

INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO HABILIDAD DE UN LÍDER COMERCIAL



AUTOR

LILI CAROLINA PEÑA ARIAS

Código del Estudiante: 0105164

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Administración de Empresas

Director: (Luis Francisco Gómez López)

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE ESTUDIOS A DISTANCIA
ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

BOGOTÁ D.C., COLOMBIA

Noviembre de 2022

Resumen

En este documento se explica la importancia de la Inteligencia Emocional (IE) en las empresas, se define que es la Inteligencia Emocional sus componentes como conciencia de uno mismo, autogestión, motivación, empatía y habilidad social.

Según Goleman, no necesariamente la persona con mejor coeficiente intelectual (CI) logra el éxito profesional, por eso es importante desarrollar habilidades de empatía, comunicación asertiva, escucha y lo más importante influenciar a su equipo, retar, generar en su equipo de trabajo un ambiente de confianza, crecimiento laboral y profesional con el fin de llevarlos al cumplimiento de las metas de las organizaciones, donde la inteligencia emocional es una herramienta valiosa para la solución de conflictos en los equipos comerciales.

Adicionalmente, busca comprender como las competencias específicas de la IE apoyan los estilos de liderazgo como habilidades indispensables para un liderazgo que garantiza un clima laboral efectivo para una organización, se explica la medición que se puede realizar a la IE por medio del Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI), que analiza la autoconciencia, conciencia social, gestiones de relaciones, con el análisis de 12 competencias y proporciona una información que los participantes pueden interpretar en función de su contexto laboral y de su visión más amplia de sus propias características personales. Además, se explica cómo las competencias específicas de la IE apoyan los estilos y clases de liderazgo. Por último, se muestra la relación entre el liderazgo y la IE y como desarrollar las habilidades en ventas con la Inteligencia Emocional.

Palabras clave: Inteligencia Emocional, liderazgo, Clima laboral, ventas.

Abstract

This document explains the importance of Emotional Quotient (EQ) in business, defines what EQ is and its components such as self-awareness, self-management, motivation, empathy and social skills.

According to Goleman, not necessarily the person with the best Intellectual Quotient (IQ) achieves professional success, so it is important to develop skills of empathy, assertive communication, listening and most importantly influence your team, challenge, generate in your team an atmosphere of trust, job and professional growth in order to bring them to the fulfillment of the goals of organizations, emotional quotient is a valuable tool for conflict resolution in business teams.

Additionally, it seeks to understand how the specific competencies of EI support leadership styles as indispensable skills for effective leadership that guarantees an effective work climate for an organisation, the measurement that can be made of EI by means of the Emotional and Social Competencies Inventory (ESCI) is explained, which analyses self-awareness, social awareness, relationship management, with the analysis of 12 competencies, where it provides information that participants can interpret in terms of their work context and their broader view of their own personal characteristics, and explains how specific EI competencies support leadership styles and types of leadership. Finally, it shows the relationship between leadership and EI and how to develop sales skills with EQ.

Key Words: Emotional Intelligence, leadership, working atmosphere, sales.

INTRODUCCIÓN

Como principal antecedente de este documento, se encuentra el libro de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman, ya que es uno de los primeros pensadores que ilustra el concepto de Inteligencia Emocional (IE) donde reconoce las emociones en el ámbito personal y el ámbito empresarial. Como administradores de empresas integrales se hace necesario conocer y desarrollar las habilidades como inteligencia emocional y liderazgo las cuales son necesarias para trabajar en equipo, toma de decisiones y solucionar problemáticas, a medida que los ecosistemas evolucionan es necesario la evolución del líder interior.

Además de ser alguien muy consciente de sí mismo, que es el primer componente de la inteligencia emocional, el administrador de empresas debe “comprender profundamente sus emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos” (Goleman, Inteligencia Emocional en la Empresa, 2018). Es muy importante conocer su ritmo de trabajo, conocer sus fortalezas y debilidades, aceptar críticas constructivas y no interpretarlas como una señal de fracaso. Habilidades emocionales que le permita poseer un manejo de conflictos asertivo para el logro de los objetivos de la organización. Por lo tanto, la IE se convierte en una estrategia para el manejo del clima laboral en los equipos de trabajo comercial, siendo causa directa que fortalece la fluidez, el dinamismo, el autocontrol, la empatía y una comunicación asertiva.

En este documento podrá encontrar conceptos de tipos de liderazgo, técnicas de inteligencia emocional, definiendo que es, y sus principales componentes además enfocados en las ventas. El liderazgo es un factor importante en las organizaciones que influye en el crecimiento de las mismas, a la hora de trabajar con el personal humano en una organización, se explica cómo las emociones y/o el estado de ánimo de las personas, afectan positivamente o negativamente a una organización y a un equipo a la hora de generar resultados.

El aprendizaje de estas habilidades conlleva no solo al triunfo personal de un individuo, sino que también el de una organización, el crecimiento y desarrollo de profesionales integrales es y debe ser uno de los factores más importantes, ya que contar con estas habilidades es fundamental en el proceso de liderazgo y toma de decisiones. A la hora de contratar a un futuro funcionario no solo se debe tener en cuenta los conocimientos y experiencia que requiere un cargo sino también que sea parte de un espacio equilibrado e integral de la empresa.

El objetivo de este ensayo es aclarar la relación que existe entre un líder comercial y la inteligencia emocional, encontrando así que no solo es importante el estilo con el que se elija liderar un equipo de trabajo, sino también que es importante las habilidades que conviertan al líder en un líder integral y de calidad humana.

1. ¿QUÉ ES LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

De acuerdo al libro de Daniel Goleman “Inteligencia Emocional”, la IE “es la forma de interactuar en el mundo que tiene en cuenta los sentimientos y engloba habilidades tales como: control de los impulsos, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía, la agilidad mental”. (Goleman, 1995). De acuerdo a este concepto podemos definir que IE es conocernos a nosotros mismos, teniendo un equilibrio entre la mente emocional y la mente racional o autocontrol como lo señalaban tantos filósofos desde Aristóteles, podemos afirmar que las emociones son un estado normal y frecuente del hombre, por lo tanto debemos convivir con ellas y no las podemos definir como algo malo o como una debilidad del ser humano, por otro lado si debemos aprender a controlarlas ya que si son mal empleadas conllevan a equivocaciones.

“Todos nosotros tenemos dos mentes, una mente que piensa y otra mente que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental” (Goleman, 1995, pág. 23). Como mente racional podemos indicar que es, la más “despierta”, la que tiene modalidad de comprensión, la más pensante, que tiene capacidad de reflexionar, estableciendo conexiones lógicas entre causas y efectos, este impulso proviene de la cabeza. En cambio, “la mente emocional es mucho más veloz que la mente racional y se pone en funcionamiento sin detenerse ni un instante a considerar lo que está haciendo. Su rapidez hace imposible la reflexión analítica deliberada que constituye el rasgo característico de la mente pensante.” (Goleman, 1995, pág. 419).

Entonces, la inteligencia emocional es poder controlar estas dos mentes que “nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal”. (Goleman, 1995, pág. 2).

Controlar las emociones es un trabajo que, aunque difícil lo podemos ver como un acto de libertad, distinguiendo a esta última como la capacidad de gobernarnos a nosotros y por tanto a nuestras vidas, regular nuestros propios estados de ánimo, tener la capacidad de motivarse y guiarse uno mismo, es signo de libertad y plenitud por tanto prestar atención a signos como las expresiones faciales, tono de voz y control de pensamiento de nosotros y de los demás, es cualidad de una sana IE. Podemos pensar que un alto IE sería totalmente contrario a un alto CI (Coeficiente intelectual), sin embargo, aunque son conceptos diferentes e independientes para que el ser humano tenga una vida equilibrada necesita de equilibrar precisamente estos dos, ya que concentran diferentes habilidades y aspectos de la persona en cotidianidad.

Controlar los estados de ánimo de una persona solo se logra estando consciente de estos y así mismo de sus pensamientos, esta habilidad de tener un autocontrol emocional no solo lleva a que la persona sea más tranquila y reflexiva, sino que también lo lleva a mejorarse y a progresar , evidentemente es importante entender la diferencia entre reconocer los estados de ánimo y realmente tomar acción para transformar estos mismos, comprender el porqué de un pensamiento es importante para cualquiera de las dos opciones, sin embargo tomar acción de estos estados de ánimo o pensamientos es una cualidad que aunque difícil de encontrar, es de las mejores cualidades que podría adquirir una persona no solo porque le ayudará a equilibrarse sino también porque podrá trabajar en equipo de una manera asertiva y realista, ya que si se transforman los estados de ánimo y pensamientos negativos creará una persona positiva y con sanas relaciones sociales.

1.1 Componentes de la inteligencia emocional – Según Goleman

1.1.1 Conciencia de uno mismo

Es el primer componente de la inteligencia emocional, es muy importante porque “significa comprender profundamente nuestras emociones, virtudes, defectos, necesidades y deseos”. (Goleman, 2018, pág. 46). Además, ser alguien muy consciente de sí mismo es saber hacia dónde ir y por qué, conocer su ritmo de trabajo, conocer sus fortalezas y debilidades, aceptar críticas constructivas y no interpretarlas como una señal de fracaso, es ser consciente de sí mismo y saber pedir ayuda para enfrentarse a grandes desafíos.

1.1.2 Autogestión

“La autogestión, que es algo como mantener un dialogo interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos.” (Goleman, 2018, pág. 49). Esto significa que tener inteligencia emocional es poder controlar y canalizar de forma útil los impulsos emocionales que podemos tener en nuestro día a día, tanto en la familia como en los trabajos. Un caso puede ser el cambio de funciones que podemos tener en los trabajos, donde estamos cómodos en nuestra zona de confort y no estamos de acuerdo con el cambio de pasar a realizar otras actividades, hacemos malos gestos, no participamos en cómo mejorar las nuevas funciones y optamos con indiferencia, esa resistencia al cambio nos cierra las puertas, sin un futuro ascenso o quizás sin empleo, por no tener la capacidad de autogestión, que nos hace abiertos a los cambios y a aceptar la vida no solo tal cual es sino también adaptarnos a mejorarla progresivamente con lo que sería nuestro ideal de nosotros o de esta misma.

1.1.3 Motivación

“Los líderes motivados “están decididos a conseguir unos objetivos por encima de las expectativas, tanto las suyas como las de los demás. La palabra clave aquí es (conseguir)”. (Goleman, 2018, pág. 52). Volviendo al ejemplo anterior la motivación, permite que los empleados se autogestionen, permite tener ambición

de crecimiento en las organizaciones, aceptan los cambios, exploran nuevas perspectivas en su trabajo, buscan desafíos creativos, mejoran los procesos, muestran su trabajo y el de su equipo, les encanta aprender y sobresalir con el trabajo bien hecho. Las organizaciones buscan esta motivación en sus empleados porque saben que son comprometidos, son líderes sólidos y contagian a los equipos de trabajo.

1.1.4 Empatía

“La empatía es de especial importancia como componente del liderazgo por al menos tres razones: un uso cada vez mayor de equipos, el rápido avance de la globalización y la creciente necesidad de conservar a los trabajadores con talento.” (Goleman, 2018, pág. 56). El líder debe ser capaz de comprender los puntos de vista de cada empleado, debe escucharlos, oír el mensaje que se escucha detrás de las palabras, saber que les frustra en sus funciones, debe apoyarlos en el cumplimiento de los trabajos y disminuir la tensión que exista y generar más trabajo en equipo y aceptar las opiniones constructivas.

1.1.5 Habilidad Social

“La habilidad social, que es algo como mantener un dialogo interior, es el componente de la inteligencia emocional que nos libra de ser prisioneros de nuestros sentimientos.” (Goleman, 2018, pág. 49). El ser hábil socialmente hablando es comprendernos a nosotros mismos manteniendo ese diálogo mencionado que ayude a entender nuestros pensamientos, causas y efectos de estos, si cometemos un error que podamos ser consciente de él y así mismo perdonarnos por haberlo cometido, por otro lado comprender que el estado de ánimo de otra persona o un altercado que se tenga con alguien no debe ser un acto que se quede en nuestra mente agobiándonos o creando una situación de estrés que no podamos controlar , un líder que mantenga un diálogo interno estable,

saludable, podrá mantenerse en paz consigo mismo y esto llevará a que se comunique de una manera sosegada con sus empleados.

2. ¿CÓMO MEDIR LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

El Inventario de Competencias Emocionales y Sociales (ESCI) es una encuesta de 360 grados diseñada para evaluar 12 competencias que diferencian el desempeño sobresaliente del promedio en el trabajo (Ferry, 2018).



Tabla 1: El modelo ESCI.

2.1.1 Autoconciencia

Reconocer y entender nuestras propias emociones

- **Autoconciencia emocional:** La capacidad de comprender nuestras propias emociones y sus efectos en nuestro rendimiento.

2.1.2 Autogestión

Gestionar eficazmente nuestras propias emociones

- **Autocontrol emocional:** La capacidad de mantener bajo control las emociones disruptivas y los impulsos y de mantener nuestra eficacia en condiciones estresantes u hostiles.
- **Orientación al logro:** Esforzarse por alcanzar o superar un nivel de excelencia; buscar formas de hacer las cosas mejor, establecer objetivos desafiantes y asumir riesgos calculados.
- **Perspectiva positiva:** La capacidad de ver lo positivo en las personas, las situaciones y los acontecimientos y nuestra persistencia en la consecución de objetivos a pesar de los obstáculos y contratiempos.
- **Adaptabilidad:** Flexibilidad para manejar el cambio, cumplir con múltiples demandas y adaptar nuestras ideas o enfoques.

2.1.3 Conciencia Social

Reconocer y comprender las emociones de los demás

- **Empatía:** La capacidad de percibir los sentimientos y perspectivas de los demás, interesándose activamente por sus preocupaciones y captar las señales de lo que se siente y piensa.
- **Conciencia organizacional:** La capacidad de leer las corrientes emocionales y las relaciones de poder de un grupo, identificando a las personas influyentes, las redes y las dinámicas.

2.1.4 Gestión de las Relaciones

- **Influencia:** La capacidad de tener un impacto positivo en los demás, persuadiendo o convenciendo a los demás para conseguir su apoyo
- **Coach y mentor:** La capacidad de fomentar el aprendizaje o el desarrollo a largo plazo de otros dando retroalimentación y apoyo.
- **Gestión de Conflictos:** La capacidad de ayudar a los demás en situaciones emocionales o tensas, sacando a relucir con tacto los desacuerdos y encontrando soluciones que todos pueden respaldar.

- **Liderazgo Inspirador:** La capacidad de inspirar y guiar a individuos y grupos para que realicen el trabajo, y para sacar lo mejor de los demás.
- **Trabajo en Equipo:** La capacidad de trabajar con otros hacia un objetivo compartido; participando activamente, compartiendo responsabilidades y recompensas y contribuir a la capacidad del equipo.

2.2 Como se recogen los datos de la ESCI

El ESCI ayuda a los participantes a evaluar sus puntos fuertes, a reconocer la constancia con la que hacen ciertas cosas y a identificar lo que pueden hacer para ser aún más eficientes.

2.3 Usando la ESCI

El ESCI es más adecuada para el desarrollo. El abanico de competencias que mide es amplio y proporciona una información que los participantes pueden interpretar en función de su contexto laboral y de su visión más amplia de sus propias características personales.

La ESCI no está pensada para ser utilizada en actividades de gestión de recursos humanos; selección, promoción, decisiones salariales, entre otros.

2.4 Validez de los criterios

Los líderes eficaces tienen múltiples estilos en su caja de herramientas, lo que les permite responder con flexibilidad a las demandas cambiantes. Sin embargo, los estilos son de naturaleza diferente. Los estilos visionarios, participativo y de coaching son los mejores para trabajar en pro de objetivos a largo plazo: crean las condiciones para el compromiso, la participación y el desarrollo de los empleados necesarios para obtener resultados a lo largo del tiempo.

El estilo directivo y el estilo de fijación del ritmo se reservan mejor para las soluciones a corto plazo: se trata de abordar la situación cuando hay una caída en los estándares o el trabajo no se está haciendo. El uso excesivo de estos estilos suele tener un impacto negativo en el clima del equipo.

- **Autoritario/Visionario:** Proporcionando dirección y contexto a largo plazo.
- **Democrático/Participativo:** Crear compromiso y generar nuevas ideas.
- **Formativo/Coaching:** Apoyar el desarrollo a largo plazo.
- **Conciliador/Afiliativo:** Crear confianza y armonía.
- **Ejemplarizante/Pionero/Establecimiento del ritmo:** Cumplir las tareas con un alto nivel de exigencia.
- **Directivo/Coercitivo:** Obtener un cumplimiento inmediato.

2.5. ¿Las competencias específicas de la IE apoyan los estilos de liderazgo?

La ESCI permite a los líderes aprovechar sus puntos fuertes y desarrollar sus competencias más débiles. Pero, ¿destaca alguna competencia específica para los líderes? ¿Revelan los datos relaciones entre competencias específicas y estilos de liderazgo concretos?

- Liderazgo inspirador con el estilo de liderazgo Visionario ($r = .60$).
- Trabajo en equipo con el estilo Participativo ($r = .50$).
- Coach y mentor con el estilo Coaching ($r = .48$).
- Empatía con el estilo Afiliativo ($r = .52$).

En el caso de los líderes con una alta orientación al logro, el uso del estilo Establecimiento del ritmo es mayor para aquellos con puntuaciones más bajas de Perspectiva Positiva (d de Cohen = 0,24). Los que mantienen su perspectiva

positiva son menos propensos a retirar el trabajo de los miembros de su equipo y, en consecuencia, serán mejores a la hora de delegar eficazmente.

Estos hallazgos permiten a los profesionales orientar con confianza a los líderes que utilizan la retroalimentación de la ESCI para mejorar su enfoque, dada la fuerte correlación entre el clima y los estilos de liderazgo, no es sorprendente observar de nuevo la importancia de algunas competencias claves:

Los líderes con altas puntuaciones en Gestión de conflictos son propensos a ser fuertes en su uso de los estilos de liderazgo a largo plazo: Coaching ($r = 0,63$), Visionario ($r = 0,59$), Afiliativo ($r = 0,53$) y Participativo ($r = 0,52$).

El liderazgo inspirador ocupa el segundo lugar en apoyo de Coaching ($r = 0,59$), la participación ($r = 0,53$) y la afiliación ($r = 0,50$), así como la visión de futuro ($r = 0,60$) y la limitación Establecimiento del ritmo ($r = -0,40$).

En tercer lugar, se encuentra la empatía, que apoya al estilo visionario ($r = 0,53$), al coaching ($r = 0,52$) y al participativo ($r = 0,52$), así como al afiliativo ($r = 0,52$) y al Establecimiento del ritmo ($r = -,37$).

El uso del estilo Directivo suele ser restringido por los líderes que son fuertes en Empatía ($r = -.29$), Trabajo en equipo ($r = -.30$) y, de manera más significativa, Autocontrol emocional ($r = -.37$). La importancia de la autoconciencia emocional volvió a ponerse de manifiesto.

Los líderes con puntuaciones altas suelen ser fuertes en los estilos a largo plazo: Visionario ($r = .50$), Coaching ($r = .47$), Participativo ($r = .46$) y Afiliativo ($r = 0,49$).

3. ¿QUÉ ES EL LIDERAZGO?

El psicólogo David McClelland, “descubrió que los líderes con un buen nivel de un mínimo de seis competencias de la Inteligencia Emocional eran mucho más eficientes que los demás” . (Goleman, 2020) de esta investigación se identificó la relación entre las capacidades de la Inteligencia Emocional en las personas que se

consideran líderes clasificándolos en los seis estilos de liderazgo. Se demuestra que la IE es imprescindible a la hora de formarse como líder, ya que, aunque se puedan tener capacidades diversas el hecho de sensibilizarse, comprender y atender a la crítica como comentario útil para la solución de un conflicto que se le presente, ofrece una capacidad de enriquecerse no solo como individuo sino como equipo de trabajo y por ende de la empresa.

Se llega al punto de que un verdadero líder es un “caudillo”, antepone los intereses conjuntos creando estrategias que los dirijan a su misión e implementando una cultura de motivación. Esto nos indica que como personas influyentes se vuelven individuos con el poder de atraer a las personas, gracias a su facilidad para transmitir sus sentimientos, emociones y pensamientos de manera correcta y positiva no solo esto, sino que también responder y reconocer estas mismas capacidades y anhelos en los demás llevándolos a no solo ser competitivos y mejorar cada día sino también progresar utilizando las capacidades de cada persona a favor de la meta de la empresa. Un líder que es abierto no solo demuestra que es seguro de sí, también demuestra que confía en sus habilidades y en las de su equipo, creando un ambiente en donde los trabajadores competentes lo sigan solo por el placer de estar a su lado, ya que, si un líder es positivo o está de buen humor, su equipo de trabajo o personas alrededor lo van a reflejar en sus actividades creando así soluciones creativas a problemas o conflictos.

3.1.1 Estilo Autoritario o Visionario

De los estilos de liderazgo el autoritario es el más eficaz. “El líder autoritario tiene una visión de futuro y motiva a los trabajadores, dejándoles claro cómo encaja su función en la visión general de la organización”. (Goleman, 2020). Es importante contar con el apoyo de un líder autoritario porque esto permite potenciar al máximo el compromiso con los objetivos y la estrategia de la organización. Estos líderes mejoran el clima laboral porque permiten que cada uno de los subordinados se organicen a su manera, tienen libertad de innovar, experimentar y correr riesgos

calculados. Estos líderes trazan una visión, marcan pautas e informan a los individuos de su contribución de objetivos del equipo. Este estilo de liderazgo es ideal para combinar con otros estilos. Sin embargo, es bueno tener en cuenta que, aunque autoritario no se debe dejar llevar a ser obstinado ya que, se cierra a los cambios y las ideas y aunque este tenga muy buenas no siempre son las mejores para el equipo de trabajo o cumplir el objetivo que se quiere conseguir.

3.1.2 Estilo Coach

El estilo de coach de acuerdo a las investigaciones es el que menos se aplica. “Los líderes coach ayudan a sus subordinados a identificar sus puntos fuertes y débiles particulares y los vinculan a sus aspiraciones personales y profesionales”. (Goleman, 2020) Este estilo se enfoca más en el desarrollo personal que en el rendimiento empresarial, no en tareas laborales inmediatas, por esta razón es de los estilos que menos se aplica. Este estilo son impulsores de un buen clima laboral y es rendimiento es muy positivo, los líderes están dispuestos a soportar fracasos momentáneos si fomentan el aprendizaje a largo plazo.

3.1.3 Estilo Conciliador

Para este estilo de liderazgo la gente, ante todo. “Este estilo se centra en la gente: sus defensores valoran a los individuos y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos”. (Goleman, 2020). Los líderes conciliadores dominan la construcción de la identidad laboral, crean relaciones de forma instintiva, incrementa la flexibilidad, además no impone restricciones al contrario les confiere la libertad de hacer su trabajo de la forma que considere más eficaz. Es importante utilizar este estilo con otro estilo de liderazgo porque de utilizarse solo puede traer tolerancia a la mediocridad, porque el líder conciliador pocas veces da consejos constructivos sobre cómo mejorar, el subordinado debe ingeniarlas por su cuenta.

3.1.4 Estilo Democrático

El líder democrático fomenta la flexibilidad y la responsabilidad, sus ventajas son permitir a sus subordinados que den su opinión sobre decisiones que afectan a sus objetivos y forma de proceder, se permite recoger ideas, se consigue la confianza del equipo, respeto y compromiso. Este líder es realista sobre lo que puede conseguir y no.

Sus desventajas pueden ser que el clima laboral no es ideal comparado con otros estilos de liderazgo con otro estilo de liderazgo, los subordinados acaban confundidos y sin dirección, porque este estilo se recomienda tomar cuando el líder no tiene claro el rumbo que debe tomar y necesita opiniones y aportaciones de empleados competentes, este estilo también es utilizado para aplazar decisiones cruciales. Para un mejor resultado se recomienda aplicarlo con el estilo autoritario y conciliador.

3.1.5 Estilo Ejemplarizante

Este estilo de liderazgo se debe utilizar con moderación, porque este “líder establece unos niveles de rendimiento altísimos y los ilustra personalmente”. (Goleman, 2020). Una de sus desventajas que como el estilo democrático es que destruye el clima laboral, muchos subordinados se sienten abrumados por las exigencias de alto rendimiento del líder ejemplarizante y se desmoralizan, la flexibilidad y la responsabilidad desaparecen. Además, no marca una ruta bien definida como se evidencia en el estilo de liderazgo autoritario, sino que se debe adivinar las intenciones del líder, incluso piensa: “Si hay que decírtelo es que no vales para esto”.

Como ventajas se puede indicar que “funciona bien cuando los empleados están motivados, son muy competentes y requieren poca orientación o coordinación (Goleman, 2020)” cuando no existe este nivel de profesionalismo y este líder no está presente los subordinados quedan a la deriva, porque no hay quien les marque los lineamientos que se debe seguir, ya que la gente no ve cómo encaja su esfuerzo

personal en el contexto general porque es un trabajo tan centrado en tareas concretas y tan rutinario que resulta aburrido.

3.1.6 Estilo Coercitivo

El Coercitivo es el estilo de liderazgo menos eficaz, su clima laboral no es el mejor, se pierde la flexibilidad, el sentido de responsabilidad se debilita mucho. Estos líderes coercitivos generan miedo, intimidación, suelen usar cambios radicales, toma de decisiones difíciles, matan las nuevas ideas de raíz, por eso los subalternos se sienten desmotivados, resentidos sin compromiso.

De acuerdo a las investigaciones el estilo coercitivo ha funcionado bien en escasas ocasiones, pero debe utilizarse con mucho cuidado. Los jefes o líderes más eficientes demuestran no solo un estilo de liderazgo sino una combinación o repertorio amplio de estos estilos, se puede afirmar que precisamente líderes que cuenten con varios de estos presentan características más adecuadas para ejercer su liderazgo, demostrando su flexibilidad ante la adversidad que se presenta en un ambiente laboral, mejorando su rendimiento.

4. ¿QUE RELACIÓN TIENE EL LIDERAZGO CON LA INTELIGENCIA EMOCIONAL?

Se puede afirmar que el liderazgo al ser una capacidad cualitativa de una persona, se ve igual de identificado con la IE, recordemos que una persona que quiere o es un líder realmente eficaz es una que sabe gobernar, sabe tomar partida de sus ideas y ser partidario de ideas o ideales que lo ayuden a ascender no solo a él sino también a su equipo de trabajo o a las personas que estén a su lado. Aquel que es líder cuenta con la capacidad de crear un ambiente laboral estable, sin embargo, el liderazgo no es tan vago como ejecutar ideas ya planeadas, o tan simple como ordenar a los demás.

Los verdaderos líderes cuentan con el poder de autogobernarse, aquel que se autogobierna es aquel que pone en práctica las habilidades de IE que lo llevan a

la auto realización como persona haciendo de características como la empatía, el compromiso, la responsabilidad, etc. sus principales fuentes de energía, un gran líder es caracterizado por su energía, ya que como líder también es responsable del ambiente laboral que se genere con sus trabajadores o compañeros de equipo, deben crear un clima en donde se mejore tanto la calidad, como la velocidad y eficacia del trabajo. (Institute, Korn Ferry, 2018)

Se puede afirmar que la cualidad de una persona de tener un elevado IE, es directamente proporcional a la capacidad de ser un gran líder, podemos darnos cuenta de la increíble relación que tienen estos dos términos mediante la medición que el hacen por medio del denominado Inventario de Competencias Emocionales y Sociales, o ESCI (Boyatzis, 2007), se parte del hecho en que por medio de la IE podemos conocernos, identificarnos y entendernos a nosotros mismos, este hecho es parte fundamental de un equipo de trabajo ya que aquel que conoce sus capacidades las hace parte del objetivo principal y sirve fundamentalmente para este, un líder con IE también pone al servicio del objetivo sus ideas innovadoras no solo porque se sienten orgullosos de ser parte de un equipo, sino también son entregados y responsables a la hora de cumplir un objetivo.

El trabajo de un líder se puede ver identificado con escuchar y distinguir una solución correcta a un problema, de acuerdo a las perspectivas que no solo sus subordinados dan sino también los directivos de la empresa sugieren o consideran fundamentales como pautas para la solución de un conflicto dado. Por tanto, una cualidad importante dentro de esto es poder diferir y distinguir de manera crítica los caminos que conducen a una solución, esto lo podemos ver directamente correlacionado con la IE y el clima laboral que se pueda presentar en el equipo.

Se sabe que en un equipo de trabajo la positividad de un líder puede aumentar la satisfacción y compromiso con el objetivo general esta característica puede ayudar a delegar las funciones útiles de un empleado, cualidad con la que cuenta el estilo de liderazgo Ejemplarizante y Pionero. Por otro lado, encontrar a un líder inspirador, aunque es complicado lo podemos encontrar entre estos estilos de liderazgo y pueden ser muy funcionales para diferentes empresas: (Autoritario /Visionario, Formativo /Coaching, Democrático /Participativo, Conciliador /Afiliativo).

Si vinculamos las competencias específicas con los diferentes estilos de liderazgo podemos ver que no solo es necesaria una IE destacable sino que también que cada estilo ayuda y compromete de manera satisfactoria el cumplimiento responsable del rol de sus subordinados y de él mismo, por tanto se infiere que la relación principal entre la IE y un liderazgo sano es que incrementa las habilidades de sí mismo y de su personal a cargo haciendo posible el cumplimiento a cabalidad de los objetivos planteados por la empresa.

5. HABILIDADES GERENCIALES DEL LIDER EN VENTAS CON INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMO DESARROLLAR LAS HABILIDADES EN VENTAS

Poder gestionar la inteligencia emocional con las habilidades gerenciales es posible de acuerdo a la empatía, el deseo, el compromiso, la concentración y hacer trabajo en equipo. El líder de ventas, empieza por él mismo. El liderazgo de ventas es gratificante, pero sólo si las responsabilidades del trabajo se alinean con los puntos fuertes y motivadores. Es necesario aplicar la habilidad de inteligencia emocional del autoconocimiento y se debe asegurar de que se quiere ser un líder de ventas. A continuación, se explican sus principales habilidades:

5.1.1 Habilidad de la autoconciencia

La autoconciencia es el conocimiento y la comprensión de uno mismo. Es el conocimiento consciente de los propios sentimientos, motivos y deseos. Es la mega habilidad blanda, porque lo que no se conoce no se puede cambiar. (Stanley, 2020).

5.1.2 Habilidades de contratación y selección

A muchos directores comerciales les gusta mantener conversaciones provocativas sobre ventas y cerrar acuerdos comerciales, encontrar nuevas

oportunidades de ventas, pero el objetivo cambia para centrarse en la prospección de los mejores talentos de ventas.

Es necesario aprender a contratar a grandes vendedores. Es la diferencia entre el infierno y la felicidad en el liderazgo de ventas. La regla de oro en la contratación es: "El comportamiento pasado es el mejor predictor de los resultados de ventas futuros". Es una gran regla para vivir. Otra regla: entrevistar y contratar en función de la inteligencia emocional evitando los siguientes comportamientos: (Stanley, 2020).



- ✓ Actitud negativa.
- ✓ Arrogante.
- ✓ Sin ganas de aprender.
- ✓ Mala ética de aprendizaje.
- ✓ No ético.

Muchas organizaciones de ventas se centran únicamente en calificar a los candidatos en cuanto a las habilidades duras, las competencias de **Ventas IQ**. Estas competencias van desde el número de años en ventas hasta la experiencia específica en el sector o el tamaño de los acuerdos que el vendedor ha cerrado. Estos criterios son muy importantes, así que no se debe eliminar estas competencias en su proceso de selección, sino también es importante en la entrevista probar las habilidades de inteligencia emocional, **Ventas EQ**. Si te toma en serio la creación de grandes equipos de ventas, grandes culturas de ventas, es necesario ponerse serio a la hora de entrevistar y eliminar a los candidatos que no encajan en la cultura.

5.1.3 Habilidades de formación y entrenamiento

Con el equipo de trabajo los directores comerciales deben generar preguntas de autoconciencia: ¿Qué tanto le entusiasma el pre-informe de las llamadas de ventas, el debriefing de las llamadas de ventas, la realización de juegos de roles y más juegos de roles? ¿Tiene la capacidad de retrasar la gratificación, la paciencia, para dedicar el trabajo a desarrollar a los vendedores? ¿Se preferiría cerrar el trato o enseñar a otros a hacerlo? ¿Está motivado para trabajar y aprender a ser un gran profesor y coach?

5.1.4 Habilidades equilibrio entre personas y beneficios

Preguntas de autoconciencia: ¿Qué tipo de jefe de ventas es usted? ¿Disfruta logrando ese delicado equilibrio entre el cumplimiento de las iniciativas estratégicas de la empresa y las necesidades del mundo real de su equipo de ventas? ¿Está comprometido con el aprendizaje de las nuevas habilidades requeridas para la gestión de arriba a abajo? Es importante saber si el equipo de ventas disfruta con el trabajo que está realizando porque se debe gestionar la inteligencia emocional.

No solo lo que respecta a la formación de un líder en cuanto a su inteligencia emocional es fundamentalmente necesario, sino también, se entiende que las habilidades comerciales en ventas, son importantes para el crecimiento de una empresa por tanto surge la pregunta de ¿Cómo desarrollar estas habilidades? Encontramos como parte de estas a la habilidad del autoconocimiento para el desarrollo de estas, el estar en un lugar en donde se encuentre tranquilo para preguntarse a sí mismo sobre el cargo que esta o quiere ocupar, pueden ayudarle bastante, hacerse preguntas como:

- ¿Disfrutará o disfruta de su nuevo papel de líder de ventas tanto como de su papel de vendedor individual?

- ¿Disfrutará o disfruta de su actual papel de jefe de ventas? ¿Cuáles son los posibles puntos ciegos que podrían estar o están afectando a su éxito como líder de ventas?
- ¿Está dispuesto a pasar por la empinada curva de aprendizaje necesaria para aprender el nuevo conjunto de habilidades (como contratar, formar, entrenar y responsabilizar a los vendedores) para dirigir un equipo?

Estas preguntas no solo le ayudarán a entender cómo se siente ante su papel como trabajador, sino también a comprender a sus colegas que habrán ejercido cargos similares.

Para desarrollar la habilidad de contratación y selección es necesario recordar que es una habilidad social básica la cual es encontrar fortalezas y talentos en los demás, lo que llevado al mundo de las ventas es a trabajar en encontrar los talentos y aptitudes que facilitan el desarrollo del trabajo en un trabajador, es decir ser más receptivo a esos pequeños detalles que demuestren una facilidad casi maravillosa de alguien realizando una tarea específica o aún si este no la desarrolla de manera eficiente puede mejorar tu criterio de selección en cuanto a si realmente una persona es apta para algún cargo específico.

En cuanto a la habilidad de formación y entrenamiento es importante recordar que como base fundamental debemos implementar las preguntas de autoconciencia que faciliten no solo el desarrollo personal del trabajador sino su misma autoestima en cuanto a la realización de un trabajo o actividad lo que llevará a esta persona a desarrollarse de mejor manera en los diferentes ámbitos que la vida laboral acarrea. Por último, la habilidad de encontrar equilibrio y beneficio entre personas se puede desarrollar por medio de no solo preguntas de autoconciencia sino también de preguntarse ¿cuál es la meta u objetivo del otro?, es principalmente poner en práctica la habilidad de empatía y ponerse en el lugar del otro no solo para entender su punto de vista ante alguna situación sino también ver cómo se puede aportar en

ese camino, esto lo podemos aplicar para grandes fusiones empresariales y también con nuestros propios colegas y/o subordinados.

6. CONCLUSIONES

Se concluye que los líderes necesitan de la Inteligencia Emocional y los estilos de liderazgo para desarrollar habilidades de empatía, comunicación asertiva, escucha activa, esto logrará llevar a su equipo al siguiente nivel e incluso logrará crear en el gerente hábitos de constante autorrealización, lo que en una empresa establece grandes niveles de crecimiento laboral y progreso, un gerente comercial que tenga IE tiene una herramienta que le proporcionará confianza, no solo a él sino a su equipo de trabajo.

La inteligencia emocional es una herramienta valiosa para la solución de conflictos en los equipos comerciales y el cumplimiento de las metas de las organizaciones, cualquier líder tenga el estilo de liderazgo que tenga, notará una gran mejora en la empresa e incluso en la relación con los clientes, haciendo uso de esta gran herramienta que atraerá beneficios a las personas conformantes de una empresa.

7. BIBLIOGRAFÍA

Ferry, K. (2018). *The Power of EI the soft skills the sharpest leaders use.*

Goleman, D. (1995). *La Inteligencia Emocional.*

Goleman, D. (2018). *Inteligencia Emocional en la Empresa.*

Goleman, D. (2020). *Liderazgo El Poder de la Inteligencia Emocional.* España.

Institute, Korn Ferry. (2018). *The power of EI The soft skills the sharpest leaders use.*

Stanley, C. (2020). *Emotional Intelligence sales leardership.*