



Ecuador – Septiembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EL NEUROLIDERAZGO EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS

**Danilo Remigio Vallejo Altamirano**  
danilovec@hotmail.com

**Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco**  
abarca1501@hotmail.com

**Gilma Gabriela Uquillas Granizo**  
gilmauquillas@hotmail.com

**Raúl Germán Ramírez Garrido**  
rramirez@esPOCH.edu.ec

Licenciado en Ciencias de la Educación,  
Magister en gerencia de proyectos educativos y sociales,  
Neuropsicoeducador. Docente Facultad de Administración de Empresas

Licenciado en Psicología Educativa,  
Magister en Desarrollo de la Inteligencia y Educación.  
Docente Facultad de Salud Pública

Ingeniera de Empresas,  
Magister en Administración de Empresas mención  
Gerencia de la Calidad y productividad. Docente Facultad de Administración de Empresas

Ingeniero en Administración de Empresas,  
Magister en Docencia Universitaria e Investigación Educativa.  
Docente Facultad de Administración de Empresas

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Danilo Remigio Vallejo Altamirano, Rodrigo Gabriel Abarca Carrasco, Gilma Gabriela Uquillas Granizo y Raúl Germán Ramírez Garrido (2017): "Inteligencia emocional y el neuroliderazgo en las Empresas públicas", Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (septiembre 2017). En línea:

<http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/inteligencia-emocional-empresas.html>

### RESUMEN

El propósito del artículo es revisar algunas concepciones teóricas de la inteligencia emocional basada en las organizaciones públicas. Se destaca la importancia del entorno en la expresión creativa, emocional y se hacen algunas consideraciones relacionadas con los términos emociones creatividad, innovación y cambio. Se realiza dentro del paradigma positivista, tipo descriptivo, cuantitativo correlacional, observacional, diseño no experimental. La población es finita, se restringe a los individuos con responsabilidad gerencial y jerarquía de supervisores. Se diseñaron

dos instrumentos, tipo escala Likert. Se demostró la existencia de una relación alta y positiva entre las variables estudiadas. Los resultados sugieren que los líderes del sector público de la provincia de Chimborazo pocos saben cómo usar sus emociones; es decir las direccionan hacia actividades constructivas y desempeño personal. Con una amplia ventaja, los líderes de las empresas públicas valoran y entienden sus propias emociones y las expresan de manera natural.

*Palabras Claves:* Inteligencia emocional, creatividad, emociones liderazgo

## **ABSTRACT**

The purpose of this article is to review some theoretical concepts of emotional intelligence based on creativity. The importance of the environment in creative, emotional expression stands out and some considerations regarding the terms emotions creativity, innovation and change are made. It is done within the positivist paradigm, descriptive, correlational quantitative, observational, not experimental transactional correlational design - causal. The population is finite, it is restricted to individuals with managerial responsibility and hierarchy of supervisors. Two instruments were designed Likert scale. The existence of a high and positive relationship between the variables studied was demonstrated. The results suggest that public sector leaders in the province of Chimborazo few know how to use their emotions, that is routed to the constructive activities and personal performance. With a big lead, leaders of public enterprises value and understand their own emotions and express them naturally.

Keywords: Emotional intelligence, creativity, leadership emotions

## **INTRODUCCIÓN**

El estudio de las relaciones entre neuroliderazgo e inteligencia emocional (I.E) han ocupado un espacio importante en el campo de las neurociencias. Si bien, investigaciones actuales fundamentan la relación, desde varios paradigmas: lo holístico y la programación neurolingüística (PNL). Es así la inteligencia emocional, se fundamenta en la importancia de las emociones en el proceso de aprendizaje organizacional, si una empresa tiene las aptitudes que broten del conocimiento de uno mismo, la autoregulación, motivación, empatía, habilidad de liderazgo y comunicación abierta, es probable que sea más adaptable a los cambios, entonces la analogía radica que la IE se fomenta en el desarrollo de las organizaciones, partiendo desde la regulación reflexiva de las emociones para promover el conocimiento intelectual relacionado con la mente que piensa y siente. Al hablar de pensamiento radica en la forma de pensar desde la complejidad, mientras que el conocimiento intelectual radica en el razonamiento lógico con la experiencia, factores importantes para crear el capital intelectual y emocional en las empresas, desde la sociedad del conocimiento.

Entonces la inteligencia emocional, que es la capacidad de comprender emociones y conducirlas, de tal manera que podamos utilizarlas para guiar nuestro comportamiento y los procesos de pensamiento para producir mejores resultados. Las organizaciones se encuentran en un proceso continuo de cambio motivado por las demandas del contexto externo y por otro lado la capacidad de adaptación de los empleados que en ellas trabajan. Para que las empresas prosperen y sobrevivan se requiere una sustancial participación psicológica que pone a prueba las competencias psicosociales del trabajador. Las organizaciones modernas e inteligentes necesitan empleados que sean capaces y estén dispuestos a intervenir psicológicamente y emocionalmente en sus puestos de trabajo y a su vez laborar con personas formando equipos de trabajo

transdisciplinarios y multidisciplinarios fundamentados en el bienestar generando competencias desde “Mi mundo Interior Crea mi Mundo Exterior”, aprovechando que cada persona tiene dentro de si los recursos que necesita para conseguir los objetivos que se proponga en las empresas.

Desde esta perspectiva el neuroliderazgo tiene como enfoque los factores intelectuales y emocionales, relacionados con la toma de decisiones. Además, está relacionado con la capacidad de las personas en resolver problemas, la gestión de equipos de trabajo, el aprendizaje, la motivación, la creatividad y la innovación. No hay que olvidar que también otros aspectos organizacionales como son los estilos de liderazgo, la gestión del cambio, las recompensas, entre otros.

El neuroliderazgo, esta nueva rama nacida hace seis años, es la nueva tendencia del liderazgo a nivel mundial. Tiene que ver con la manera en que los líderes utilizan su cerebro (que pasa dentro de él) para: tomar decisiones, trabajar en equipo, gestionar sus emociones, dirigir su enfoque, gestionar mejor las relaciones con empatía, afrontar adecuadamente los conflictos y negociar, manejar el cambio. El neuroliderazgo se fundamenta en los últimos descubrimientos sobre el funcionamiento cerebral, desarrollados por la neurociencia, aplicados al liderazgo

En sí, la neurociencia ha hecho importantes aportes sobre cómo funciona el cerebro y cómo aprenden las personas, información que es muy útil para la gestión organizacional y el ejercicio del liderazgo. Gracias a estos estudios científicos, se ha dado un nuevo concepto al liderazgo, alejado de las teorías clásicas relacionadas con el conocimiento de la gestión; y más bien, se ha consolidado un concepto que tiene que ver con la comprensión - que aporta la neurociencia- acerca del funcionamiento del cerebro, es decir el neuroliderazgo es la capacidad de liderar mentes al cambio y a la transformación. El objetivo principal de esta investigación es determinar si existe una relación significativa, entre la inteligencia emocional y el neuroliderazgo para liderar mentes para el cambio.

Algunos de los descubrimientos más valiosos para este nuevo enfoque del liderazgo son:

- Neuroplasticidad: la capacidad del cerebro de reformarse, remodelarse y reorganizarse.
- Neuroaprendizaje: enseñar sabiendo cuál es su potencialidad mental y como aprende el cerebro.
- Aprendizaje por asociación: la asociación es la forma con la cual aprenden las personas. (Gutiérrez, J, 2016)

## **DESARROLLO**

### **Inteligencia**

La inteligencia es considerada compleja porque no se nos es otorgada desde el nacimiento, sino que se va adquiriendo con bases empíricas, esto está en dependencia de las vivencias de la persona para obtener un determinado grado de complejidad en su estructuración. Mayer (1983), define a la inteligencia como "las características cognitivas internas relativas a las diferencias individuales en el rendimiento, para la resolución de problemas".

En opinión de Marina (1993) el conjunto de procesos y operaciones mentales no es el nivel de la inteligencia humana, ya que lo que caracteriza a esta última es el modo como utiliza este conjunto de operaciones. Se dice que la inteligencia es Modificable debido a que va mancomunada con la genética, lo que ha llevado a pensar a muchos investigadores que se pueden adoptar conocimientos por origen hereditario, aunque como ya se mencionó líneas atrás, es cambiante conforme la persona se desarrolle en su ambiente.

Por último, respecto a la inteligencia dependiente, se relación más con el ámbito en el que con mayor facilidad se le otorga con una explicación más concisa, la inteligencia del individuo no solo se desarrolla según la circunstancia en la que se encuentra sino que también influyen factores como la personalidad.

Sobre esta base de principios mencionados, se tomaron enfoques realizados y explicados por distintos expertos en la materia en los cuales podemos identificar teoremas que miden el conocimiento, así como también describen cómo los procesos meramente naturales pueden llegar a ser un gran factor de clasificación.

La estructura de la inteligencia humana de Guilford

Guilford referenciado por Torrance (1965) indica que cada habilidad tiene estas tres dimensiones y que a su vez está relacionada con otras habilidades, pero es distinta. En este modelo teórico de la estructura del intelecto, las operaciones constituyen los tipos más amplios de procesos intelectuales o actividades. Estos tipos los clasifican en cinco, los cuales son:

- a) La cognición: En esta se incluyen el descubrimiento, la conciencia del objeto, el reconocimiento y la comprensión o entendimiento.
- b) La memoria: Se refiere a la retención o almacenamiento del saber, con algún grado de disponibilidad. Se indican dos tipos de pensamiento productivo, por medio de los cuales se produce algo de lo que se ha reconocido o memorizado
- c) Producción divergente: Es la generación de conocimientos, en virtud de otros conocimientos dados, en que destaca la variedad y la cantidad de lo obtenido de una misma fuente
- d) Producción convergente: Es la generación de conocimientos en la que importa en mayor grado el logro de los mejores resultados únicos o convencionalmente aceptados (así, la información dada determina en forma total la respuesta).
- e) La evaluación: Es tomar decisiones o formular juicios concernientes a la corrección, adaptabilidad, adecuación, conveniencia de los conocimientos, en términos de criterios de identidad, consistencia y logro de la meta propuesta.

El intelecto es definido por Guilford como: “un sistema de pensamiento y factores de memoria, funciones y procesos”

### **Inteligencia Emocional**

Goleman (1999), define “la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de poder automotivarse para mejorar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás”. Es simplemente la conciencia autoreflexiva de comprender los sentimientos y pensamientos basados en la experiencia

La Inteligencia Emocional es, de acuerdo a Salovey y Mayer (1990), una forma de interactuar con el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad

mental, la adaptación y el comportamiento del hombre dentro de cualquier organización, entre otras. Ellas configuran rasgos de carácter como la autodisciplina, la compasión o el altruismo, que resultan indispensables para una buena y creativa adaptación social.

La Inteligencia Emocional, según Goleman (1998; p.45), se erige como el verdadero diferencial a la hora de establecer un ámbito competitivo y productivo, tanto individual, como colectivo. A pesar de la importancia de los conocimientos, la experiencia y el coeficiente intelectual, son las competencias emocionales, las que determinan los resultados superiores en el ámbito profesional.

Utilizar la IE es importante porque se logra el equilibrio emocional, entre los pensamientos y las palabras que a su vez tiene un poder de influir en los estados emocionales de los demás, lo cual genera un clima organizacional adecuado, esto es la difusión del "alfabetismo emocional" pocas veces valorado en las empresas pero que juega un rol muy importante en el desarrollo empresarial en los aspectos de la comunicación efectiva y el liderazgo organizacional, es decir, facilita la administración con inteligencia .

Al conceptualizar la inteligencia emocional se encuentra que Salovey y Mayor (1990), la definen en función de la capacidad de monitorear y regular los sentimientos propios y ajenos, y de utilizar los sentimientos para guiar el pensamiento y la acción. Por su parte, el creador del termino Goleman (1999), expresa que el mismo se refiere "a la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones en nosotros mismos y en nuestras relaciones" (p.385).

La inteligencia emocional es definida por Salinas (2000), como la capacidad para captar las emociones de un grupo y conducirlas hacia un resultado positivo. También debe aclararse que este talento se puede aprender y cultivar en las organizaciones y es tarea de cualquier persona, determinar si posee dichas aptitudes. En esta investigación el planteamiento de Goleman será premisa fundamental para el diseño de Sistema de Estrategias para favorecer el cambio.

### **Cinco habilidades de la inteligencia emocional.**

Desde el enfoque de las neurociencias y de acuerdo a estudios realizados primero eran las emociones y luego los pensamientos, visto desde la empresa los procesos, su manejo ha sido desde el coeficiente intelectual antes que desde lo emocional, lo que ha ocasionado problemas y no hemos dado importancia a las emociones para lo cual vamos a analizar las siguientes competencias (Gómez et al., 2000) se basa en los siguientes principios o competencias:

**1. Auto conciencia.** Es la habilidad para decir lo que sentimos de momento a momento, es decir (implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones). Lo mejor es saber controlar las emociones y aprovecharlas en beneficio propio, especialmente frente a crisis de comunicación. Recuerde en esta habilidad tomamos decisiones.

**2. Autorregulación.** Es el manejo de los propios estados de ánimo, impulsos y recursos, es el compromiso consigo mismo. Es una buena práctica para evitar cometer dos veces el mismo error. Si analizamos la forma en que hemos actuado y la reacción obtenida, podremos decidir si la próxima vez responderemos igual.

**3. Auto motivación.** Son las emociones las que nos mueven hacia las metas en nuestra vida, el optimismo es muy importante a pesar de las dificultades. Es el impulso hacia el logro, esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral basados en el compromiso.

**4. Empatía.** Es saber lo que alguien siente sin que lo comunique con palabras, es decir, percibir los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo, parece que es una cosa muy sencilla pero es muy importante conocer los sentimientos de los otros.

**5. Habilidades sociales.** Es saber relacionarse con otras personas y conseguir influirlos para que haga lo que ésta proponga. Aprender de quienes tienen mayores habilidades sociales nos puede ayudar para explotar esta ventaja.



Figura 1 .Habilidades de la inteligencia emocional.

Fuente: Los autores

### Inteligencias múltiples

Goleman, D. (1996) señala que no existe una inteligencia general y total, sino que coexisten múltiples inteligencias. Su teoría se basa en tres principios:

- a) La inteligencia no es una sola unidad, sino un conjunto de inteligencias múltiples.
- b) Cada inteligencia es independiente de las otras.
- c) Las inteligencias interactúan entre sí, de otra manera nada podría lograrse.

Gardner (1995), en su teoría de las inteligencias múltiples, distingue siete inteligencias: musical, cinético-corporal, lógico-matemática, lingüística, espacial, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente Gardner (2001) añade dos más: inteligencia existencial e inteligencia naturalista. La inteligencia naturalista se refiere a la conciencia ecológica que permite la conservación del entorno; la existencial es la que utilizamos cuando nos formulamos preguntas sobre el sentido de la vida, el más allá, etc. Incluso sugiere la posibilidad de otras inteligencias



Figura 2 Inteligencias múltiples

Elaborado por: Autores

**Inteligencia auditiva – musical:** Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos y oyentes sensibles, entre otros

**Inteligencia corporal-kinestésica:** Es la habilidad para controlar los movimientos de todo el cuerpo para realizar actividades físicas. Se usa para efectuar actividades como deportes, que requiere coordinación y ritmo controlado. Se aprecia en los niños que usan su cuerpo para expresar emociones como danza y expresión corporal. Destacan en actividades deportivas y en trabajos de construcción donde se utilizan materiales concretos. También se aprecia en aquellos que son ágiles al ejecutar un instrumento.

**Inteligencia lógico-matemática:** Es la habilidad que poseemos para resolver problemas tanto lógicos como matemáticos. Comprende las capacidades que necesitamos para manejar operaciones matemáticas y razonar correctamente. Nuestro procesamiento aritmético, lógico, razonado va ligado a ella. Los niños que la desarrollan analizan con facilidad planteamientos y problemas. Se acercan a los cálculos numéricos, estadísticas y acertijos lógicos con entusiasmo. Desarrollan habilidades en computación y pensamiento científico.

**Inteligencia verbal-lingüística:** Es la fluidez que posee una persona en el uso de la palabra. Destreza en la utilización del lenguaje, haciendo hincapié en el significado de las palabras, su orden sintáctico, sus sonidos. Esta inteligencia nos capacita para escribir poemas, historias.

Se encuentra en los niños que les encanta redactar historias, leer, jugar con rimas, trabalenguas y en los que aprenden con facilidad otros idiomas. Les es fácil la comunicación, expresión y transmisión de ideas en forma verbal.

**Inteligencia visual-espacial:** Es la habilidad de crear un modelo mental de formas, colores, texturas. Está ligada a la imaginación. Una persona con alta inteligencia visual está capacitada para transformar lo que crea en su mente en imágenes, tal como se expresa en el arte gráfico. Esta inteligencia nos capacita para crear diseños, cuadros, diagramas y construir cosas.

Está en los niños que estudian mejor con gráficos, esquemas y cuadros. Les gusta hacer

mapas conceptuales y mentales. Entienden muy bien planos y croquis. La base sensorial de esta inteligencia es el sentido de la vista, así como la habilidad de formar imágenes mentales.

**Inteligencia interpersonal:** Consiste en relacionarse y comprender a otras personas. Incluye las habilidades para mostrar expresiones faciales, controlar la voz y expresar gestos en determinadas ocasiones. También abarca las capacidades para percibir la afectividad de las personas.

**Inteligencia intrapersonal:** Es nuestra conciencia. Entender lo que hacemos nosotros mismos y valorar nuestras propias acciones. La demuestran los niños que son reflexivos, de razonamiento acertado y suelen ser consejeros de sus pares. Conocen sus emociones y saben nombrarlas. Desarrollan la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo, de organizar y dirigir su propia vida.

**Inteligencia naturalista:** Consiste en el entendimiento del entorno natural y la observación científica de la naturaleza como la biología, geología o astronomía. Se da en los niños que aman a los animales y las plantas, que reconocen y les gusta investigar características del mundo natural y el creado por el hombre. Tienen la capacidad de observar, experimentar y entender las cadenas naturales de organización ecológica.

## **Neuroliderazgo**

(Arana, A, 2012) manifiesta que: El neuroliderazgo representa una perspectiva revolucionaria y novedosa en cuanto a la conceptualización del liderazgo y de los factores clave para su ejercicio eficaz. Esta nueva dimensión está relacionada con la comprensión de cómo funciona el cerebro, su anatomía y su fisiología. Esta disciplina intenta

El Neuroliderazgo “intenta definir la base neuronal del liderazgo y de la gestión, y estudia los procedimientos del cerebro que explican la conducta reflejada en el desempeño del individuo, la motivación, la toma de decisiones, la inteligencia emocional, la forma de relacionarse con otros, la inteligencia y aprendizaje individual, entre otros aspectos vinculados al mundo organizacional y del ejercicio del liderazgo”. (Braidot, N. P. 2013).

Por tanto el foco del neuroliderazgo será el desarrollo de las capacidades personales del cerebro. Al respecto Néstor Braidot dice: “Los verdaderos líderes son quienes tienen el cerebro preparado para decidir sobre la marcha, en el momento. Ya no hay tiempo para imaginar escenarios porque la velocidad con que cambian las circunstancias no lo permite. Tampoco hay tiempo para estudiar el caso y, mucho menos, para aplicar una solución aprendida”.

Ahora bien, cuando se estudia el lóbulo frontal, el cual se define como la parte más humana del cerebro, donde se realizan las funciones más complejas del humano, entre ellas las funciones ejecutivas (FE) que son soportadas principalmente por la corteza prefrontal (Goldberg, 2001), ellas participan en el control, la regulación y la planeación eficiente de la conducta humana, permitiendo que los sujetos se involucren exitosamente en conductas independientes, productivas y útiles para sí mismos (Lezak, Howieson, & Loring, 2004).

Desde este punto de vista de la lateralidad a nivel frontal, se ha atribuido funciones de lenguaje a la corteza izquierda y funciones visuoespaciales a la corteza derecha. Sin embargo, (Goldberg E, 2001) afirma que esta dicotomía es muy simplista y preconiza el hecho de que la asimetría es fundamentalmente para guiar las conductas, bien por representaciones internas (conocimientos)



en el caso del sistema frontal izquierdo; y externas (ambiente) en los derechos. Por Tanto, la corteza prefrontal izquierda sería dominante para funcionar en la rutina diaria, mientras que la derecha sería crucial para afrontar nuevas situaciones

Por otra parte el líder que estudia la funcionalidad el cerebro, no puede olvidar su conexión con las emociones, y es por esto que si tuviéramos que elegir la zona más significativa, quizá habría que escoger la amígdala: parte del sistema límbico ubicada en los lóbulos temporales y que es una estructura de mayor tamaño en los humanos que en nuestros parientes evolutivos más parecidos y que permite que nuestra variabilidad emocional sea alta y variada. De la amígdala parten impulsos nerviosos que llegan a regiones cerebrales muy diversas que guardan relación con importantísimas funciones estrechamente vinculadas a las emociones: expresiones faciales de miedo, secreción de algunas hormonas, aumento de las frecuencias cardíaca y respiratoria, etc. En pocas palabras, este control tiene una misión fundamental: ayudar a crear una conducta adecuada ante los sucesos que ocurren alrededor. A estos factores emocionales se deben, precisamente, la mayor parte de las posibilidades de éxito de un proyecto, que bajo los efectos de una reforma, en este caso educacional, y que puede cambiar el contexto del trabajo en equipo, ya sea de los docentes y los directivos, en donde el líder debe encabezar la UCCM (unidad cuerpo cerebro mente). (Castro, M. 2014)

La amígdala es un importantísimo “nudo” de comunicaciones cerebrales y es un controlador de gran parte de la información sensorial que envía mensajes ante las situaciones alarmantes o como se ha llegado a escribir, la amígdala es “una especie de ventana a través de la cual el sistema límbico, aprecia el lugar de la persona en el mundo” (Guyton, 1989).

Es por esto que el líder debe tener estas dos aristas de manera muy activa y desarrollada, no perder la motivación que conlleva a crear y a explorar nuevos territorios útiles para el cambio y el crecimiento. El trabajo en conjunto de las partes del lóbulo frontal más la amígdala (sistema límbico) es un todo para conseguir un buen desempeño en la sociedad en general, una persona consciente de sus capacidades y falencias pero que aun así puede influenciar a las personas, es lo que define a un líder. Fomentar estas capacidades y regular las falencias tendrá por consiguiente un líder completo, capaz de tomar buenas decisiones, controlar las emociones, etc. El líder debe trabajar en cada parte del cerebro los neurotransmisores correspondiente tales como la dopamina (regulación emociones), la serotonina (eleva el estado de ánimo), las endorfinas (placer) para generar en él y en cada miembro de su equipo un funcionamiento óptimo en cada área de trabajo.

Teniendo conciencia de estos aspectos y cómo se pueden mejorar, el líder puede enfrentar los cambios anticipándose y aceptar de forma positiva cada uno de ellos si estudia y conoce mejor el cerebro, pues, cuando ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y la autoridad correspondiente, es tarea de él lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores y equipo de trabajo. El líder debe encontrarse inmerso en el mundo de hoy, no bastándole estar solo al tanto de lo que acontece en la organización, sino que debe considerar los aspectos sociales y políticos que se manifiestan fuera de ésta.

Tal líder debe ser capaz de entender el porqué de los cambios, respondiendo a las dudas e inquietudes que se presentan al respecto por parte del resto del personal, y aportando soluciones a las mismas; haciendo que dichos empleados se sientan parte de la resolución de los problemas y de la implementación de los cambios, permitiendo que los mismos se integren a los planes estratégicos en los que participan

El neuroliderazgo desde la neurociencia atribuye un papel fundamental a la emotividad, que activa los mecanismos que están en la base de la inspiración, la pasión y el entusiasmo, todos ellos

elementos indispensables para dirigir a personas. En este sentido, hemos de entender el significado de inteligencia emocional como algo capaz de asegurar, en lo personal, la plena implicación de unas personas comprometidas en liberar todo su potencial y conseguir los resultados propuestos.

Por ello el líder con su equipo de trabajo debe:

- Procurar generar un ambiente estimulante con reconocimientos o incentivos ya sean verbales o monetarios.
- Encender las zonas de recompensa del cerebro.

Los líderes que comprendan cómo funciona el cerebro y que sus acciones influyen en el modo de actuar de su equipo, gozarán de una capacidad y éxito en su liderazgo que le permitirá distinguir notoriamente su trabajo del resto de los líderes en tiempos de reformas

Relación entre inteligencia emocional y liderazgo

De acuerdo con Anand y Udaya Suriyan (2010), la inteligencia emocional de los ejecutivos tiene una relación con sus prácticas de liderazgo porque la inteligencia emocional empodera a los líderes con la habilidad de intuir las necesidades de sus seguidores y además, les da herramientas para satisfacer estas necesidades. Esta relación entre inteligencia emocional y liderazgo ha sido estudiada por varios autores (Barbuto y Burbach, 2006; Dulewics, Young

y Dulewics, 2005; Gardner y Stough, 2002; Barling, Slater y Kelloway, 2000), sin embargo, aún no ha sido estudiada en el contexto latinoamericano

## **CREATIVIDAD ORGANIZACIONAL**

La creatividad organizacional es un desafío de las empresas para el mejoramiento y la competitividad, basados en la inteligencia e innovación como un proceso al desarrollo de la organización. La creatividad organizacional requiere de un pensamiento organizacional divergente que con una dialéctica organizacional converja hacia una nueva y más real percepción e interpretación de la realidad y posibilidades de progreso.

Uno de los factores esenciales de la creatividad organizacional es el liderazgo. Los gerentes deben ser los primeros creativos, clarificarse a sí mismos para modificar el comportamiento y el clima laboral, la empresa para ser creativa y evolucionar hacia los cambios que requiere su entorno debe cambiar al paradigma de la Gerencia Creativa y emocional como principio de flexibilidad y éxito.

Manejo creativo.- Es el proceso de percepción, organización e interpretación de datos que producen un problema, antes de resolver un problema las empresas tienen la capacidad de identificarlos mediante la creatividad.

Solución creativa de problemas.- Es un proceso mental de crear una solución al problema mediante estrategias con un pensamiento creativo.



Figura 4. Manejo creativo organizacional

Fuente: Los autores

## METODOLOGÍA

Se realizó dentro de los parámetros del paradigma cuantitativo; es un estudio descriptivo, en sus primeras fases, y finalmente correlacional, posee características de investigación de campo, diseño no experimental transversal. Se aplicaron dos instrumentos, escala tipo Likert, para la validez de los mismos se obtuvo a través de la opinión de expertos, para la estimación de los ítems, paralelamente se aplicó Alfa de Cronbach y posteriormente se realizaron análisis independientes relacionando cada variable de control con las cuatro áreas de la inteligencia emocional.

Para la correlación entre las variables de estudio, se utilizó el coeficiente estadístico de Pearson, arrojando una puntuación de 0.995, indicando una correlación positiva muy fuerte entre las variables de estudio.

La población está conformada por las empresas públicas de la provincia de Chimborazo, los sujetos entrevistados se encuentran ubicados en el nivel directivo y nivel medio de su respectiva de cada entidad

**Valoración y expresión de las emociones propias.** Se refiere a la habilidad de cada persona de entender sus emociones más profundas y expresarlas de manera natural. Las personas que tienen una gran habilidad en esta área sienten y concientizan sus emociones mucho antes que la mayoría de las personas.

**Valoración y reconocimiento de las emociones de los otros.** Se refiere a la habilidad que tienen los individuos de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor. Quienes poseen esta habilidad en un alto grado son mucho más sensibles a los sentimientos y emociones de los demás y también a leer sus mentes utilizando el PNL

**Uso de las emociones para facilitar el desempeño.** Habilidad que tienen las personas de hacer uso de sus propias emociones al direccionarlas hacia actividades constructivas y el desempeño personal. Una persona con una gran habilidad en esta área mantiene emociones positivas

Además de la neurociencias se estudiara el nivel de stress positivo, al referirme de stress positivo analizar los desafíos que tienen la población en estudio

## INSTRUMENTOS

De acuerdo con Aslan y Erkus (2008, p. 431), existen dos modelos o escalas principales para medir la inteligencia emocional, el primero de ellos es el Modelo-Habilidad, que es una destreza que se enfoca en la relación entre los sentimientos y la inteligencia. El segundo, es el modelo Mixto, que es una estructura que incluye habilidades mentales, la existencia y propiedades. Aslan y Erkus (2008, p. 431) también mencionan que mientras el modelo de Mayer y Salovey (1997) es un Modelo Habilidad, los modelos de Bar-On (1997) y de Goleman (1995) son modelos mixtos.

El instrumento utilizado en la presente investigación fue el elaborado por Wong y Law (2002) denominado Escala de Inteligencia Emocional. Este instrumento contiene 16 preguntas, cuatro por cada una de las áreas de la inteligencia emocional. Los participantes responden a cada una de estas preguntas en una escala tipo *Likert* de siete puntos respondiendo si acuerda o desacuerda con la afirmación planteada en cada pregunta de 1 (desacuerda firmemente) hasta 7 (acuerda firmemente).

El instrumento utilizado ha sido validado por diferentes autores entre los cuales se encuentran Aslan y Erkus (2008). Los resultados arrojados de la validación realizada por estos dos autores arrojan un Alfa de Cronbach total del 0,89 y un Alfa de Cronbach individual para la rama de valoración de las propias emociones de 0,81, para la dimensión de valoración de las emociones de los demás el Alfa de Cronbach fue 0,89, para la dimensión del uso de las emociones el Alfa de Cronbach fue de 0,83 y el Alfa de Cronbach para la dimensión de regulación de las emociones fue de 0,87.

## RESULTADOS

La información recogida se analizó utilizando el programa SPSS versión 21 en español. Inicialmente se hicieron análisis generales incluyendo el Alfa de Cronbach y posteriormente se realizaron análisis independientes relacionando cada variable de control con las cuatro áreas de la inteligencia emocional.

Tabla 1 Alfa de Cronbach

| Alfa de Cronbach | N° de elementos |
|------------------|-----------------|
| 0,84             | 16              |

Realizado el análisis de las emociones basado en la definición de Goleman tenemos los siguientes resultados

Tabla 2 Ramas de la inteligencia emocional

| Ramas IE                            | A de Conbrach | Desviación |
|-------------------------------------|---------------|------------|
| Valoración de las propias emociones | 0,63          | 0,81178    |

|  |      |         |
|--|------|---------|
| Valoración de las emociones de los demás | 0,74 | 0,90189 |
| Uso de las emociones                     | 0,79 | 0,77496 |
| Regulación de las emociones              | 0,85 | 0,93477 |

Se realizaron un total de 218 encuestas de las cuales 116 se hicieron a hombres y 102 a mujeres. Esto quiere decir que el 53, 21% de los encuestados pertenecen al género masculino y el 46,79% pertenecen al género femenino (Tabla 3).

La figura 1 muestra los resultados generales de la investigación, cada una de las áreas está identificada por su nombre y abreviación: valoración y entendimiento de las emociones propias (autovalor), valoración y entendimiento de las emociones de otros (valor otros), uso de las emociones (uso de emociones.) y regulación de las emociones (regulación).

Los resultados sugieren que el área de inteligencia emocional más desarrollado por los directivos del sector público y que recibió el mayor puntaje es el uso de las emociones. Esta área está definida como la habilidad que tienen las personas para hacer uso de sus propias emociones al direccionarlas hacia actividades constructivas y desempeño personal. Esto significa que los directivos del sector financiero colombiano saben hacer uso de sus propias emociones para aumentar su desempeño tanto laboral como personal.

El área de la inteligencia emocional que recibió el segundo puntaje más alto fue la valoración de las propias emociones, que se refiere a la habilidad de cada persona de entender sus emociones más profundas y expresarlas de manera natural. Esto quiere decir, que los directivos del sector público de la provincia entienden y valoran sus propias emociones, lo que hace sentido con el área que recibió el mayor puntaje. Este puntaje indica que los directivos y medios tienen aún espacio para mejorar

Las últimas dos áreas que tienen puntaje similar, son las áreas de regulación de las emociones y valoración y reconocimiento de las emociones de otros. La primera de ellas se refiere a la habilidad de las personas de regular sus emociones, lo que los faculta a recobrase más rápidamente de los altibajos emocionales y de la angustia; y la segunda, tienen que ver con la habilidad que tienen los individuos de percibir y entender las emociones de las personas a su alrededor.

Los directivos del sector pueden mejorar en la regulación de sus emociones y así recobrase más rápido de los altibajos emocionales y confrontar el estrés de una manera más efectiva. Adicionalmente, el área de la valoración y reconocimiento de las emociones de otros los faculta para relacionarse mejor y en esta área el potencial de crecimiento es muy alto

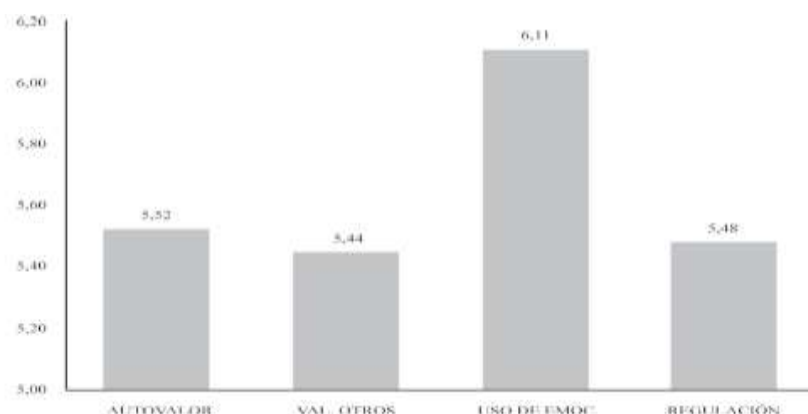


Figura 4 Resultados generales

Fuente: Los autores

En esta investigación se recopiló una serie de información producto de las notas de campo, grabaciones de las entrevistas, respuestas de los cuestionarios y análisis de documentos, los cuales fueron examinados y revisados reiteradamente con el objeto de verificar la validez de las afirmaciones en ellos generadas.

Han completado sus estudios universitarios el 56,88% de los participantes pero sólo el 33,03% tienen nivel de postgrado. En cuanto al tiempo que llevan en el cargo actual, el 35,32% llevan menos de dos años, el 35,32% llevan entre dos y cinco años y sólo el 12,84% lleva más de 10 años en el cargo actual. Cerca de la mitad de los encuestados (47,25%) tienen entre uno y dos empleados a cargo y sólo el 8,26% tienen más de 20 empleados a cargo. Aunque se preguntó, como variable de control, el número de empleados a cargo, no se preguntó el cargo que ocupan los participantes.

Por otra parte se consideró el estudio se realizó en cuatro fases: Fase I: Motivación e información a los sujetos de estudio de la institución; Fase II: Exploración y fundamentación teórica sobre el contexto y tema de investigación; Fase III: Aplicación de encuestas y entrevistas; Fase IV: Análisis de resultados, que detallamos a continuación.

Los gerentes de nivel medio de las empresas públicas, no poseen una conciencia emocional orientada al manejo de sus emociones.

Evidenciando de esta manera que la Motivación, como indicador de la aptitud personal, generadora de una condición individual que permita el manejo de las emociones, tal como lo plantea Goleman (1999), no se da de una forma idónea dentro de las áreas de la Gerencia Media en las empresas limitando así, el hecho que el individuo pueda ordenar sus emociones al servicio de un objetivo, considerado como esencial para centrar la atención a la automotivación, al autodomínio y a la creatividad.

Los resultados infieren que los gerentes de nivel medio, no poseen una condición empática con su equipo de trabajo ya que débilmente ellos se preocupan por conocer las emociones de sus compañeros.

## CONCLUSIONES

En los diferentes líderes estudiados en la investigación las convicciones de la mente racional son tentativas de acuerdo al estilo; una nueva evidencia puede descartar una creencia y reemplazarla

por una nueva; ya que razona mediante la evidencia objetiva. La mente emocional, sin embargo considera sus convicciones como absolutamente ciertas, y así deja de lado cualquier evidencia en contra. Por eso resulta tan difícil razonar con líderes que están emocionalmente desmotivado; no importa la sensatez del argumento que se le ofrezca desde un punto de vista lógico: este no tiene ninguna validez si no es acorde con la convicción emocional del momento. Los sentimientos son autojustificadores y cuentan con un conjunto de percepciones y “pruebas” propios, además se argumenta los desconocimientos de neuroliderazgo lo que dificulta en la toma de decisiones de las empresas.

Dado que a la mente racional le lleva más tiempo que a la mente emocional registrar y responder, el “primer impulso” en una situación emocional es del corazón, no el de la cabeza. También existe una segunda clase de reacción emocional, más lenta que la respuesta rápida, que fomenta primero en nuestros pensamientos antes de conducir al sentimiento. Esta segunda vía para activar las emociones es más deliberada, y somos típicamente conscientes de los pensamientos que conducen a ella. En este tipo de reacción emocional existe una evaluación más extendida; nuestros pensamientos –cognición- juegan el papel clave en la determinación de qué emociones serán provocadas.

## Referencias Bibliográficas

1. Alvarado J. (1995) *Gerencia Creativa Dinámica*. Ciapro N° 2. Octubre 1995.
2. Anand, R. & Udaya-Suriyan, G. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. *International Journal of Business and Management*,
3. Arana, A. (2012). Liderazgo. Recuperado (<http://www.degerencia.com/articulo/neuroliderazgo-una-perspectiva-revolucionaria-del-liderazgo>)
4. Arruiz, M (2016). Neuroliderazgo recuperado de <https://liderazgoamatista.wordpress.com/>
5. Avolio, B, & Bass, B. (2004) Multifactor Leadership Questionnaire. Third Edition Manual and Sampler Set. Mind Garden, Inc.
6. Barbuto, J.E. & Burbach, M.E. (2006). The emotional intelligence of transformational leaders: a field of elected officers. *The Journal of Social Psychology*,
7. Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational leadership and emotional intelligence: an exploratory study. *Leadership and Organization Development Journal*, 21

8. Bear, Connors & Paradiso, (1998). Neurociencia explorando el cerebro. Madrid. ED. Masson
9. Bass, B. (1985) Leadership and Performance Beyond Expectations. New York: The Free Press.
10. Bass, B. (1999) "Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership". En: European Journal of Work and Organizational Psychology
11. Braidot, N (2014). Neuromanagement 2ª ed. Buenos Aires. Editorial Granica
12. Castro, M. (2014) Nuestro cerebro y el de nuestros colaboradores necesitan de ciertos cuidados para disponer de todo su potencial.
13. Cooper, R. y Sawaf, A. (2004). La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones. Colombia. Grupo Editorial Norma.
14. Gil 'Adí, D. (2000). Inteligencia Emocional en Práctica. Editorial Me. Graw Hill
15. Goldberg, E. (2001). The executive brain, frontal lobes and the civilized mind. Nueva York: Oxford University Press
16. Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Planeta. Emotional Intelligence.
17. Goleman, D. (1995). La Inteligencia Emocional. Editorial Goleman, D. (1999).
18. Goleman, D. (1998). La inteligencia emocional en la empresa. Planeta.
19. Goleman, D. (1999). Que hace un líder. Harvard Business Review.
20. Guilford. J.P. (1977). La naturaleza de la inteligencia humana. Buenos Aires, Paidós.
21. Lezak, M. D., Howieson, D.B., Loring D.W. (2004). Neuropsychological assessment. Nueva York: Oxford University Press
22. Mayer, J. D., Caruso, D. R. & Salovey, P. (2000). Emotional intelligence meets traditional standards for an intelligence. *Intelligence*,
23. Mendoza M. R., & Ortiz, C. (2006). El liderazgo transformacional, dimensiones e impacto en la cultura organizacional y eficacia de las empresas". En Revista Facultad de Ciencias Económicas.
24. Nader, M., & Castro solano, A. (2007), Influence of Values on Leadership: An analysis according to Bass' Transformational-Transactional Leadership Model. En Universitas Psychologica.
25. Prieto Sánchez, M (1989). *La modificabilidad estructural cognitiva y el Programa de Enriquecimiento Instrumental de R. Feuerstein*. Madrid Editorial Bruño.
26. Ryback, D. (1998). Trabajo con su Inteligencia, los factores Emocionales al servicio de la Gestión Empresarial y el Liderazgo Efectivo. Editorial EDAF, S.A. España.
27. Salovey y Mayer (1990). Inteligencia emocional. México. Editorial Me. Graw Hill
28. Sherman, A. W. y BoWander G. W. (1994). Administración de los Recursos Humanos. Grupo Editorial Iberoamérica.
29. Uzcategui, L. (1998). El Manual de la Inteligencia Emocional, Emociones Inteligentes: Como se puede ser triunfador. Venezuela. Editorial Lithopolar Graficas.
30. Valls, A. (1997). Inteligencia Emocional en la Empresa. España. Editorial Gestión 2000.





