

HOJA DE ESTILO PARA COMUNICACIONES Y PÓSTERS

INVESTIGACIÓN

Tipo de aportación: *Marque con una X el tipo de aportación que presenta.*

<input checked="" type="checkbox"/>	Comunicación - Investigación
<input type="checkbox"/>	Póster - Investigación

Temática de la aportación: *Marque con una X la temática de la aportación que realiza.*

<input type="checkbox"/>	Aprendizaje y desarrollo profesional en la Sociedad 5.0
<input checked="" type="checkbox"/>	Gobernanza de Instituciones en la Sociedad 5.0
<input type="checkbox"/>	Herramientas y habilidades digitales en las Organizaciones
<input type="checkbox"/>	Inteligencia artificial generativa: un aliado ante la transformación
<input type="checkbox"/>	Convergencia entre la organización formal e informal en las Organizaciones
<input type="checkbox"/>	Convergencia entre el mundo físico y el digital en las Organizaciones
<input checked="" type="checkbox"/>	Liderazgos necesarios para la transformación
<input type="checkbox"/>	Gestión del cambio y autonomía: personal y organizacional
<input type="checkbox"/>	Ética y responsabilidad digital
<input type="checkbox"/>	Experiencias transformadoras: Robótica educativa, Robots sociales, Realidad Virtual, Realidad aumentada, Simulaciones, Herramientas digitales para el STEAM,...

EL LIDERAZGO EMOCIONAL: UNA DISCUSIÓN ABIERTA

Francesc Vidal Rubí¹

Universitat Autònoma de Barcelona

Resumen

Hace ya tiempo que nuestro entorno se viene tensionando a consecuencia de muchos factores que favorecen una inestabilidad constante que repercute en el bienestar emocional de las personas. Además, esta inestabilidad puede provocar un alto nivel de ansiedad en las personas y subyace en la población la incapacidad de comprender el entorno en el que vivimos. Esta misma tensión es experimentada en el seno de las organizaciones, donde los trabajadores se ven afectados por situaciones de estrés, tensión y conflicto que repercuten en su bienestar emocional. En este sentido los líderes pueden favorecer el bienestar emocional de sus trabajadores o, por el contrario, puede acrecentar las situaciones de malestar emocional. En el presente trabajo discutimos el concepto de liderazgo emocional y cómo este puede contribuir a mejorar el bienestar emocional percibido por parte de los trabajadores de las organizaciones. Además, planteamos la discusión actualmente vigente sobre si el liderazgo emocional es un estilo de liderazgo propio y único o si por el contrario forma parte de otros estilos de liderazgo.

¹ Esta aportación forma parte del trabajo de tesis doctoral del autor en el marco del Doctorado en Educación de la Universitat Autònoma de Barcelona.

EL LIDERAZGO EMOCIONAL: UNA DISCUSIÓN ABIERTA

Francesc Vidal Rubí²

Universitat Autònoma de Barcelona

1.1. Introducción

Actualmente vivimos en un entorno condicionado por la volatilidad (*volatility*), la incertidumbre (*uncertainty*), la complejidad (*complexity*) y la ambigüedad (*ambiguity*), y que se sintetiza bajo el acrónimo VUCA, o VICA, de sus siglas en castellano. Este concepto, de origen militar, se ha utilizado para describir un contexto influenciado por elementos externos e inciertos donde los individuos requieren de capacidad de adaptación y anticipación (Cernega, 2024), un entorno que se aleja del “diagnóstico de confianza” y que además reclama a los líderes de las organizaciones que sean capaces de visionar, de comprender, de ser claros y ágiles para poder hacer frente de forma exitosa a los retos imprevistos (Lawrence, 2013).

Además de VICA, hay otro concepto clave que condiciona nuestro entorno, como es la perspectiva BANI, una idea del antropólogo Cascio (2019) para referirse a una nueva sociedad marcada por la fragilidad, la ansiedad, la no linealidad y el entorno incomprensible (*brittle, anxious, non-linear e incomprehensible*), y que invita a las personas y a las organizaciones a ser más resilientes, flexibles y más humanos.

De este modo, tanto VICA como BANI representan un nuevo panorama global donde los dos conceptos se superponen, son compatibles y vinculantes (Moreno-Pérez, 2023), una nueva realidad marcada por una “modernidad líquida” caracterizada por una incertidumbre constante que provoca ansiedad y fragilidad en las personas y demanda una mirada adaptativa a los patrones no lineales y a la vez incomprensibles (Bauman, 2003).

Pero, aparte de los entornos VICA y BANI que pueden condicionar el entorno organizacional, debemos considerar que hay una multiplicidad de factores que pueden afectar a la percepción de bienestar emocional de los trabajadores, entre ellos el rol que ejerce el líder. En este trabajo nos vamos a centrar en el papel que juega el liderazgo emocional en las organizaciones y su impacto en el bienestar emocional, indagando en el concepto de liderazgo y liderazgo emocional y discutiendo si el liderazgo emocional es un tipo de liderazgo emergente o, por el contrario, forma parte de otros estilos de liderazgo.

1.2. El liderazgo emocional: definición e implicaciones sobre el bienestar emocional en las organizaciones.

Los líderes de las organizaciones pueden tener un papel clave y pueden influir en la salud global de las organizaciones y, en particular, en las conductas y emociones de los trabajadores (Britt *et al.*, 2004). En este sentido, el líder puede desempeñar un papel protector o potenciador

² Esta aportación forma parte del trabajo de tesis doctoral del autor en el marco del Doctorado en Educación de la Universitat Autònoma de Barcelona.

del malestar laboral, favoreciendo un aumento del estrés, o propiciando situaciones de riesgo emocional.

De hecho, algunos autores como Tepper (2000), indican que una de las principales causas de malestar en el contexto laboral es la relación entre líderes y trabajadores. En este caso, el líder, o el estilo de liderazgo que ejerce el líder, puede generar un ambiente estresante y negativo perjudicial para el bienestar de las personas a su cargo. Incluso, las conductas abusivas de los líderes, con componentes autoritarios y autocráticos, pueden contribuir a empeorar el clima de trabajo e incentivar episodios de acoso dentro de las organizaciones (Peiró, 2008). Pero del mismo modo, una actitud positiva y abierta por parte de los líderes (Peiró y Rodríguez, 2008) puede servir para amortiguar los posibles efectos negativos surgidos en las organizaciones cuando las estrategias utilizadas por parte de los líderes son las correctas (Richter *et. al.*, 2006) y utilizan estilos de liderazgo con un enfoque emocional.

Pero, ¿qué significa liderar desde las emociones? Según Goleman (2002), padre del concepto de inteligencia emocional, el liderazgo emocional es aquel que se basa en la capacidad del líder para saber gestionar positivamente las emociones de los demás y ser capaz de reconocer, entender y gestionar las propias. Además, el liderazgo emocional debe entenderse como aquel que se ejerce desde una posición de transparencia, la cual, la fundamenta un líder con un alto nivel de inteligencia emocional (Lotito, 2022).

Además, el liderazgo emocional nace de la necesidad de gestionar la inteligencia emocional y que se manifiesta a través de acciones destinadas a desarrollar competencias emocionales de los miembros de las instituciones. Este tipo de liderazgo es clave para hacer crecer en los subordinados los sentimientos positivos (Goleman *et al.*, 2017) y, como dicen Benach de Rovira *et al.* (2012), permitir conducir las emociones del grupo hacia una meta conjunta.

De este modo, uno de los objetivos principales del liderazgo emocional es mejorar la percepción que tiene el líder sobre los aspectos emocionales para poder llevar a los trabajadores a posiciones de positividad emocional (Goleman *et al.*, 2002). Además de conseguir, como afirman Extremera y Fernández-Berrocal (2004), un descenso en los niveles de estrés, lo que conlleva, a su vez, una disminución sustancial de los conflictos, de la agresividad y la violencia (García *et. al.*, 2020).

1.3. El liderazgo emocional, ¿un estilo nuevo, único y emergente?

Actualmente, el liderazgo emocional es uno de los estilos de liderazgo más populares cuando se pretende mejorar la percepción de bienestar emocional en las organizaciones. Pero antes de profundizar en el tema, debemos tener en cuenta que a pesar de que en el momento actual se considere un estilo de liderazgo emergente, ya hace años que la gestión de las emociones forma parte del campo de estudio y el desarrollo de estrategias de liderazgo (Villa, 2021). El mismo Goleman (1995) afirma que la autoconciencia, la empatía o la gestión de las emociones son indicios de líderes con una alta inteligencia emocional, los cuales, tienen la capacidad de crear entornos laborales que mejoran el rendimiento, la cooperación y la motivación gracias a la aplicación de un clima laboral positivo. Así mismo, Goleman también indica que los líderes emocionalmente conscientes, consiguen sintonizar emocionalmente con los otros y esto les permite reconducirlos hacia la mejora emocional (Álvarez, 2015).

Previamente a Goleman, ya encontramos indicios del liderazgo emocional en otros estudios sobre bienestar. Así, serían las universidades de Ohio y Michigan las primeras que empezaron

a acuñar el concepto de bienestar emocional y a realizar los primeros estudios que tenían en cuenta los factores emocionales de los subordinados y sus consecuencias para la salud de estos. En este sentido, Pascual (1987), a partir del análisis de los estudios que se hicieron en Ohio y Michigan, descubrió conceptos repetitivos como «consideración» o «iniciación de estructuras». «Consideración» entendida como tener en cuenta los sentimientos de los trabajadores y sus opiniones, «iniciación a las estructuras» como aquella relación entre logro de objetivos, planificación y coordinación del trabajo (Villa, 2021).

Por lo tanto, y a partir de estas aproximaciones al concepto de liderazgo e inteligencia emocional, podemos entender que estamos tratando un tema que no es nuevo, ni mucho menos, pero que ha acontecido moda a causa de una mayor atención de los problemas relacionados con el bienestar emocional de los trabajadores en las organizaciones.

En este sentido, y aproximándonos al presente, son muchos los autores que estudian el liderazgo emocional como herramienta institucional de mejora emocional. Pero este tema no está exento de controversia, pues ha creado debate entre los académicos sobre si es un estilo de liderazgo distintivo, único, o si es, en el fondo, un componente que forma parte de otros estilos de liderazgo. Por ejemplo, Villa (2021), indica que en realidad todo estilo de liderazgo tiene que contener un componente emocional y que, por lo tanto, el liderazgo emocional forma parte del resto de liderazgos, pero, por otro lado, Goleman *et al.* (2002) afirman que el liderazgo emocional es único, independiente, un estilo propio que potencia el bienestar emocional de los trabajadores.

Con todo, también debemos exponer las críticas al concepto de liderazgo emocional. Autores como Mathews, Roberts y Zeidner (2004), muestran sus reticencias sobre la validez de los estudios sobre el liderazgo emocional. También el propio Villa (2021) indica que hay una falta de claridad en la conceptualización sobre la inteligencia emocional, que los estándares psicométricos no son los adecuados o que la relación cognición-emoción no está bastante diferenciada. Además, otros autores, como Medina *et al.* (2016), afirman que los estudios que se han llevado a cabo hasta el momento tienen carencia de fiabilidad porque se han usado métodos sin solidez científica y con carencia de garantías psicométricas.

1.4. A modo de conclusión

A pesar del debate mencionado sobre la autenticidad del liderazgo emocional, a modo de conclusión creemos que se pueden asumir las dos posiciones como válidas. Por una parte, Villa (2021) tiene razón al afirmar que cualquier líder debe tener en cuenta las emociones como parte fundamental de su actividad laboral. Pero también es cierto que entender el liderazgo emocional como un estilo único, independiente y original, puede ayudar a fortalecer la idea de anteponer las emociones y el valor humano en las organizaciones para elevarlas a un estadio más saludable.

Por otro lado, creemos que el liderazgo emocional, tanto si forma parte de otros estilos de liderazgo ejercidos por el líder en una organización o si se entiende como un estilo único e independiente, debe ponerse en valor. Defendemos el fomento de su aplicación en muchos ámbitos debido a su carácter favorecedor del bienestar emocional y potenciador de las competencias emocionales de todas las personas implicadas, como indican muchos de los estudios consultados y la literatura académica actual.

REFERENCIAS

- Álvarez, M. (2015). El liderazgo positivo y compartido. *Padres y Maestros*, (36), 12-17. doi: 10.14422/pym.i361.y2015.002
- Bauman, Z. (2003). *Modernidad líquida*. Buenos Aires: Fondo de Cultura Económica de Argentina
- Britt, T. W., Davison, J., Bliese, P.D., & Castro, C.A. (2004). How leaders can influence the impact that stressors have on soldiers. *Military Medicine*, 169(7), 541-545.
- Cascio, J. (2019) The apocalypse: It's not the end of the world, *Bulletin of the Atomic Scientists*, 75(6), 269-272. doi: 10.1080/00963402.2019.1680047
- Cernega, A., Nicolescu, D.N., Meleşcanu, M., Ripszky, A., Arsene, A.L., Şerban, R.S., Perpelea, A.C., Nedea, M.I., y Pişuru, S.M. (2024). Volatility, Uncertainty, Complexity, and Ambiguity (VUCA) in Healthcare. *Healthcare* (Basel), 12(7):773. doi: 10.3390/healthcare12070773.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2004). Medidas de evaluación de la inteligencia emocional en el alumnado: evidencias empíricas. *Revista latinoamericana de Psicología*, 36, 209-228.
- Goleman, D., Boyatzis, R., y McKee, A. (2002). *El líder resonante crea más. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona: Plaza y Janés.
- Goleman, D. (2017). *Inteligencia Emocional*. México: Vergara.
- García, N., Gomis, R., Ros, A. y Filella, G. (2020) *El proceso de gestión emocional: investigación, aplicación y evaluación*. Universidad de Almería.
- Lawrence, K. (2013). *Developing leaders in a VUCA environment*. Executive Development UNC Kenan-Flagler Business School. Recuperado de <http://execdev.kenan-flagler.unc.edu/developing-leaders-in-a-vuca-environment>.
- Lolito, C. (2022). Liderazgo e inteligencia emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Academia & Negocios*, 8(1), 71-86.
- Mathews, G., Roberts, R. D., y Zeidner, M. (2004). Seven myth about emotional intelligence. *Psychological Inquiry*, 15(3), 179-196.
- Medina, D. J., Robalino, R. C., y Cabezas, R. F. (2016). Inteligencia emocional y liderazgo. *Revista Publicando*, 3(7), 417-427
- Benach de Rovira, J., Muntaner Bonet, C., Tarafa, G., & Vergara, M. (2012). Impacto del informe de la Comisión sobre Determinantes Sociales de la Salud cuatro años después. *Revista Cubana de Salud Pública*, 38, 794-802.
- Moreno Pérez, C. M. (2024). Voces éticas y educación en tiempos veloces: una reflexión. *SCIO: Revista De Filosofía*, (25), 197–217. doi:10.46583/scio_2023.25.1135
- Pascual, R. (1987). *Liderazgo y participación: Mitos y realidades*. Bilbao: Universidad de Deusto.

- Peiró, J. M., y Rodríguez, I. (2008). Estrés laboral, liderazgo y salud organizacional. *Papeles del Psicólogo*, 29(1), 68-82.
- Peiró, J.M. (2008). Stress and Coping at Work: New Research Trends and Their Implications for Practice. In K. Naswall (Ed.). *The Individual in the Changing Working Life*. Cambridge University Press.
- Richter, A.W., West, M.A. Van Dick, R., y Dawson, J.F. (2006). Boundary Spanners' Identification, Intergroup Contact, and Effective Intergroup Relations. *The Academy of Management Journal*. 49, 1252-1269
- Tepper, B. J. (2000). Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, 43(2), 178-190.
- Villa, A. (2021). Liderazgo emocional: la base del liderazgo. *Revista Internacional de Educación Emocional y Bienestar*, 1(1), 119–146.