablando. Asimismo, el concepto que Goleman creó suscitó un gran interés y abrió las puertas a otros muchos investigadores, que promovidos por la curiosidad, comenzaron a indagar acerca de la inteligencia emocional.

Salovey y Mayer (1990) describen el concepto como “la capacidad de supervisar emociones y sentimientos tanto propios como los de los demás, así como poder discriminar entre ellos y usar dicha información para dirigir su pensamiento y sus acciones” (p.189). Asimismo, la inteligencia emocional es la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar (Goleman, 1995).

Estos hombres son considerados los pioneros de la psicología emocional; Peter Salovey es el actual Presidente de la Universidad de Yale, John Mayer es psicólogo de personalidad de la Universidad de New Hampshire y ambos son conocidos en el ámbito

psicológico por desarrollar junto a David Caruso, profesor de Yale y entrenador de inteligencia emocional, un test de inteligencia emocional mundialmente conocido llamado MSCEIT que se explicará con mayor profundidad más adelante.

La frecuencia en la que un individuo demuestra o hace uso de sus competencias y capacidades inherentes a la inteligencia emocional determina el modo en el que dicho individuo lidia consigo mismo, con el trabajo, con la vida en general y con los demás (Goyatzis, Goleman & Rhee, 2000).

En otras palabras, la inteligencia emocional es algo que llevamos dentro, de carácter intangible y que influye en cómo manejamos nuestro comportamiento, en cómo atravesamos las complejidades sociales y en cómo tomamos decisiones personales que nos permiten alcanzar resultados positivos (Bradberry, 2009). Por último, Bradberry añade que la inteligencia emocional está compuesta por cuatro competencias básicas que se pueden englobar en dos competencias principales: la competencia personal y la competencia social.

Para poder continuar exponiendo con mayor detalle el concepto de inteligencia emocional, resulta esencial centrarse en los autores fundamentales en este ámbito, es decir, los ya anteriormente mencionados Daniel Goleman y Howard Gardner, cuyas teorías, definiciones e investigaciones han permitido explicar el significado de la inteligencia emocional a un público no experto en materia psicológica y emocional.

#### **4.2. Cinco dimensiones de la inteligencia emocional**

Lo que el psicólogo Goleman (1998) propuso para simplificar y transmitir de manera sencilla el concepto de inteligencia emocional fue dividirlo en cinco ámbitos de actuación o dimensiones que se definen a continuación:

#### **4.2.1. Autoconocimiento**

Tal y como la palabra indica, el autoconocimiento consiste en tener conocimiento de uno mismo, en definitiva, conocerse a sí mismo. No es lo mismo ver las cosas desde una perspectiva interna que desde una perspectiva externa, es decir, desde dentro o desde fuera. Las personas dotadas de autoconocimiento tienen la capacidad de entender, conocer e identificar sus sentimientos, así como de expresarlos sin que ello les suponga un gran esfuerzo. A su vez, pueden identificar cómo sus emociones y sentimientos afectan a sus acciones y a su comportamiento, lo que les proporciona una mayor seguridad en sí mismos. Ellos conocen cómo actúan y reaccionan ante ciertos sentimientos y circunstancias y conocen mejor que los demás sus fortalezas y debilidades.

En resumen, el autoconocimiento refleja la capacidad de auto evaluarse adecuadamente, así como de auto gestionarse los sentimientos, pensamientos, acciones y rendimiento. Solo adoptando una perspectiva desde el exterior uno es capaz de poder desarrollar el autoconocimiento, resulta imposible poder desarrollarlo desde una perspectiva interna.

#### **4.2.2. Autocontrol/autorregulación de emociones**

Para poder explicar esta dimensión se debe hacer hincapié en la conciencia, ya que es la habilidad que tiene una persona de gestionar y controlar los sentimientos, impulsos y estados de ánimo. Estas personas conocen las consecuencias de sus actos, y asumen las responsabilidades que dichos actos conllevan. Además, no sienten aversión hacia lo novedoso ni desconocido, es decir, cualquier idea nueva, por muy distinta que resulte, será bienvenida por su parte. Asimismo, destacan por su capacidad de mantener la calma en situaciones de gran dificultad, así como su paciencia en situaciones de alta problemática, presión y estrés.

En un ámbito organizacional, son personas que cumplen con su deber, puntuales, que trabajan con precisión, orden, seriedad y claridad y que asumen sus responsabilidades, que conocen a la perfección. Además, se desenvuelven bien en situaciones de incertidumbre y reaccionan rápidamente ante cambios inesperados.

#### **4.2.3. Motivación**

La motivación es el motor más potente del que dispone todo ser humano para iniciar una determinada acción, es algo intangible que hace que nos movilizemos para lograr un determinado objetivo. “La base de la motivación es el deseo: la obtención de aquello que se quiere es importante para alcanzar la felicidad” (Medinilla Durán, 2009).

Las personas que poseen esta dimensión son las que gozan de un alto grado de motivación, así como la capacidad de transmitirla. El hecho de tener una estabilidad emocional constante y desarrollada contribuirá a que la persona esté motivada y desarrolle capacidades como la creatividad, entre otras. Dicha estabilidad facilitará el logro de objetivos y, por tanto, despertará el esfuerzo del individuo para actuar con el fin de alcanzar su objetivo. Para ello, además de esforzarse, la persona deberá ser innovadora, perseverante, creativa, optimista y necesitará tener iniciativa.

El hecho de estar muy orientado a los objetivos hace que la persona se comprometa por completo a dedicar su esfuerzo a lograrlo, lo que implica buscar el método más eficiente, que suele ser velar por el interés común –aunque esto implique un sacrificio individual mayor– del grupo y querer obtener feedback constante del mismo. A lo largo del proceso de alcance de objetivos resulta fundamental estar motivado, no perder la ilusión ni los ánimos y en especial, continuar estando convencido de que se va a lograr.

#### **4.2.4. Empatía**

Se trata de la capacidad de una persona de ponerse el lugar del otro, de sintonizar con los sentimientos, preocupaciones, necesidades y demandas de los demás. Igualmente, una persona emocionalmente inteligente no solo identifica ese estado de ánimo del otro sino que se interesa por las preocupaciones del sujeto en cuestión y actúa dependiendo de cuál sea dicho estado de ánimo para contribuir a su bienestar (Ioannidou & Konstantikaki, 2008).

Considerada como don social, la sensibilidad que caracteriza a la empatía puede ser muy enriquecedora y se puede aprender mucho de ella. El hecho de que cada persona sea diferente permitirá que la persona empática aprenda de los demás prácticamente de forma involuntaria, sin ser consciente.

Lo mencionado en el párrafo anterior puede aplicarse en el día a día de una empresa; existe una enorme variedad de trabajadores con diferentes preocupaciones, sentimientos y estados de ánimo y siempre habrá algunas personas capaces de entenderlos, conocerlos, gestionarlos y ayudar, así como de orientarlos y asignarles tareas en base a sus aptitudes y aspiraciones. Asimismo, para las personas que trabajan orientadas al cliente, la empatía es un elemento fundamental de su día a día, ya que necesitan comprender las necesidades de los que harán uso del producto o servicio que están ofreciendo. Por ejemplo, en el ámbito del marketing, una vez captadas las necesidades del target o cliente potencial, las organizaciones podrán adaptar su producto a la perfección. Resulta realmente difícil realizar estudios de comportamiento del consumidor sin tener empatía, sería muy complicado saber por dónde empezar.

#### **4.2.5. Habilidades sociales**

Son el conjunto de capacidades relacionadas con uno mismo y la interacción hacia los demás, las personas dotadas de habilidades sociales son aquellas que poseen habilidades notorias de interrelacionarse. En el caso de las



habilidades sociales, el sujeto desea obtener una determinada reacción, repuesta o actitud por parte de los demás sin recurrir a la distorsión de la verdad o justicia. Para ello, actúan bajo una buena comunicación, siendo una fuente de inspiración para los demás, sin buscar manipularlos.

Son personas persuasivas, saben en qué centrarse y qué estrategias elegir para recibir apoyo de los demás. Asimismo, saben detectar situaciones conflictivas y las solucionarán de modo que dichos conflictos no afecten más a algunas personas que a otras. El liderazgo es clara consecuencia de tener alta capacidad de interrelacionarse, ya que el líder sustraerá lo mejor de cada persona, creará espíritu de grupo y trabajará con ellos con un fin común que esperarán lograr. También tendrá la capacidad de gestionar a las personas más difíciles y problemáticas con paciencia, perseverancia y tacto, aportando en soluciones que satisfagan a ambas partes.

Por último, otra de las cualidades destacables de un líder con habilidades sociales desarrolladas es crear espíritu de grupo, de modo que todos se verán igualmente implicados en un caso para alcanzar una meta que aportará beneficio común. Ello fomenta compromiso, proactividad, cooperación y esfuerzo, algo que todo líder aspira a conseguir en una organización por parte del equipo.

A priori, se observa que algunas de las dimensiones definidas por Goleman coinciden o se asemejan por completo a las competencias fundamentales de los líderes, descritas en el punto anterior, en concreto, las habilidades sociales, el autoconocimiento y la motivación. Ello sugiere que la inteligencia emocional es fundamental para ser un buen líder, ya que resume algunas de las competencias imprescindibles –capacidad de motivar, habilidades sociales y autorregulación– que ha de tener el mismo.

### **4.3. Las nueve inteligencias de Howard Gardner**

Psicólogo, investigador y profesor de Cognición y Educación en la Universidad de Harvard, fue el hombre que revolucionó el concepto de la inteligencia. Su carrera se basa en la búsqueda incesante de evidencias que apoyen su teoría de las inteligencias múltiples para poder explicar qué es la inteligencia y qué es lo que la fundamenta.

En primer lugar, afirma que el éxito académico no depende en su totalidad de la inteligencia de cada uno, y en segundo lugar, afirma que la inteligencia es una capacidad, y por lo tanto, no es algo con lo que nace el ser humano, no queda adherido a su ADN sino se adquiere y desarrolla a lo largo del tiempo, es un proceso gradual (Gardner, 1983).

El psicólogo distinguió nueve inteligencias diferentes que todos los seres humanos poseen, cada una independiente de la otra, y los niveles de cada una de ellas serán los que marquen la diferencia entre el potencial y la diversidad entre una persona y otra. Las inteligencias son las siguientes: inteligencia lingüística, lógica-matemática, corporal y cinética, visual y espacial, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista.

Gardner (2000) ya introdujo la inteligencia inter e intrapersonal en su teoría de las inteligencias múltiples, las cuales se definen a continuación:

- **Inteligencia intrapersonal:** consiste en tener un cierto nivel de autoconocimiento, conocer las debilidades y fortalezas de uno mismo, así como los sentimientos, pensamientos y reacciones.
- **Inteligencia interpersonal:** es capacidad de entender los sentimientos, motivaciones, percepciones, miedos, preocupaciones y reacciones de los demás, así como la habilidad de poder crear un sentimiento de grupo y equipo y cooperar con ellos.

Por último, el psicólogo hizo hincapié en el motivo por el que cada individuo tiene niveles distintos de cada inteligencia, es decir, nunca se tiene el mismo y exacto nivel de cada inteligencia, y afirmó se debía tanto al carácter genético de cada individuo, que determina la rapidez y eficacia con la que se pueden adquirir las capacidades, como al entorno del mismo.

#### **4.4. MSCEIT como indicador de inteligencia emocional**

El MSCEIT es el test que más se utiliza a día de hoy para medir la inteligencia emocional de las personas. Cabe destacar que han hecho falta décadas de investigación y testeo para desarrollar un método que pudiese medir la inteligencia emocional con una gran precisión.

Se trata de una prueba en formato test basada en la capacidad del individuo, diseñada para medir las cuatro ramas del modelo inteligencia emocional de Mayer y Salovey –percepción de emociones, uso de emociones para facilitar el pensamiento, comprensión de la emoción y dirección de la emoción– (Mayer, Salovey & Caruso, 2002). A continuación se puede observar su modelo representado gráficamente mediante la Figura 2, siendo la tercera columna la que mide el test directamente:

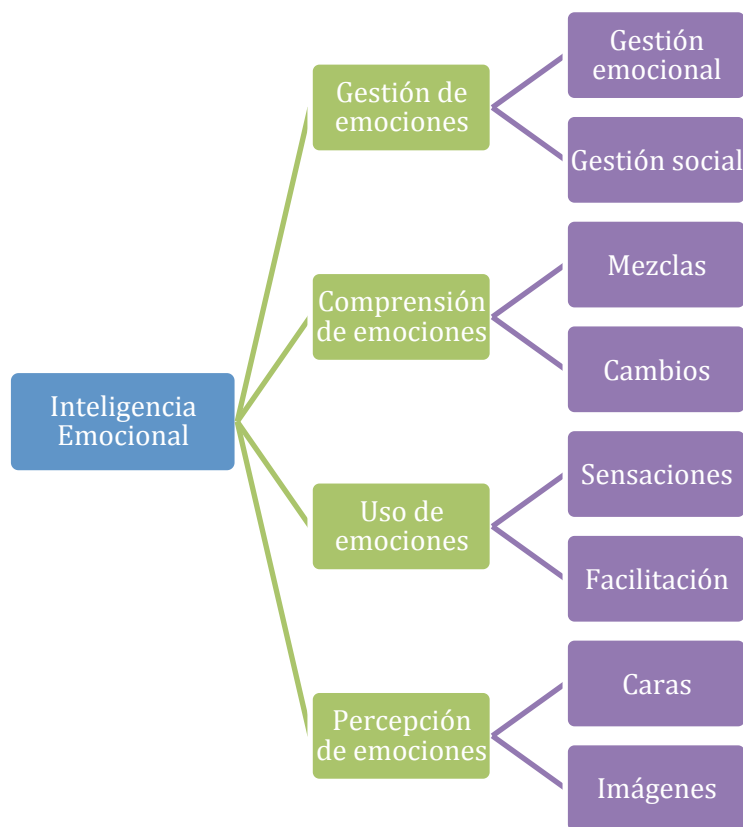


Fig. 2. Inteligencia Emocional: Implicaciones para el éxito personal, social y laboral (Mayer, Salovey & Caruso, 2011).

Las pruebas que comprende el MSCEIT son pruebas de capacidades; evalúan las respuestas de los participantes según un criterio de exactitud y corrección en lugar de confiar en el juicio individual, es decir, en las afirmaciones de la persona que esté realizando el test. Ello permite separar las habilidades objetivas y las autojuzgadas, motivo principal que ha llevado al MSCEIT a ser el principal referente entre los medidores de la inteligencia emocional (Mayer et al., 2004).

#### 4.5. El CI como predictor de éxito y su importancia sobre el CE

El objetivo de este apartado es analizar si un alto CI implica alcanzar el éxito laboral, medido en salario recibido y si además puede implicar que el CE sea mayor.

"En aquellos campos que he estudiado, la inteligencia emocional ha resultado mucho más importante que el cociente intelectual (CI) a la hora de determinar quién

termina siendo un líder. El cociente intelectual es una competencia de umbral, de entrada. Un líder necesita de su intelecto, pero el CI jamás lo convertirá en estrella. La inteligencia emocional podría convertirlo en estrella" (Bennis, 2009).

El cociente intelectual es el potencial intelectual para aprender historia, ciencias, literatura, matemáticas o cualquier otro tipo de asignatura académica (Goleman, 2005). Dicho cociente es el resultado que se obtiene a partir de ciertos test que evalúan la inteligencia del ser humano.

Si en párrafos anteriores se ha definido la inteligencia emocional como una habilidad o conjunto de habilidades, el CE o cociente emocional contestaría a la pregunta "a qué nivel está dicha inteligencia emocional?" o "¿cuál es grado de inteligencia emocional de X?". Dicho nivel o grado sería el cociente emocional.

De acuerdo con lo que redactaron Bradberry y Greaves (2005), todo comenzó a principios del siglo veinte, donde surgió un nuevo movimiento cuyo objetivo principal era conocer la inteligencia cognoscitiva de los seres humanos. Los primeros científicos definieron el CI como un método rápido y sencillo de diferenciar a ejecutivos medios de excelentes, pero en seguida se percataron de que muchas personas eran increíblemente inteligentes –es decir, excelentes en lectura, escritura y aritmética–, pero tenían una capacidad sorprendentemente limitada de comportarse como era debido y entenderse bien con los demás. Asimismo, también hubo casos contrarios, personas que consiguieron alcanzar el éxito en sus vidas con un CI medio respecto al de otros. Edward Thorndike fue el primero en asignar un nombre a dichas capacidades emocionales, que denominó inteligencia social. Tras realizar numerosos estudios, Bradberry y Greaves (2005) concluyeron en que no existe conexión conocida entre el CI y CE, ya que simplemente no podemos predecir la inteligencia emocional basándonos en la inteligencia cognoscitiva. A menos que se dé un daño cerebral, la inteligencia cognoscitiva, representada por el CI, no es flexible, mientras que la inteligencia emocional sí lo es.

Existen numerosos estudios y experimentos realizados en varios países y compañías que han demostrado que un alto CI no está relacionado con un alto éxito, o al menos no necesariamente. Analizaremos el estudio más destacable hasta la fecha, que fue el realizado por el psicólogo americano Lewis Terman (1915), profesor en la Universidad de Stanford y pionero en psicología educativa.

Al parecer, el psicólogo se obsesionó con la idea del superhombre, y lo que al principio pareció ser un estudio a menor escala eligiendo a niños y jóvenes de escuelas aleatorias terminó siendo un estudio realizado a 1470 niños que consistía en realizarles el test que medía su cociente intelectual. El objetivo del estudio era seleccionar al 10% de niños con mayor CI, realizar un segundo test y de éstos seleccionar a los que tuviesen un CI superior a 130 para hacer un seguimiento posterior y poder relacionar ese alto CI con su éxito en la vida, en concreto su éxito profesional, que se mide en salario y su nivel de responsabilidad en la organización. Terman falleció en el 1956, y otros psicólogos tomaron el relevo de continuar analizando periódicamente la vida de estas personas.

Resumiendo, a día de hoy –el estudio sigue en pie, ya que todavía quedan 200 personas vivas de las que participaron– no se ha observado una relación positiva ni contundente entre el CI del grupo y su éxito personal/profesional, ya que algunas de estas personas sí han triunfado y han logrado el éxito profesional, pero la gran mayoría de los participantes están por la media en lo que a salario respecta. En otras palabras, el cociente intelectual y el éxito laboral no se comportan de mismo modo por norma establecida.

Los individuos de similar CI y todos los cocientes superiores a 130, no comparten ciertos factores esenciales y Terman ignoró factores como su entorno familiar, educación, nivel económico, personalidad, motivación y aspiraciones entre otros, que son los que al fin y al cabo, han marcado la diferencia a la hora de desarrollar su carrera personal y profesional (Greenwood, 2011). Todos ellos estaban dotados de un alto componente de inteligencia, de un alto potencial, pero solo algunos –los más motivados, ambiciosos, responsables, contundentes, etc.– han logrado cumplir con sus

aspiraciones y alcanzar sus metas; en definitiva, los que más desarrollada tenían la inteligencia emocional, lo que indica nuevamente que el hecho de tener un CI superior a 130, es decir, muy alto, no ha obtenido como consecuencia sistemática lograr el éxito.

Gardner fue uno de los pioneros en criticar el hecho de que CI fuese considerado sinónimo de inteligencia, y lo hizo mediante su obra *Multiple Intelligences* (1983). Tras realizar numerosos estudios acerca de los test que miden el CI, el psicólogo llegó a la conclusión de que los resultados del test que se realizaba hasta los noventa solo mostraban la capacidad –o inteligencia, en su caso– lingüística y lógico-matemática del individuo. Tal y como se ha mencionado en puntos anteriores, él definió otras siete inteligencias –corporal y cinética, visual y espacial, musical, interpersonal, intrapersonal y naturalista–, todas ellas igual de necesarias para poder definir la inteligencia en su conjunto. Por lo tanto, se trata de resultados incompletos que están lejos de indicar el nivel de inteligencia de un individuo, ya que hay otros muchos factores que están siendo ignorados y podrían ser clave para reflejarla (Gardner, 1999). Ello nos sugiere, nuevamente, que un mayor cociente intelectual no implica un mayor éxito necesariamente, es decir, no sería un predictor ideal de éxito, a pesar de que en la mayoría de casos de personas que han alcanzado el éxito en sus vidas están dotadas de un alto CI.

Por otro lado, para poder sacar conclusiones acerca de la relación entre el cociente intelectual y el cociente emocional podría mencionarse un ejemplo concreto como es el de las personas con síndrome de asperger –alto CI y bajo CE–; muy brillantes en un campo determinado, pero con inteligencia emocional inexistente. Históricamente se ha demostrado que pueden llegar a ser personas muy exitosas, incluso pueden marcar un antes y después en el ámbito en el que tienen una inteligencia extremadamente desarrollada. Sin embargo, dicho éxito puede ser alcanzable hasta cierto punto y acorde a ciertas condiciones, ya que en ámbitos que dependen de una armonía emocional, con muchas partes implicadas como puede ser el día a día de un jefe de departamento, estas personas fracasarían (McCrimmon, Schwean & Saklofske, 2010).

Goleman fue fundador de *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, donde también se realizaron diversas investigaciones acerca de la efectividad del CI y CE como indicadores de éxito. Los estudios se llevaron a cabo en Europa, Asia y América y participaron miles de empleados de un total de 121 organizaciones. El resultado indica que el 77% del cociente de éxito profesional, mencionado en líneas anteriores, se debe a las aptitudes emocionales, y el 23% restante se debe a las capacidades intelectuales del individuo (Goleman, 1998). Ello nos sugiere que unas altas capacidades intelectuales no implican mayores aptitudes emocionales y viceversa.

Un siglo de investigaciones acerca del CI ha demostrado que la inteligencia predice qué trabajo podría obtener una persona, pero una vez dentro de la organización, el resto de compañeros trabajando en el mismo puesto habrán pasado el mismo requerimiento. Son otras las habilidades que determinan el desempeño del individuo, especialmente la inteligencia emocional. Es posible que un ingeniero informático desarrolle un nuevo software a la perfección, sin necesidad de aplicar sus habilidades emocionales para conseguirlo. Sin embargo, llegará el momento en el que él tenga que comunicar y demostrar al mundo lo que ha creado, que lo tenga que explicar y vender, y ahí entra en juego la inteligencia emocional (Goleman, 2014).

En definitiva, no se puede afirmar con certeza que todas las personas con un alto CI están dotadas de un alto CE. Un alto cociente intelectual abre puertas, permite adquirir conocimientos con mayor rapidez y facilidad, y el cociente emocional permite que el individuo se deslice fácilmente hasta alcanzar su meta en lo que a un puesto en una empresa respecta. Asimismo, resulta complicado tener una alta capacidad de autocontrol y autogestión de sentimientos y emociones –así como la habilidad de captar, percibir y entender lo que sienten los demás– con un bajo cociente intelectual, por el simple motivo de que las personas muy inteligentes y con un mayor CI podrán aprender a desarrollar la inteligencia emocional con mucha más facilidad que las personas menos inteligentes.



En conclusión, a partir de las investigaciones realizadas y en la lógica, podría decirse que no existe una teoría contundente que demuestre que el cociente intelectual predice el éxito laboral, ni que el hecho de que uno de los cocientes sea mayor o menor tenga como consecuencia que el otro se comporte de mismo modo. Por otro lado, existen pruebas contundentes que demuestran que el cociente intelectual está lejos de ser un indicador preciso del éxito profesional, y por lo tanto, habría que recurrir a otros indicadores para poder predecirlo, como el cociente emocional, que se analizará en el siguiente apartado.

#### **4.6. La inteligencia Emocional como predictor de éxito**

En primer lugar, es necesario revisar a los psicólogos Salovey y Mayer, mencionados en líneas anteriores, por crear junto a Caruso el test de inteligencia emocional explicado en el punto 4.4. llamado MSCEIT. Resulta esencial destacar la importancia que ha tenido dicho test a lo largo de esta última década, ya que ha abierto las puertas a numerosas investigaciones y ha facilitado la creación de las mismas.

Años antes de crear el test, en la década de los noventa, Salovey y Mayer promovidos por su interés acerca de la búsqueda de indicadores potenciales más eficientes del éxito laboral, comenzaron a observar el comportamiento de cientos de niños respecto a la información que recibían, comprobando que en muchos casos las reacciones eran completamente distintas; algunos captaban lo recibido de inmediato y otros parecían ni percibirlo. Sorprendidos, trataron de predecir el porqué de dicha diferencia. Finalmente concluyeron en que factores como la autoconciencia, autocontrol y persistencia podían ser mejores predictores de la trayectoria que tendrían los niños –y por tanto, su éxito futuro– que sus resultados académicos.

Lopes, Grewal, Gall y Salovey (2006) realizaron un estudio en una compañía de seguro médico; los analistas y los empleados administrativos del departamento de finanzas con puntuaciones más altas en el MSCEIT estaban situados en posiciones más altas dentro de la compañía y recibieron mayores incentivos y bonos mensuales que los

empleados con puntuaciones más bajas en el MSCEIT. Asimismo, los empleados con una mayor inteligencia emocional recibieron mejores puntuaciones y opiniones en cuanto a su facilidad interpersonal, a la tolerancia de tensión y su capacidad de liderazgo en la compañía que aquéllos con una inteligencia emocional inferior según los resultados del test.

Se presume que la inteligencia emocional influye en el éxito a la hora de relacionarse con los compañeros en un ámbito laboral, a la hora de desarrollar las estrategias adecuadas para solucionar conflictos y para manejar y lidiar con la tensión diaria y a la hora de tener un buen desempeño laboral (Ashkanasy, 2005; Salovey, 2006). Las conclusiones preliminares extraídas a partir del test MSCEIT sugieren que la inteligencia emocional contribuye positivamente a varios aspectos del rendimiento del lugar de trabajo (Brackett, Rivers & Salovey, 2011).

Boyatzis (2000) matiza en lo mencionado por otros psicólogos y afirma que las cinco dimensiones definidas por Goleman son necesarias pero no suficientes para predecir el éxito. Está de acuerdo en que la inteligencia emocional es un buen predictor de éxito laboral, pero aclara que hay muchos otros rasgos que se han de cumplir para lograr el éxito además de tener una alta inteligencia emocional. Las cinco dimensiones ayudan a entender lo que una persona hace, logra o logró en el pasado, pero en ningún caso revelarán lo que esa persona logrará en el futuro. Asimismo, las dimensiones nos permiten saber de qué manera actúan las personas, pero es imposible que nos expliquen el porqué de ese comportamiento, el motivo con el cual actúan de ese modo.

Por último, el concepto de la inteligencia emocional permite explicar el porqué de que dos individuos con un mismo cociente intelectual puedan alcanzar niveles inmensamente diferentes del éxito en la vida (Bradberry y Greaves, 2005). De acuerdo con lo que afirman los autores en *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need to Know to Put Your Eq to Work* (2005), el impacto de la inteligencia emocional en el éxito laboral es notoriamente alto. Los psicólogos examinaron la inteligencia emocional junto con otros treinta y tres comportamientos relevantes del ámbito laboral –gestión del tiempo, visión, y comunicación, por ejemplo– y llegaron a

la conclusión de que la inteligencia emocional ya los incluía a todos. Siendo más concretos, afirman que la inteligencia emocional representa el 60% del éxito laboral de cada individuo, independientemente de cuál sea su empleo. Es decir, el 60% de su éxito laboral ha sido logrado gracias a su inteligencia emocional. Asimismo, dando continuación a la muestra de todas las personas que fueron estudiadas, encontraron que el 90% de los altos y medios cargos tenían una alta inteligencia emocional, mientras que tan solo el 20% de los cargos bajos la tenía.

En conclusión, todo lo que afirman los autores sugieren que una alta inteligencia emocional es un buen indicador de éxito laboral.

#### **4.7. La inteligencia emocional, ¿se nace o se hace?**

Estamos ante la inconfundible pregunta que le surge a cualquier persona. Se acaba de analizar la importancia que tiene el aspecto emocional tanto en el éxito personal y profesional como en el liderazgo, por ello, la duda de si la inteligencia emocional es algo innato o que se adquiere y desarrolla mediante la práctica a lo largo del tiempo es más que comprensible. Ya que la inteligencia emocional resulta clave a la hora de lograr el éxito y, a su vez, facilita que una persona sea un líder en una compañía, es fundamental conocer su origen y si se puede desarrollar. En el caso de que se pueda adquirir y desarrollar, todo trabajador y líder tendría la posibilidad de mejorar su aspecto emocional y probablemente escalarían posiciones en su empresa, mejorarían como persona y líderes y gestionarían más eficientemente los conflictos del día a día, lo que resulta una buena noticia.

Para comenzar, es necesario aclarar varios aspectos. El hecho de que se nazca con una característica, en este caso con un determinado nivel de inteligencia emocional, significa que viene adherido en el ADN de cada individuo, al igual que el color de ojos, piel o pelo.

Desde el momento en el que abrimos los ojos, poco después de nacer, uno va adquiriendo la inteligencia –que parte de una base que proporciona la genética de cada uno– dependiendo de nuestras vivencias personales y de cómo interactuamos con el entorno (Goleman, 1998). Una persona no nace con mayores habilidades sociales que otra, o con una mayor motivación; simplemente por circunstancias de la vida ha ido desarrollando más su aspecto social o motivacional a lo largo de los años y se puede considerar que su habilidad social y motivacional es mayor que la de una persona que no ha sido tan activa socialmente y por lo tanto no ha desarrollado tanto dichos aspectos. Tomando como otro ejemplo la empatía, lo mismo podría decirse. Una persona cuyos padres han luchado en la guerra, y por lo tanto se han sometido a un sufrimiento inmenso, será probablemente más empática que una persona que no ha tenido un entorno con dificultades, porque la primera persona ha tenido que ponerse en lugar de sus padres inevitablemente y ha vivido de primera mano sus sentimientos y emociones mientras que la segunda quizás no lo ha tenido que hacer. Todas las vivencias que surgen a lo largo del tiempo marcan y modifican las dimensiones definidas por Goleman en cada individuo, y son las que van forjando y reforzando una base que puede considerarse la inteligencia emocional.

Bradberry (2014) relata la historia de Robert, Vicepresidente de Producción de una empresa de carburadores, para explicar la evolución de la inteligencia emocional de este hombre desde su origen –niñez– hasta alcanzar el éxito a sus 58 años. Resulta interesante analizar su caso, ya que podría tratarse del caso de miles de personas y se ve reflejado de una forma realista y clara cómo puede darse el desarrollo y la evolución de la inteligencia emocional en cualquier persona, a partir de su experiencia y recorrido vital.

De niño, Robert tenía una mente curiosa e inquisitiva. Siempre estaba inventando sus propios juguetes, y siendo el más joven de cinco hermanos siempre fue el objeto de todas las bromas pesadas, lo que le hizo aprender a centrarse en sus asuntos y a evitar cualquier cosa que desviase su atención, actitud con la que continuó a lo largo de toda la secundaria. Sin embargo, durante esos años Robert comenzó a ser consciente de que para evitar ser intimidado por compañeros de clase mayores o más influyentes

que él tenía que establecer amistades con ellos, y eso fue lo que hizo, amigarse con sus enemigos potenciales. No obstante, no le resultó nada sencillo hacerlo, tuvo que llenarse de valor y energía para dejar atrás a ese chico introvertido, tímido y centrado en sus asuntos para tener que entablar conversaciones con desconocidos y hacer nuevas amistades con ellos. Toda la energía depositada le permitió compensar esa timidez que tanto lo caracterizaba, y de este modo dejó de ser el chico tímido e introvertido. Robert aprendió mucho de estas experiencias en el colegio, que son las que le permitieron ganarse el respeto por parte de sus compañeros. Al terminar sus años escolares, un ya no tan joven Robert aprendió más acerca de las relaciones con los demás y decidió centrarse en entablar amistades que le aportasen un gran valor y en mantenerlas a lo largo del tiempo.

Gracias a e ello, un amigo del colegio lo ayudó a conseguir su primer trabajo de jornada completa en una fábrica de coches en Detroit, un puesto de nivel básico en el área del carburador. Era un trabajo que concordaba a la perfección con su personalidad introvertida, pero a medida que fue ascendiendo puestos en la compañía, se dio cuenta de que esa introversión no le beneficiaría en absoluto y dio un giro enorme en su actitud. De hecho, él como líder tenía el papel de inspirar y motivar a sus compañeros de trabajo, inevitablemente, algo a lo que se tuvo que adaptar con rapidez. A día de hoy, Robert afirma que para él es un placer tender la mano al que lo necesita o al que se lo pide, y que siempre está dispuesto a ofrecerse para lo que haga falta, algo que en sus años de introvertido ni se le plantearía. Su experiencia le ha enseñado que a las personas les gusta estar rodeadas de otras personas que les resultan agradables y a las que además comprenden. Además, Robert se dio cuenta de que para entender a los demás primero tenía que entender sus propios sentimientos, percepciones, fortalezas y sus defectos.

El conjunto de habilidades que fue adquiriendo a lo largo del tiempo, como pueden ser la flexibilidad, la extraversión, el autoconocimiento y la capacidad de entender y motivar a los suyos, hicieron de Robert una persona más inteligente emocionalmente hablando. En gran parte, fue descubriendo modos de destacar aun cuando su personalidad no le beneficiaba, ya que fue capaz de adaptarla e ir desarrollando aspectos nuevos que pudiesen contribuir a su éxito. Su ejemplo demuestra

que tuvo que dejar su timidez a un lado para adaptarse a las demandas y para evitar los baches que se interponían en su camino al éxito, tanto consciente como inconscientemente. Asimismo, representa que el proceso por el que cualquier individuo tiene que circular no es breve ni inmediato sino que requiere tiempo y perseverancia.

Bradberry y Greaves (2005) explican que una persona no será más inteligente a medida que más información vaya reteniendo o aprendiendo. En ese caso, la inteligencia será su capacidad de aprender y retener toda esa información. Sin embargo, la inteligencia emocional es una habilidad flexible, que se aprende y desarrolla con el paso del tiempo independientemente de lo que el ADN de cada uno dictamina. Si bien es cierto que algunas personas son naturalmente más emocionalmente inteligentes que otras, un cociente emocional alto se puede desarrollar aún si no se nace con ello, aún si se es tímido, si se tiende a la desmotivación o si no se es empático.

En resumen, son la experiencia y el conjunto de sucesos los que influyen de modo directo o indirecto en cualquiera de las cinco dimensiones y no la característica genética de cada uno lo que determina el nivel de inteligencia emocional. Es cierto que los genes siempre influyen en las capacidades del ser humano, especialmente a la hora de poder desarrollarlas con mayor facilidad y rapidez, pero es imposible que afecten a la experiencia personal de cada uno. El ejemplo de la evolución tanto personal como social y laboral de Robert desde su niñez hasta su madurez es claro ejemplo de ello.

#### **4.8. La inteligencia emocional, ¿se puede adquirir o desarrollar?**

Se ha señalado en puntos anteriores que la inteligencia emocional se puede resumir en cinco dimensiones, que se van desarrollando dependiendo de la experiencia vivida por cada uno a lo largo del tiempo.

Mejorar o desarrollar cualquiera de las cinco dimensiones implicaría tener una mayor inteligencia emocional, algo que, a priori, podría suscitar el interés de cualquier persona. En primer lugar, esa mejora podría verse reflejada en el rendimiento del

individuo así como en su eficiencia, lo que podría aumentar sus potenciales opciones de ascender en su puesto. En segundo lugar, cualquier persona puede establecerse un objetivo de mejora personal, y desarrollar cualquiera de las cinco dimensiones implicaría lograr dicho objetivo. Por último, esa persona podría sentirse realizada si ayuda a los demás a que ellos desarrollen sus dimensiones y se conviertan en personas más eficientes en el trabajo y mejores personas, en general (Boyatzis, 2000). Desear tanto el bien personal como el ajeno denota un alto sentimiento empático además de una clara habilidad social de cooperación, lo que lleva al individuo a estar motivado por lograr el desarrollo del prójimo.

El desarrollo del cociente emocional de una persona depende, en gran parte, de la actitud de la misma, es decir, si quiere desarrollar su inteligencia emocional y se pone manos a la obra, la probabilidad de que consiga lograrlo será mucho mayor que la de una persona que ni siquiera se plantea mejorar alguno de sus aspectos emocionales y lo hace por obligación (Bradberry & Greaves, 2005). Para ello, es imprescindible que el individuo conozca los beneficios potenciales que podría aportarle desarrollar algunas de las dimensiones.

Para poder determinar si existen prácticas o metodologías que permiten desarrollar o adquirir la inteligencia emocional, se han tenido que realizar diversas investigaciones a lo largo de varias décadas (Boyatzis, 2000). El gran inconveniente de dichas investigaciones es el factor temporal, es decir, son procesos que requieren muchos años de observación para poder obtener conclusiones contundentes, y depender tanto del tiempo requiere mucha paciencia por parte de los investigadores.

McClelland y Winter (1969) trataron de comprobar mediante experimentos realizados el sur de la India si el entrenamiento psicológico en pequeños grupos podía mejorar el rendimiento y la capacidad de alcanzar el éxito. Desarrollaron un modelo de entrenamiento y comprobaron que dicho entrenamiento sí mejoraba el rendimiento del individuo. Kanfer y Goldstein (1991) desarrollaron programas de autoayuda que, al igual que los autores recién mencionados, tuvieron éxito y resultaron ser eficientes; sin embargo, dichos programas se centraban únicamente en determinadas características del

individuo y se ignoraban otras de carácter esencial. Resultaba necesario complementar los estudios con investigaciones sobre otras características.

En la Weatherhead School of Management se realizaron numerosos estudios con alumnos de máster mediante vídeos, audios y test que demuestran que las competencias o dimensiones de la inteligencia emocional de las personas pueden cambiar a lo largo de los años. En concreto, si el alumno tuviese voluntad de desarrollar alguna dimensión, le llevaría entre dos y cinco años lograrlo (Boyatzis, 2000). En esta ocasión, además de las características que se investigaban en los noventa, se incluyeron aquéllas de carácter emocional, dotando así de una mayor relevancia a las investigaciones.

Caruso quiso ir más allá y trató de aplicar a la práctica la teoría analizada previamente. Si realmente se pueden adquirir aptitudes emocionales, él decidió desarrollar métodos para poder aplicarlas y analizar su éxito. Por ello, el psicólogo implantó talleres de entrenamiento de inteligencia emocional a niños de entre 5 a 9 años –la gran mayoría de EEUU y Gran Bretaña–, que consisten en desarrollar su autoconciencia y autocontrol mediante determinados ejercicios. El peligro de los estudios realizados a lo largo del siglo XXI yace en que los psicólogos y científicos podrían estar sacando conclusiones precipitadas, midiendo impactos y encontrando correlaciones que no reflejan la realidad. Las conclusiones podrían ser obtenidas a partir del mero fruto del efecto placebo, por lo que serían conclusiones precipitadas, carentes de contraste (Caruso & Salovey, 2004).

En el Centro de la Inteligencia Emocional de Yale enseñan tanto a alumnos preescolares como a directivos ejecutivos las habilidades necesarias para construir mejores relaciones interpersonales, así como a tomar mejores decisiones en sus ámbitos, todo ello porque el bienestar de la sociedad se puede lograr haciendo un uso inteligente de las emociones por parte de cada individuo (Brackett, 2013). El programa RULER, es un claro ejemplo de que la apuesta por la educación emocional es firme y de carácter esencial en el ámbito educativo y laboral, de momento de Estados Unidos. A continuación, mediante la Figura 3 se muestra la estructura del programa desarrollado por Brackett, además de lo que se logra mediante el mismo:





Fig. 3. Programa RULER (Brackett, 2013)

En definitiva, el conjunto de estudios llevados a cabo a lo largo de las últimas décadas, así como las numerosas investigaciones llevadas a la práctica recientemente tanto con niños en escuelas como con directivos en empresas reflejan el claro interés emergente y la incesante apuesta por la importancia de las aptitudes emocionales para lograr ser más eficiente, e incluso para obtener el bienestar personal y social. En otras palabras, cada vez son más los esfuerzos que se están realizando por desarrollar la inteligencia emocional en todos los ámbitos y aplicado a todas las edades.

#### 4.9. El rol de la inteligencia emocional en el liderazgo

En líneas anteriores se ha definido el liderazgo como un proceso de influencia social, que maximiza los esfuerzos de los demás hacia el logro de una meta; y la inteligencia emocional como la habilidad que permite identificar, evaluar y controlar las emociones de uno mismo y de los demás, así como la capacidad de poder motivarlos y cooperar. Asimismo, las competencias que poseen y caracterizan a los líderes son de carácter emocional. Tras haber profundizado acerca de la inteligencia emocional y tras

haber analizado, entre otros, su rol como indicador de éxito en el ámbito laboral, todo apunta a que su rol en el liderazgo resultará fundamental y decisivo.

Por un lado, cuanto mayor sea la capacidad de autocontrol, autoevaluación, motivación y cooperación de una persona, mayor será la probabilidad de que esa persona se convierta en mejor líder, ya que la capacidad le permitirá tener una mayor influencia en los demás. Por otro, el hecho de motivarlos hará que sus metas y objetivos resulten más alcanzables.

Goleman (1998) profundizó acerca de dicha idea directamente, alegando lo siguiente: “No es que las habilidades intelectuales y técnicas sean irrelevantes. Las habilidades intelectuales son importantes, pero sobre todo como capacidades de umbral, es decir, son los requisitos de nivel de entrada para los cargos ejecutivos. Pero mi investigación, junto con otros estudios recientes, muestra claramente que la inteligencia emocional es la condición sine qua non del liderazgo. Sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aún así no llegará a ser un gran líder”.

El psicólogo hace énfasis en la parte emocional que conlleva el liderazgo. Según Goleman, los líderes nos mueven, encienden nuestras pasiones e inspiran lo mejor de cada uno. Es importante destacar el poder de sus ideas, su visión y sus eficientes estrategias, pero lo principal del buen liderazgo son las emociones.

Independientemente de lo que un líder planea hacer –ya sea llevar a cabo un plan estratégico o movilizar a varias personas para llevar a cabo una determinada tarea–, su éxito siempre dependerá de cómo lo haga. Si los líderes fallan en esa tarea principal de conducir las emociones en la dirección adecuada, el resultado de sus objetivos se verá perjudicado respecto al resultado de una buena conducción de emociones.

Es cierto que todos estamos de acuerdo en lo siguiente: el estado de ánimo de un líder es imprescindible, así como su capacidad de influir en el de los demás. Sin embargo, las emociones son más difíciles de transmitir, se consideran demasiado

personales e incuantificables. No obstante, numerosas investigaciones en el ámbito de las emociones han mostrado grandes ideas no sólo acerca de cómo medir el impacto de las emociones en un líder, sino acerca de cómo los mejores líderes han encontrado distintas formas eficaces para comprender y mejorar la forma en que manejan sus propias emociones, así como las de los demás.

En todo grupo de personas, el líder es el que mayor poder tiene el a la hora influir en las emociones de los demás. Si las emociones de la gente se encaminan hacia el entusiasmo y la energía, su rendimiento puede aumentar; en cambio, si se encaminan hacia el rencor y la ansiedad, serán apartados del camino que los llevará al éxito. No olvidemos que son los seguidores los que buscan al líder –y no al revés–, en especial para obtener un apoyo moral y crear una conexión emocional con ellos, así como para obtener su empatía. Cuando los líderes conducen sus emociones de una forma positiva, pueden sacar lo mejor de sus seguidores. Sin embargo, cuando conducen emociones de manera negativa, impiden por completo que sus seguidores puedan brillar y alcanzar el éxito (Bradberry & Greaves, 2009). En definitiva, el hecho de que una organización florezca o se marchite depende de esa capacidad del líder de darle a la emoción la importancia que tiene, y de gestionarla adecuadamente.

Tras haber destacado la importancia de las emociones, podemos concluir en que el modo de dirigir y gestionar dichos sentimientos dependerá de la inteligencia emocional del líder. En el caso de un líder emocionalmente inteligente, su pasión y energía influyen positivamente en todo el grupo. No obstante, ello no implica que en ocasiones dichos líderes no puedan proyectar un estado de ánimo más serio cuando la situación así lo demande. Esto nos conduce a la empatía, que es otra característica fundamental en un líder. Por ejemplo, si ha sucedido algo que ha hecho enfadar a los empleados –como el cierre de una división– o les ha entristecido –una enfermedad seria de un compañero muy querido–, el líder no sólo siente empatía hacia esas emociones de los empleados, sino que también la expresa en nombre del grupo, se convierte en portavoz automático de los sentimientos de todos (Gentry, Weber & Sadri, 2007). Ello proporciona seguridad y confianza a los empleados, además hace que se sientan comprendidos por el líder.

A continuación, se dará paso al análisis práctico, cuyo objetivo fundamental es demostrar que la inteligencia emocional tiene un impacto considerable en el modo de liderar de cualquier individuo y que además resulta factor clave para distinguir a los mejores líderes.

## 5. ANÁLISIS PRÁCTICO

Este apartado tiene como objetivo demostrar mediante ejemplos conductuales y casos reales que la inteligencia emocional tiene un gran impacto sobre el liderazgo y que resulta factor clave para determinar qué líderes pueden considerarse grandiosos. Para ello, se compararán los estilos de liderazgo de dos territorios y se realizará un análisis conductual de un líder reconocido y respetado mundialmente.

### 5.1. Comparación de estilos de liderazgo: americano vs. europeo

Una forma de poder analizar el impacto que tiene la inteligencia emocional en el liderazgo puede ser observando estilos de liderazgo de dirigentes de grandes corporaciones de territorios distintos. Al elegir territorios distintos, cada uno con un énfasis distinto en la inteligencia emocional, probablemente pueda verse reflejada esa influencia de la inteligencia emocional.

Por un lado, analizar Estados Unidos puede proporcionar información de gran utilidad, ya que es el país cuyos psicólogos son creadores del concepto, el que más invierte en investigación acerca de la inteligencia emocional y del liderazgo, en el que a día de hoy continúan evaluando experimentos que comenzaron en los 70, país en el que se enseña la importancia del aspecto emocional en el liderazgo en el ámbito laboral a los niños desde que están en la escuela hasta que se gradúan en cualquier universidad y por último, país en el que se aplican esos conocimientos acerca de ambos conceptos en el trabajo, y se ve directamente reflejado en el estilo de liderazgo y en los resultados obtenidos. Todos los gurús de la psicología están en Estados Unidos, en concreto, en sus universidades, e inconscientemente ello influye a prácticamente todos los ámbitos laborales del país.

Por otro lado, la comparación de los estilos de liderazgo con el territorio Europeo puede exponer las diferencias entre ambos estilos, lo que permitirá extraer

conclusiones acerca del impacto de la inteligencia emocional en dicha diferencia. Se hace especial hincapié en los países Europeos Mediterráneos –España, Portugal, Francia, Italia– y Alemania, que son los países que comparten un estilo de liderazgo semejante. Hay países o zonas como Escandinavia o de Europa del Este cuyos estilos de liderazgo difieren respecto a la zona Mediterránea, por ello se descartan.

Europa, a pesar de ser seguidora de tendencias estadounidenses en lo que al ámbito empresarial respecta –el número de multinacionales americanas instaladas en nuestro continente es alto y creciente, y existen incontables multinacionales europeas con un sistema prácticamente igual al americano–, nunca ha sido pionera en el ámbito emocional de la psicología, y son pocos los psicólogos europeos que destacan por contribuir al repertorio de investigación de la inteligencia emocional. Por ello, es probable que dicha falta de empeño o tradición se vea reflejada en el análisis.

Un líder en una organización americana –tanto estadounidense como hispana–, tiende más a formar un equipo y establecer los roles y responsabilidades de cada empleado dentro del mismo. Asimismo, los empleados poseerán experiencia previa y el líder delegará responsabilidades en ellos. Por otro lado, el líder en una organización americana tendrá una visión clara de lo que se quiere lograr, es decir, del objetivo, y transmitirá dicha misión a todo el equipo. Por lo tanto, la visión permanecerá latente en cada uno de los empleados mientras desarrollan sus tareas. (Duggan, 2012)

Lo que marca la diferencia respecto a los líderes europeos es que los líderes americanos transmiten de un modo notoriamente más enérgico sus objetivos, la meta a alcanzar, con espiches muy inspiradores y motivadores, mostrando en todo momento la importancia personal y profesional de lograr el objetivo para cada uno de los empleados. Gracias a ello, inconscientemente se crea un espíritu de grupo muy favorecedor para la consecución de los objetivos (Mills, 2005). De este modo, los trabajadores estarán más motivados para intentar alcanzarlos y trabajarán más centrados en el objetivo que en cómo lograrlo.

Los líderes americanos son más participativos, es decir, recurren más a la opinión de sus subordinados e impulsan el proporcionarse feedback mutuo como método de mejora para todos, algo que no está del todo integrado en las empresas europeas todavía (Grove, 2005). Asimismo, el estilo de liderazgo de las empresas americanas deja entrever un modo más relajado de liderar en cuanto a la relación líder-subordinado. Por ejemplo, los directores ejecutivos americanos prefieren que les llamen por su nombre y, sin embargo, en la mayoría de organizaciones europeas se utiliza señor/señora y su apellido en lugar del nombre de pila o incluso mote en el caso de EEUU.

En las empresas de Estados Unidos se potencia más el líder carismático que el sabio, es decir, los líderes carismáticos ganan seguidores porque actúan como si fuesen un imán con fuerte magnetismo, y no porque sean hombres de negocios particularmente buenos o destacados. La potestad gana a la autoridad en cuanto a importancia en Estados Unidos, mientras que en Europa existe un mayor equilibrio y está más valorado ser sabio o experto independientemente del nivel carismático del individuo (Duggan, 2012). Ello sugiere que en los países europeos el estilo de liderazgo está más enfocado hacia los conocimientos y el estadounidense a las maneras.

Asimismo, autorizar el liderazgo es relativamente nuevo en Estados Unidos. Consiste en delegar responsabilidad a subordinados por parte de un jefe, en concreto, a subordinados considerados como líderes informales en su ámbito. Las compañías americanas que actúan con divisiones mayormente autónomas aplican este estilo de liderazgo (Mills, 2005).

Jack Welch, creador de las 4Es, afirma que el centro de autorizar el liderazgo es la capacidad de activar y transmitir energía a los empleados. "Uno puede ser un gran gerente, pero a menos que pueda energizar a los demás, a la organización no le será de ningún valor como líder" (Welch, 2005). En definitiva, la activación o transmisión de energía a los demás es una tendencia reciente pero exitosa en Estados Unidos, algo que todavía no parece aplicarse en las empresas europeas.

El Management Research Group ha comparado los comportamientos de liderazgo de casi 4.000 empleados con cargos en puestos directivos en ocho países europeos, y los resultados más destacables indican que para los directivos en Europa la precisión y la capacidad analítica son imprescindibles, así como los detalles. Ello contrasta con la informalidad americana, donde se suele ignorar detalles que no se consideran esenciales para centrarse en lo relevante.

Welinder, Araujo y Lynn (2009) afirman que las compañías europeas trabajan de un modo más descentralizado que las Estadounidenses, lo que da una mayor libertad a los líderes de dichas organizaciones. Las organizaciones estadounidenses enfocan su actividad en su mercado doméstico grande, situando como responsables a unos pocos gerentes que tienen la experiencia internacional.

En conclusión, podría afirmarse que los líderes de organizaciones americanas son más enérgicos de por sí, y tienen la capacidad y tendencia de transmitirla a los demás, al resto del equipo. Ello va asociado a la motivación, ya que la transmiten mediante la misma. Asimismo, los empleados americanos recurren más a la participación que los europeos, y se centran más en cómo liderar que en el objetivo final del hecho de liderar en sí. El “cómo” prevalece sobre el “para qué”. En dichos comportamientos pueden manifestarse el auge de la motivación y de las relaciones interpersonales –mediante la participación necesaria– en entidades americanas, así como de la autorregulación. Para poder trabajar en equipo y conseguir una adecuada participación, la autorregulación y la capacidad social resultan fundamentales, por ello la inteligencia emocional más desarrollada puede verse reflejada en el estilo de liderazgo americano en mayor proporción que en el europeo.

En definitiva, resulta probable que el hecho de que la inteligencia emocional haya sido introducida y desarrollada en Estados Unidos influya en el modo de liderar de los empleados de dicho país. No obstante, el concepto de inteligencia emocional está cada vez más consolidado en Europa, y hay numerosas organizaciones que se están sumando al movimiento americano en cuanto a reemplazar las jerarquías tradicionales por nuevos modelos, más digitalizados y participativos. Indudablemente, en EEUU la



importancia que se le da a la inteligencia emocional aparece reflejada en el desempeño y estilo de los líderes de sus organizaciones.

## **5.2. Estudio de caso: elección de líder y análisis conductual**

Este apartado tiene como objetivo seleccionar un líder cuya base de toda decisión y modo de dirigir sea la inteligencia emocional, y demostrar que ello es lo que hace que el líder elegido sea un gran líder y destaque respecto a otros líderes. La persona ha de tener un rol relevante tanto en el ámbito empresarial como en el social, es decir, un alto cargo de una empresa cuyas actividades y acciones tengan un impacto en la sociedad, además de ser un personaje público debido a su alta responsabilidad.

Dadas dichas condiciones, la líder seleccionada es Indra Nooyi, CEO de PepsiCo desde 2006, mundialmente conocida por el giro que le dio a la compañía debido a su filosofía y una de las diez mujeres más poderosas e influyentes del mundo (Forbes, 2013). PepsiCo tiene la mayor cartera de marcas billonarias de alimentación del mundo, unos ingresos anuales de aproximadamente 60 mil millones de dólares y en la actualidad emplea a casi 300000 personas en un total de 200 países. En este apartado se analizarán sus programas, tesis y publicaciones acerca de los líderes de nuestra era, su capacidad de liderar una multinacional de las características de PepsiCo y la influencia de la inteligencia emocional en su modo de dirigirla.

Desde que fue nombrada CEO en 2006, la Señora Nooyi ha sido la pieza fundamental en la construcción y desarrollo de estrategia de crecimiento que la firma está llevando a cabo y que ha supuesto un incremento considerable en sus ingresos, así como una mejora de la imagen de la marca debido a su afán por mejorar las y relaciones con los grupos de interés y con la sociedad.

### **5.2.1. Filosofía**

PepsiCo es una organización perfectamente comparable a un país, ya que supera en población a numerosos de ellos (Nooyi, 2014). Por ello, considera fundamental asegurarse de hacer las cosas bien en términos económicos y éticos, para poder alcanzar así el bienestar común. Es necesario que PepsiCo esté absolutamente enfocada a la sociedad, que se fomente el hacer las cosas correctamente y éticamente contribuyendo, siempre, al bienestar común. A su vez, dar licencia a las personas para que puedan operar en la organización, es decir, darles alas para que puedan volar, aprender y crecer es también pieza clave de la organización.

Por un lado, Nooyi entiende y vive su profesión de alta responsabilidad desde su razón de ser y su objetivo en la vida: ser feliz. Para ella el trabajo supone un modo de vivir de su pasión. Trabajar no es algo temporal o pasajero que solo nos sirva para sobrevivir en la sociedad y llevar una vida con un mínimo de seguridad, trabajar ha de ser una pasión materializada en esfuerzo y ganas, una completa dedicación y fuente de felicidad para todos los seres humanos. Por otro, resulta evidente que ser la CEO de una compañía billonaria acarrea unos altos niveles de estrés, pero Nooyi explica que el estrés es un sentimiento que puede ser auto gestionado y que, por lo tanto, puede evitarse. Cuando siente que su estrés empieza a florecer, se detiene en seco, respira, se concienta de que el estrés en realidad es inexistente y auto gestionable y actúa de manera rápida para frenarlo, tomando las decisiones necesarias. Dichas decisiones serán tomadas de todos modos, por lo que mejor tomarlas sin estrés.

Para transformar la estructura y filosofía de PepsiCo, Nooyi creó un programa llamado Performance With Purpose, que será analizado a continuación.

### **5.2.1. Performance With Purpose**

Se trata de un programa que equivale a la constitución de la organización, si continuamos con la comparación de un país. Es decir, el programa expone el modo de dirigir que ha de aplicarse en PepsiCo. La base que fundamenta el programa es la

filosofía de no considerar los costes y beneficios económicos sino los costes causados a la sociedad como razón de ser de la organización. Asimismo, Performance With Purpose calcula los costes sociales y medioambientales de PepsiCo para poder así tomar decisiones con el fin de reducirlas de manera considerable. Podría compararse a un golpe de realidad para PepsiCo, un afán de reconocer públicamente sus errores, de ser transparentes y de tratar de convertirlos en virtudes, todo ello impulsado por Nooyi.

El programa consistente en apostar por el crecimiento sostenible de PepsiCo, invirtiendo así en un futuro más saludable para los consumidores y más sano para la Tierra. Su objetivo primordial es seguir construyendo una cartera de alimentos ricos y saludables, además de bebidas, encontrar modos innovadores de reducir el uso de energía, agua y embalaje y proporcionar un ambiente de trabajo ideal para los trabajadores, que son parte de la familia.

“El programa es la entrega de resultados de manera adecuada y sostenible, lo que significa que vivimos en base a nuestros valores y la entrega se realiza de modo que impulse nuestro rendimiento. Hoy en día, somos una empresa que vale 66 billones de dólares, con productos que se encuentran en prácticamente todos los lugares del mundo. Pero incluso con nuestro tamaño, contemplamos grandes oportunidades para crecer, desarrollar el negocio y prosperar en un entorno en constante evolución. Performance With Purpose es nuestra guía en el camino, nuestro contrato con la sociedad, el conductor de toda innovación y nuestra mayor ventaja competitiva” (Nooyi, 2007).

### **5.2.2. El liderazgo según Nooyi**

Al tratarse de una líder indiscutible de estos últimos años, resulta de gran interés conocer las características que ella considera que ha de cumplir un líder para ser considerado como tal. En otras palabras, estudiaremos su percepción frente al concepto de liderazgo, lo que implica ser un líder a su parecer, así como las responsabilidades y obligaciones que conlleva serlo.

Durante una ponencia en la Universidad de Yale (2011), Nooyi afirmó que la grandeza de un líder no proviene de su puesto en la empresa sino de su contribución a la misma, que siempre debería consistir en ayudar a construir un futuro mejor para la organización. Asimismo, destaca que las personas en posiciones de poder tienen la obligación de atraer a los mandos inferiores hacia arriba, de tirar de ellos con el fin de desarrollar su potencial para poder en un futuro ocupar puestos que los mandos superiores tendrán que dejar atrás.

En la séptima conferencia anual de BlogHer, Nooyi manifestó que existen numerosos tipos de liderazgo, ya que el estilo de liderar es de carácter absolutamente personal e individual. Un líder ha de lograr que la gente, su equipo o los trabajadores realicen cosas que nadie antes había pensado que serían necesarias realizar, porque el gran líder es el que puede anticiparse a ello, viendo necesidades que pocos más ven. En papel, a modo teórico, resulta imposible ser un CEO efectivo y perfecto, pero son capaces de ver lo que el resto no ve y, a su vez, se educan y guían a los demás para que lo puedan ver.

La organización ha cambiado considerablemente en estos últimos años, nada tiene que ver el mundo previo a 2007 con el actual. Existen habilidades genéticas que todos los directores generales han de compartir, características innatas; sin embargo, el cambio que han experimentado las organizaciones deja entrever el cambio en dichas habilidades. Ejemplo de ello es el cambio en cuanto a la distribución del poder, que deja de constar en su totalidad en occidente desplazándose así al oriente, es decir, al continente asiático. Por ello, es fundamental entender cada uno de los cambios y sus consecuencias; el poder se ha trasladado de países donde la Iglesia y Estado estaban absolutamente alejados a estados donde religión y Gobierno son un único concepto (Nooyi, 2014).

Observar a Asia es una de las mejores opciones, así como a su potencial, ya que el éxito o fracaso de un futuro cercano depende, en gran parte, de cómo vaya a emerger la actividad empresarial en dicho territorio. Otro de los cambios principales surgidos en los últimos años es el enfoque de las empresas; los accionistas comienzan a quedar en

un segundo plano frente a todos los grupos de interés implicados en la actividad de cada empresa. Respecto a la igualdad, en el caso de las empresas, la evolución de las mujeres es evidente ya que los porcentajes de mujeres en cargos de alta responsabilidad han aumentado de manera significativa en pocos años.

El conjunto de cambios y su constancia llevan a Nooyi a concluir en lo mismo: no hay ningún entrenamiento establecido para los líderes de las grandes compañías, ni siquiera existen unas normas ni conductas establecidas. Tal y como afirma Nooyi (2008), “vamos escribiendo el libro de los directores ejecutivos a medida que pasa el tiempo”, “es imposible escribir un libro sobre como ser un líder de una compañía que cada año genera diez millones más que el anterior”.

En definitiva, la número uno de PepsiCo explica las características que ha de tener un líder, sus obligaciones, su filosofía, pero niega rotundamente que pueda definirse mediante una frase, un párrafo o un texto, es su camino el que escribirá y dictará automáticamente qué es lo que lo hace ser un gran líder.

### **5.2.3. Nooyi como líder**

Al igual que no puede dar una precisa definición de liderazgo, Nooyi afirma no poder describir su estilo de liderazgo, ya que es algo que varía constante e inconscientemente, no puede compararse ni redactarse, como si de un libro de recetas se tratase. A medida que un líder avanza en el tiempo, se van creando nuevas reglas, la organización sufre cambios pero el líder seguirá siendo la misma persona, por lo que evolucionar resulta vital en una organización.

Asimismo, Nooyi afirma que para ser un gran CEO y poder liderar y dirigir una gran compañía como PepsiCo, resulta imprescindible dirigir con cabeza, corazón y manos; hay que mostrar y demostrar pasión por el trabajo y por los que hacen posible que se desarrolle la actividad empresarial, es decir, por la gente que compone la organización, tratando a cada uno de ellos como si fuese la persona más importante de

la organización. Solo así podrá un líder mover masas y dirigir un cambio, un movimiento, un pensamiento.

Nooyi (2014) continúa con su metáfora: “Sabemos que como país, más nos vale ser grandes, globales, lidiar con todas las circunscripciones, estar preparados para escuchar toda clase de críticas y estar dispuestos a renunciar a cualquier tipo de vida familiar para sacrificarse por el país”.

Frente a los problemas, surge la desesperación, la ansiedad y el miedo. Cuando Nooyi observa que algún miembro de su equipo reacciona de este modo ante cualquier problema, en lugar de reñirle y ordenar que cambie de actitud siempre se detiene, respira hondo y pregunta qué es lo que le sucede, se informa acerca de la situación que está causándole malestar. El simple hecho de tender la mano en lugar de dar un portazo cambia completamente el estado de ánimo del empleado en cuestión, que pasa a tranquilizarle y a buscar métodos factibles para lidiar con el problema, el lugar de caer en una mayor desesperación que le impedirá ser productivo y pensar con claridad. Parece un gesto muy sencillo, aplicable y útil; sin embargo, pocos líderes actuarían de este modo frente a casos de desesperación ajena.

#### **5.2.4. El modelo de las cinco Cs**

Nooyi plantea que los problemas impredecibles se interponen de manera constante en el camino de cualquier líder y compañía, así como las oportunidades que no se han de desperdiciar ni pasar por alto. La organización que mejor anticipe y pueda adaptarse a dichos cambios, amenazas u oportunidades, independientemente de su grado de dificultad, es la que alcanzará el éxito. Es un proceso constante, continuo y de por vida en la supervivencia de la organización. Nooyi propuso el modelo de las cinco C para que los líderes de las empresas pudiesen anticipar, prevenir y gestionar lo que el porvenir va colocando en el camino hacia el éxito de cada empresa. A continuación se definirá cada una de las Cs:

1. Competencia. Todos tenemos una habilidad determinada en algo, por lo que hay que salir a flote, destacar e indagar. Es un proceso que dura toda la vida, tenemos que ser aprendices de lo que mejor se nos dé desde que nacemos hasta que morimos, siendo la curiosidad guía de dicho aprendizaje continuo.
2. Confianza y valentía. Resulta fundamental hablar alto y claro, defender las ideas con confianza y contundencia, siempre desde el conocimiento. De nada sirve ser competente y tener habilidades si se carece de confianza en sí mismo.
3. Habilidades de comunicación. Es necesario invertir en educación comunicativa tanto oral como escrita, ya que todos los líderes necesitan movilizar tropas. Nooyi afirma que elegir la asignatura de habilidades comunicativas fue el acierto de su vida, ya que su modo de entender las organizaciones y el liderazgo dio un giro radical, le permitió aprender a sincronizar su cerebro con su boca para poder expresar lo que quería con precisión.
4. Consistencia. Los líderes son consistentes, pueden cambiar de opinión pero siempre desde un marco de consistencia. Permanecer estable, determinado y transmitir confianza proporciona credibilidad y una base a partir de la cual se pueden medir los éxitos y fracasos de cada uno (Bashin, 2011).
5. Brújula –originalmente Compass–. La integridad es pieza clave en el trabajo, uno puede ser competente, valiente y consistente y además estar dotado de habilidades de comunicación, pero sin integridad la brújula jamás señalará el camino correcto a seguir, y avanzar resulta imposible.

Las cinco Cs resumen y son la base de su filosofía empresarial como líder de una de las principales multinacionales mundiales.

### **5.2.5. Inteligencia emocional**

Prestando atención a lo que opina, piensa y afirma, se aprecia que la base de su filosofía empresarial y su estilo de liderazgo es el aspecto emocional. Ejemplo de ello es una iniciativa que impulsó en 2013, consistente en enviar una carta a los padres de los directores de cada departamento, así como a demás miembros de cargos ejecutivos, agradeciéndoles que sus hijos formasen parte de su familia –PepsiCo– y explicándoles que debían sentirse muy afortunados de tenerlos como hijos. La iniciativa se remonta a sus orígenes; estando de visita familiar en India, se percató de que los vecinos, amigos y personas cercanas a su madre se acercaban a su casa con el objetivo de conocerla en persona, pero cuando entraban en su casa la ignoraban e iban directamente a donde su madre a decirle “tienes un gran mérito por haber dado a luz a una hija así”. En otras palabras, el reconocimiento recaía sobre su madre, lo que la halagó notoriamente.

Nooyi destaca en todas sus ponencias, conferencias y textos que la inteligencia emocional no es una opción sino un deber para los directores ejecutivos. Los directores de esta era, además de tener un alto cociente intelectual y demostrar sus conocimientos en su día a día, tienen que gozar de una buena dosis de inteligencia emocional. Los cambios coyunturales mencionados en puntos anteriores exigen necesariamente cambios en el modo de dirigir de los líderes. En la actualidad, los trabajadores quieren trabajar en empresas que se preocupan por ellos, quieren elegir a la empresa en lugar de ser elegidos por inercia, necesitan sentirse conectados a la organización de la cual forman parte y por ello, resulta fundamental humanizar al CEO. En ningún caso puede ser un imperialista. Nooyi añade que es necesario eliminar las barreras entre el director y los empleados de primera línea o de cualificación baja, lo cual requiere una nueva habilidad. Confía en que esta filosofía es solo el comienzo, y que todavía queda todo el camino por recorrer, la dirección por determinar y el libro por escribir. La número uno de PepsiCo está convencida de que en el mundo actual existe una nueva generación de directores, hombres y mujeres, que están mostrando un rendimiento excepcional, y que están aportando un valor claramente mejor y realizando un trabajo óptimo. Asimismo, añade que lo que hace posible que el rendimiento de un trabajador sea tan alto es la



concienciación; los líderes comienzan a entender y creer que el cociente emocional es igual de importante que el intelectual.

En puntos anteriores, se ha mencionado que el pensamiento estratégico ligado a la obtención de resultados, la capacidad de liderar los cambios y de motivar a los demás y las habilidades de comunicación y sociales pueden verse latentes en todos los perfiles de líder. Por lo tanto, nos centraremos en dichas competencias para analizar si aparecen manifestadas en el pensamiento y modo de dirigir y liderar de la número uno de PepsiCo. Para ello, se recogerán afirmaciones y acciones que haya llevado a cabo a lo largo de los últimos años.

- “Las empresas que alcanzan el éxito en un mundo tan competitivo, hipertransparente y con una feroz escasez de recursos como el de hoy en día, son aquellas que crean un valor real para la sociedad, aquellas que ven su éxito como organización directamente ligadas al éxito del entorno que las rodea, es decir, al mundo en su totalidad” (Performance With Purpose). Esta afirmación denota un pensamiento estratégico absolutamente enfocado a la conciencia social y ambiental. Los resultados se alcanzarán si y solo si el éxito puede verse desde una perspectiva global y conjunta, en caso contrario el éxito no se logrará. Nooyi le da un giro al concepto de alcanzar el éxito continuando con el afán de PepsiCo de obtener unos mejores resultados cada año.
- Su decisión de enviar cartas a los padres de los miembros de su equipo, es decir, a los directores de los departamentos, revela una profunda reflexión, demuestra una búsqueda férrea de tratar de satisfacer y agradecer a sus empleados, y propone un modo innovador, único y emocional para ello. Estas iniciativas solo se le podrían ocurrir a una persona emocionalmente inteligente, ya que anticipa las consecuencias emocionales que podrían acarrear y predice la mejora de rendimiento y el aumento de motivación que pueden suponer acciones como ésta.

- Afirma que el camino no está hecho, que apenas se han dado dos pasos y que los cambios que interpone el porvenir en el mismo harán que un líder tenga que evolucionar a medida que van apareciendo. Demuestra que el desarrollo personal es fundamental para ella, uno puede caminar acompañado de su equipo, pero el cambio se gestiona de modo individual y se verá reflejado en el conjunto.
- Relacionado con el punto anterior, “un líder siempre tomará el timón del cambio” (Nooyi, 2013). Refleja que ella, como líder de PepsiCo, toma el timón de su compañía con el objetivo de liderar cambios, y esta capacidad es una de las competencias comunes de los líderes, analizadas anteriormente. Desde que fue nombrada Directora Ejecutiva, Nooyi ha sido mundialmente reconocida por encabezar el cambio que transformó los cimientos y la estructura de PepsiCo.
- “Cuando observo que algún miembro de su equipo se bloquea o se desespera ante una situación problemática, en lugar de reñirle y ordenar que cambie de actitud siempre se detiene, respiro hondo y les pregunto qué es lo que le sucede y me informo acerca de la situación que está causándole malestar con el objetivo de ayudarlo” (Nooyi, 2013). Es un modo efectivo y útil de gestionar la presión— Nooyi tendrá cientos de problemas simultáneamente— y auto controlarse, demuestra un fuerte sentimiento empático, un claro afán de buscar el bienestar de su equipo y de motivarlos en situaciones desfavorables, características fundamentales de la inteligencia emocional, muy similares a algunas de las cinco dimensiones analizadas en puntos anteriores.
- “Considero que un lugar de trabajo que valora la diversidad de perspectivas ayuda a construir una cultura de compromiso por parte de los empleados y un espíritu de equipo y pertenencia a la organización, además de promover la creatividad y la innovación. La diversidad de pensamiento y experiencia es exactamente lo que nos da alternativas estratégicas valiosas, es el motor de nuestra innovación de productos y nos ayuda a atraer el mejor talento” (Nooyi, 2013). Mediante esta frase aborda varios aspectos del liderazgo y de la inteligencia emocional; en concreto el compromiso del empleado respecto a la

organización, su espíritu de equipo y pertenencia. Asimismo, ella cree firmemente que ser un gran líder implica tener unas habilidades sociales desarrolladas y una visión estratégica determinada, acompañada de una diversidad de ideas y pensamientos que resulta muy enriquecedora.

- “Nos esforzamos en colocar a las mejores personas en los puestos apropiados y en el momento adecuado para maximizar su potencial y en tratar de que la empresa crezca desde dentro. De hecho, en 2013 duplicamos nuestros esfuerzos en el desarrollo de talento, y mejoramos la calidad de la formación que ofrecemos a empleados.”. Ello demuestra que PepsiCo invierte cantidades considerables en personal y talento, para encontrar a líderes y tirar de ellos para que alcancen el éxito, todo ello iniciativa de Nooyi.
- “Creemos firmemente en la igualdad para todos, que cada persona es importante y que cada uno de nuestros asociados de todo el mundo aporta algo único y especial a la familia PepsiCo”. Se ve manifestada su capacidad de motivar al los demás, de tener a un equipo feliz de pertenecer a la organización y con ganas de hacer su trabajo lo mejor posible, así como un claro enfoque hacia los stakeholders o grupos de interés de PepsiCo.

En definitiva, sus afirmaciones y acciones llevadas a cabo muestran que el ADN del estilo de liderar de Nooyi tiene como base fundamental la inteligencia emocional. Por lo tanto, el ejemplo de la número uno de PepsiCo ilustra que se cumple la hipótesis de que la inteligencia emocional tiene un gran impacto sobre el liderazgo, ya que es factor determinante de los grandes líderes como ella. Lo que hace que sea diferente, única y especial, además de sus conocimientos, capacidades, capacidad oratoria y aptitudes es esa parte emocional que tanto ha desarrollado a lo largo de su vida, su capacidad de entender a los demás, de mostrar una preocupación real por ellos y de motivarlos, así como su asombrosa capacidad de autocontrol y de ser fuente de inspiración siendo fiel a su optimista y humilde filosofía.

Sin duda, Nooyi está revolucionando el modo de dirigir de las multinacionales, ya que su afán perseverante de motivar a sus empleados y lograr su progreso y desarrollo, así como de construir una estructura de relaciones excelentes en su organización está teniendo un gran impacto en el ámbito empresarial y en el rendimiento de los empleados de PepsiCo. Dicho rendimiento se ha visto reflejado en el aumento de ventas de la compañía, y cada vez son más los directores ejecutivos de diversas multinacionales las que están siguiendo los pasos de Nooyi y realizando cambios estructurales y procedimentales para centrar su esfuerzos en sus empleados.

## 6. CONCLUSIONES

Si bien en la introducción del trabajo se explicaba que el objetivo del mismo era analizar el impacto que la inteligencia emocional tiene sobre el liderazgo, en este apartado podríamos concluir en que la inteligencia emocional resulta factor clave a la hora de poder distinguir un líder de un gran líder.

En el apartado teórico del trabajo se han explicado detalladamente ambos conceptos y se han analizado distintos aspectos y elementos para tratar de encontrar la conexión entre ambos términos, es decir, para conocer qué aspectos los unen y de qué manera. Para ello, ha sido necesario recurrir a estudios realizados por investigadores reconocidos que llevan décadas tratando de encontrar los factores que puedan explicar que ciertos líderes se diferencien respecto al resto y sean considerados especiales y grandiosos. Todos los estudios mencionados a lo largo del trabajo han sido piezas que han permitido cimentar un inmenso puzle –todavía en construcción– del universo de la inteligencia emocional.

En lo referente al ámbito empresarial, se ha podido observar que existen determinadas competencias que todos los líderes tienen en común, y que gran parte de dichas competencias están guiadas por el aspecto emocional, en concreto, por la inteligencia emocional. Una vez habiendo observado que la inteligencia emocional es determinante y necesaria para que un líder destaque –lo que significa que tiene un fuerte impacto sobre su estilo de liderar y dirigir–, en primer lugar se han comparado dos territorios para observar si sus diferencias de estilos de liderar organizaciones son consecuencia de un distinto énfasis en la inteligencia emocional de los mismos. Por ello, se ha elegido Estados Unidos –el país en cuyas corporaciones está más interiorizado el concepto– y Europa para hacer la comparativa, obteniendo unos resultados que sugieren que, efectivamente, el estilo americano denota un mayor énfasis en la inteligencia emocional.

En segundo lugar, se ha realizado un análisis conductual de una líder mundialmente conocida y admirada: Indra Nooyi. Su caso nos ha permitido conocer cómo aplica la inteligencia emocional en su día a día, cómo ello afecta a la empresa y a su equipo y cómo ha liderado el giro que ha decidido darle a PepsiCo.

Ambos ejemplos han ilustrado que, por un lado, la importancia que se le da a la inteligencia emocional en un determinado lugar se ve directamente reflejada en el estilo de liderar de los dirigentes de las corporaciones del mismo y por otro, que tener la inteligencia emocional como base filosófica y conductual a la hora de dirigir una gran empresa hace que el líder destaque y se diferencie del resto. A su vez, el rendimiento del equipo aumenta considerablemente; el líder emocionalmente inteligente logra que las personas vayan en sintonía con la organización y se sientan parte de ella.

La ventaja de que la inteligencia emocional sea un concepto relativamente novedoso y de que cada vez sean más las investigaciones que se están realizando acerca del liderazgo para encontrar un patrón de líder ideal es que cada vez se le está dando más importancia a la misma. Las organizaciones van adaptándose a las nuevas y cambiantes circunstancias a medida que avanza el tiempo, gran parte debido a los cambios acontecidos en las últimas décadas.

Indudablemente, líderes tan inspiradores y motivadores como Nooyi dejan un camino bien pisado para que el resto de líderes puedan seguir sus pasos y suponen así el comienzo de una nueva Era organizacional, en la que las personas buscan un valor añadido en una empresa.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

Benson, K. (2011, August 5). Exploring Inspiration and Leadership with Indra Nooyi. Retrieved from <http://www.blogger.com/liveblog-lunch-keynote-exploring-inspiration-and-leadership-indra-nooyi>

Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant Leadership: Renewing Yourself And Connecting With Others Through Mindfulness, Hope, And Compassion*. Boston: Harvard Business School Press.

Brackett, M., Rivers, S., & Salovey, P. (2011). Emotional Intelligence: Implications for Personal, Social, Academic, and Workplace Success. *Social and Personality Psychology Compass*, 88-103.

Bradberry, T. (2009). *Emotional Intelligence 2.0*. San Diego, Calif.: TalentSmart.

Bradberry, T. (2009). *Self-Awareness: The Hidden Driver Of Success And Satisfaction* (Perigee trade pbk. ed.). New York, N.Y.: Penguin.

Bradberry, T. (2015, January 31). Can Anyone Become Emotionally Intelligent? Retrieved from <http://www.forbes.com/sites/travisbradberry/2015/01/31/can-anyone-become-emotionally-intelligent/>

Bradberry, T., & Greaves, J. (2005). *The Emotional Intelligence Quick Book: Everything You Need To Know To Put Your EQ To Work*. New York: Simon & Schuster.

Bradberry, T., & Greaves, J. (2012). *Leadership 2.0*. San Diego, CA: TalentSmart.

Caruso, D., & Salovey, P. (2004). *The Emotionally Intelligent Manager: How To Develop and Use The Four Key Emotional Skills of Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.

Crissien Castillo, J. (2005). Gerencia del Siglo XXI “Liderazgo Basado en el Desarrollo de Competencias”. *Revista EAN*, 54, 59-83.

Developing Emotional Intelligence. (2000). Case Western Reserve University, 35-35. Emotional Intelligence Consortium - Articles, Research and Information on Emotional Intelligence. (n.d.). Retrieved February 1, 2015, from <http://www.eiconsortium.org>

Empathy And Emotional Intelligence: What Is It Really About? (2008). *International Journal of Caring Sciences*, 1(3), 118–123.

Fakhra Batool, B. (2013). Emotional Intelligence and Effective Leadership. *Journal of Business Studies Quarterly*, 4(4), 12-12.

Gentry, W., Weber, T., & Sadri, G. (2007, April 1). Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership. *Center for Creative Leadership*.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D. (1998). What Makes a Good Leader? *Harvard Business Review: Inside the Mind of a Leader*.

Goleman, D. (1998). *Working With Emotional Intelligence*. New York: Bantam Books.

Goleman, D., & Boyatzis, R. (2002). *Primal Leadership: Realizing The Power Of Emotional Intelligence*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.

Greenwood, V. (2011, March 10). The Longevity Project: Decades of Data Reveal Paths to Long Life.



Hess, J., & Bacigalupo, A. (2013). Applying Emotional Intelligence Skills to Leadership and Decision Making in Non-Profit Organizations. *Administrative Sciences*, 3, 202-220.

Lopes, P. N., Grewal, D., Kadis, J., Gall, M., & Salovey, P. (in press). Evidence That Emotional Intelligence is Related To Job Performance and Affect and Attitudes at Work. *Psicothema*.

M. Montgomery, J., W. McCrimmon, A., L. Schwean, V., & H. Saklofske, D. (2010). Emotional Intelligence in Asperger Syndrome: Implications of Dissonance Between Intellect and Affect. *Education and Training in Autism and Developmental Disabilities*, 17-17.

Medinilla Durán, C. (2009). Componentes de La Inteligencia Emocional. In *La Inteligencia Emocional* (Vol. 22, p. 10). Granada, Colombia: Innovación y Experiencias Educativas.

Mills, Q. (2005). Asian and American Leadership Styles: How Are They Unique? *Working Knowledge, The Thinking That Leads*. Retrieved from <http://hbswk.hbs.edu>

Nooyi, I. (2012, January 1). Letter from the CEO. Retrieved from <http://www.pepsico.com/Purpose/Performance-with-Purpose/Letter-from-the-CEO>

Nooyi, I. (2012, January 1). Performance With Purpose. Retrieved from <http://www.pepsico.com/purpose/performance-with-purpose>

Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z., & Stough, C. (2001). Emotional Intelligence And Effective Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 5-10.

Perloff, R. (1995). Daniel Goleman's Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ. *The Psychologist-Manager Journal*, 21-22.

RULER - Yale Center for Emotional Intelligence. (2013, June 10). Retrieved February 1, 2015, from <http://ei.yale.edu/ruler/>

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). Emotional Intelligence. 27-27.

San Lam, C., & O'Higgins, E. (2011). Emotional Intelligence and Leadership Styles in China. *Asia Pacific Management Review*, 22-29.

Shultz, B. (2003). What Makes a Good Leader? *AORN Journal*, 9-11.

Terman, L. (1926). *Genetic Studies Of Genius* (2nd ed., pp. 648-674). Stanford, Ca.: Stanford University Press.

Zenger, J., Folkman, J., & Edinger, S. (n.d.). How Extraordinary Leaders Double Profits: Decoding Leadership Trends to Discover the Patterns. *Zenger Folkman*.