

Universidad del Rosario



Relación entre el liderazgo adaptativo e inteligencia emocional.

Trabajo de grado

Juan David Duque García

Bogotá D.C
2016

Universidad del Rosario



Relación entre el liderazgo adaptativo e inteligencia emocional.

Trabajo de grado

Juan David Duque García

Rafael Alejandro Piñeros Espinosa

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá D.C
2016

Agradecimientos

Éste documento plasma el esfuerzo y disciplina de más de cinco años de esfuerzos, no solo propios sino de mis papás, familiares y amigos que han hecho posible que llegue hasta éste punto en mi vida académica, gracias a todos ustedes por creer y apoyarme a lo largo de todo éste proceso.

Por otra parte quiero agradecer a Rafael Piñeros quien confió en mí para el desarrollo de éste trabajo, sin su guía y consejo no hubiese sido posible haber llegado a buen término con ésta investigación.

También quiero agradecer a Jose Manuel Restrepo, Hans Peter Knudsen, Alejandro Cheyne y Víctor Hugo Malagón, que con su ejemplo me inspiraron para realizar ésta investigación en torno al liderazgo y la inteligencia emocional. Ya que con el actuar de su día a día retan e inspiran a nuestra comunidad y a todos los que lo rodean a ser una mejor versión de sí mismos.

Para terminar quisiera agradecer a Daniel Quintero amigo, guía y mentor. A Don Nayib Neme, Dominique Tapias y a la fundación Neme quienes con su ayuda han hecho que éste sueño sea toda una realidad.

“Un buen líder lleva a las personas a donde quieren ir. Un gran líder las lleva a donde no necesariamente quieren ir, pero deben de estar”

(Rosalynn Carter).

Tabla de contenido

Glosario.....	6
Resumen.....	7
Abstrac	8
1 INTRODUCCIÓN	9
1.1 Planteamiento del problema.....	9
1.2 Justificación.....	9
1.3 Objetivos	10
1.4 Alcance y vinculación con la propuesta del profesor.....	11
2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA	12
2.1 Liderazgo.....	12
2.2 Inteligencia emocional	12
3 MARCO METODOLÓGICO.....	13
Desarrollo del proyecto.....	14
3.1 Modelo de liderazgo adaptativo propuesto por el profesor Ronald Heifetz	14
3.1.1 Establecer el marco	14
3.1.2 Los valores en el liderazgo	14
3.1.3 ¿Liderar o engañar?.....	15
3.1.4 Las raíces de la autoridad.....	16
3.2 Liderar con Autoridad	17
3.2.1 Movilizar el trabajo adaptativo	17
3.2.2 Aplicar poder	19
3.2.3 Sobre el Filo de la navaja.....	19
3.2.4 Perder el equilibrio.....	21
3.3 Liderar sin autoridad	22
3.3.1 La desviación creativa en el frente de la batalla	22
3.3.2 Modular la provocación	23
3.3.3 Seguir vivo.....	24
3.3.4 El asesinato	24
3.3.5 El desafío personal.....	25
3.4 Insumos para poder ejercer el liderazgo adaptativo.	26
3.5 . Concepto de inteligencia emocional	28
3.5.1 Origen y concepto.....	28
3.5.2 Modelos de inteligencia emocional.	29
3.5.3 Relación entre liderazgo adaptativo e inteligencia emocional.....	33
Fuente: Elaboración propia.....	50
4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	53
5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	55

Índice de tablas

Tabla N. 01 Definición del problema	18
Tabla N. 02 El liderazgo con autoridad	20
Tabla N. 03 Concepto de liderazgo adaptativo	26
Tabla N.0 4 Modelo de habilidad	30
Tabla N. 05 Modelo de inteligencia emocional	32
Tabla N.06 Modelo de competencias emocional	33
Tabla N.0 7 Relación entre el ejercicio del liderazgo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:	34
Tabla N.0 8 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:	39
Tabla N.0 9 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:	44
Tabla N.0 10 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:	48

Glosario

Inteligencia emocional: Mezcla de habilidades cómo la conciencia de las emociones y rasgos cómo la persistencia, el entusiasmo y el buen comportamiento

Emoción: Un sentimiento y sus pensamientos característicos, a las condiciones psicológicas y biológicas que lo caracterizan, así como a una serie de inclinaciones a la actuación.

Inteligencia: la inteligencia es la capacidad para resolver problemas de la vida, generar nuevos problemas para resolver, elaborar productos, ofrecer un servicio de valor en un contexto comunitario o cultural.

Liderazgo: Para muchas culturas el liderazgo es una idea normativa: representa un conjunto de valores orientadores.

Liderazgo adaptativo: El ejercicio del liderazgo, es cuando conduces a las personas a través de un cambio difícil, desafías lo que ellas más aprecian: sus hábitos cotidianos, sus herramientas, sus lealtades y su manera de pensar, quizá sin poder ofrecer otra cosa que una posibilidad

Resumen

Hoy por hoy la academia ha identificado el liderazgo y la inteligencia emocional como factores clave para la transformación de la sociedad, las comunidades e incluso las mismas organizaciones, puesto que, se ha demostrado que un líder es capaz de influenciar a sus seguidores para fomentar un cambio en sus estructura de valores, lo que permite adaptarse, afrontar diferentes situaciones y retos que se les presenten. Investigaciones han demostrado que las personas que ejercen el liderazgo adaptativo de manera adecuada cuentan con un conjunto de habilidades y herramientas que les permiten influir en la sociedad, en los individuos que la componen y los valores que tienen, lo que permite generar cambios positivos dentro de la estructura social a la que pertenezca.

Palabras clave: Liderazgo, Liderazgo Adaptativo, Inteligencia Emocional.

Abstrac

Nowadays, the academy has pointed leadership and emotional intelligence as key factors for the transformation of society, communities and even organizations. This because it has been shown that a leader is capable to influence his followers, and make them change their values structure, allowing them to adapt and face different situations and challenges. Researchers have shown that those who appropriately develop adaptive leadership have a set of skills and tools that allow them to influence society, its individuals and their values, enabling positive changes in the social structure they belong.

Key words: Leadership, Adaptive Leadership, Emotional Intelligence

1 INTRODUCCIÓN

1.1 Planteamiento del problema

Según diferentes evidencias, los líderes adaptativos cuentan con una gran cantidad de habilidades que son de gran utilidad para que logren el éxito con las organizaciones que dirigen. Hoy por hoy los líderes que tienen la capacidad de entender sus emociones y las de los demás, entender el impacto sobre las acciones que éstas tienen sobre las acciones de cada uno, cuentan con una probabilidad más alta de ser mucho más eficaces en el ejercicio del liderazgo (Cavazotte, Moreno, Hickman 2012).

El psicólogo Daniel Goleman ha tratado de explorar el campo de la inteligencia emocional y su impacto sobre la eficiencia del liderazgo. Es por tal motivo que, el propósito de este trabajo de investigación es identificar si existe relación alguna entre el liderazgo adaptativo y las dimensiones de la inteligencia emocional planteadas por Goleman; utilizando como principio la literatura que existe alrededor de éstos temas.

1.2 Justificación

De unos años hacia acá los investigadores y académicos identifican la práctica del liderazgo como un factor indispensable para generar cambios positivos dentro de la sociedad y las organizaciones, pues la práctica de dicho ejercicio permite a quien lo ejerce influenciar de manera positiva a sus seguidores para fomentar cambios en los comportamientos del ser humano tanto a nivel individual como colectivo. Por otra parte desde hace algunas décadas, diferentes investigadores han estudiado las emociones y el origen de las mismas, dando paso al concepto de Inteligencia Emocional, que ha generado un gran revuelo desde su aparición, pues ha dado explicación a muchas de las maneras de relacionarlos con los demás de los seres humanos, además, de explicar en muchos casos variables de éxito para las personas en su vida personal y profesional.

Hoy por hoy diferentes investigadores han indagado acerca de las capacidades, habilidades, cualidades además de los atributos de las personas que tienen la capacidad de influir positivamente sobre la sociedad con el objetivo de analizarlos, clasificarlos y así mismo poderlos entender y comprender. Además de diferentes investigaciones que han demostrado que tanto la inteligencia emocional como el liderazgo adaptativo cuentan con herramientas que les permiten a los líderes que los practican influenciar a seguidores, organizaciones y la sociedad en general de una manera más efectiva.

Para realizar el presente documento se recopilieron estudios realizados por el profesor Ronald Heifetz, profesor de la Universidad de Harvard, Daniel Goleman psicólogo y también profesor de dicha universidad, que se ha destacado por sus estudios en éste tema desde hace más de una década, entre muchos otros teóricos e investigadores cómo Mayer, Salovey y Bar-On que han trabajado éstos dos conceptos con rigurosidad; para poder esclarecer con éste trabajo de grado a partir de una revisión documental si existe una relación entre la inteligencia emocional y el liderazgo adaptativo, que permita hacer más eficaz el ejercicio del liderazgo dentro de las organizaciones y la sociedad en general.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo General

El objetivo general de esta propuesta es revisar el concepto de inteligencia emocional y modelo de liderazgo adaptativo y esclarecer si tienen estrecha relación o no.

1.3.2 Objetivos específicos

- A) Describir el modelo de liderazgo adaptativo propuesto por el profesor Ronald Heifetz.
- B) Describir el concepto de inteligencia emocional.

C) Identificar si la inteligencia emocional se relaciona con el liderazgo adaptativo.

1.4 Alcance y vinculación con la propuesta del profesor

En el marco del proyecto “Liderazgo responsable” planteado por el profesor Rafael Piñeros, se ha visto la necesidad de recopilar información que hay alrededor del concepto de liderazgo en general y aún más puntual alrededor de encontrar estilos de liderazgo que permitan desarrollar en las personas un nivel moral superior e inteligencia ética para que se dentro de determinada comunidad u organización se pueda ejercer un liderazgo responsable (Maak & Pless, 2006). Es entonces que encontramos muchas similitudes con el ejercicio del liderazgo adaptativo, pues, éste considera que es fundamental llevar a los seguidores a un nivel moral superior (Heifetz, 1997), haciendo así muy importante el estudio de éste estilo de liderazgo para poder identificar habilidades, competencias y rasgos específicos que le permiten a un líder cumplir con éstos objetivos.

El estilo de Liderazgo adaptativo es hoy por hoy uno de los estilos más estudiados por los académicos de ésta rama, sin embargo, podemos evidenciar que como seres humanos diferentes el uno del otro, que con habilidades, rasgos y características emocionales puntuales y particulares, no han sido objeto de estudio para aplicar el estilo del liderazgo adaptativo en diferentes ámbitos. Es por eso que resulta necesario estudiar la relación que tiene el concepto de inteligencia emocional con el de liderazgo adaptativo, lo que tiene como propósito encontrar como un líder puede potencializarse a sí mismo y a su entorno, si tiene claramente identificados éstos conceptos; teniendo claro que uno de sus objetivos principales es llevar a grupos de seguidores a un nivel moral superior, es allí donde todos éstos conceptos se encuentran y nos arrojan respuestas alrededor de las características que deben tener éste tipo de líderes.

Por lo anterior se espera entregar como resultado de la producción de un documento de investigación que contenga una revisión teórica documental, alrededor del concepto de liderazgo adaptativo (En dónde además se explique el modelo en sí y su efectividad) y el concepto de

Inteligencia Emocional, que nos permita mostrar la relación que tienen estos dos conceptos entre sí.

2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Una de las mejores maneras de abordar éste problema es a través de los autores que ya lo han trabajado con anterioridad. Los investigadores del liderazgo han dado diferentes definiciones a éste concepto, a continuación encontraremos diferentes definiciones alrededor de dicho concepto:

2.1 Liderazgo

- Proceso mediante el cual un agente induce a un subordinado a comportarse de una manera deseada. (Bennis, 1959)
- Relación interpersonal en la que otros cumplen porque quieren, no porque tengan que hacerlo. (Merton, 1969)
- Para muchas culturas el liderazgo es una idea normativa: representa un conjunto de valores orientadores. (Heifetz, 1997)
- Relación de influencia que ocurre entre los líderes y sus seguidores, mediante la cual las dos partes pretenden llegar a cambios y resultados reales que reflejen los propósitos que comparten. (Daft, 2006)

2.2 Inteligencia emocional

Alrededor del mundo existen diferentes teóricos han trabajado el concepto de inteligencia emocional a través de los últimos años, encontrando que hay varios autores que han hecho un gran aporte al desarrollo de éste concepto como es el caso de Goleman, Mayer y Boyatzis:

- Una habilidad para percibir, asimilar, comprender y regular las propias emociones y las de los demás, promoviendo un crecimiento emocional e intelectual. De esta manera se puede usar esta información para guiar nuestra forma de pensar y nuestro comportamiento (Mayer, 1990)
- Tiene que ver con la habilidad para razonar sobre las emociones y la capacidad potencial de las emociones para mejorar y guiar el pensamiento. (Mayer, Salovey 1997)
- Conjunto de rasgos frecuentes de personalidad, competencias sociales y emocionales, además de aspectos motivacionales y diversas habilidades cognitivas (Boyatzis, Goleman y Rhee 2000, Bar-on, 2000, Goleman, 1995)
- Por una parte se puede entender como la capacidad para relacionarse con las demás personas, además de controlar las emociones propias del individuo. Por otra parte implica la regulación y el control de diferentes variables que afectan la personalidad de un individuo y que contribuyen al éxito del mismo. (Coob & Mayer 2000)
- Mezcla de habilidades cómo la conciencia de las emociones y rasgos cómo la persistencia, el entusiasmo y el buen comportamiento (Goleman D. , 2005)

3 MARCO METODOLÓGICO

La investigación es de tipo lógico deductiva, para lo cual, en consecución de los objetivos propuestos, la investigación se dividirá en 3 fases principales. Inicialmente, se hará una revisión teórica exploratoria de documentación inherente a la investigación alrededor de los conceptos de Liderazgo Adaptativo, en la segunda se hará una revisión teórica sobre el concepto de Inteligencia Emocional, lo cual nos va a permitir entrar en una tercera fase en dónde se buscará encontrar una relación entre estos dos conceptos.

Desarrollo del proyecto

3.1 Modelo de liderazgo adaptativo propuesto por el profesor Ronald Heifetz

3.1.1 Establecer el marco

Para se va analizar la evolución del concepto de liderazgo, empezando por las sociedades primitivas hasta llegar a la actualidad, durante éste recorrido se podrá revisar el desarrollo y evolución de dicho concepto, teniendo en cuenta los diferentes factores que han sido determinantes para que dicha evolución se lleve a cabo. A través de éste recorrido se hace un énfasis en los valores que debe tener una persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo, ya que al ejercer ésta función tiene una responsabilidad muy alta sobre el desenlace de cada situación en la que se encuentre.

3.1.2 Los valores en el liderazgo

En el ejercicio del liderazgo se mueven diferentes pasiones y emociones hasta el punto que se ven involucrados nuestros valores, por lo tanto es complicado hablar acerca de éste concepto y no hacer alusión a los valores. En el momento de generar influencia el liderazgo cumple con un rol normativo pues genera cambios en la conducta de una comunidad, es entonces pues que éste estilo de liderazgo se basa en lograr un grado de influencia sobre la comunidad para que sus individuos enfrenten sus problemas (Heifetz, 1997).

En vez de definir el liderazgo como un rol dentro de una estructura social, lo definimos como una actividad, al definirlo así es posible según el autor entender el liderazgo desde diferentes posiciones y niveles de la estructura social. Es entonces podemos lograr imaginar que es posible que un líder en su ejercicio pueda producir resultados útiles desde el punto de vista social a través de metas grupales, y no satisfaciendo las necesidades propias y las de sus seguidores. Es entonces que las metas que resultan ser socialmente útiles no sólo deben satisfacer las necesidades de los seguidores, sino también elevarlos a un nivel moral superior (Burns, 1978).

Podemos entender entonces que los valores se conforman y se perfilan afrontando los problemas reales, y las personas interpretan dichos problemas con base en sus propios valores (Heifetz, 1997) lo que en el largo plazo da como consecuencia lograr comprender que la meta puesta por el grupo puede llegar a tener la capacidad para movilizar a las personas de tal modo que puedan afrontar los conflictos, siendo éste un factor clave para el éxito adaptativo. Es entonces que no tiene caso que el liderazgo proporcione un camino claro hacia el futuro si deja de lado los valores, pues es necesario entender que día a día enfrentamos importantes desafíos adaptativos, por lo tanto necesitamos una concepción del liderazgo que nos permita afrontarlos de manera práctica y eficiente.

3.1.3 ¿Liderar o engañar?

Lograr una adaptación ante un desafío es parte del proceso de aprendizaje de la raza humana, éste proceso es el que labra el camino para que podamos obtener nuevas y mejores capacidades adaptativas, al pasar el tiempo éstas capacidades se van incorporando a los programas genéticos de nuestra especie. Es entonces el aprendizaje y la capacidad que tenemos para dirigir nuestro propio aprendizaje lo que nos ha permitido afrontar cada desafío que afrontamos como especie.

Por lo tanto en un sistema social, el desequilibrio prolongado lleva a que los individuos logren cambios adaptativos. Cuando se presenta dicho desequilibrio hay tres posibilidades básicas (1) Una respuesta habitual puede restaurar con rapidez el equilibrio y resolver el

problema. (2) La respuesta habitual puede restaurar el equilibrio a corto plazo a través de una serie de medidas oportunas, pero no se resuelve el problema a profundidad, lo que conlleva a que dicha sociedad restrinja su funcionamiento. (3) La respuesta de la sociedad no resuelve el problema, pero el sistema social confronta el desafío moviéndose hacia otro lugar en dónde pueda producir la capacidad adaptativa mencionada con anterioridad.

Es entonces que el autor indica que el ejercicio del liderazgo no consiste en respuestas o visiones seguras, sino en actuar en analizar la realidad, armonizar los valores de la comunidad con el fin de lograr una sintonía entre ambos, es por esto que el ejercicio del liderazgo es muy diferente al del mesías que cuenta con una respuesta para cada cuestionamiento, una solución para cada problema sin tener en cuenta los valores de la comunidad, la situación en específico y la armonía entre éstas dos variables. El ejercicio del liderazgo requiere un esfuerzo por llevar a la comunidad a buscar la mejor versión de sí misma.

3.1.4 Las raíces de la autoridad

La capacidad con la que cuentan los seres humanos para establecer relaciones de autoridad yace en las bases de nuestra sociedad, desde la familia hasta la nación. Desde tiempos antiguos los animales empezaron a vivir en grupos y a formar comunidades, por lo que hicieron posible una estructura jerárquica a sus generaciones futuras, ésta estructura cumple con funciones sociales vitales, pues hace posible el ejercicio del liderazgo. Si bien es cierto la autoridad hace posible el ejercicio del liderazgo, no es cierto que ambos sean lo mismo, es entonces que el autor equipara las relaciones de autoridad con las relaciones de dominio y acatamiento, lo que es muy diferente al ejercicio del liderazgo ya que como lo habíamos mencionado anteriormente el autor lo define como "Influir sobre la comunidad para que enfrenten sus problemas" (Heifetz, 1997).

En las sociedades humanas la autoridad cumple entonces con un rol muy importante, pues ésta le proporciona orientación al grupo, permite definir los roles de cada individuo y ofrece un eje para la cohesión. La autoridad es una condición que se puede otorgar sin embargo también se

puede retirar, pues ésta según el autor se confiere como parte de un intercambio entre las partes, de no cumplirse dicho intercambio los que cedieron dicha autoridad pueden recobrarla y asignarla a otra persona que pueda cumplir con el trato. En muchas ocasiones dicha autoridad no se otorga de manera consciente y deliberada sino que es producto de un acatamiento habitual, que se convierte en el largo plazo en un acatamiento y reconocimiento de autoridad.

3.2 Liderar con Autoridad

En ésta parte el autor hace énfasis en el concepto de autoridad, explicando en una serie de herramientas y conceptos útiles para el ejercicio del liderazgo, comenzando por hablar de cómo se moviliza el trabajo adaptativo desde el ejercicio del liderazgo con autoridad, pasando por una explicación de lo que es un reto adaptativo y lo que no, siguiendo con una serie de consejos prácticos para: aplicar poder, estar al filo de la navaja sin perder el control y por último dando consejos para no perder el equilibrio interno.

3.2.1 Movilizar el trabajo adaptativo

Sobre la reflexión diaria acerca de nuestra cotidianidad se puede esclarecer y concluir que las relaciones de autoridad resultan ser de gran productividad. Pues la capacidad con la que cuenta el ser humano para crear sistemas complejos de autoridad en torno a un problema, es fundamental para el desarrollo de nuestra creatividad y capacidades adaptativas. Dichas relaciones de autoridad generan dependencia mutua entre supervisor y supervisado, lo que los hace a ambos dependientes y vulnerables, sin embargo, si ésta dependencia está acorde a la importancia de la tarea y metas comunes o acordadas, la dependencia es adecuada para la situación.

Podemos enmarcar las situaciones en dos las de tipo adaptativo y las de tipo técnico. Las de tipo técnico hacen caso a situaciones que ya son conocidas y claras, una solución e

instrumentación que es clara y se identifica con facilidad cual es el encargado de ejecutarla, a ésta la denominaremos situación tipo I. En las situaciones de tipo II encontramos que la definición del problema es clara, sin embargo la solución e instrumentación de la misma requiere de un aprendizaje además de eso no se habla de 1 solo encargado para ejecutar la tarea, siendo ésta situación de tipo técnico y adaptativo a la vez. Para finalizar encontramos las situaciones de tipo III, en ellas encontramos que la definición del problema requiere de una aprendizaje, a su vez la solución e instrumentación requiere de aprendizaje y los encargados de ejecutar la tarea requieren ejercer habilidades de liderazgo para poderlo hacer a cabalidad, éstas situaciones son meramente de tipo adaptativo.

Tabla N. 01 Definición del problema¹

Situación	Definición del problema	Solución e instrumentación	Sede primaria de la responsabilidad por el trabajo	Tipo de trabajo
Tipo I	Clara	Claras	Médico	Técnico
Tipo II	Clara	Requiere aprendizaje	Médico y paciente	Técnico y adaptativo
Tipo III	Requiere aprendizaje	Requiere aprendizaje	Paciente > médico	Adaptativo

¹Durante ésta parte el autor se vale de la relación entre médico y paciente para hacer un análisis de como describir un problema adaptativo. A lo largo de este explica como los pacientes acuden a donde los médicos esperando que estos puedan remediar sus enfermedades, en muchas ocasiones cuando los pacientes tienen infecciones en muchas ocasiones los médicos pueden indicarles un antibiótico sin ningún esfuerzo, ese tipo de situaciones las denomina el autor de Tipo 1, pues las expectativas del paciente son realistas, el médico tiene una solución y el problema puede definirse y tratarse.

Por otra parte encontramos que existen situaciones de Tipo 2 en dónde la solución no es inequívoca, el médico sabe que se puede hacer sin embargo por una razón u otra no se puede instrumentar por sí solo, es necesario que el paciente cree la solución aunque le médico desempeñe un papel principal, un ejemplo de ello son las enfermedades cardiacas, en éstos casos es posible restituirle al paciente la capacidad funcional casi en su 100%, sin embargo esto depende en gran medida de la responsabilidad que el paciente tenga con su salud, en éstas situaciones la habilidad técnica del médico permite definir el problema, proponer soluciones sin embargo la solución no es eficaz sin el compromiso del paciente.

Por último tenemos las situaciones de Tipo 3 en las cuales la definición del problema es vaga y no se dispone de remedios técnicos, una enfermedad crónica por ejemplo requiere aprendizaje tanto para definir el problema como para aportar una solución técnica, al igual que la disposición del paciente para aplicarla.

Fuente: Heifetz, 1997: 121

De lo anterior podemos esclarecer que los problemas al igual que las situaciones se definen en técnicos y adaptativos, los primeros son problemas que se resuelven con pericia técnica en el área del conocimiento al que concierna, mientras que para resolver los segundos se requiere de un aprendizaje, un cambio en los valores, actitudes o hábitos conductuales.

3.2.2 Aplicar poder

Para liderar con una posición de autoridad hay que aprender a ejercer el poder que acompaña dicha posición de autoridad, es entonces que el autor explica que la autoridad se puede dividir en formal e informal. La autoridad Formal es aquella que acompaña el cargo sin importar quien esté en él, mientras que la autoridad informal es la capacidad que tiene el individuo para influir sobre la conducta de un grupo humano.

El ejercicio del liderazgo adaptativo suele requerir la mediación de conflictos, es por eso que para hacerlo de manera eficiente es de vital importancia contar con ambos tipos de autoridad, pues éstas le permiten contar con dos recursos claves para resolver los conflictos: el derecho a ser mediador y el poder de arbitrar. Además de eso la autoridad ayuda a los individuos a escoger el proceso de toma de decisiones, lo que es de gran ayuda para lograr resolver los retos adaptativos que se presentan en el ejercicio del liderazgo.

3.2.3 Sobre el Filo de la navaja

A pesar de lo útil que resulta ser la autoridad, ésta en muchos casos puede llegar a convertirse en una desventaja, pues los individuos otorgan recursos a cambio de servicios, se recibe poder a cambio de cumplir con las expectativas de las individuos, es entonces que las personas que cuentan con una posición de autoridad deben proporcionar dirección, protección y

orden. Las personas siempre esperan que sus autoridades sean capaces de sortear todo tipo de desafíos inclusive los adaptativos ya que de no ser así se tiende a decir que en esas situaciones hay una crisis de liderazgo.

Tabla N. 02 El liderazgo con autoridad

Función social	Tipo situacional	
	Técnico	Adaptativo
Dirección	La autoridad proporciona la definición del problema	La autoridad identifica el desafío adaptativo, diagnostica el estado de la cuestión y generar interrogantes sobre las definiciones y soluciones del problema.
Protección	La autoridad protege de amenaza externa.	La autoridad saca a la luz la amenaza externa.
Orientación de rol	La autoridad orienta.	La autoridad desorienta los roles presentes, o resiste la presión tendente a orientar a las personas en nuevos roles con demasiada rapidez.
Controlar el conflicto	La autoridad restablece el orden	La autoridad expone el conflicto o permite que emerja.
Mantener las normas	La autoridad mantiene las normas	La autoridad desafía las normas, o da lugar a que se las cambie.

Fuente: Heifetz, 1997: 177

El liderazgo es entonces como el filo de una navaja, pues éste hace que quienes lo ejerzan deban supervisar periodos de constante desequilibrio social en el que las personas deben ajustar sus valores y conducta para poder adaptarse a las nuevas realidades. Es entonces que se identifica que la autoridad aporta 5 principios estratégicos al liderazgo:

A) Identificar el desafío adaptativo: Hacer diagnóstico de la situación teniendo en cuenta los valores en juego, logrando separar la situación de circunstancias secundarias.

- B) Mantener el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo:** Lograr mantener la presión en sus justas proporciones.
- C) Enfocar la atención en cuestiones en proceso de maduración y no en distracciones reductoras del estrés:** Contrarrestar mecanismos de distracción que puedan servir de chivos expiatorios, mientras que se centra atención en la situación que realmente la merece.
- D) Hacer trabajar a la gente, pero a un ritmo que pueda soportar:** Hacer presión en los puntos correctos, presionando a las personas sobre las que realmente recae la responsabilidad, mas no sobre todo el sistema.
- E) Proteger las voces del liderazgo sin autoridad:** Proteger a las personas que hacen grandes cuestionamientos y cuestionan el sistema en sí.

3.2.4 Perder el equilibrio

Ante las diferentes situaciones que deben llevar las figuras de autoridad se hace necesario decidir en dónde se ubicará con relación a cualquier situación, por lo general solo hay tres opciones que son estratégicas: (1) Engaño u ocultamiento, con un riesgo desbordado por una crisis potencial; (2) Desafío frontal: Convertirse en <<el portador de malas noticias>> e introducir la crisis, o (3) Cabalgar en la resta de la ola: mantenerse en frente de la crisis, anticipando el oleaje y tratando de dirigir su poder en la rompiente. (Heifetz, 1997)

En muchos casos podemos evidenciar que la autoridad coacciona el liderazgo, pues en épocas de crisis y situaciones difíciles las personas esperan demasiado, sin embargo en un mundo de constante cambio en dónde los períodos de desequilibrio son comunes se hace necesario que las personas que tienen autoridad desarrollen sus habilidades de liderazgo, pues de lo contrario es probable que sean presionadas a el punto que presentaran respuestas erróneas que no satisfagan las necesidades de las personas que les adjudicaron esa autoridad. Es por esto que se hace necesario que la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo no pierda el equilibrio y tenga muy clara que posición va a tomar de acuerdo a la situación en la que se encuentre.

3.3 Liderar sin autoridad

En ésta parte el autor expone como ejercer el liderazgo sin necesidad de autoridad, explicando en una serie de herramientas y conceptos útiles para el ejercicio del liderazgo sin autoridad. Durante éste capítulo el autor habla de la importancia de las personas que son capaces de ejercer éste tipo de liderazgo, hablando a su vez de la manera en que éste debe ser ejercido. A lo largo de todo el capítulo da consejos para darle un manejo adecuado a las situaciones en las que se identifique un reto adaptativo, mostrándole al lector caminos para ejercer éste tipo de liderazgo.

3.3.1 La desviación creativa en el frente de la batalla

Cuando es común encontrar falta de liderazgo en las personas que cuentan con autoridad se hace de vital importancia para el éxito adaptativo, que, el liderazgo sea ejercido por personas sin autoridad pues éstas cuentan con la capacidad para transformar su entorno, pues son capaces de impulsar a la sociedad a redefinir sus valores y enfrentarlos a realidades que no son deseables para aprovechar las nuevas posibilidades que éstas traen consigo.

Es entonces que cuando el autor se refiere a una persona que ejerce liderazgo sin autoridad, se refiere a un grupo amplio de personas que van desde las que operan dentro de la sociedad hasta las figuras de autoridad que lideran mucho más allá de su autoridad, que incluso desafían las expectativas de las personas que los siguen. Con el tiempo éste tipo de personas encuentran que para construir su base de influencia y hacerla crecer, es necesario que cuenten con confianza, respeto y fuerza moral para mantener su progreso. (Heifetz, 1997)

El liderazgo adaptativo compromete a las personas para que progresen de manera conjunta con la solución de los problemas adaptativos a los que se enfrentan, cómo esto conlleva un proceso de aprendizaje de las personas, organización y/o sociedad. Dicho proceso requiere de

innovación y una estrategia educativa, pues el trabajo adaptativo suele exigir cambios en actitudes y conductas de las personas.

3.3.2 Modular la provocación

El liderazgo sin autoridad cuenta con grandes ventajas, sin embargo al no contar con autoridad es difícil ejercer control sobre el ambiente contenedor, no puede intuir estructuras organizacionales, instaurar una nueva norma o orquestar un debate, el líder que no cuenta con autoridad debe estar regulando constantemente el malestar, evitando provocación. Es entonces que en un frente de batalla un líder sin autoridad no puede identificar a plenitud todos los problemas cruciales y el grado de madurez de los mismos. Es entonces que los líderes de autoridad deben usar como barómetro a una figura de autoridad para identificar la madurez de la situación.

Un líder necesita indicadores, sin embargo para poderlos esclarecer es necesario contar con la información necesaria, lo que es de gran dificultad para un líder sin autoridad. Es por eso que para lograr cumplir con su cometido muchas veces debe hacerlo a través del ensayo y error ya que no cuenta con una comprensión plena de la comunidad en la que interviene. Por otra parte los líderes sin autoridad tienen a convertirse en un pararrayos de atención, lo que trae sus costos y beneficios, en muchos casos haciéndolo vulnerable frente a las hostilidades del entorno.

Todo desafío debe movilizar a las personas que realmente están interesadas en él, no sólo a las personas que los representan, es por eso que para lograr hay que comenzar con cuatro interrogantes: (1) ¿Quiénes son los principales interesados en ésta cuestión, y en que necesitarían cambiar sus conductas? (2) ¿Qué expectativas tienen respecto de la autoridad? (3) ¿Cómo podría la figura de autoridad empezar a dar nueva forma a esas expectativas, para procurarse un margen de acción? (4) ¿Qué puede hacer el líder sin autoridad para dar nueva forma a esas expectativas y preparar el camino de su solución?. (Heifetz, 1997).

3.3.3 Seguir vivo

En ésta sección del libro el autor explica los sacrificios, desafíos, el trabajo personal, el desagaste, las tenciones y la disciplina que deben asumir las personas que sen encuentran en el ejercicio del liderazgo adaptativo. Así mismo a medida que se aborda ésta sección el autor da una serie de consejos para hacer éste ejercicio efectivo y llevadero, según el autor de no seguirse éstos consejos es probable que no se puedan superar los desafíos adaptativos a los que se enfrentan los individuos en diferentes situaciones.

3.3.4 El asesinato

El ejercicio del liderazgo en general es peligroso, pues el estrés que genera el trabajo adaptativo puede llegar a ser severo, los seres humanos cuentan con un deseo desesperado de orden, lo que expone a quienes ejercen el liderazgo adaptativo a el malestar severo que puede llevar a las personas a ser crueles. Es entonces que con el intento de cambiar los valores de la sociedad se generan innovaciones que en ocasiones encuentran mucha resistencia de quienes se sienten amenazados por ellas.

Por lo general las personas asumen las crisis como un desafío de tipo I es decir técnico, por lo que proceden a buscar una solución que de tipo adaptativo, sin embargo éstos problemas resultan ser por lo general de tipo adaptativo, lo que requiere un esfuerzo conjunto de toda la sociedad, sin embargo ésta prefiere depositar toda esa responsabilidad en la figura de autoridad de turno. Es entonces que el trabajo adaptativo requiere aprendizaje y compromiso de toda la sociedad en general, lo que si a su vez se asociacion el desafío conlleva al éxito adaptativo. Sin embargo el cambio adaptativo en muchas ocasiones genera dolor en la sociedad, por lo que se hace necesario que el liderazgo además de brindar dirección, protección y orden en tiempos de tensión, debe ser compasivo con la angustia que puede llegar a provocar el cambio adaptativo, lo que nos lleva al por qué del nombre de éste capítulo, pues es necesario hacer un cambio, un asesinato de las estructuras mentales del pasado

3.3.5 El desafío personal.

Las figuras de autoridad siempre deben llevar el peso de los problemas de la sociedad a sus espaldas, al menos por cierto período de tiempo. Parte del rol que deben cumplir las figuras de autoridad es sobrellevar el sufrimiento que produce la incertidumbre y la ansiedad que pueden producir diferentes situaciones, ya que de no ser así el sistema se puede desestabilizar y es función de éstos evitarlo a toda costa.

Es por esto que liderar y llevar consigo las tensiones personales necesita de disciplina, pues de no ser así es probable que ocurra un colapso por la tensión. Por eso se sugiere: (1) Tomar perspectiva, sentarse en un palco; (2) Distinguirse uno mismo del rol; (3) Externalizar el conflicto; (4) Utilizar asociados; (5) Escuchar, utilizándose uno mismo como dato; (6) Encontrar un santuario y (7) Preservar el sentido de los objetivos. (Heifetz, 1997).

Es entonces el liderazgo un ejercicio de ardua reflexión, en el que tiene que existir un periodo en el que se intercale la participación y la observación, lo que permite que se indentifique el desafío adaptativo en cada situación. Para identificar éste desafío se hace necesario generar un diagnóstico sobre la situación, para encontrar los asuntos realmente importantes y no sólo los superficiales, esto en consecuencia permite que él que ejerce el liderazgo pueda graduar el malestar que generan los desafíos adaptativos. En el momento en el que se orquesta el conflicto es posible dirigir la atención hacia las cuestiones importantes de manera disciplinada, evitando desviar la atención hacia situaciones distractoras.

Por otra parte el autor identifica la necesidad de entender la distinción entre el rol y la persona, ya que en muchas ocasiones éstas se desibujan. Para una persona en el ejercicio del liderazgo es de vital importancia tener clara ésta diferencia, pues evita que las emociones lo lleven a terrenos personales y haga su proceso de toma de decisiones poco asertivo.

El autor plantea siempre buscar un punto de vista alejado de la situación que le permita a la persona que ejerce el liderazgo hacer un diagnóstico de la misma, sin embargo ese mismo palco es de gran utilidad para obeservarse así mismo, lo que le permite comprender su propio

modo de procesar y distorsionar lo que sucede a su alrededor. Además de poder realizar un autoexamen que pueda proporcionar una comprensión completa del propio individuo, ayudando a que éste tenga una plena conciencia de sí mismo. Es entonces que el autor explica que quien tiene un amplio conocimiento de sí mismo, puede analizar lo que sucede alrededor y encontrar una actitud correcta ante dicha situación.

3.4 Insumos para poder ejercer el liderazgo adaptativo.

Más que insumos, el líder adaptativo debe plantearse diferentes preguntas según la situación y el rol que éste ocupe dentro de una organización. A continuación encontraremos un breve recuento de los diferentes insumos propuestos por Heifetz para el individuo que desee ejercer el liderazgo adaptativo dentro de una organización o la sociedad.

Tabla N. 03 Concepto de liderazgo adaptativo

	Liderazgo Adaptativo	
	Autoridad	Sin autoridad
Características	1. Identifica el desafío adaptativo	1. Identifica el reto adaptativo
	2. Mantiene el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo.	2. Usar como barómetro figuras con autoridad.
	3. Enfoca la atención en cuestiones en proceso de maduración y no en distracciones reductoras del estrés.	3. Se basa en ensayo y error.
	4. Hace trabajar a la gente pero a un ritmo que pueda soportar.	4. Se convierte en un para rayos de atención.
	5. Protege las voces del liderazgo sin autoridad.	

Preguntas Clave	¿El problema es técnico? ¿Cuenta además con soluciones técnicas?	¿Quiénes son los principales interesados en ésta cuestión, y en que necesitarían cambiar sus conductas?
	¿Cuál es el reto adaptativo del problema?	
	¿Cómo generar un ambiente contendor?	¿Cómo podría la figura de autoridad empezar a dar nueva forma a esas expectativas, para procurarse un margen de acción?
	¿Cómo mantener a la gente trabajando a un ritmo que pueda soportar?	¿Qué puede hacer el líder sin autoridad para dar nueva forma a esas expectativas y preparar el camino de su solución?
	¿Cómo dirigir la atención a los puntos clave?	¿Qué expectativas tienen respecto de la autoridad?
	¿Cuáles son las voces del liderazgo sin autoridad?	
Sugerencias para manejar la tensión	Tomar perspectiva, sentarse en un palco	
	Distinguirse uno mismo del rol	
	Externalizar el conflicto	
	Utilizar asociados	
	Escuchar, utilizándose uno mismo como dato	
	Encontrar un santuario	
	Preservar el sentido de los objetivos	

Fuente: Elaboración propia

3.5 . Concepto de inteligencia emocional

3.5.1 Origen y concepto.

Desde la antigüedad encontramos que pensadores como Aristóteles ya hacían referencia a diferentes habilidades, que le permitieran a los seres humanos manejar sus emociones y la complejidad que esto tenía, así como el describe en *Ética a Nicómaco* en dónde dice que cualquier persona puede ponerse furiosa,... eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta, eso no es fácil, el manejo de las emociones supone todo un reto para cada persona y para la sociedad en su conjunto, pues es el entendimiento de nuestras propias emociones lo que nos permite actuar de manera apropiada en diferentes situaciones (Goleman D. 1995).

Siglos después de lo escrito por Aristóteles aparece el concepto inteligencia social, expuesto por el profesor Edward Thorndike que la definió como una habilidad que permite comprender y dirigir a hombres y mujeres además que permite actuar sabiamente en el campo de las relaciones humanas (Thorndike, 1920). Éste se concepto se convierte en parte fundamental del desarrollo del concepto de inteligencia emocional, pues es en él en dónde varios autores como Goleman, Payne, Sovey y Mayer fundamentan sus investigaciones.

El término como tal fue utilizado en 1985 por el profesor Payne, más adelante en 1990 tomó mas fuerza al ser abordado por los profesores Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo es en 1995 con Daniel Goleman y su libro *Inteligencia emocional*, en dónde además de explicar su concepto explica porque es un factor clave de éxito en la sociedad y que además de ello puede ser aprendido por cualquier ser humano que se lo proponga (Goleman D. , 1995).

Es entonces que se hace de vital importancia abrodar éste concepto para poder comprender el ejercicio del liderazgo, pues cómo podemos ver en los últimos años se ha convertido en un fator clave de éxito en el ejercicio del liderazgo inclusive por encima del coheficiente intelectual (Goleman D. , 1998). Para poder hacer eso vale la pena tomar una

definición central y después comenzar a explorar los diferentes modelos propuestos por varios autores que han trabajado éste concepto. Teniendo en cuenta la anterior podemos decir entonces que la inteligencia emocional, grosso modo, hace alusión a la habilidad que tienen los seres humanos para entender, analizar y gerenciar las emociones propias y las de los demás. (Goleman D. , 1998).

3.5.2 Modelos de inteligencia emocional.

A lo largo de las últimas décadas varios teóricos han abordado éste concepto desde diferentes aristas, plantenado diversos modelos, sin embargo los más usados para estudiar éste concepto se basan en tres variables: El comportamiento, la inteligencia y las habilidades o competencias. (Coob C. D., 2000). Es por esto que vamos a hacer una revisión teórica sobre los siguientes modelos de inteligencia emocional:

- A) Modelo de habilidad.
- B) Modelo de inteligencia emocional y social.
- C) Modelos de competencias emocionales.

3.5.2.1 Modelo de habilidad.

Éste modelo fue propuesto por Mayer y Salovey en el año 1997, en él se analiza y relaciona éste concepto con el análisis y procesamiento de la información emocional que recibe el cerebro del entorno. Por medio de diferentes etapas los autores pretenden observar, analizar, asimilar, entender y dar un manejo a las emociones propias o de los demás. (Coob C. D., 2000). Éste modelo se compone de cuatro etapas o habilidades emocionales:

- A) Percepción e identificación emocional:** En ésta etapa se puede evidenciar como a medida que el ser humano desarrolla su cerebro y madura, ésta habilidad va surgiendo y aumentando el rango de las emociones que éste puede percibir.

- B) Asimilación emocional:** Durante ésta etapa se puede observar que una vez que las emociones se están evaluando de manera conciente, el individuo puede guiarlas a la acción y hacer un proceso de toma de decisión.
- C) Comprensión emocional:** Durante ésta etapa el neocortex (Parte racional del cerebro) va tomando el control sobre el cerebro, lo que permite que el ser humano razonar y controlar sus emociones, en dónde el entorno cultural que envuelve al individuo juega un papel fundamental, ya que esta es la principal fuente de información para dicho individuo.
- D) Regulación emocional:** Durante ésta etapa el individuo es capaz de manejar las emociones propias y las de los demás, lo que le permite regularlas lo que le permite llevarse así mismo y a los demás a un nivel mucho mayor.

A lo largo de cada una de éstas etapas el individuo adquiere habilidades y competencias específicas, que en su conjunto abarcan la inteligencia emocional. En éste sentido los autores plantean que las habilidades fundamentales de éste modelo son: Habilidad de percibir y expresar las emociones, asimilar las emociones a través del pensamiento, entender y razonar con las emociones y por último tener la habilidad de regular las emociones propias y las de los demás. (Mayer J. D., 1997)

Tabla N.0 4 Modelo de habilidad

Etapa	Habilidades
Regulación de las emociones	Estar abierto a todos los estados afectivos, sean positivos o negativos.
	Reflexión sobre las emociones, determinar cómo utilizar cada una de ellas.
	Conocer y detectar nuestras emociones y la de los demás.
	Regular las emociones propias y las de los demás.
Comprensión de emociones	Designar y reconocer emociones dándoles significado.
	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
	Comprender emociones y sentimientos.

	Reconocimiento de las transiciones que se producen entre un estado emocional y otro.
Asimilación emocional	Dirigir la atención a información relevante
	Formación de juicio y recuerdo de determinadas emociones.
	Considerar los puntos de vista de una situación
	Facilitar pensamientos específicos a cada situación.
Percepción, evaluación y expresión de emociones.	Identificar las emociones propias
	Identificar emociones de otras personas
	Expresar emociones propias, sentimientos y necesidades asociadas a éstos.
	Diferenciar entre diferentes expresiones emocionales

Fuente: Mayer & Salovey, 1997.

3.5.2.2 Modelo de Inteligencia emocional y social.

Éste modelo fue propuesto por el teórico Bar-on en el año 1997 y como su nombre no lo indica se fundamenta en las competencias emocionales y sociales de cada ser humano, las cuales pueden explicarse como éste puede relacionarse con los otros seres humanos y su entorno. Es por esto que éste modelo presenta un grupo de conocimientos que pueden ser utilizados para enfrentar la vida y las diversas situaciones que ésta plantea. (Coob & Mayer, 2000). Éste modelo se bas en cinco componentes:

- A) Componente intrapersonal:** Éste componente le permite al individuo conocer sus emociones, entenderlas y así poder controlarlas..
- B) Componente interpersonal:** Éste componente le permite al individuo ser consiente de lo que sucede a su alrededor y con los demás individuos que lo rodean, lo que lleva a que pueda relacionarse con ellos con mayor facilidad.
- C) Gestión del estrés:** Éste componente le permite al individuo tener una cosmovisión optimista sobre lo que sucede a su alrededor,permitiendo dar manejo a emociones negativas.

- D) Humor general:** Éste componente le permite al individuo resolver los retos y problemas que le presenta el entorno con una actitud positiva y optimista, lo que le permite encontrar lo mejor de cada situación.
- E) Adaptabilidad:** Éste componente le permite al individuo adaptarse a las diferentes situaciones de la vida cotidiana.

Tabla N. 05 Modelo de inteligencia emocional

Componentes	Habilidades
Inteligencia Intrapersonal	Autoconciencia emocional, asertividad, autoestima, auto actualización, independencia
Inteligencia Interpersonal	Empatía, relaciones públicas, responsabilidad social.
Adaptación	Solución de problemas, comprobación de realidad y flexibilidad, habilidades sociales.
Gestión de estrés	Tolerancia, control de impulsos.
Humor general	Positivismo y optimismo

Fuente: Bar-on 1997

3.5.2.3 Modelo de competencias emocionales

Éste modelo fue planteado por primera vez por Daniel Goleman en el año 1995, en dónde definió el concepto de inteligencia emocional como la capacidad que tiene el cerebro humano para reconocerse a sí mismo y a los demás, permitiendo así hacer una buena gestión de las emociones propias lo que permite dar un buen manejo a las relaciones inter personales. (Goleman D., 1995). Éste modelo de Goleman se basa fundamentalmente en 2 grandes categorías:

- A) Habilidades personales:** Son habilidades que le permiten al individuo hacer un reconocimiento de las emociones propias, además de hacer un correcto control de las mismas.

B) Habilidades Sociales: Son habilidades que le permiten al individuo tener una comprensión de las emociones de los demás, lo que le permite hacer una correcta gestión de las relaciones inter personales.

El autor aborda y desarrolla éste modelo desde una perspectiva practica, enfocada en el ambiente que se vive día a día dentro de las organizaciones, pues propende por encontrar las claves del éxito laboral. Éste modelo concibe las habilidades como rasgos de personalidad que pueden cultivarse en en cada ser humano y que son factores clave en el relacionamiento con los demás. Se observa que cada categoría de habilidades tiene diferentes subcategorías que explican de manera detallada el por qué cada una es fundamental para el modelo.

Tabla N.06 Modelo de competencias emocional

Categoría	Sub-Categoría	Habilidades
Habilidades personales	Conciencia de sí mismo	Conciencia emocional, autoevaluación y confianza en sí mismo.
	Autocontrol	Autocontrol, adaptabilidad, confiabilidad.
	Motivación	Compromiso, optimismo, iniciativa.
Habilidades sociales	Conciencia del otro	Empatía, comprensión de las emociones de los demás, actitud de servicio, conciencia colectiva.
	Relaciones públicas	Comunicación, persuasión, manejo de conflictos, catalizador de cambios, trabajo en equipo.

Fuente: Goleman, 1995

3.5.3 Relación entre liderazgo adaptativo e inteligencia emocional

Como se menciona al comienzo de ésta revisión documental, el objetivo de éste trabajo de grado no es más que encontrar si existe o no una relación entre el concepto de liderazgo adaptativo y el de inteligencia emocional, por lo tanto vamos a tomar como referente para éste análisis el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales y el modelo de habilidad, esto pues son los modelos mas estudiados a nivel mundial. Éstos dos serán

comparados en las siguientes dos sub secciones de éste capítulo con el estilo de liderazgo adaptativo con autoridad y el estilo de liderazgo adaptativo sin autoridad, con el ánimo de encontrar si efectivamente, las habilidades y categorías planteadas por cada uno de los modelos de inteligencia emocional mencionado anteriormente tienen incidencia y relación dentro del ejercicio del liderazgo adaptativo.

Se va a analizar si existe relación o no entre ambos conceptos, verificando cada uno de los componentes del ejercicio del liderazgo adaptativo, analizando cual de las habilidades de los modelos de inteligencia emocional ayudan a llevar a cabo dicho componente, esto para ilustrar de manera más clara y concreta el grado de relación entre ambos conceptos.

3.5.3.1 Liderazgo adaptativo con autoridad

3.5.3.1.1 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:

A continuación analizaremos la relación entre el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales y el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad, para lo cual se plantean los modelos en un cuadro para que sea mucho más fácil de identificar el grado de relación de los conceptos mencionados con anterioridad.

N.0 7 Relación entre el ejercicio del liderazgo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:

	Liderazgo Adaptativo	Inteligencia emocional	
	Liderazgo con autoridad	Modelo de competencias emocionales	
		Categoría	Subcategoría
Características	1. Identifica el reto adaptativo	Habilidades sociales	Relaciones públicas

	2. Mantiene el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo.	Habilidades sociales	Relaciones públicas
	3. Enfoca la atención en cuestiones en proceso de maduración y no en distracciones reductoras del estrés.	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	4. Hacer trabajar a la gente pero a un ritmo que pueda soportar.	Habilidades sociales	Conciencia del otro
	5. Protege las voces del liderazgo sin autoridad.	Habilidades sociales	Relaciones públicas
Preguntas Clave	¿El problema es técnico? ¿Cuenta además con soluciones técnicas?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Cuál es el reto adaptativo del problema?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Cómo generar un ambiente contendor?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Cómo mantener a la gente trabajando a un ritmo que pueda soportar?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Cómo dirigir la atención a los puntos calve?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Cuáles son las voces del liderazgo sin autoridad?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
Sugerencias para manejar la tensión	Tomar perspectiva, sentarse en un palco	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Distinguirse uno mismo del rol	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Externalizar el conflicto	Habilidades personales	Autocontrol
	Utilizar asociados	Habilidades	Relaciones

		sociales	públicas
	Escuchar, utilizándose uno mismo como dato	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Encontrar un santuario	-	-
	Preservar el sentido de los objetivos	Habilidades personales	Autocontrol

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.1.2 Características:

El ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad cuenta con cinco características básicas que son transversales en el ejercicio de dicho liderazgo. Encontramos que para encontrar las 5 características es necesario contar con diferentes habilidades planteadas dentro del modelo de competencias emocionales, a continuación podremos verlo en detalle:

- A) Identificar el reto adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de competencias emocionales, puntualmente con la de relaciones públicas pues como se explicó anteriormente en éste documento ésta es una habilidad esencial para entender el entorno, las emociones propias y las demás para identificar los retos y desafíos que cada situación plantean.
- B) Mantiene el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con competencias emocionales del modelo de habilidades emocional, puntualmente con la de relaciones públicas pues como se revisa durante el trabajo ésta es la habilidad que enmarca a todas las demás y es de vital importancia para entender el entorno, las emociones de los demás y las emociones propias, es así como dicha habilidad hace que la persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo pueda manejar el malestar dentro de una gama tolerable para manejar el trabajo en el que se encuentre inmerso el grupo.

- C) Enfoca la atención en cuestiones en proceso de maduración y no en distracciones reductoras del estrés:** Para lograrlo es necesario contar con un conjunto de habilidades personales, de manera más puntual con conciencia de sí mismo, esto pues para poder lograr tener ese enfoque y ese nivel de atención es necesario ser consiente de cada una de las emociones propias, entenderlas, analizarlas y poderlas catalizar de tal manera que se eviten las distracciones y el nivel de atención sea el más alto posible.
- D) Hacer trabajar a la gente pero a un ritmo que pueda soportar:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de competencias emocionales, puntualmente con la de conciencia del otro, ya que como se indica en éste mismo documento en el capítulo anterior dicha habilidad permite entender las emociones de las personas que nos rodean para lograr canalizarlas, es así como es dicha habilidad es necesaria para hacer trabajar a la gente a un ritmo que puedan soportar pues requiere que la persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo deba ser perceptivo a éste tipo de variables para lograr con su cometido.
- E) Protege las voces del liderazgo sin autoridad:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de competencias emocionales, en éste caso puntualmente el de relaciones públicas, pues es necesario que la persona que se encuentra en ejercicio del liderazgo adaptativo entienda su entorno, las emociones de los demás y las propias, con el objetivo de encontrar las voces de liderazgo sin autoridad, conocer las emociones que éstas producen en los demás y así encontrar mecanismos que le permitan protegerlas, ya que son de vital importancia en el ejercicio del liderazgo adaptativo.

3.5.3.1.3 Preguntas clave:

Como lo mencionamos en éste documento en capítulos anteriores el ejercicio del liderazgo adaptativo requiere muchos procesos de reflexión, en dicho proceso es necesario que la persona que se encuentra en éste ejercicio se plantee diferentes preguntas que le permitan esclarecer las situaciones a las que se ve sometido cada vez que afronta un reto adaptativo. Para llevar a cabo éste proceso encontramos que es necesario que la persona que se encuentra en éste

ejercicio, cuentan con una la habilidad personal de conciencia de sí mismo planteada en el modelo de competencias emocionales de inteligencia emocional, dado que el ser consiente de sí mismo, de las emociones y sensaciones propias le permiten estar en un proceso reflexivo constante, un proceso en el cual se está planteando preguntas cuando es necesario plateárselas, lo que permite el ejercicio del liderazgo adaptativo.

3.5.3.1.4 *Sugerencias para manejar el conflicto:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo requiere que en muchas ocasiones la persona que se encuentra ejerciéndolo deba manejar conflictos de manera constante, pues es un ejercicio que desafía constantemente un conjunto de creencias y valores dentro de cada uno de los grupos establecidos, es por esto que el individuo que cuente con un conjunto de habilidades personales y sociales del modelo competencias emocionales de inteligencia emocional que le permitan manejar dichos conflictos, dichas habilidades las podemos reunir en tres grupos de competencias:

- A) Conciencia de sí mismo:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar y analizar sus emociones, lo que es de vital importancia para: Tomar perspectiva sobre las situaciones, distinguirse a uno mismo de su rol, escuchar las situaciones utilizándose a uno mismo como dato. Ésta habilidad le permite a la persona que está asumiendo un reto adaptativo mantenerse siempre reflexivo ante cualquier situación.
- B) Auto Control:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo externalizar el conflicto sin salir de sus cabales, entender cómo funciona, que sucede consigo mismo con el objetivo de poder exteriorizarlo sin perder el sentido de los objetivos trazados para superar el reto adaptativo que se presente. Esto resulta ser de vital importancia para manejar los conflictos que pudieran ir apareciendo al momento de superar los retos adaptativos que se presenten.

C) Manejo de las relaciones: Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar a sus asociados clave, identificar sus emociones y así lograr encaminarlas hacia la superación del reto adaptativo que se presente en cada situación de conflicto.

3.5.3.2 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:

Acontinuación analizaremos la relación entre el modelo de inteligencia emocional de habilidad y el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad, para lo cual se plantean los modelos en un cuadro para que sea mucho más fácil de identificar el grado de relación de los conceptos mencionados con anterioridad.

Tabla N.0 8 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:

	Liderazgo Adaptativo	Inteligencia emocional	
	Liderazgo con autoridad	Modelo de habilidad	
		Etapa	Habilidades
Características	1. Identifica el reto adaptativo	Comprensión de emociones	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
	2. Mantiene el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo.	Comprensión de emociones	Regular las emociones propias y las de los demás.
	3. Enfoca la atención en cuestiones en proceso de maduración	Asimilación emocional	Formación de juicio y recuerdo de determinadas emociones.

	y no en distracciones reductoras del estrés.		
	4. Hace trabajar a la gente pero a un ritmo que pueda soportar.	Comprensión de emociones	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
	5. Protege las voces del liderazgo sin autoridad.	Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
Preguntas Clave	¿El problema es técnico? ¿Cuenta además con soluciones técnicas?	Asimilación emocional	Dirigir la atención a información relevante
	¿Cuál es el reto adaptativo del problema?	Comprensión de emociones	Dirigir la atención a información relevante
	¿Cómo generar un ambiente contendor?	Comprensión de emociones	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
	¿Cómo mantener a la gente trabajando a un ritmo que pueda soportar?	Percepción, evaluación y expresión de emociones.	Identificar las emociones propias
	¿Cómo dirigir la atención a los puntos clave?	Asimilación emocional	Dirigir la atención a información relevante
	¿Cuáles son las voces del liderazgo sin autoridad?	Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
Sugerencias	Tomar perspectiva,	Regulación de	Estar abierto a todos los estados

para manejar la tensión	sentarse en un palco	las emociones	afectivos, sean positivos o negativos.
	Distinguirse uno mismo del rol	Regulación de las emociones	Conocer y detectar nuestras emociones y la de los demás.
	Externalizar el conflicto	Regulación de las emociones	Regulación de las emociones
	Utilizar asociados	Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
	Escuchar, utilizándose uno mismo como dato	Regulación de las emociones	Estar abierto a todos los estados afectivos, sean positivos o negativos.
	Encontrar un santuario	-	-
	Preservar el sentido de los objetivos	Asimilación emocional	Dirigir la atención a información relevante

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.2.1 *Características:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad cuenta con 5 características básicas que son transversales en el ejercicio de dicho liderazgo. Encontramos que para encontrar las 5 características es necesario contar con diferentes habilidades planteadas dentro del modelo de habilidad, a continuación podremos verlo en detalle:

- A) Identificar el reto adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades específicas de la etapa de comprensión de las emociones, en éste caso entender cada una de las emociones propias, la situación que las produce y la relación entre ambas variables, esto es de vital importancia pues le permite a la persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo tener un panorama mucho más objetivo que le permite identificar los retos adaptativos con mayor facilidad.

- B) Mantiene el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades específicas de la etapa de comprensión de las emociones, en éste caso tener la capacidad de regular las emociones propias y las de los demás es de vital importancia para mantener el nivel de malestar dentro de una gama tolerable para realizar el trabajo adaptativo.
- C) Enfoca la atención en cuestiones en proceso de maduración y no en distracciones reductoras del estrés:** Para lograr ésta característica la persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo debe contar con habilidades propias de la etapa de asimilación emocional, como lo es la formación del juicio y el recuerdo de determinadas emociones pues esto le permite al individuo tener claras cuáles son las cuestiones importantes y enfocarse en ellas.
- D) Hacer trabajar a la gente pero a un ritmo que pueda soportar:** Para poder hacerlo la persona que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo debe contar con diversas habilidades de la etapa de comprensión de emociones, por ejemplo, entender cada una de las emociones de los demás, entender la situación que la produce y la relación entre ambas variables, al tener éste panorama claro el individuo que se encuentre ejerciendo e liderazgo adaptativo podrá hacer trabajar a los demás a un ritmo que puedan soportar.
- E) Protege las voces del liderazgo sin autoridad:** Para poder hacerlo es necesario contar con que el individuo que se encuentre en pleno ejercicio del liderazgo adaptativo cuente con habilidades de la etapa de asimilación emocional, sobre todo la de considerar los puntos de vista de las situaciones, ésta habilidad es clave para poder proteger las voces del liderazgo sin autoridad.

3.5.3.2.2 Preguntas clave:

Como lo mencionamos en éste documento en capítulos anteriores el ejercicio del liderazgo adaptativo requiere muchos procesos de reflexión, en dicho proceso es necesario que la persona que se encuentra en éste ejercicio se plantee diferentes preguntas que le permitan esclarecer las situaciones a las que se ve sometido cada vez que afronta un reto adaptativo. Para

llevar a cabo éste proceso es necesario que el individuo tenga habilidades que le permitan tener una actitud reflexiva ante cada situación, éste conjunto de habilidades están presentes en diferentes etapas del modelo de habilidad de inteligencia emocional, puntualmente éstas habilidades se encuentran aglomeradas en 3 etapas: Asimilación emocional, comprensión de emociones y percepción evaluación y expresión de emociones, tal cual se ilustra punto a punto en la tabla número ocho (8) del presente documento.

3.5.3.2.3 *Sugerencias para manejar el conflicto:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo requiere que en muchas ocasiones la persona que se encuentra ejerciéndolo deba manejar conflictos de manera constante, pues es un ejercicio que desafía constantemente un conjunto de creencias y valores dentro de cada uno de los grupos establecidos, es por esto que el individuo que cuente con un conjunto de habilidades personales y sociales del modelo de habilidad de inteligencia emocional que le permitan manejar dichos conflictos, dichas habilidades las podemos reunir en dos grandes etapas del modelo de habilidad:

- A) Regulación de las emociones:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar y analizar sus emociones, las de los demás, además que permite que el individuo esté abierto a los diferentes estados afectivos, lo que es de gran utilidad para dar manejo a las diferentes situaciones de tensión que se presentan en el momento de asumir y superar los retos adaptativos.
- B) Asimilación emocional:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo considerar los diferentes puntos de vista de una situación, lo que es de gran ayuda a la hora de encontrar socios estratégicos que más adelante pueden ser de gran ayuda para superar el reto adaptativo al que se esté enfrentando en ese momento.

3.5.3.3 Liderazgo Adaptativo sin autoridad

3.5.3.3.1 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:

A continuación analizaremos la relación entre el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales y el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad, para lo cual se plantean los modelos en un cuadro para que sea mucho más fácil de identificar el grado de relación de los conceptos mencionados con anterioridad.

Tabla N.0 9 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de competencias emocionales:

	Liderazgo adaptativo	Inteligencia emocional	
	Liderazgo sin autoridad	Modelo de competencias emocionales	
		Categoría	Subcategoría
Características	1. Identifica el reto adaptativo	Habilidades sociales	Relaciones públicas
	2. Usar como barómetro figuras con autoridad.	Habilidades sociales	Relaciones públicas
	3. Se basa en ensayo y error.	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	4. Se convierte en un para rayos de atención.	Habilidades sociales	Conciencia del otro
		Habilidades sociales	Relaciones públicas
Preguntas Clave	¿Quiénes son los principales interesados en ésta cuestión, y en que necesitarían cambiar sus conductas?	Habilidades personales	Motivación

	¿Cómo podría la figura de autoridad empezar a dar nueva forma a esas expectativas, para procurarse un margen de acción?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Qué puede hacer el líder sin autoridad para dar nueva forma a esas expectativas y preparar el camino de su solución?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	¿Qué expectativas tienen respecto de la autoridad?	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
Sugerencias para manejar la tensión	Tomar perspectiva, sentarse en un palco	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Distinguirse uno mismo del rol	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Externalizar el conflicto	Habilidades personales	Autocontrol
	Utilizar asociados	Habilidades sociales	Relaciones públicas
	Escuchar, utilizándose uno mismo como dato	Habilidades personales	Conciencia de sí mismo
	Encontrar un santuario	-	-
	Preservar el sentido de los objetivos	Habilidades personales	Autocontrol

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.3.2 *Características:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad cuenta con 4 características básicas que son transversales en el ejercicio de dicho. Encontramos que para encontrar las 4 características es necesario contar con diferentes habilidades planteadas dentro del modelo de competencias emocionales, a continuación podremos verlo en detalle:

- A) Identificar el reto adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de competencias emocionales, puntualmente con la de relaciones públicas pues como se explicó anteriormente en éste documento ésta es una habilidad esencial para entender el entorno, las emociones propias y las demás para identificar los retos y desafíos que cada situación plantean.
- B) Usar como barómetro figuras de autoridad:** Para poder cumplir con ésta característica el individuo que se encuentre en ejercicio del liderazgo adaptativo debe contar con la habilidad de relaciones públicas de la categoría de habilidades personales, ya que al contar con ésta habilidades individuo cuenta con la capacidad para entender y hacer una gestión adecuada de las emociones de los demás (entre ellos las figuras de autoridad) , lo que permite que pueda tener éstos como referentes para poder afrontar los desafíos adaptativos que se le presenten.
- C) Se basa en ensayo y error:** Para lograrlo es necesario contar con un conjunto de habilidades personales, de manera más puntual con conciencia de sí mismo, esto pues para poder lograr tener ese enfoque y ese nivel de atención es necesario ser consiente de cada una de las emociones propias, entenderlas, analizarlas y así aprender de cada una de las situaciones que debe afrontar en el desarrollo del ejercicio del liderazgo adaptativo.
- D) Se convierte en un para rayos de atención:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de competencias emocionales, puntualmente con la de conciencia del otro y con la de relaciones públicas, esto es así ya que para poder convertirse en un para rayos de atención el individuo debe tener pleno conocimiento de las emociones de los demás, para poder dirigir la atención hacia sí mismo y así

poder canalizar esa atención a afrontar los desafíos adaptativos que esté afrontando en cada situación.

3.5.3.3.3 *Preguntas Clave:*

Como lo mencionamos en éste documento en capítulos anteriores el ejercicio del liderazgo adaptativo requiere muchos procesos de reflexión, en dicho proceso es necesario que la persona que se encuentra en éste ejercicio se plantee diferentes preguntas que le permitan esclarecer las situaciones a las que se ve sometido cada vez que afronta un reto adaptativo. Para llevar a cabo éste proceso encontramos que es necesario que la persona que se encuentra en éste ejercicio, cuenten con una la habilidad personal de conciencia de sí mismo planteada en el modelo de competencias emocionales de inteligencia emocional, dado que el ser consiente de sí mismo, de las emociones y sensaciones propias le permiten estar en un proceso reflexivo constante, un proceso en el cual se está planteando preguntas cuando es necesario plateárselas, lo que permite el ejercicio del liderazgo adaptativo.

3.5.3.3.4 *Sugerencias para manejar el conflicto:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo requiere que en muchas ocasiones la persona que se encuentra ejerciéndolo deba manejar conflictos de manera constante, pues es un ejercicio que desafía constantemente un conjunto de creencias y valores dentro de cada uno de los grupos establecidos, es por esto que el individuo que cuente con un conjunto de habilidades personales y sociales del modelo competencias emocionales de inteligencia emocional que le permitan manejar dichos conflictos, dichas habilidades las podemos reunir en tres grupos de competencias:

- A) **Conciencia de sí mismo:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar y analizar sus emociones, lo que es de vital importancia para: Tomar perspectiva sobre las situaciones, distinguirse

a uno mismo de su rol, escuchar las situaciones utilizándose a uno mismo como dato. Ésta habilidad le permite a la persona que está asumiendo un reto adaptativo mantenerse siempre reflexivo ante cualquier situación.

B) Auto Control: Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo externalizar el conflicto sin salir de sus cabales, entender cómo funciona, que sucede consigo mismo con el objetivo de poder exteriorizarlo sin perder el sentido de los objetivos trazados para superar el reto adaptativo que se presente. Esto resulta ser de vital importancia para manejar los conflictos que pudieran ir apareciendo al momento de superar los retos adaptativos que se presenten.

C) Manejo de las relaciones: Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar a sus asociados clave, identificar sus emociones y así lograr encaminarlas hacia la superación del reto adaptativo que se presente en cada situación de conflicto.

3.5.3.3.5 *Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:*

Acontinuación analizaremos la relación entre el modelo de inteligencia emocional de habilidad y el ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad, para lo cual se plantean los modelos en un cuadro para que sea mucho más fácil de identificar el grado de relación de los conceptos mencionados con anterioridad.

Tabla N.0 10 Relación entre el ejercicio del liderazgo adaptativo sin autoridad y el modelo de inteligencia emocional de habilidad:

	Liderazgo adaptativo	Inteligencia emocional	
	Liderazgo sin autoridad	Modelo de habilidad	
		Etapas	Habilidades

Características	1. Identifica el reto adaptativo	Comprensión de emociones	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
	2. Usar como barómetro figuras con autoridad.	Comprensión de emociones	Regular las emociones propias y las de los demás.
	3. Se basa en ensayo y error.	Asimilación emocional	Formación de juicio y recuerdo de determinadas emociones.
	4. Se convierte en un para rayos de atención.	Comprensión de emociones	Entender cada una de las emociones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables.
		Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
Preguntas Clave	¿Quiénes son los principales interesados en ésta cuestión, y en que necesitarían cambiar sus conductas?	Comprensión de emociones	Comprender emociones y sentimientos.
	¿Cómo podría la figura de autoridad empezar a dar nueva forma a esas expectativas, para procurarse un margen de acción?	Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
	¿Qué puede hacer el líder sin autoridad para dar nueva forma a esas expectativas y preparar	Regulación de las emociones	Conocer y detectar nuestras emociones y la de los demás.

	el camino de su solución?		
	¿Qué expectativas tienen respecto de la autoridad?	Comprensión de emociones	Comprender emociones y sentimientos.
Sugerencias para manejar la tensión	Tomar perspectiva, sentarse en un palco	Regulación de las emociones	Estar abierto a todos los estados afectivos, sean positivos o negativos.
	Distinguirse uno mismo del rol	Regulación de las emociones	Conocer y detectar nuestras emociones y la de los demás.
	Externalizar el conflicto	Regulación de las emociones	Regulación de las emociones
	Utilizar asociados	Asimilación emocional	Considerar los puntos de vista de una situación
	Escuchar, utilizándose uno mismo como dato	Regulación de las emociones	Estar abierto a todos los estados afectivos, sean positivos o negativos.
	Encontrar un santuario	-	-
	Preservar el sentido de los objetivos	Asimilación emocional	Dirigir la atención a información relevante

Fuente: Elaboración propia

3.5.3.3.6 *Características:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo con autoridad cuenta con 5 características básicas que son transversales en el ejercicio de dicho liderazgo. Encontramos que para encontrar las 5 características es necesario contar con diferentes habilidades planteadas dentro del modelo de habilidad, a continuación podremos verlo en detalle:

- A) Identificar el reto adaptativo:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de habilidad, puntualmente con habilidades que le permiten entender cada una de las situaciones, la situación que las produce y la relación entre ambas variables que se asocian con la etapa de comprensión de las emociones, pues éstas le permiten a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo tener un claro panorama del entorno y así poder identificar el reto adaptativo.
- B) Usar como barómetro figuras de autoridad:** Para poder cumplir con ésta característica el individuo que se encuentre en ejercicio del liderazgo adaptativo debe contar con la habilidad de regular las emociones propias y las de los demás pues esto le permite tener claro cuál es la figura de autoridad, entender cómo se siente dicha figura y así poder usarlo como barómetro en cada situación.
- C) Se basa en ensayo y error:** Para lograrlo es necesario contar con un conjunto de habilidades personales, de manera más puntual de la etapa de asimilación emocional que le permite al individuo formar juicio con respecto a cada situación que se le presente, lo que le permite aprender de cada una y capitalizar dichos aprendizajes en situaciones futuras.
- D) Se convierte en un para rayos de atención:** Para poder hacerlo es necesario contar con habilidades sociales del modelo de habilidad, como entender cada una de las emociones propias, las de los demás y entender la relación entre ellas, además de considerar los puntos de vista de cada situación, las habilidades mencionadas con anterioridad se encuentran en la etapa de comprensión de las emociones y asimilación emocional. Contar con dichas habilidades le permiten al individuo que se encuentra

en el ejercicio del liderazgo adaptativo convertirse con facilidad en un para rayos de atención.

3.5.3.3.7 *Preguntas clave:*

Como lo mencionamos en éste documento en capítulos anteriores el ejercicio del liderazgo adaptativo requiere muchos procesos de reflexión, en dicho proceso es necesario que la persona que se encuentra en éste ejercicio se plantee diferentes preguntas que le permitan esclarecer las situaciones a las que se ve sometido cada vez que afronta un reto adaptativo. Para llevar a cabo éste proceso es necesario que el individuo tenga habilidades que le permitan tener una actitud reflexiva ante cada situación, éste conjunto de habilidades están presentes en diferentes etapas del modelo de habilidad de inteligencia emocional, puntualmente éstas habilidades se encuentran aglomeradas en 3 etapas: Asimilación emocional, comprensión de emociones y percepción evaluación y expresión de emociones, tal cual se ilustra punto a punto en la tabla N.o 10 del presente documento.

3.5.3.3.8 *Sugerencias para manejar el conflicto:*

El ejercicio del liderazgo adaptativo requiere que en muchas ocasiones la persona que se encuentra ejerciéndolo deba manejar conflictos de manera constante, pues es un ejercicio que desafía constantemente un conjunto de creencias y valores dentro de cada uno de los grupos establecidos, es por esto que el individuo que cuente con un conjunto de habilidades personales y sociales del modelo de habilidad de inteligencia emocional que le permitan manejar dichos conflictos, dichas habilidades las podemos reunir en dos grandes etapas del modelo de habilidad:

A) Regulación de las emociones: Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo identificar y analizar sus

emociones, las de los demás, además que permite que el individuo esté abierto a los diferentes estados afectivos, lo que es de gran utilidad para dar manejo a las diferentes situaciones de tensión que se presentan en el momento de asumir y superar los retos adaptativos.

- B) Asimilación emocional:** Ésta habilidad le permite a la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo adaptativo considerar los diferentes puntos de vista de una situación, lo que es de gran ayuda a la hora de encontrar socios estratégicos que más adelante pueden ser de gran ayuda para superar el reto adaptativo al que se esté enfrentando en ese momento.

4 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Podemos concluir que el liderazgo adaptativo y la inteligencia emocional tienen una relación estrecha pues a lo largo de la investigación se pudo constatar que para ejercer el liderazgo adaptativo en varios de sus hitos se hace necesario contar con niveles de inteligencia emocional, esto lo podemos ver más claro cuando desde el modelo de liderazgo adaptativo observamos que se hace necesario que la persona que se encuentra en el ejercicio del liderazgo haga una constante autoevaluación de sí mismo, encontramos que ésta es una de las habilidades propia del componente de la conciencia de sí mismo analizado por el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman.

Por otra parte encontramos que ambos conceptos y/o modelos se acercan cuando se trata de la gestión de los demás seres humanos y el entorno, pues en el modelo de liderazgo adaptativo encontramos que en el ejercicio de éste tipo del liderazgo el individuo debe hacer trabajar a las personas a un ritmo que éstas puedan soportar, lo que conlleva a que deba percibir las emociones de los individuos que lo rodean y es ésta una de las principales habilidades del componente de conciencia del otro que además conlleva a un buen manejo de las relaciones públicas como lo explicamos anteriormente en el modelo de inteligencia emocional de Daniel Goleman.

Como tercer elemento en común, encontramos que uno de los principales objetivos del ejercicio del liderazgo adaptativo es llevarse a sí mismo y a los individuos que rodean al individuo a un nivel moral superior, sin embargo para ello deben tener una lectura muy clara del entorno, el tipo de desafío que está afrontando y las personas que intervienen en dicho desafío, por eso es de vital importancia comprender el concepto y desarrollar la habilidad de la empatía pues ésta como lo explican diversos modelos de inteligencia emocional, le permite al individuo reconocer su entorno, a las personas que lo rodean, permitiendo así que él tome decisiones asertivas ante los diferentes desafíos que se presenten.

Para finalizar encontramos que los modelos de inteligencia emocional y liderazgo adaptativo, cuentan con un gran conjunto de habilidades que le permiten al individuo ejercer un liderazgo responsable, pues permiten que el líder analice con claridad el tipo de desafío que está enfrentando, logre entender y motivar a los miembros de su organización para superarlo, siempre llevando a la organización y a los que la componen a un nivel moral superior. Por lo tanto se hace de vital importancia tener en cuenta éstos conceptos en el ejercicio diario del liderazgo, pues al tenerlos claros e interiorizarlos es posible que la organización avance en la dirección correcta, tanto de manera individual como colectiva.

Después de dicho trabajo de grado se recomienda hacer un estudio práctico a diferentes líderes que se encuentre en el ejercicio del liderazgo adaptativo que permita revisar en el campo la relación entre dicho modelo de liderazgo y el concepto de inteligencia emocional, se recomienda hacerlo con diferentes líderes de organizaciones que se encuentren afrontando un reto adaptativo claramente definido. Así mismo como la recomendación es realizar un estudio práctico sobre lo planteado acá, se sugiere que de manera adicional se diseñe uno o varios instrumentos que permita medir dicha relación en la práctica, con indicadores medibles que sean de fácil análisis para el interesado en medir la relación entre ambos conceptos.

Para que encontrar dicha relación sea posible es necesario antes medir el nivel de inteligencia emocional de cada uno de los individuos, se puede medir bajo el modelo de competencias emocionales o habilidad, eso queda a discreción del investigador que desee

realizar dicho trabajo. Se recomienda realizar dicho estudio para estipular si el individuo cuenta con niveles altos de inteligencia emocional y así poder analizar de mejor manera, como cada individuo afronta cada desafío adaptativo acorde a su nivel de inteligencia emocional.

5 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bar-on, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence*, 363-388.
- Bennis, W. (1959). Leadership theory and administrative behavior: The problem of authority. *Administrative*, 259-301.
- Boyatzis, R. E. (2000). Clustering competence in emotional intelligence: Insights from the Emotional Competence Inventory. R. BarOnOn y J.D.A. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, 343-362.
- Burns, J. M. (1978). The Structure of Moral Leadership. En J. M. Burns, *Leadership* (págs. 29-46). New York: Harper & Row.
- Cavazotte, F., Moreno, V., & Hickmann, M. (2012). Effects of leader intelligence, personality and emotional intelligence on transformational leadership and managerial performance. *The Leadership Quartely*. ELSEVIER, 443-455.
- Coob, C. D. (2000). Educational policy on emotional intelligence: Does it make sense? *Educational psychology review*, 163-183.
- Coob, C., & Mayer, J. (2000). Educational Leadership. *Emotional Intelligence: What the research says*, 14-18.
- Daft, R. L. (2006). *La experiencia del liderazgo*. Thomson Learning.
- Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence*. New York: Bantam.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader. *Harvard Business Review*, 82-91.
- Goleman, D. (1998). What makes a leader? *Harvard Business Review*, 93-104.
- Goleman, D. (2005). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairos.

- Heifetz, R. (1997). *Liderazgo sin repuestas fáciles*. Barcelona: Paidós.
- Maak, T., & Pless, N. M. (2006). Responsible leadership in a stakeholder society. *Journal of business ethics*, 99-115.
- Mayer, J. D. (1990). Perceiving affective content in ambiguous visual stimuli: A component of emotional intelligence. *Journal of Personality Assessment*, 772-781.
- Mayer, J. D. (1997). *What is emotional intelligence?* New York: Basic Books, 3-31.
- Merton, R. K. (1969). The social nature of leadership. *American Journal of Nursing*, 2614-2618.
- Thorndike, E. L. (1920). Intelligence and its uses. *Harper's Magazine*, 140, 227-235.
- BRITES DE VILA, G., & ALMOÑO, L. (2002). *Inteligencias Múltiples*. Buenos Aires: Bonum.