



UNIVERSIDAD
NACIONAL
AUTÓNOMA DE
NICARAGUA,
MANAGUA
UNAN - MANAGUA

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas

Tema

Organización

Sub tema

Cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir una organización.

Seminario de graduación para optar al título de Licenciado en Administración de Empresas

Autores

Bra. Stephanie Victoria Zapata Romero

Br. Enrique Antonio Blandón Martínez

Tutor

M.A.E. José Javier Bermúdez

Managua, septiembre 2022

INDICE

| | |
|--|------|
| Dedicatoria..... | iii |
| Agradecimiento..... | v |
| Valoración del docente (carta aval)..... | vii |
| Resumen | viii |
| Introducción del tema y subtema | 1 |
| Justificación | 3 |
| Objetivos..... | 4 |
| Desarrollo del contenido | 5 |
| Capítulo uno: Liderazgo | 5 |
| 1.1. ¿Qué quiero ser yo?..... | 9 |
| 1.2. Los ámbitos del liderazgo | 9 |
| 1.3. El liderazgo situacional..... | 11 |
| 1.3.1. ¿En qué consiste el liderazgo? | 20 |
| 1.3.1.1. Conductas de dirección: orientadas a las tareas | 21 |
| 1.3.1.2. Conductas de apoyo: orientadas a las personas | 21 |
| 1.3.2. Los estilos de liderazgo..... | 22 |
| 1.3.3. El nivel de desarrollo de un colaborador | 24 |
| 1.3.3.1. Competencias | 25 |
| 1.3.3.2. Compromiso | 27 |
| 1.3.3.3. Nivel de desarrollo de un colaborador | 28 |
| 1.4. Relación entre liderazgo situacional y nivel de desarrollo de un colaborador | 29 |
| 1.5. Cuándo utilizar cada estilo de liderazgo | 31 |
| Capítulo dos: El manager y el poder | 32 |
| 2.1. El manager | 35 |
| 2.2. El poder..... | 37 |
| 2.2.1. El origen del poder | 40 |
| 2.2.2. Las fuentes de poder | 42 |
| 2.2.3. La racionalidad del poder y el poder ejercido | 43 |

| | |
|---|----|
| 2.3. El poder en la empresa | 45 |
| 2.3.1. La estructura y distribución del poder..... | 46 |
| 2.3.2. Las distintas formas de estructuras..... | 47 |
| 2.3.3. La política | 48 |
| Capítulo tres: Inteligencia emocional, habilidad imprescindible para dirigir | 53 |
| 3.1. La inteligencia emocional y la dirección..... | 56 |
| 3.2. Importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta | 58 |
| 3.3. Narcisismo y emociones..... | 58 |
| 3.4. La inteligencia emocional y su clasificación..... | 60 |
| 3.4.1. La inteligencia personal | 60 |
| 3.4.1.1. Automotivación..... | 60 |
| 3.4.1.2. Autoconciencia | 61 |
| 3.4.1.3. Autocontrol | 61 |
| 3.5. La inteligencia interpersonal | 61 |
| 3.5.1. Empatía | 62 |
| 3.5.2. Habilidades básicas para ser empático..... | 62 |
| 3.5.3. Inteligencia social..... | 62 |
| 3.6. La inteligencia emocional y el éxito del directivo..... | 63 |
| 3.7. El aprendizaje de la inteligencia emocional | 65 |
| 3.8. Inteligencia emocional, liderazgo y cultura organizacional positiva..... | 66 |
| Capítulo cuatro: Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional | 74 |
| 4.1. Emociones e inteligencia emocional en las organizaciones..... | 75 |
| 4.2. Investigación multinivel en las organizaciones..... | 77 |
| 4.3. Inteligencia emocional individual en el ámbito laboral..... | 78 |
| 4.4. Inteligencia emocional grupal | 79 |
| 4.5. Inteligencia emocional organizacional | 79 |
| Conclusiones | 81 |
| Bibliografía..... | 83 |

Dedicatoria

Este trabajo de seminario va dedicado a todas las personas que en el transcurso de mis estudios universitarios me apoyaron de manera incondicional, a mis Padres, hermanos y docentes de la Universidad Autónoma de Managua.

Stephanie Victoria Zapata Romero

Dedicatoria

A mis padres que me han dado la existencia y en ella la capacidad de superarme y desear lo mejor en cada paso de mi camino difícil y arduo de mi vida, agradecidos con ellos porque su presencia y consejos me han ayudado a construir y forjar la persona ahora soy.

A maestros y hermanos que en el andar de la vida nos hemos identificado, porque cada uno de ustedes me han motivado a que mis sueños y esperanzas se consoliden y ser en este mundo más humano y más humilde.

Gracias a todos los que han recorrido conmigo este camino.

Enrique Antonio Blandón Martínez

Agradecimiento

Le agradezco a mi padre celestial por todas las bendiciones que me ha dado, a mis amados padres que son el motor e inspiración para cada paso o meta a cumplir, a mis estimados docentes que durante mi travesía universitaria me ayudaron a ser una mejor profesional a esforzarme y a tener calidad valores y sobre todo a no rendirme en este proceso, les agradezco cada enseñanza vivida cada consejo dado, ya que sin esos consejos no hubiera podido llegar hasta mi seminario de graduación.

Un especial agradecimiento a todos los docentes del departamento de administración de empresas que fueron parte de mi preparación profesional.

Un especial agradecimiento por el esfuerzo y dedicación a mi tutor de seminario de graduación M.A.E. José Javier Bermúdez, un pilar muy importante en darnos seguimiento para entregar un informe con calidad apegado a las normas académicas de la UNAN Managua.

Stephanie Victoria Zapata Romero

Agradecimiento

A Dios que su santo espíritu nos ha guiado por la senda del bien.

A mis padres, quienes me han brindado su apoyo y con sus sabios consejos me supieron orientar.

A mis maestros, quienes con su experiencia y conocimientos nos supieron guiar en este complejo y largo camino y con ello culminar mi carrera en administración de empresas.

Un merecido agradecimiento a mi maestro M.A.E. José Javier Bermúdez, que con su tutoría me guió de la manera más eficiente y profesional, su exigencia en el transcurso de este informe me permitió ser más responsable.

Enrique Antonio Blandón Martínez



Facultad de ciencias económicas

Departamento de administración de empresas

Valoración del docente (carta aval)

En cumplimiento del Artículo 49 del REGLAMENTO PARA LAS MODALIDADES DE GRADUACION COMO FORMAS DE CULMINACION DE LOS ESTUDIOS, PLAN 2013, dice:

El Docente Tutor realizará evaluaciones sistemáticas tomando en cuenta la Participación y desempeño del estudiante, informe de avance y la calidad de la propuesta de investigación. Esta evaluación tendrá un valor de 50 puntos de la nota final que deberá ser entregada al Director de Departamento, una semana previa al acto de defensa del Seminario de Graduación.

El suscrito Instructor de Seminario de Graduación sobre el tema general de **ORGANIZACIÓN** hace constar que los bachilleres: **Stephanie Victoria Zapata Romero**, Carnet No. **13-20813-1**, **Enrique Antonio Blandón Martínez**, Carnet No. **06-19202-1**, han culminado satisfactoriamente su trabajo sobre el subtema **COMO GANAR PODER MEDIANTE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y HABILIDAD IMPRESCINDIBLE PARA DIRIJIR**, obteniendo los bachilleras **Zapata Romero**, y el bachiller **Blandón Martínez**, la calificación de ___ (**XXXX**) **PUNTOS respectivamente.**

Dado en la ciudad de Managua a los 13 días del mes de octubre del año 2022

M.A.E. José Javier Bermúdez
INSTRUCTOR

Resumen

El presente informe de investigación documental de seminario de graduación para optar al título de licenciado en Administración de Empresas tiene como tema general organización y como sub tema cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir

Para ello se tiene como propósito el indicar cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir y crear mejores decisiones estratégicas mediante el análisis de la inteligencia emocional en las organizaciones.

La estructura teórica se enmarca en cuatro capítulos tales como: Capítulo uno: Liderazgo, teniendo como ítems principales, Como capítulo dos: El manager y el poder Un último capítulo tres: la inteligencia emocional y sus habilidades imprescindibles para dirigir y Capítulo cuatro: Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional.

La metodología utilizada se basa en el método de la investigación documental y webgrafía, técnicas de lectura, aplicación de las normas APA, aplicación de la estructura según normativa de la UNAN Managua, así como también la aplicación de la rúbrica de evaluación para seminario de graduación aprobada por el claustro docente del departamento de administración de empresas.

Introducción

El presente informe de investigación bibliográfico de seminario de graduación para optar al título de licenciado en Administración de Empresas tiene como tema general organización y como sub tema cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir una organización.

Este informe es para que sirva como guía o referencia para todos aquellos gerentes, directores, supervisores de las organizaciones empresariales y generar poder desde el punto de vista del liderazgo y crear así habilidades de dirección para con su personal.

Para ello se tiene como propósito el indicar cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir y crear mejores decisiones estratégicas mediante el análisis de la inteligencia emocional en las organizaciones.

De tal manera, se presenta una base teórica conformada por cuatros capítulos con cada uno de sus temas principales, tales como:

Capítulo uno: Liderazgo, teniendo como ítems principales ¿Qué quiero ser yo?, los ámbitos del liderazgo, el liderazgo situacional, relación entre liderazgo situacional y nivel de desarrollo de un colaborador y cuándo utilizar cada estilo de liderazgo.

Como capítulo dos: El manager y el poder, sus temas; el manager, el poder, y el poder en la empresa.

Capítulo tres: la inteligencia emocional y sus habilidades imprescindibles para dirigir, y sus temas principales la inteligencia emocional y la dirección, importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta, narcisismo y emociones, la inteligencia emocional y su clasificación, la inteligencia emocional y el éxito del directivo, el aprendizaje de la inteligencia emocional, el estudiante y su nivel de inteligencia emocional.

Último Capítulo cuatro: Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional, con sus temas importantes tales como: Emociones e inteligencia emocional en las organizaciones, investigación multinivel en las organizaciones, inteligencia emocional individual en el ámbito laboral, inteligencia emocional grupal y la inteligencia emocional organizacional.

Justificación

En el aspecto teórico: el presente informe bibliográfico brindará elementos teóricos con respecto a las emociones gerenciales, liderazgo y generar un alto valor de ganar en cada una de las decisiones administrativas

El aspecto práctico, se pretende que este documento bibliográfico, sea de índole benéfico a todos aquellos micros, pequeños y grandes empresarios que deseen agrandar su potencial de un gran líder y comunicador, pero sobre todo de gran ayuda para los emprendedores actuales y futuros de nuestro país, a su vez será de gran utilidad para todas aquellas instituciones del estado encargadas de fomentar un buen liderazgo por medio de sus planes de capacitaciones a emprendedores de todo nuestro país.

Y en cuanto al aspecto metodológico; este informe será un gran aporte a otras investigaciones que realicen los alumnos de la comunidad educativa de las carreras de Ciencias Económicas y otras Facultades de la UNAN Managua.

Objetivos

Objetivo general

Indicar cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad imprescindible para dirigir una organización.

Objetivos específicos

1. Comprender el liderazgo como una técnica administrativa para el desarrollo del yo, cualidades y ventajas y con ello delegar acciones de manera más participativas.
2. Relacionar el manager y el poder a través de su origen, fuentes y estructura de poder para crear políticas y procedimientos en la gestión administrativas en las organizaciones.
3. Describir la inteligencia emocional y sus habilidades imprescindibles como base fundamental en la dirección organizacional para dirigir de manera eficaz y eficiente.
4. Identificar los niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional como emociones e inteligencia emocional en las organizaciones.

Desarrollo del subtema

Liderazgo

Liderazgo y Dirección en las Empresas del s. XXI: ¿Sabías que España es el país de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) que presenta la mayor tasa de absentismo laboral y que una de cada cuatro bajas es motivada por el estrés? ¿Sabías que, según la Comisión Europea, el Estado español dispone del mercado laboral menos dinámico y flexible de las principales economías de la Eurozona? ¿Podemos hacer algo para cambiar la realidad de nuestro mercado de trabajo?

Algunos empresarios del país tiranizan a sus empleados para conseguir el máximo beneficio económico. Son capataces con regusto de pasado, de los de barriga y puro, de los que se han fumado la poca empatía y humanidad que les quedaba. Desde la Revolución Industrial, el liderazgo empresarial se basa en el control y la desconfianza hacia el subordinado, por eso se han inventado estructuras de poder y dispositivos de mando y control.

En los años veinte, los patrones concebían las empresas como máquinas en las cuales las personas acontecían simples piezas recambiables, era la llamada dirección por instrucciones. Los encargados instruían a los trabajadores para que las cadenas de producción no dejaran de rodar ni un solo minuto. En los años sesenta, la aparición de maquinaria más compleja implicó la necesidad de mano de obra más especializada. Nació la dirección por objetivos, modelo muy utilizado en la actualidad, que consistía en asignar funciones y responsabilidades concretas a cada trabajador con la finalidad de conseguir resultados en el plazo esperado.

Actualmente, en la era de la innovación, la competitividad y la globalización, las empresas dependen de su capital humano para adaptarse y sobrevivir por encima de la capacidad de su maquinaria. La mayoría de empresas españolas acontecen estructuras humanas complejas que poseen creencias y valores y que están en constante transformación.

Para gestionarlas hacen falta líderes empresariales valientes, capaces de organizar equipos de trabajo, legitimadores de valores, que crean en sí mismos y que sepan potenciar el talento de sus colaboradores aprovechando su sensibilidad, voluntad y creatividad. Sólo con líderes generadores de confianza y emoción el país saldrá adelante. (Costa Marcé, 2015, pág. 8).

El liderazgo: En el s. XXI, la complejidad de la economía hace que el liderazgo resulte fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo y las organizaciones de las que forman parte.

En este empeño, es preciso explorar nuevas modalidades de liderazgo, que permitan responder eficazmente a nuevas necesidades de trabajo, como el diseño para el cambio y la innovación, la diversidad cultural, la complejidad, el trabajo basado en el conocimiento y las organizaciones virtuales. La respuesta a estas demandas ha motivado el desarrollo de nuevos enfoques, como el nuevo liderazgo, el liderazgo auténtico, transcultural, complejo, compartido y remoto (Gil, Alcover, Rico, y Sánchez-Manzanares, 2011).

En este contexto, destacamos el concepto de liderazgo por valores de García Sánchez y Dolan (2003). Según los autores, la Dirección por Valores es una nueva manera de entender la dirección de empresas, basada en un buen equilibrio entre tres clases de valores, para alcanzar su visión y cumplir su misión:

1. Valores económico-pragmáticos, de control o “práxicos” por lo general predominantes y nunca suficientemente desarrollados (por ejemplo, la eficiencia o la calidad);
2. Valores emocionales, de desarrollo, “poiéticos”, creativos o generativos (por ejemplo, la imaginación o la calidez), abusiva y erróneamente negados o menospreciados en muchas ocasiones desde la perspectiva pragmática eficientista y

3. Los valores éticos (por ejemplo, la generosidad, el respeto o la honestidad), integrándolos con toda normalidad en los valores económicos y emocionales, sin encerrarlos en códigos ni considerarlos una categoría, y mucho menos ajena al núcleo del negocio productivo.

También tiene un papel relevante, en un sentido similar, el concepto de liderazgo auténtico, desarrollado por Walumbwa, Avolio, y Zhu (2008). Según los autores, la aplicación de este concepto al campo del liderazgo surge hace aproximadamente una década. El auge de este concepto se debe principalmente a dos razones que, por motivos diferentes, reclaman la existencia de un nuevo tipo de liderazgo. Por un lado, la situación de crisis económica y el comportamiento decepcionante de los líderes políticos y del sector financiero a la hora de afrontar la situación.

Desde este punto de vista, la pérdida de confianza en los dirigentes pone de manifiesto la importancia de los aspectos éticos y morales del liderazgo. En efecto, en los últimos años, la psicología positiva ha propuesto cambiar el enfoque de la psicología desde la preocupación en tratar los aspectos negativos, como las deficiencias y las patologías, a fomentar el desarrollo de las cualidades positivas.

Entre dichas cualidades destacan, por ejemplo, la creatividad, la integridad, la ética, el liderazgo, la sabiduría, el ser un buen ciudadano y el trabajo satisfactorio. En este entorno los líderes auténticos son individuos profundamente conscientes de sus valores y creencias, de cómo se comportan y, a su vez, de cómo son percibidos por los demás.

Se pone de manifiesto la potencialidad de integrar estos dos modelos revolucionarios de dirigir las empresas: un líder auténtico que dirija la organización a través de la dirección por valores.

Definición de liderazgo: El Liderazgo es la facultad de dirigir a un determinado grupo de personas en una determinada tarea o misión (Pedraja-Rejas y Rodríguez-Ponce, 2008). También se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo.

El Liderazgo es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización y, por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

Citando a los clásicos, Weber (2009) describe tres tipos de liderazgo puros:

1. Líder carismático: genera entusiasmo. Es elegido como líder por su manera de entusiasmar y motivar a sus seguidores.
2. Líder tradicional: es aquél que hereda el poder por costumbre o por un cargo importante, o que pertenece a un grupo familiar de élite que ha tenido el poder desde hace generaciones.
3. Líder legítimo: adquiere el poder mediante procedimientos basados en las normas legales, demostrando capacidad de convocar y convencer a sus seguidores, pero sin el entusiasmo del líder carismático.

Desde un enfoque más actual, según Viveros (2003), el liderazgo se puede analizar desde el punto de vista entre la relación del líder con sus seguidores:

1. Liderazgo dictador: fuerza sus propias ideas en el grupo. Impide que los integrantes sean responsables o independientes. Es inflexible y le gusta ordenar y mandar. Destruye la creatividad de los demás.
2. Liderazgo autocrático: el líder es el único que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización del grupo, sin tener que justificarlas. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional.
3. Liderazgo democrático: el líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo. Se explicitan de forma clara los criterios de evaluación y las normas que rigen.
4. Liderazgo liberal (*laissez faire*): el líder adopta un papel pasivo, abandonando el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros disponen de total libertad pero sólo reciben el apoyo del grupo si lo solicitan. (Costa Marcé, 2015, págs. 11-12).

1.1. ¿Qué quiero ser yo?

Para generar una cultura de empowerment se necesitan líderes, y aquí se presenta el primer problema, ya que, como lo señaló Peter Drucker: “Los líderes son el recurso clave, pero más escaso en cualquier organización”.

Por ello, lo primero que debemos hacer para comenzar a transitar el camino que nos lleve de una cultura jerárquica a una de empowerment es desarrollar líderes consustanciados con este estilo de gestión.

Muchas veces se piensa que el liderazgo es un don, que es algo innato. A este respecto podemos aclarar que el liderazgo es una competencia comportamental, una habilidad, y que si bien hay personas que nacen con un liderazgo más desarrollado que otras, cualquiera de nosotros, con capacitación y entrenamiento, puede mejorarlo notablemente. Esto es lo que se busca, que las personas que están en puestos de conducción trabajen en desarrollar su liderazgo y así pasar de ser jefes a ser líderes.

La pregunta clave que cada uno de nosotros nos debemos responder es: ¿qué quiero ser yo? Ser líder es una decisión personal, íntima, ya que lleva implícito un alto grado de convicción y decisión; hay que estar totalmente convencido de querer serlo, debido a que hay que esforzarse mucho para lograrlo. Esta es una de las razones por las que hay tan pocos líderes; no hay tanta gente que esté dispuesta a asumir el desafío y el trabajo que implica serlo. (Rabound, Roberto; Astarloa, Luis María; Batalier, Roberto; Berdiñas, Luis y Bochi GRaciela, 2008, págs. 62-63).

1.2. Los ámbitos del liderazgo

Existen cuatro ámbitos en los que se debe desarrollar el liderazgo:

1º ámbito: El autoliderazgo: Este es el primer ámbito que deberíamos desarrollar, aprender a liderarnos a nosotros mismos para convertirnos en ejecutores independientes.

Si lo miramos fríamente, parece el ámbito más fácil de desarrollar, ya que somos nosotros los que identificamos aquellos aspectos que queremos cambiar o mejorar en nosotros mismos; definimos qué acciones tenemos que llevar adelante para lograrlo y además somos nosotros quienes tenemos que ejecutarlas. Como vemos, todo depende de cada uno de nosotros.

Esto, que parece tan simple, generalmente es lo que menos hacemos y más nos cuesta; si no, veamos cuántas veces nos proponemos cambios y empezamos a realizarlos, y luego quedan a mitad de camino, ya sea por pereza, falta de tiempo, de convicción o por cualquier otra razón. El punto es que si no podemos liderarnos a nosotros mismos, ¿cómo queremos liderar a los demás?

Exigimos a los demás que hagan cambios que nosotros mismos no estamos dispuestos a realizar.

Primero deberíamos manejar muy bien el autoliderazgo para conocer los esfuerzos y problemas que implican los cambios que proponemos y luego aplicarlos a los demás, de modo que tengamos herramientas para poder ayudarlos.

2º ámbito: El uno a uno: Luego de dominar el ámbito mencionado, deberíamos pasar al del uno a uno, donde el líder comienza a influir sobre otra persona. Aquí, las decisiones que tomemos no son ejecutadas por nosotros mismos, como en el caso anterior, sino por un colaborador, por lo tanto, debemos empezar a ver, frente a los inputs que nosotros le generamos, cuáles son las respuestas y reacciones de la otra persona. Este aspecto es muy importante, ya que cada colaborador podrá reaccionar de una determinada manera, en función de sus vivencias, convicciones, experiencias, conocimientos y motivaciones.

3º ámbito: El equipo: Aquí el líder influye sobre los miembros del equipo. Para ello hay un paso más que dar respecto de la etapa anterior, y es que aquí el líder debe conocer, frente a los inputs que genere al equipo, cuáles son las reacciones individuales de cada uno de sus miembros (no podemos esperar las mismas reacciones, ya que todos son personas distintas), y además cuáles son las reacciones del equipo (las personas en conjunto), ya que estas pueden ser totalmente distintas a las que tomarían sus miembros individualmente por el efecto coercitivo del equipo.

4º ámbito: La organización: Aquí el líder influye sobre parte o en toda la organización. Toma a su cargo un área o departamento, y luego puede llegar a toda la organización.

Vemos que para desarrollar correctamente el liderazgo deberíamos seguir la secuencia arriba indicada, lo que evitaría los errores y problemas que se presentan muchas veces entre supervisores y supervisados.

En esta explicación podemos identificar algunas de las causas de por qué hay tantos problemas en dicha relación. Primero, porque en general los gerentes empezamos a liderar en el 3º ámbito, es decir, el equipo, y nos salteamos los dos anteriores, el del autoliderazgo y el del uno a uno, con la consiguiente falta de experiencia y aprendizaje necesarios para poder manejar distintas situaciones. En segundo lugar, porque nunca fuimos capacitados para dirigir personas; siempre fuimos educados desde el punto de vista técnico para que supiéramos lo que tenemos que hacer técnicamente, pero muy excepcionalmente fuimos entrenados para gestionar personas, ya que se cree que esto es un arte o un don, y no hay nada más equivocado que eso.

Para gestionar personas y equipos eficientemente debemos prepararnos y capacitarnos de la misma manera que lo hacemos con los temas técnicos, de allí la importancia del desarrollo de las habilidades directivas. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 63-64).

1.3. El liderazgo situacional

El liderazgo situacional alienta a los líderes a tener en cuenta a los miembros del equipo que tienen a su cargo y la singularidad de cada situación a la hora de elegir un método de liderazgo. En esta guía, analizaremos los cuatro estilos de liderazgo situacional y cómo puedes utilizarlos para ayudar de la mejor manera posible a los miembros de tu equipo.

Como líder de tu equipo, te darás cuenta de que las distintas situaciones que se te presentan requieren respuestas diferentes. Por ejemplo, si tu equipo de marketing comienza a trabajar en un proyecto que conlleva mucho trabajo técnico, es posible que tengas que guiar a tu equipo por territorio desconocido en lugar de delegar tareas.

Sin embargo, si tu equipo se hace cargo de un proyecto similar a otros que ya ha realizado antes, puedes tener menos protagonismo en tu rol de líder.

Ser un líder situacional implica adaptar tu estilo de liderazgo a la situación en cuestión. En esta guía, hablaremos de los cuatro estilos de liderazgo situacional y de cómo puedes utilizarlos para crear un ambiente de trabajo flexible y adaptativo.

¿Qué es el liderazgo situacional?

El liderazgo situacional es un estilo de liderazgo en el que los líderes tienen en cuenta el nivel de preparación de los miembros de equipo que tienen a su cargo y la singularidad de cada situación. Paul Hersey y Ken Blanchard desarrollaron el modelo de liderazgo situacional en 1969 mientras trabajaban en el libro *“Administración del comportamiento organizacional”*.

El líder situacional saca lo mejor de su equipo al crear un entorno de trabajo democrático y promover la adaptabilidad y la flexibilidad.

¿Cómo funciona el liderazgo situacional?

El enfoque de liderazgo situacional puede ayudarte a desarrollar relaciones con los miembros de tu equipo porque adaptarás tu estilo de liderazgo a su nivel de desarrollo. Cada miembro del equipo requiere un nivel único de liderazgo práctico y basado en la comunicación. Depende de ti evaluar las habilidades, la confianza y la motivación de los miembros de tu equipo y determinar qué estilo de liderazgo utilizar.

Todos los miembros del equipo difieren en sus capacidades, niveles de confianza y niveles de motivación en el trabajo.

Si utilizas el mismo estilo de liderazgo para todos, algunos miembros del equipo disfrutarán de tu liderazgo mientras que otros se sentirán desatendidos. El método de liderazgo situacional es flexible y te permite personalizar tu estilo de liderazgo para satisfacer las necesidades de todos.

4 estilos de liderazgo situacional

Hay cuatro estilos de liderazgo que puedes emplear dependiendo de quiénes sean las personas a las que dirijas y el momento en que lo hagas. Puedes colocar estos diferentes estilos de liderazgo en un gráfico que muestra tu nivel de comportamiento directivo en relación con tu nivel de comportamiento de apoyo.

Figura: Estilos de liderazgo



Figura 1.1. (Asana, 2021)

El comportamiento directivo es la medida en que le dices a un miembro del equipo lo que tiene que hacer, cómo hacerlo, dónde tiene que hacerlo y cuándo tiene que finalizarlo. El comportamiento de apoyo es la medida en que te comunicas con el miembro del equipo, lo escuchas de forma activa y le brindas reconocimiento por el progreso alcanzado con la tarea.

La correspondencia entre tu nivel de comportamiento de apoyo y el mismo nivel de comportamiento directivo determina el tipo de estilo de liderazgo situacional que estás utilizando.

Directivo

El primer estilo de liderazgo situacional es el directivo, también conocido como orientador o revelador. Al dirigir, el nivel de comportamiento directivo es alto, mientras que el nivel de comportamiento de apoyo es bajo. Este estilo de liderazgo es más eficaz cuando el miembro del equipo requiere una supervisión cercana por parte tuya como líder, ya sea porque no tiene experiencia o porque tiene un bajo compromiso con la tarea en cuestión.

Escenario: Un nuevo miembro del equipo se une al grupo y tiene poca experiencia en el envío de emails de difusión a clientes potenciales. No parece tener la confianza necesaria para manejar el proyecto por sí mismo porque es su primer proyecto de difusión, así que aplicas el estilo de liderazgo situacional directivo para guiarlo en cada paso y asegurarte de que no cometa errores.

Persuasivo

El segundo estilo de liderazgo situacional es el persuasivo, también conocido como explicativo o “coaching”. Al aplicar el estilo persuasivo, el nivel de comportamiento directivo es alto y también lo es el nivel de comportamiento de apoyo. Este estilo de liderazgo situacional es el más eficaz para los principiantes entusiastas porque puedes observarlos y apoyarlos sin una supervisión cercana.

Escenario: Un miembro del equipo está deseoso por ganar experiencia en marketing para redes sociales, aunque nunca antes haya trabajado en esta área. A pesar de que tiene una experiencia limitada, le permites trabajar en un proyecto de redes sociales mientras lo observas para que adquiera experiencia. Luego, le das tu opinión sobre su desempeño una vez finalizado el proyecto.

Participativo

El tercer estilo de liderazgo situacional es el participativo, también conocido como de apoyo o facilitador. Este estilo se diferencia de los dos anteriores porque tiene un alto nivel de comportamiento de apoyo y un bajo nivel de comportamiento directivo, por lo que es un estilo orientado a los miembros del equipo. Utiliza este estilo de liderazgo si el miembro de tu equipo tiene las habilidades necesarias para finalizar la tarea en cuestión, pero carece de la confianza o la motivación para hacerlo con éxito. Como líder, puedes hacer preguntas abiertas para determinar cuál es el problema y ayudar a encontrar una solución.

Escenario: Uno de los miembros más capacitados de tu equipo empieza a tener un desempeño deficiente en su trabajo. Te preocupas porque sabes que es capaz de hacer mucho más de lo que está haciendo. Pones en práctica el estilo de liderazgo situacional participativo y organizas una reunión individual con este miembro del equipo. Cuando descubres que el problema es personal, te pones a su disposición para que te cuente lo que le está sucediendo y le ofreces un día de descanso mental antes de que retome su trabajo a toda máquina.

Delegador

El cuarto estilo de liderazgo situacional es el delegador, también conocido como empoderador o supervisor. Este estilo implica un comportamiento poco directivo y un comportamiento de bajo apoyo porque es un estilo de liderazgo orientado al miembro del equipo. Cuando los miembros del equipo son autosuficientes, pueden necesitar que pases a un segundo plano en tu rol de liderazgo. Este estilo promueve la libertad de los miembros del equipo y fomenta la confianza entre ellos.

Escenario: Un miembro del equipo con el que has trabajado durante varios años te dice que se siente seguro de poder realizar un proyecto por su cuenta. Por su experiencia anterior, también sabes que tiene las habilidades necesarias para finalizarlo. Decides darle libertad para que trabaje sin supervisión, sabiendo que acudirá a ti para hacerte preguntas y para que realices una revisión final.

Cualidades del líder situacional

Para tener éxito como líder situacional hay que tener capacidad de adaptación. Los líderes que prefieren adherirse a un solo estilo de liderazgo no adaptan su enfoque a los miembros de su equipo. Como líder situacional, debes adaptar tu enfoque situacional para ayudar a cada miembro del equipo y esforzarte por predicar con el ejemplo.

Figura: Cualidades de un líder situacional



Figura 1.2. (Asana, 2021)

Perspícaz

Los líderes situacionales son perspicaces y comprenden las necesidades de los miembros de su equipo en cualquier situación. Cuando eres perspicaz, puedes evaluar si los miembros de tu equipo se sienten confiados o inseguros, motivados o sin ganas, y si pueden manejar una tarea por sí mismos o si necesitan asistencia adicional.

Flexible

Los líderes situacionales también deben ser flexibles. Una vez que sepas lo que los miembros de tu equipo necesitan de ti, podrás adaptar rápidamente tu estilo de gestión para satisfacer esas necesidades. La flexibilidad es clave porque puedes tener varios miembros del equipo que necesitan diferentes estilos de liderazgo situacional. Depende de ti adaptarte a cada persona.

Confiable

La confianza es una de las mejores cualidades de liderazgo situacional que puedes tener. Cuando los miembros de tu equipo confían en ti, es más probable que tengan éxito en el trabajo. Puedes ganarte la confianza de los miembros de tu equipo al fomentar la comunicación y promover conexiones positivas.

Solucionador de problemas

Los líderes situacionales se destacan en la resolución de problemas y la toma de decisiones por encima de todo. Ser un pensador reflexivo y con perspectiva general que puede resolver una serie de problemas cuando surgen es una habilidad invaluable. Si tienes una mente ágil y utilizas varios estilos de liderazgo, puedes llevar a tu equipo al éxito.

Mentor y “coach”

El “coaching” entra en el segundo estilo de liderazgo situacional, pero un buen líder situacional debe actuar como “coach” de su equipo en todo momento. Debes ser capaz de alentar y educar a tu equipo mientras le das instrucciones en su trabajo diario.

Cuando tienes estas habilidades de liderazgo, puedes sentirte seguro de que eres un líder eficaz y estás apoyando a tu equipo de la mejor manera posible.

Ventajas y desventajas del liderazgo situacional

Cada estilo de liderazgo tiene ventajas y desventajas. Ser consciente de las desventajas asociadas a tu rol de liderazgo puede ayudarte a convertirte en un gran líder y a prevenir cualquier desafío que puedas enfrentar antes de que se produzca.

Ventajas

Mejora la productividad: Una de las ventajas del liderazgo situacional es que mejora la productividad general de los miembros del equipo. Dado que cada miembro del equipo tiene un nivel diferente de habilidad y motivación, el uso de una forma de liderazgo adaptativa te permite evaluar a cada uno por separado y maximizar su rendimiento

Se centra en los miembros del equipo: El modelo de liderazgo situacional se centra en los miembros del equipo. Utilizar un solo estilo de liderazgo para todos los miembros del equipo es pretender que todas las personas sean iguales. El liderazgo situacional tiene un alto compromiso con cada miembro del equipo y le da su propio espacio para crecer.

Promueve la flexibilidad: El liderazgo situacional promueve la flexibilidad, ya que amolda el liderazgo al nivel de habilidad, motivación y confianza de cada miembro del equipo. Los modelos de liderazgo menos flexibles pueden no tener en cuenta el nivel de motivación de los miembros del equipo, pero el liderazgo situacional debe ser flexible para mejorar la productividad.

Desventajas:

Puede provocar confusión: Una desventaja del liderazgo situacional es que puede crear confusión. La falta de uniformidad en el estilo de liderazgo puede hacer que los miembros del equipo se pregunten qué deben hacer y cuándo. Por ejemplo, a algunos miembros del equipo les puede costar pasar de una tarea totalmente práctica una semana a una tarea totalmente delegada la siguiente.

Puedes evitar la confusión al preguntar a los miembros del equipo qué estilo de liderazgo situacional prefieren.

Se centra en los objetivos a corto plazo: Los miembros del equipo que prefieren centrarse en los objetivos a largo plazo pueden no disfrutar del liderazgo situacional porque se centra en los objetivos a corto plazo. Cuando se cambia de estilo de liderazgo, hay que centrarse en la tarea que se está llevando a cabo y no en tareas u objetivos planificados con meses de antelación. Los miembros del equipo pueden sentirse incómodos si no saben con qué estilo de liderazgo se encontrarán la próxima semana o el próximo mes. Si los miembros de tu equipo necesitan una planificación a largo plazo, puedes encontrar un punto intermedio al planificar las tareas con antelación y discutir qué estilo de liderazgo prefieren para cada tarea próxima. Hacerle saber a tu equipo que tienes la libertad de cambiar de estilo de liderazgo cuando sea necesario puede tranquilizarlo.

El líder asume la responsabilidad: El liderazgo situacional pone mucha responsabilidad en ti como líder para decidir qué tipo de estilo poner en práctica y cuándo. Este modelo puede resultar estresante porque debes ser flexible y adaptarte en todo momento. También tendrás que evaluar las emociones, las habilidades de trabajo y las habilidades sociales de otras personas para determinar sus necesidades de liderazgo.

Para facilitar las cosas, intenta conocer a los miembros de tu equipo a nivel personal. Una vez que los conozcas bien, te darás cuenta de que cada uno tiene una clara preferencia por un estilo de liderazgo. Aunque cada miembro del equipo puede requerir un cambio de estilo ocasional, la mayoría de los miembros del equipo tienen un estilo de comunicación preferido.

Utiliza el liderazgo situacional para satisfacer las necesidades de tu equipo

El liderazgo situacional es flexible y adaptativo. Puedes motivar a tu equipo para que tenga un mejor desempeño en el trabajo al modificar tu estilo de liderazgo para que se adapte a su situación.

Utilizar un software de gestión de proyectos puede ser una buena manera de supervisar el progreso de los miembros del equipo y obtener más información sobre las capacidades de cada persona.

También puedes utilizar las herramientas de gestión de proyectos para proporcionar comentarios y fomentar un entorno comunicativo. (Asana, 2021). Párr. 1-32.

1.3.1. ¿En qué consiste el liderazgo situacional?

Siguiendo con el desarrollo anterior, vimos que el empowerment “consiste en la liberación de los conocimientos, la experiencia y la capacidad de motivarse que tienen las personas”.

Si reflexionamos sobre esto y nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo tienen exactamente los mismos conocimientos?, la respuesta es no. Si nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo tienen exactamente la misma experiencia?, la respuesta es no; y si finalmente nos preguntamos: ¿todas las personas de mi equipo se motivan exactamente por las mismas cosas?, la respuesta también será no.

Ahora bien, si todas las personas que gestionamos no tienen los mismos conocimientos, ni la misma experiencia, ni se motivan por las mismas cosas, la pregunta es ¿por qué gestionamos a todos exactamente de la misma manera?

Si cuando transmitimos conocimientos a nuestros colaboradores lo hacemos en un determinado grado, aquellos que tengan un nivel de conocimientos superior al que estamos comunicando se aburrirán, debido a que ya lo saben, y aquellos que tengan un nivel muy por debajo de lo que enseñamos no entenderán; solamente será adecuado para aquellos que poseen un nivel de conocimientos próximo al que estamos dando.

Para el caso de la experiencia podemos hacer un análisis similar. Al transmitir nuestra experiencia en un determinado nivel, aquellos que ya hayan experimentado lo que comunicamos se aburrirán, y por el contrario, a otros esas experiencias le parecerán algo muy lejano.

Si analizamos la capacidad de motivarse, nosotros motivamos a los colaboradores según nuestro criterio; esto presupone que todos se motivarán con las mismas cosas que nos motivan a nosotros, lo que no es así.

Aquello que nos motiva a nosotros quizás a alguno pueda motivarlo, pero es muy probable que a otros les resulte neutro o quizás les produzca un efecto negativo.

Por ello, para poder gestionar eficientemente a los colaboradores, le debemos dar a cada uno los conocimientos que necesita, la experiencia que le falta, y motivarlos con aquellas cosas que efectivamente lo logren.

A partir de aquí se podrá entender mejor el concepto de liderazgo situacional.

El liderazgo situacional consiste en adaptar el estilo de liderazgo utilizado por el líder al nivel de desarrollo de un colaborador para cumplir con las exigencias de una tarea u objetivo determinado. Lo que nos indica el liderazgo situacional es cómo adaptar nuestro estilo de gestión a las características de nuestros colaboradores, de manera de brindarle a cada uno de ellos lo que realmente necesita para lograr estándares de desempeño superior en su puesto o en una tarea determinada.

Un gerente debe gestionar tareas y personas, y debe asignar las personas adecuadas a cada tarea de manera de lograr resultados.

Esto nos lleva a dos tipos de comportamientos o conductas del líder: las conductas de dirección y las de apoyo. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 64-66).

1.3.1.1. Conductas de dirección: orientadas a las tareas

En este caso, las conductas que asume el líder están orientadas a la tarea, por ello define qué hacer cómo y cuándo hacerlo. Define los objetivos, las metas y las prioridades. Planifica y programa el trabajo de su equipo, define los roles de manera precisa y asigna las tareas a cada uno de sus colaboradores. Establece los medios, métodos y recursos con los que se ejecutarán estas. Controla regularmente los resultados y comprueba si las tareas se realizan en el tiempo y la forma requeridos. (et, al Robound, Roberto, 2008, pág. 66).

1.3.1.2. Conductas de apoyo: orientadas a las personas

Las conductas de apoyo están orientadas a las personas, y se centran en desarrollar la motivación y la confianza de los colaboradores con respecto a la tarea.

Para ello intercambia opiniones con sus colaboradores, estimula su participación individual y colectiva, y confía en ellos para ejecutar el trabajo. Da autonomía dentro de determinados límites y reconoce los logros. (et, al Robound, Roberto, 2008, pág. 66).

1.3.2. Los estilos de liderazgo

La combinación de las conductas de dirección y de apoyo da lugar a los cuatro estilos de liderazgo situacional: Directivo, enseñanza, participativo y delegador, de los cuales se explican a continuación.

Estilo directivo: alta dirección - bajo apoyo

Los comportamientos del gerente están más orientados a la ejecución de la tarea (alta dirección) que al desarrollo de las personas (bajo apoyo).

Se aplica con colaboradores nuevos o que no conocen la tarea asignada.

En este caso, el gerente dice qué hacer y cómo y cuándo hacerlo. Los objetivos, los planes y las fechas son definidos por el gerente. Las decisiones y los puntos de control son definidos y previstos por el gerente. Da muchas instrucciones y algunas explicaciones, da más información que la que solicita y responde a las preguntas detalladamente y con precisión. En este nivel el colaborador no sabe hacer la tarea, sino que debe enseñársele, por ello se dan instrucciones precisas al colaborador acerca de lo que debe hacer más que preguntar por su interés para hacerlo. El gerente busca la eficacia inmediata.

Estilo enseñanza: alta dirección - alto apoyo

Los comportamientos del gerente están orientados a la ejecución de la tarea (alta dirección) y al desarrollo de las personas (alto apoyo). Se aplica con colaboradores que tienen alguna experiencia laboral o que ya conocen en parte cómo hacer la tarea.

Los comportamientos característicos de este estilo son: contribuye a aumentar la motivación y la confianza a medida que los colaboradores aprenden. Las decisiones son tomadas por el gerente luego de escuchar opiniones al respecto.

Comienza a valorizar los proyectos, los objetivos y las actividades; explica a sus colaboradores cuál es el valor de la tarea que realiza para el equipo y la organización. Anima y alienta a las personas a que asuman responsabilidades. Promueve las preguntas y se asegura de que cada uno ha comprendido y está preparado para hacer las tareas. Adopta una actitud pedagógica: informa, transmite conocimientos y experiencia. Observa cómo se están realizando los trabajos minimizando el riesgo de errores.

Estilo participativo: baja dirección - alto apoyo

Los comportamientos del gerente ahora están menos orientados a la ejecución de la tarea (baja dirección) y más a las personas (alto apoyo). Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo, pero les falta motivación o confianza para realizarlo. En este caso el gerente escucha, toma en cuenta las sugerencias y propuestas de sus colaboradores, y los involucra para identificar los problemas y buscar las soluciones.

Negocia, está dispuesto a aceptar una solución diferente a la suya. Arbitra, define lo aceptable y lo inaceptable dentro del equipo. Asocia a sus colaboradores al trabajo en equipo y les permite decidir cómo van a hacer las tareas que les conciernen. Colabora, aconseja y apoya a sus colaboradores. Vigila la calidad de las relaciones dentro del equipo.

Estilo delegador: baja dirección - bajo apoyo

Los comportamientos del gerente ahora están orientados de manera baja tanto a la ejecución de la tarea (baja dirección) como al desarrollo de las personas (bajo apoyo).

Se aplica con colaboradores que ya conocen cómo hacer el trabajo y que tienen suficiente motivación y confianza para realizarlo, es decir, a colaboradores que son autónomos. Aquí las decisiones son tomadas por el gerente junto con el colaborador o con el grupo, o directamente por ellos sin intervención del líder hasta los ámbitos donde les haya delegado. La definición de los roles y la distribución de tareas pueden ser iniciativa del equipo.

El seguimiento se realiza mediante reuniones periódicas de acuerdo con un calendario preestablecido o por iniciativa del colaborador. El gerente explicita su confianza, sabe que el equipo es suficientemente autónomo para ejecutar las tareas que delega. Por eso proporciona ayuda indirecta, es decir, da apoyo, información, allana el camino de su equipo y está disponible por si necesitan su ayuda.

Evalúa periódicamente los resultados y da derecho al error no repetitivo. Estos estilos de liderazgo no se presentan puros, sino que tenemos una combinación de todos o algunos de ellos (tres o dos). Esta combinación define el perfil de liderazgo de cada gerente y determina cuáles son los estilos más desarrollados y los que hay que desarrollar. No existe un estilo que sea el mejor, sino que cada uno será el correcto para una situación diferente. Lo ideal es desarrollar los cuatro estilos, de forma tal que, independientemente del grado de desarrollo del colaborador, podamos aplicar el más adecuado para cada caso. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 66-69)

1.3.3. El nivel de desarrollo de un colaborador

El nivel de desarrollo de un colaborador se determina con respecto a una tarea u objetivo específico. Está dado en función de dos grandes factores, las competencias (habilidades y conocimientos) y el compromiso (motivación y confianza) que tiene para hacer la tarea. (et, al Robound, Roberto, 2008, pág. 69).

Figura: Nivel de desarrollo



Figura:1.3. (et, al Robound, Roberto, 2008)

1.3.3.1. Competencias

“Una competencia es una característica subyacente del individuo que está causalmente relacionada con un estándar de efectividad superior en un trabajo o situación.” (Spencer y Spencer). Esto implica que las competencias son aquellos aspectos propios de la persona que, en la medida que los desarrolle, le permitirán alcanzar niveles de desempeño superiores a los que podría lograr en caso de no hacerlo. Las competencias se pueden clasificar según el grado de dificultad para su detección.

El primer nivel de competencias lo constituyen aquellos aspectos más superficiales y por lo tanto los más fáciles de detectar en una persona: los conocimientos técnicos y las habilidades. El segundo nivel, más interno, está dado por las actitudes y valores. El tercer nivel corresponde al núcleo de personalidad de cada persona, y son los rasgos propios de cada individuo. De estos tres niveles, centraremos nuestra atención en el primero, es decir, en los conocimientos técnicos y las habilidades.

Cuando hablamos de conocimientos técnico-profesionales nos referimos a los propios de la especialización laboral de cada persona y de los requerimientos del puesto que ocupa; por ejemplo: contabilidad, marketing de servicios, informática, programación de sistemas, ventas minoristas, cálculo de estructuras, etc. Estos conocimientos también se denominan competencias duras.

Las habilidades son las competencias comportamentales tales como: liderazgo, trabajo en equipo, comunicaciones interpersonales, iniciativa, orientación al cliente, empowerment, delegación, etc. Estas corresponden a las competencias blandas. En la educación formal –colegio o universidad–, normalmente se hace hincapié en la enseñanza de conocimientos técnicos. Si repasamos mentalmente las materias que hemos estudiado y los cursos que hemos recibido, veremos que la gran mayoría, por no decir todos, tienen esta orientación.

Rara vez hemos sido capacitados en habilidades de gestión o competencias comportamentales. Pero el hecho es que en algún momento nos toca dirigir personas, y allí nos damos cuenta de las carencias que tenemos en este aspecto y de que nos faltan herramientas. En general, somos formados desde el punto de vista técnico de manera impecable, pero con un déficit muy grande en el ámbito de la gestión de personas.

La importancia del desarrollo tanto de los conocimientos técnicos como de las habilidades lo podremos entender a partir de la explicación del modelo de la bicicleta. La bicicleta posee una rueda trasera que representa los conocimientos técnicos. Esta rueda da fuerza, tracción y velocidad, lo que nos dice que necesitamos tener conocimientos técnicos para poder dar impulso y hacer avanzar a nuestro equipo, ya que si no conocemos nada del área que tenemos a cargo, difícilmente podremos conducirlo hacia el cumplimiento de los objetivos planteados.

Pero para que la bicicleta funcione correctamente necesitamos la rueda delantera (habilidades o competencias comportamentales). Esta es la que sirve para dar guía, dirección y equilibrio a nuestra gestión y a la de nuestro equipo. Mientras ocupemos puestos más altos en la estructura organizativa de la empresa, más necesitaremos de las competencias comportamentales, ya que mayor será la cantidad de gente que dependerá de nosotros y que tendremos que gestionar, y, además, nuestros resultados dependerán cada vez más del trabajo y desempeño de nuestros colaboradores. Lo anterior no significa que no debamos aumentar nuestros conocimientos técnicos, todo lo contrario, significa que debemos darle una importancia similar al desarrollo de las habilidades para poder ser gerentes realmente exitosos.

Para identificar el grado de desarrollo de las competencias de un colaborador debemos tener en cuenta, entre otros, los siguientes factores: los resultados que ha tenido en los trabajos realizados anteriormente, el valor de su experiencia profesional pasada en el trabajo actual, los conocimientos técnicos que posee y el grado de comprensión de las exigencias del trabajo actual. También debemos identificar su capacidad para resolver problemas, su actitud para asumir responsabilidades y su capacidad para identificar problemas y tomar decisiones.

En la ejecución del trabajo que realiza actualmente debemos analizar su capacidad para planificar, el respeto por los plazos establecidos, si evalúa distintas opciones u alternativas en la toma de decisiones y qué control realiza para asegurarse de que el trabajo esté realizado en el tiempo y forma requeridos.

Por lo tanto, el nivel de desarrollo de un colaborador estará dado por los conocimientos técnicos que posea para hacer la tarea y por el grado de desarrollo de sus habilidades o competencias comportamentales. Esto implica que deberemos trabajar en el desarrollo de las competencias de cada colaborador, partiendo del nivel que actualmente tienen hasta llevarlas al nivel requerido por el puesto o tarea que deba realizar. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 70-71).

1.3.3.2. Compromiso

El segundo aspecto que determina el nivel de desarrollo de un colaborador es el compromiso. Está dado por dos factores: la motivación y la confianza que tiene en sí mismo para hacer la tarea. Determinar el grado de motivación y confianza de una persona no es un tema sencillo, ya que no podemos detectarlo tan fácilmente como el nivel de conocimientos técnicos que posee. Para ello es fundamental que el gerente desarrolle tres aspectos clave: saber escuchar, saber observar y saber percibir.

A base de esto podrá identificar el grado de compromiso del colaborador. Para detectar la motivación de un colaborador para realizar una tarea debemos observar el grado de atención con que la hace, su estado de ánimo, el nivel de energía que pone y los tipos de expresión que muestra.

La confianza en sí mismo se detecta a través de la seguridad con que hace la tarea, o su carencia si se muestra dubitativo o inseguro al llevarla a cabo. Para ello necesitamos determinar en qué grado la persona se siente identificada con el trabajo que realiza, en qué medida se encuentra motivada por lograr los objetivos planteados, cuánto interés y entusiasmo muestra por el trabajo, si busca asumir nuevas responsabilidades o adopta un papel pasivo, si tiene iniciativa para buscar nuevos enfoques o repite las prácticas habituales, si solicita poco apoyo o requiere la presencia permanente de su supervisor, si realiza su trabajo autónomamente o necesita una permanente validación.

También es importante observar si es poco exigente consigo mismo en su trabajo o si siempre trata de hacer lo mejor, si es tenaz o fácilmente renuncia ante la adversidad y cuál es su actitud de ayuda con los demás miembros del equipo. (et, al Robound, Roberto, 2008, pág. 72).

1.3.3.3. Nivel de desarrollo de un colaborador

La combinación de competencia y compromiso determina los cuatro niveles de desarrollo de un colaborador.

Nivel de desarrollo 1 (D1) Competencia baja-Compromiso elevado Corresponde a personas en tareas nuevas o con escaso concimiento del trabajo. Son personas con poca o ninguna experiencia en la tarea, por lo que no saben hacerla, y no tienen los conocimientos ni las habilidades para realizarla. En general están muy motivadas por aprender o por el desafío.

Nivel de desarrollo 2 (D2) Competencia moderada-Compromiso bajo Son personas que han desarrollado alguna experiencia laboral. En la medida que van aprendiendo aumentan sus competencias. Esperan pautas precisas, que sean establecidas por convencimiento más que por la fuerza. Quieren desempeñarse como se espera, pero no saben cómo. Con respecto al compromiso, se observa que les falta confianza, al no conocer bien cómo hacer la tarea, y además su motivación desciende o se desaniman porque la tarea es más difícil o distinta de lo que esperaban.

Nivel de desarrollo 3 (D3) Competencia elevada-Compromiso variable-bajo Son personas con conocimientos y habilidades desarrollados; ya saben hacer la tarea, por eso sus competencias son elevadas. La motivación puede ser alta, moderada o baja (compromiso variable), esto dependerá de muchos factores y por lo tanto no lo podemos asegurar. Lo que sí podemos asegurar es que tendrán baja confianza en sí mismos para hacer la tarea (compromiso bajo), ya que deben empezar a tomar decisiones que antes tomaba su jefe, y hay temor al error o a la equivocación.

Son capaces, pero les falta autonomía. No están seguras de poder actuar solas de modo eficaz. En este nivel hay que tener cuidado, ya que la inseguridad reduce la capacidad de aplicar sus competencias con eficiencia, por lo que puede parecer que la persona no sabe, cuando en realidad sí sabe hacer la tarea, pero le falta confianza para actuar y tomar decisiones por sí misma.

Nivel de desarrollo 4 (D4) Competencia elevada-Compromiso elevado Son personas con madurez alta, capaces, seguras, que conocen el trabajo. Se convierten en miembros responsables de un equipo que soluciona sus propios problemas. Tienen la suficiente confianza para tomar decisiones y actuar de manera autónoma. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 72-73).

Figura: Nivel de desarrollo



Figura: 1.4. (et, al Robound, Roberto, 2008)

1.4. Relación entre liderazgo situacional y nivel de desarrollo de un colaborador

Como dijimos, el liderazgo situacional consiste en adaptar el estilo de liderazgo utilizado por el líder al grado de desarrollo del colaborador.

Por lo tanto, el estilo de liderazgo debe ir cambiando y adaptándose al nivel de desarrollo que vaya adquiriendo el colaborador.

Esto es un proceso dinámico, en el que la persona va pasando sucesivamente por los distintos niveles (D1, D2, D3, D4) en la medida que vaya incrementando sus competencias y aumentando su compromiso, hasta llegar al nivel D4, en el cual será autónoma. En este recorrido, el líder deberá ir adoptando sucesivamente los estilos E1, E2, E3 y E4, llegando al último, el de delegador. A partir de aquí deberá ir ampliando los límites de delegación en el tiempo.

A través del liderazgo situacional promoveremos el desarrollo de nuestros colaboradores, tanto de sus competencias como de su compromiso. Esto es empowerment, ya que estamos generando condiciones para que nuestros colaboradores apliquen todos los conocimientos, experiencia y capacidad de motivarse que poseen, y que además los vayan incrementando a través del proceso. (et, al Robound, Roberto, 2008, págs. 74-75).

Figura: Liderazgo y colaborador

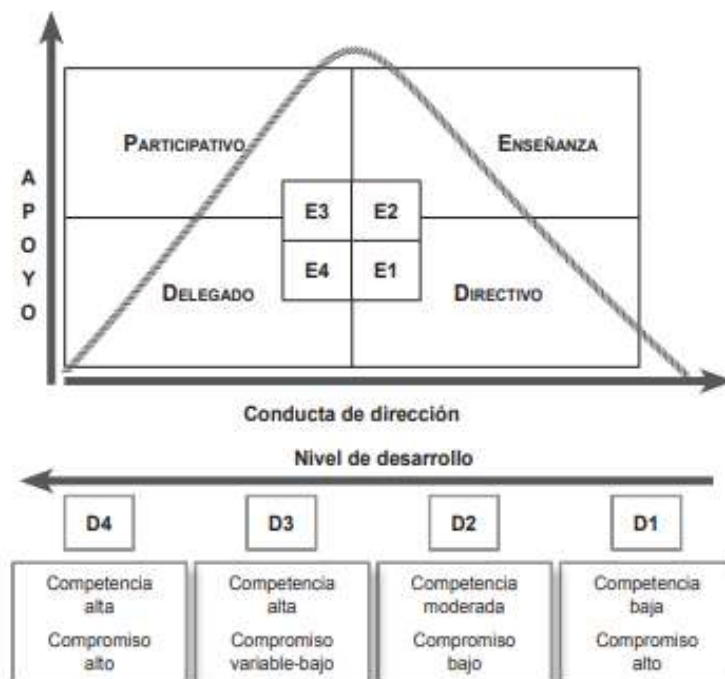


Figura: 1.5. (et, al Robound, Roberto, 2008)

1.5. Cuando utilizar cada estilo de liderazgo

Los diferentes estilos de liderazgo deben aplicarse de acuerdo al grado de desarrollo de cada colaborador, lo que se indica a continuación. Estilo directivo: se debe aplicar con empleados nuevos o con un colaborador poco competente, pero motivado. También con un D2 en una tarea nueva, complicada o importante. Estilo enseñanza: se utiliza con una persona que no posee todos los conocimientos, habilidades o información para hacer la tarea, pero que ya ha desarrollado algunos.

También con un colaborador desmotivado o desanimado. Además, se emplea para verificar condiciones de una persona en una nueva tarea. Estilo participativo: se debe aplicar con una persona que tiene conocimientos y habilidades para hacer la tarea, pero es insegura. Con un colaborador que tiene aptitudes suficientes, pero es nuevo en el equipo.

Con alguien que necesita ser reconocido. Estilo delegador: se utiliza con personas motivadas, con experiencia y confianza, y que se autodirigen, es decir, con personas autónomas. Con un grupo que tiene condiciones técnicas y grupales. También con un D3 que tiene aptitudes, probándolo en tareas de bajo riesgo. Estos son pasos previos a un proceso de delegación, ya que primero debemos preparar y desarrollar a los colaboradores para luego poder delegar. Por ello, como conclusión, primero debemos generar empowerment y luego delegar. (et, al Robound, Roberto, 2008, pág. 75).

Capítulo dos: El manager y el poder

Poder, influencia y autoridad

Las claves para llegar a lo más alto en la empresa De Miguel Rosique “Hay que hacer las paces con el poder. El poder es poder hacer” “Tenga mucho cuidado con la moda del management del buenismo. El «buen rollo» no es sostenible en el tiempo: alguna vez tendrá que tomar una decisión complicada” “Uno de los problemas de la sociedad de la información en que vivimos es que todo se comparte y se cuenta: no existe el sentido del pudor directivo” “A los directivos que les motiva el poder no les preocupa que alguien del equipo destaque y les haga sombra: les viene bien.

Quieren ser prescindibles porque el directivo imprescindible nunca asciende: no hay nadie más que pueda desempeñar su trabajo” “El poderazgo es la vuelta a un estilo de dirección basado en el esfuerzo y en los méritos profesionales. Un estilo de liderazgo en que el directivo piense en el beneficio de la organización anteponiéndolo al suyo propio, haciendo uso del poder con firmeza en las ocasiones en que sea preciso”.

“Las variables generadoras de poder son: la correcta motivación como condición necesaria, la influencia y la autoridad como los apoyos del poder, y la política, que equilibra a todas ellas” Es el momento. Las modernas estructuras horizontales han reducido la distancia entre jefes y empleados, pero han aumentado la necesidad de incrementar las habilidades en el uso del poder.

Reconozcámoslo, las empresas son intrínsecamente políticas. ¿Por qué hablar de poder es incómodo? Las actuales teorías de management y liderazgo olvidan que nada se lleva a cabo sin el manejo de la influencia y la generación de autoridad, en definitiva, el uso del poder. Hay que hacer las paces con el poder.

Hay que reconciliarse con todo lo que el poder puede ayudar a un directivo en el desempeño de su trabajo. El poder es una herramienta clave en la gestión directiva. Y desconocida.

El poder que describe este libro es aquel que es eficiente para el directivo, es eficiente para la empresa y es ético.

“¿Quiere ascender en su empresa ahora que la cosa empieza a pintar mejor? Pues empiece por huir de los trabajos rutinarios porque así no se pueden conseguir resultados extraordinarios. Nadie destaca por hacer lo que tiene que hacer. Colóquese en sitios visibles. Si usted es un profesional con ambición está de suerte, el futuro es suyo, faltan trabajadores con ambición.”

“Colóquese bajo un jefe con futuro. Un jefe que tiene proyección y recorrido en su empresa no se preocupa tanto si le cede a usted más o menos autonomía, no es un jefe celoso. Analice cuál es el departamento que se va a poner de moda en su empresa de cara al nuevo ciclo económico. Busque proyectos con mayor grado de incertidumbre. A mayor incertidumbre mayor ocasión para destacar. Preséntese como lo que es: un empleado que quiere ascender ahora que empieza a salir el sol. Si usted se lo cree, los demás le respetarán.” “Aumente su capacitación y su formación. Estudie. El liderazgo está muy bien, pero al final hay que ganar dinero. Menos coaching y más working. No sea vanidoso. Escuche. Los triunfadores escuchan, los perdedores monopolizan la conversación.”

“La gestión del cambio, o cualquier decisión que se toma desde un punto de vista de gestión, precisa del uso del poder para que las cosas se hagan”. “Un directivo tiene más poder cuanto menos lo explicita”. “La autoridad no se adquiere, sino que la otorgan los empleados: hay que ganársela siendo merecedor de ella”. “El poder se usa mal si se convierte en una herramienta de defensa en lugar de generación de valor”.

“La motivación es la condición necesaria para conseguir poder”. “Todas las motivaciones que tienen como objetivo una recompensa no generan poder, ni ayudan a ascender en la carrera profesional: sólo alimentan el poder personal, y no el poder social”. “La motivación afiliativa es aquella en la que el directivo busca agradar a los demás. Estos directivos tienen mayor necesidad de estima y reconocimiento que de conseguir logros”. “Para motivar al equipo hay muchas maneras que no pasan por la excepción, aunque haya veces en que deba usarse la flexibilidad”. “La motivación del logro es aquella que mueve a los directivos para alcanzar y superar sus objetivos.

Es la motivación que recoge el espíritu competitivo, y permite compararse con un colega”.

“Aprenda a convivir con personas que dejan de hablarle por motivos que incluso usted desconoce. No les pida explicaciones, eso le debilita”. “No se deje engañar: un jefe que cae bien a todo el equipo es que algo está haciendo mal”.

“La autoridad se basa en la libre aceptación de las personas del equipo en asumir como suyas las órdenes que formula el jefe. Por lo tanto, son los propios subordinados quienes dan la autoridad al jefe”. “Hay directivos que sólo pueden gestionar sus equipos haciendo uso de la potestad que les da el cargo”.

“Pero ¿cómo se consigue autoridad si estamos diciendo que la autoridad es una cosa que otorgan los demás? Sencillo: con la ejemplaridad”. “Las órdenes se deben sugerir. Si disfruta de suficiente autoridad, el equipo entenderá que la sugerencia es una orden y se llevará a cabo”. “Querer conseguir poder significa estar en «modo ejemplaridad ON» siempre. Si me apura, hasta en su casa”. “La competencia de un directivo se basa en dos pilares: el conocimiento y la experiencia. La segunda depende básicamente del tiempo. Pero no así la primera.

Es necesario que un directivo que pretenda adquirir poder tenga la humildad de reconocer que no lo sabe todo”. “La incertidumbre crea ansiedad y no todos los directivos saben controlarla adecuadamente. Uno de los mayores frenos a la generación de poder es el miedo a la incertidumbre”.

“La tolerancia a la ambigüedad no es una competencia intelectual del directivo, es una competencia orientada a la acción y en especial necesaria en entornos de cambio: es la capacidad de decidir y actuar a pesar de no dominar la situación”. “Dirigir una crisis es un ejercicio de decisión por intuición que atenaza a la mayoría de los directivos, pero es la oportunidad para aquellos que quieren el mando y el poder”. “Cumplir con los objetivos es la base de la credibilidad frente al equipo y a la organización. Los objetivos están para cumplirse”. “No hay que confundir la firmeza con el autoritarismo.

Un directivo tiene que ser exigente, y eso es lo que espera de él su equipo, pero son malos tiempos para la firmeza porque la gestión del directivo actual está invadida por el management del buenismo”. “Un directivo tiene carisma cuando sus empleados tienen un pensamiento idealizado de él”.

“El carisma se basa en la propia atracción personal y en los sentimientos que despierta el directivo en la organización. El estilo de comunicación es también muy importante para la consecución de atracción personal

“El líder humilde practica el poderazgo porque no es condescendiente: juzga con objetividad, dice los aspectos positivos, y sin herir, también los negativos siendo sincero en su crítica”. “No se genera autoridad haciendo del puesto de trabajo una plataforma para el lucimiento y la exhibición”. “Un directivo que pretenda adquirir poder debe saber que necesita una capacidad de resiliencia muy importante. Precisa de dureza personal y estar dispuesto a muchos sacrificios”.

“La influencia es el ejercicio del poder para modificar el comportamiento o las actitudes de las personas de la organización. A mayor influencia, mayor acumulación de poder. “La influencia es inseparable de la gestión de las personas”. “Intente que las cosas sucedan sin necesidad de imponerlas.

Sugiera las órdenes”. “Las fuentes de poder suelen ser de cuatro tipos: dinero, capacidad productiva, recursos para crecer o información”. “El directivo que consigue ser punto de conexión entre personas inconexas tiene una fuente de influencia muy potente”. “No desgaste a su jefe con cosas poco importantes. Solicite el poder de su jefe para que le apoye en temas que verdaderamente sean relevantes para el negocio”. “Demasiadas motivaciones externas, como los bonus por ventas, ahogan la capacidad del empleado de trabajar por motivación trascendente”. “El libro de Sun Tzu El arte de la guerra no es aplicable a la empresa. No lo intente”.

“La política en las empresas es equilibrar la interdependencia entre los diferentes departamentos con la divergencia de intereses”. “El management del buenismo que aboga por empresas tortilla (planas) provoca una gran frustración entre los empleados que tienen una sana ambición por ascender”. (Alienta, 2015, págs. 2-6)

2.1. El manager

Cuando una persona necesita ayuda y le da parte de lo que está haciendo a otra, se convierte en manager.

Manager es quien coordina una o más personas para el logro de un objetivo determinado. En la organización es manager quien tiene alguien arriba y alguien abajo en la jerarquía. Cuando una persona no tiene nadie arriba suyo en la jerarquía organizacional es el accionista o el fundador.

Cuando una persona no tiene nadie debajo de ella en la jerarquía organizacional es un empleado, operario u otra denominación que no ejerce poder sobre otras personas. Entre el accionista y el operario están quienes han recibido poder para llevar adelante su puesto coordinando un grupo. Un accionista o fundador puede ser al mismo tiempo manager. Esto tiende a confundir los roles. Se pueden aclarar las tareas propias del manager (planificación, organización, liderazgo y control), de las del accionista o fundador (temas reservados, la estrategia de la dirección de la empresa, su constitución y mantenimiento como tal). Pero cuando se da esta duplicidad estas fronteras no suelen ser claras ni respetadas y esto confunde a las personas. El manager no es líder. Y básicamente no es líder porque recibe su poder de arriba mientras el líder lo recibe de abajo. El líder se hace tal porque sus seguidores lo proclaman líder. Una persona se puede proclamar líder, pero si no tiene seguidores un líder podrá ser un intelectual o un solitario pero no será líder. Por otra parte el líder está basado en su carisma.

Esta característica, que nos es incomprendible, es simplemente algo que hace que esa persona atraiga a otras y las haga seguirlo. El carisma no se hace, con carisma se nace. Sino no se tiene y este es un hecho distintivo fundamental entre el líder que lo es por carisma y el manager que lo es por aptitud y por formación. Esto se hace más evidente cuando un manager se retira: se le hace una reunión de despedida - o no- y se va. Quienes reportan a él, siguen en sus puestos, no lo siguen como los seguidores siguen a su líder. El otro hecho fundamental es que el líder recibe el poder de sus seguidores, mientras el manager recibe el poder de sus superiores. Sin embargo hay un bombardeo sistemático por denominar líder al manager. Esto nace así en EEUU y se debe básicamente a dos hechos:

1. en primer lugar, en inglés hay una sola palabra para definir este fenómeno, la palabra leadership, mientras en castellano podemos hablar de conducción, lo cual, en inglés, conduct, tiene otro significado;

2. pero además llamar líder al manager es glamoroso, suena importante y le da como una jerarquía superior. El error es tan grande como confundir a De Gaulle con un gerente de logística. Cada uno tiene sus virtudes, pero por de pronto ningún gerente general o C.E.O. quisiera tener a De Gaulle como gerente en su equipo.

Lo malo de esta situación es que el gerente o futuro gerente sienten que no están cumpliendo o no están siendo como deberían ser y esto los hace sentir críticos hacia sí mismos y tratando de conseguir lo que no es parte de su puesto; al mismo tiempo hay otra tendencia que hace que ya que uno está tan lejano a como debería, llame al autor que nos dice que clase de persona debemos ser para que nos asesore.

Con lo cual el autor ha conseguido un cliente. Por otra parte el manager tiene la inmensa ventaja de que puede formarse, puede estudiar, adquirir nuevos conocimientos, lo cual no puede el líder para ser líder. Podrá estudiar para conocer otros campos, pero su carácter de líder se lo da solamente su carisma.

El manager entra a la empresa porque así lo decide, pero no bien da su consenso para ingresar se ve involucrado en el conflicto que describió Dahrendorf, es decir la asimetría que supone que haya personas que tienen mas poder que otras, asimetría que no tiene solución y que solo puede ser administrada al nivel de conflicto más bajo posible. Esto lo tiene que hacer el manager para sí y para los demás, administrando su poder con prudencia. 4 EL PODER El poder es una posibilidad. (Marystany, SF, págs. 2-3)

2.2. El poder

El poder no es algo que vaya a ocurrir con certeza, sino que es algo probable. Es una capacidad que puede demostrarse o no. El poder es ejercido por una persona o por un grupo de personas y esas personas lo hacen en el marco de una relación en la sociedad, es decir en relación con otras personas, las que reciben el efecto de ese poder. Esta persona o grupo que detenta el poder, tiene que estar en posición de poner en práctica el poder.

En cualquier caso, en el área de las organizaciones, el poder tiene que ser un poder formal, un poder legítimo. La legitimidad del poder en las organizaciones proviene de la designación de la persona en una posición determinada, por parte de quienes son los dueños o accionistas o sus representantes legales.

¿Cómo llegamos a estas conclusiones? En primer lugar, dejando de lado todas las palabras que se utilizan como sinónimos de la palabra poder. Palabras tales como influencia, autoridad, persuasión, coacción, coerción, fuerza, liderazgo, conducción, amor, bondad y carisma, que utilizadas alrededor de un mismo concepto dificultan su comprensión. Al final de este libro y como Apéndice hacemos un análisis de cada una de ellas. Pero aquí lo que intentamos es clarificar el concepto de poder utilizando una sola palabra, la palabra “poder” y dejando de lado las palabras similares.

Como segundo paso llegamos a esas conclusiones haciendo una aclaración entre los varios significados que tiene la palabra “poder”. La palabra poder se utiliza para referirse a la fuerza de un Estado, se la utiliza también para determinar la acción de una persona, se la usa en modismos diversos tales como “uno no puede consigo mismo” o “hasta más no poder”, también se utiliza la palabra “poder” para definir el documento por el cual se habilita a alguien (dar un poder) o para encabezar la descripción de estatus, como poder absoluto o poder liberatorio. Concretamente la palabra “poder” tiene múltiples significados referidos a temas muy distintos.

Lo que hacemos pues es dejar de lado los sinónimos de que hablamos antes y definir un significado de la palabra “poder” que nos aclare a que nos estamos refiriendo cuando hablamos del poder. En el sentido en que lo tratamos, el poder es la posibilidad de que alguien o algunos dentro de una relación social estén en posición de manifestar su propia entidad o de imponerla a otros.

Condicionamos este poder al hecho de que emane de alguien que tiene legitimidad en su cargo. Y aunque este sentido del término poder ha sido definido de diferentes maneras, en todos los casos estas otras definiciones de poder se desarrollan alrededor de esta base que es la facultad de imponerse a otro. La palabra poder tiene su raíz indoeuropea en la palabra “poti” que se convierte en “potis” y luego, posse, potere en el latín. Se castellanizó en 1140.

Para terminar esta introducción quisiera mencionar el hecho de que el poder tiene una cualidad específica que lo distingue: el poder requiere tener fuerza para ser propiamente poder.

No requiere de otras cualidades que hemos mencionado si bien seguramente las use. Pero el poder es básicamente fuerza. No hay poder sin fuerza. Puede haber poder con razón o sin razón, pero no puede haber poder si no hay fuerza, por lo cual la fuerza no es sinónimo del poder, pero sí es un componente necesario de tal importancia que lo mencionamos especialmente.

No es el resultado de la caída de una roca o de un incendio. Los fenómenos naturales tienen fuerza, pero no tienen poder.

El poder implica voluntad o intención de poder, una roca no tiene voluntad sino solamente fuerza. La voluntad de poder es un acto humano. Y este poder del hombre aparece cuando el hombre pone en marcha su energía. El hombre produce poder a partir de su Energía. Dicho de otra manera, el hombre está vivo porque tiene una Energía que en última instancia es el sinónimo de esto que no sabemos dónde está, que es la Vida. En tanto estamos vivos aplicamos esta Energía y actuamos con poder. Esta Energía se aplica por de pronto a nuestro ser. Hay una enorme actividad adentro de nuestro ser, que requiere energía en cada una de sus partes aun cuando dormimos. Aplicamos esta energía a los actos que nos permiten seguir vivos, actos que no gobernamos específicamente, pero que existen por miríadas para que nuestro organismo en todos sus aspectos pueda existir.

Esta Energía se aplica afuera nuestro en acciones donde actuamos sobre las cosas y los vegetales, en acciones donde actuamos sobre los animales y en acciones en que actuamos sobre las personas.

Esta energía se convierte en poder cuando se trata de ejercitarla sobre nuestro entorno. El poder del hombre es la acción de esa Energía sobre su entorno. Todo poder del hombre en este sentido significa que se aplica la Energía sobre su entorno. Esto podemos hacerlo de una manera automática o casual o podemos hacerlo como resultado de un ejercicio de la voluntad.

En todo caso esto es poder. Se ha negado el poder. Se han hecho declaraciones o argumentaciones para que el gobierno no exista, para que se constituyan organizaciones donde no haya jerarquías. Estas son enunciaciones anárquicas. Hay una imposibilidad de que no haya gobiernos y jerarquías. La cuestión se basa y queda encerrada por las características del ser humano que nace inerme, incapaz de mantenerse. (Marystany, SF, págs. 7-9).

2.2.1. El origen del poder

Durante años, que además son los primeros años de la vida, el ser humano es mantenido en una primera organización que es la familia. El niño no tiene noción de que está en una organización ni de que hay características y anomalías en las organizaciones. No tiene idea de que hay organizaciones diferentes y lo que sí va notando es que otros niños son tratados por sus padres de manera diferente. Pero la estructura de sometimiento se le impone al niño de tal manera que hace que no pueda ya modificar la necesidad de vivir sin que haya un jefe. El jefe, sea otro sobre él o sea él mismo, se convierte en parte natural de la vida del niño y luego del hombre. Se hace parte necesaria para vivir el hecho de que cada uno cumpla con una cierta tarea y que esta tarea esté dentro de un sistema jerárquico.

Por esto suponer que pueda haber un sistema social sin jerarquías es una utopía. Es una forma anárquica. Y la anarquía es por definición utópica. Es la pretensión de que lo que no puede existir, exista. Desde otro punto de vista, podemos agregar que el poder está condicionado. No hay un poder absoluto. Este condicionamiento ocurre por la interrelación de esa persona con los demás por la cual cada uno ejerce poder hasta cierto punto, hasta la frontera con la otra persona.

Pero el poder se limita también por la definición interna de la persona. La educación que hemos recibido, nuestras experiencias a partir de nuestros genes, nos van determinando en el sentido de hacer o no hacer en ciertos temas, de abstenernos a partir de cierto punto, de actuar cuando ocurren ciertas cosas. El Poder tiene una verdad.

Todo poder enuncia su verdad. Y frente a esa verdad exige sometimiento.

El Poder requiere aceptación del sometido y esto produce bronca en el sometido. La reacción depende del grado de alienación del sometido. Y la alienación depende de las características del superior, del sometido y del entorno. La cuestión es quien impone las reglas en un determinado campo, desde cuando las impone, porque las impone y en beneficio de quien las impone. Estas son cuatro preguntas esenciales en las consideraciones sobre el Poder.

La cuestión es quien define por fin quien es el que tiene razón. Y quien lo hace es la fuerza. Si algún grupo se rebela contra un gobierno porque ese gobierno es autoritario o porque es ineficaz, esa rebeldía podrá ser aceptada o rechazada. Puede ser que sea autocrático y torturador y puede dominar a los rebeldes. Stalin, se dice, mató 36 millones de rusos que se le opusieron a lo largo de los años. Y murió de muerte natural (aunque hay quien dice que fue envenenado). Pero en los hechos no hay un árbitro que establece quien tiene razón en el ejercicio del poder.

En una época la Iglesia laudaba. A veces la fuerza significa medios pasivos como el caso de Gandhi. Pero es fuerza de todas maneras. El ejercicio del poder significa un cierto nivel de justicia. Cuando hablamos de justicia en el ejercicio del poder expresamos la esperanza de que algún día la gente se vea recompensada en razón de sus méritos y castigada por sus faltas sin excepciones. Se ha dicho que la posibilidad de que el poder sea justo mejora cuando poder y saber van juntos. Y que es más fácil que un ignorante cometa injusticias que un hombre como Marco Aurelio lo hiciera. Esto presupone que la sabiduría da templanza y espíritu equitativo. Hay que distinguir entre quien sabe (o sea que tiene información) y quien es sabio.

Si por sabio entendemos aquel que conoce, entonces es sinónimo de saber; si entendemos que es quien tiene prudencia en su conducta, es algo distinto y esta sabiduría puede estar tanto en quien sabe cuanto en quien es ignorante. . En nuestro sistema actual se plantea la dificultad de establecer la diferencia entre ley y justicia. Lo que se aplica es la ley. La ley no es una garantía de justicia ni es una garantía de justicia la aplicación de la ley. Justicia y legalidad no son conceptos idénticos.

Tampoco son distintos. Uno y otro se superponen en algunos momentos, pero se diferencian en otros. La Justicia se manifiesta a través de un sistema que aplica el Poder.

Esto es la Ley. Lo cual implica que la legalidad es manipulada por el poder y la justicia es la mentora de esa legalidad no siempre justa. Nadie dice “esta ley que promulgamos la creamos sobre la base de la injusticia” o algún juez da su sentencia diciendo que está emitiendo un dictamen injusto.

Frente a esta posición algunos autores como Chomsky han manifestado que en realidad hay elementos que son propios de la naturaleza humana, como el honor, la compasión o la bondad que actúan para que la legalidad sea justa. Y si bien hay límites internos siempre ha tenido que haber límites externos para equilibrar los desequilibrios de esa parte interna del hombre. De hecho, hay sociedades que son muy duras, excesivas en el uso de la legalidad. Esto se aplica de la misma manera a las empresas, ya que estas dictan normas y juzgan después su cumplimiento por parte de los empleados o de terceros. (Marystany, SF, págs. 8-9).

2.2.2. Las fuentes de poder

Las fuentes que llevan a la existencia del poder no nos darán las causas, pero sí los elementos que colaboran a la existencia del poder en las organizaciones. Podemos decir que las fuentes son las siguientes:

1. la autoridad formal que le es entregada a la posición
2. La información que fluye hacia la posición ya que la información significa tener poder.
3. la capacidad que tiene la persona que es la que hace que fluyan los requerimientos y el reconocimiento de los demás miembros de la organización hacia las personas que tienen los conocimientos y experiencia mayores sobre el tema de que se trate.
4. el control de las recompensas, ya que quien tiene la posibilidad de otorgar recompensas de cualquier tipo que sean está más rodeado por otros que lo requieren

5. el poder coercitivo, ya que en cualquiera de sus formas la coerción que se pueda ejercer sobre alguien hace que ese alguien se preocupe por lo que pensamos o hacemos
6. las alianzas y las redes, que facilitan grandemente el accionar en las empresas.
7. La atracción personal hace que las personas con un nivel de seducción suficiente, por su valor, su visión, su simpatía, su habilidad para desarrollar relaciones, tienda a ampliar su poder. (Marystany, SF, págs. 6-7).

2.2.3. La racionalidad del poder y el poder ejercido

La racionalidad del poder. Desde principios de la Edad Moderna se privilegiaron la racionalidad y las matemáticas. Este proceso continuó a lo largo de los siglos potenciando esta actitud de la sociedad. Todo lo que sea expresado en números parece tener una fuerza de exactitud mayor que lo que es expresado en puras palabras y además esa exactitud se identifica con verdad, como si el hecho de que algo haya sido expresado en números sea más verdadero que si hubiera sido expresado en palabras. El poder es un instrumento. Como instrumento que es, el poder no es bueno ni malo, no es moral ni inmoral, ni alto ni bajo. Es simplemente eso: un instrumento. Por esto esa frase que se adjudicó a Talleyrand que habría dicho,

"El poder es malo y el poder absoluto es absolutamente malo", me parece un error, útil solo para denostar los poderes absolutos. Pero en esa circunstancia Talleyrand estaría confundiendo el poder con quienes ejercen el poder y esta es una distinción fundamental para tratar el tema. (Una frase similar aparece en una carta de Lord Acton en 1887, lo cual ha dado lugar a confusiones)

El poder absoluto no fue necesariamente el original de los pueblos sino el que se elaboró en algunas circunstancias posteriores y tuvo contrapesos. El jefe lo tenía al chamán como después el rey tuvo al sumo sacerdote. Ambos ejercían un doble rol de limitación y apoyo, porque así el poder temporal estaba apoyado en el poder espiritual, es decir en los dioses y al mismo tiempo el poder temporal no podía tomar cualquier decisión que pudiera enfrentarlo con el poder espiritual, sin correr los riesgos que esto significaba. Así el poder no absoluto fue compartido o dividido.

Cuando hubo asambleas y otros grupos que ejercían ciertas funciones el poder era compartido; cuando la función era la misma pero ejercida por más de una persona, estaba dividido. Los triunviratos, los dos reyes de Esparta, son ejemplos de poderes que estaban divididos, ya que las dos o tres personas tenían el mismo poder, pero tenían que dividirlo con la otra u otras.

Todo lo que consideremos en estas páginas, se aplica a todos los niveles de la organización, haremos los distinguos por las formas y las mecánicas que pudieran corresponder, pero tanto en el nivel más alto cuanto en el más bajo, los fenómenos son los mismos. Puede decirse con razón que en los niveles más bajos las relaciones son más físicas, el lenguaje es menos refinado, la dinámica es menos sutil. Pero aparte de estas cuestiones y más allá de ellas, las relaciones son en el fondo las mismas y las agresiones de un mismo tenor tanto en el nivel más bajo cuanto en el más alto.

Lo que habría que distinguir en este sentido es el tipo de actividad de que se trate. Y así la actividad de la minería o de la más básica agricultura, son distintos al de una empresa de tecnología o una universidad que seguramente utilizaran formas de comunicación más sutiles. En todo caso el instrumento que es el poder ha tenido múltiples formas. Para ejercer cualquier violencia se necesita acuerdo social.

Quien ejerce el poder ejerce alguna forma de violencia sobre otro y él también necesita tener acuerdo social. Cada persona que acepta que otro someta, está a su vez sometiendo y logrando un beneficio secundario. Este beneficio puede ser el hecho de mantener un empleo, ser mantenido, tener trabajo como tercerista o simplemente sentirse querido o reconocido. Pero esta persona que acepta el sometimiento de un tercero, aunque más no sea por no entrar en conflicto con el sometedor, está dando el acuerdo social y está siendo él mismo sometedor, cómplice del sometimiento. (Marystany, SF, págs. 7-8).

2.3. El poder en la empresa

En las organizaciones el poder está en su totalidad en el nivel más alto. Los accionistas y los fundadores tienen el total del poder. Después el poder es transferido parcialmente a otras personas, a través del mecanismo de la delegación y así llega hasta los niveles más bajos de la organización. Este poder puede ser el llamado poder de "línea" o el poder de staff.

El poder de línea es el poder que se transfiere para la consecución de los objetivos de la organización; el poder de staff es el que se transfiere para ayudar a la obtención de los objetivos de la organización. Así comercialización será poder de línea en una empresa que se dedica a la venta de algo; recursos humanos será poder de línea en una empresa que se dedica a asesorar empresas en ese campo; finanzas será poder de línea en una empresa que se dedica a la ingeniería financiera. Y sin embargo tantas finanzas cuantos recursos humanos suelen tener poder de staff porque suelen estar para ayudar a la consecución de la producción de un bien o servicio y su venta. Cuando una persona o un grupo de personas definen alcanzar un objetivo, reúnen en sí mismas todo el poder para alcanzar dicho objetivo.

Este objetivo puede ser de los más diversos tipos y condiciones. Es un grupo inicial el que se forma para desarrollar un sanatorio, para crear una universidad, para producir algún elemento, para vender un producto o servicio, para iniciar un colegio, para concretar un club deportivo o un club de caza, o un instituto de ayuda al lisiado, una orquesta, un circuito para automóviles o una estación de televisión.

Toda persona o grupo que se propone el logro de un objetivo tiene el poder completo para hacerlo. Pero no puede hacerlo solo.

No bien el propósito está definido, quizá la sociedad formada, la persona o grupo de personas necesita la ayuda de otros. Esta es la estructura del poder. La estructura de poder es el modelo de definición de puestos, de autoridad y de relaciones necesarias para alcanzar el objetivo.

Todo esto está descrito en los organigramas, definiciones de puestos y demás elementos que dan forma a la estructura.

Esto no es una novedad. La definición de la estructura fue objeto de los primeros teóricos del management, desde Fayol en más. Ellos fueron los que definieron algunos conceptos básicos que se mantuvieron durante años y que hoy siguen sirviendo como títulos generales, aunque sus contenidos hayan variado. Por ejemplo, la existencia de una amplitud de comando, la necesidad de que hubiera unidad de mando, la necesidad de que la autoridad fuera igual a la responsabilidad que se diera o la definición de que la línea es la que hace y el staff el que asesora, siguen manteniendo su validez con las variantes que la tecnología y la experiencia hayan podido sumar. La distribución del poder en una organización significa diseñar una organización. (Marystany, SF, pág. 10)

2.3.1. La estructura y distribución del poder

Al diseñar una organización estamos disponiendo cuanto poder tendrá cada sector, cada puesto. Recordemos que:

1. Las organizaciones son sistemas sociales complejos, es decir que hay una interrelación entre las partes de la organización donde cada una influye en la constitución de las demás.
2. Las organizaciones son dinámicas y por lo tanto el diseño de la organización es dinámico, por lo cual lo que veremos en la primera parte de este tema es el diseño estático, en un inicio, pero después trataremos la dinámica que se produce y el problema de los cambios de la estructura cuando el diseño ya está en marcha.
3. No hay un diseño mejor que otro, lo que significa que cada situación siendo diferente exige una solución diferente y que no se puede argumentar a favor de un diseño en vacío, en la teoría pura, porque la empresa está por fin hecha para enfrentar situaciones diferentes. (Marystany, SF, pág. 11).

2.3.2. Las distintas formas de estructuras

Como dijimos antes, una estructura organizacional es una forma de distribución del poder y de acuerdo con ciertos elementos quien tenga que diseñar una organización estará distribuyendo el poder que tiene, de una forma determinada.

Esta forma está influenciada por algunos hechos básicos. Estos hechos básicos son los siguientes:

1. El ambiente
2. La tecnología
3. Las relaciones entre los puestos
4. El poder de planificación, organización y control
5. La jerarquía

Las formas de las organizaciones podrán ser:

1. Natural, donde cada una de las especialidades se conforma en departamento.
2. Divisional, que imita Sloan, donde se crean empresas respondiendo a un núcleo central.
3. Matricial, donde se reúnen grupos para desarrollar tareas específicas, tales como proyectos.
4. En red, donde se relacionan personas o grupos para llevar adelante proyectos o empresas sobre una base virtual.

Las necesidades básicas del ser humano influyen en el desarrollo del poder en la empresa y son parte consistente de las necesidades del manager y de las consideraciones del manager para el desarrollo de su tarea. Las que hemos detectado son:

1. Estar vivo, con lo que supone de elementos básicos, en especial alimento y sexo.
2. Hacer, implicando todo tipo de movimiento físico;
3. Crecer, en cuerpo y en espíritu, en conocimientos y experiencia;
4. Amar, o sea dar, pero también recibir y tener poder, en mutuo intercambio;
5. Trascender, que son las fuerzas por querer permanecer en la Tierra;

6. Ser reconocido, es decir tener el espejo humano para ser;
7. Pertenecer, es decir ser parte un grupo;
8. Tener seguridad, esto es, creer que las cosas continúan. (Marystany, SF, pág. 11).

2.3.3. La política

La política. El solo hecho de que haya personas interactuando en una relación implica la existencia de política. Decimos política en la empresa no en el sentido de policy, es decir de formas doctrinales de acción, sino además y sobre todo en el sentido de politics es decir en el sentido del pragmatismo en la acción. De ahí se desarrolla la organización informal. La crítica que se ha hecho a la existencia de política en la empresa tiene dos raíces diferentes.

Una es la hipocresía que aduce que una vez dada la estructura de poder esta debe ser llevada a la práctica sin modificarla, como si el hombre fuera un robot y debiéramos negar la existencia de las tendencias que hacen que los puestos originales se modifiquen. La otra es una definición de la diferencia entre buscar resultados para la empresa o buscar resultados personales y esto sería la política en el sentido que le dan ciertos autores, es decir una forma corrupta de ejercicio del poder. El conflicto es inherente a la organización.

Siguiendo el pensamiento de Dahrendorf diremos que las personas integran la empresa por decisión propia pero no bien lo hacen se produce el conflicto, no en el sentido marxista, sino por la asimetría que existe en la organización. Esta asimetría entre los distintos niveles produce un conflicto que no es solucionable. Las organizaciones viven con ese conflicto y lo mejor que puede hacer un manager es trabajar para que sea lo más bajo posible. Para eso deberá considerar los abusos de poder que se produzcan por un lado y la envidia de los niveles más bajos en cada relación.

Esto se nota en el tipo de reacciones de las personas y los argumentos que se esgrimen cuando se considera alguna cuestión compleja o confrontativa. Además de este conflicto estructural hay otros conflictos horizontales entre funciones que en sus fronteras plantean cuestiones que están siempre en situación de conflicto actual o potencial. Los casos típicos de producción y comercialización, publicidad y ventas, mantenimiento y producción, son algunos de los que hay en las organizaciones.

Como en el caso anterior estos conflictos que no son eliminables deben ser desarrollados en estrategias y tácticas para manejarlos, de manera que, si no se pueden eliminar, hay que trabajar para manejarlos de la mejor manera posible. Hay que tener en cuenta que el conflicto no es necesariamente malo. Un conflicto puede ser muy positivo y dar lugar a nuevas ideas y a estimular el interés de las personas. Tiene mucho que ver en esto si se lo maneja de una manera tremendista o si se da espacio para que las partes involucradas puedan aportar sus puntos de vista y sus ideas.

Por otra parte, el conflicto tiende a limarse en tanto las ideas que las personas traen a la organización se van modificando con el tiempo hacia lo que la organización considera "lo correcto" y así los valores que el manager traía a la organización y que podían ser causa de conflicto por no adherir a la cultura se van eliminando y el conflicto tiende a desaparecer, pero a su vez esto produce pérdida de creatividad.

En este escenario de conflictos sin finalización posible, el manager tiene que buscar su propio ordenamiento y eficacia para poder mantener y aumentar su poder. Los ascensos le producen al manager dificultades porque cada nivel significa que está más lejos de la operación y que depende de la acción de más personas, que siendo más lo conocen menos o nada y este tema de comunicación es uno de los puntos clave para un manager.

Para poder cumplir con su tarea y mantener o ampliar su poder, el manager tendrá que desarrollar mecanismos de comunicación directa lo más amplias posibles y preocuparse por desarrollar algún mito en la organización que puede enunciar él mismo o hacer que otros lo enuncien sobre alguna virtud o característica positiva que lo hagan admirable a los ojos de los niveles más bajos. Los estudios realizados demuestran que el manager con más éxito es el que tiene una agenda.

Tener una agenda se dice en el sentido de que tiene una visión definida de adonde quiere llegar y una estrategia para alcanzar esa visión.

Este manager amplía su poder más fácilmente, porque tienen claro donde focalizarse. Otro punto fundamental en el manejo de estos conflictos es la negociación. Un manager está negociando permanentemente. En realidad, todos los seres humanos negociamos desde que nos despertamos hasta que nos volvemos a dormir. Pero en el caso del manager la habilidad para su toma de decisiones y su negociación es fundamental para mantener su poder, ampliarlo o disminuirlo en las eternas negociaciones en el marco de esos conflictos y otros que veremos.

De hecho, esta es la razón por la que en nuestros seminarios consideramos conjuntamente toma de decisiones y negociación, ya que son el manejo de la situación y son un elemento esencial en la vida y en el nivel de poder de un manager.

Los recursos de que dispone el manager son limitados. Esto supone un conflicto con los demás sectores de la empresa, para poder lograr los recursos que precisa para cumplir sus planes. En algunas ocasiones son más limitados que en otras y cuando esto ocurre el nivel de conflicto crece. Cuando los recursos son escasos es necesario hacer concesiones y equilibrar los principios deseables que resulten ser mutuamente excluyentes o parcialmente incompatibles.

Los acuerdos o coaliciones se forman entre quienes se necesitan mutuamente en la empresa y es entre estos que el conflicto aparece mas claramente. Se puede afirmar que la política será más visible e intensa en tiempos difíciles. Todo este tema del conflicto se ve envuelto por el poder, por su distribución y su ejercicio.

Las negociaciones se enfatizan entre los que son personas claves en un sistema. No son normas que bajan desde lo alto, sino que son objetivos que se van plasmando de una manera continua en la organización.

Desde lo alto se dan muchas veces ordenes que pasan a formar partes de la normativa de la empresa pero que no se cumplen nunca. Una de las ilusiones de muchos managers es creer que sus órdenes son cumplidas y las cosas ocurren según ellos ordenaron. El conflicto por falta de recursos produce paranoia. Las personas se sienten perseguidas porque no consiguen lo que necesitan o desean y creen habitualmente que son discriminadas. Porque a Fulano le dan tal cosa o porque a Zutano le dan tal suma.

Aquel que ha dado, un nivel superior, aparece como culpable por haber dado a otros lo que esas personas consideraban que les hubiera sido útil a ellos. Esto es imposible de impedir. Los recursos son limitados, y cuanto más limitados son más escorzo produce su adjudicación.

Es inútil tratar de convencer a alguien de que lo que se le ha dado a otro es mejor que habérselo dado a él. En estos casos quien trata de ser convencido es habitual que acepte el argumento exteriormente para no parecer empecinado, pero no porque crea que el bien deseado que le dan a otro esté bien dado. A lo largo de todos estos procesos en una organización, los acuerdos son fundamentales. Llegados ya al conflicto y negociada la porción de cada uno, acordar y cumplir es muy importante para el mantenimiento de futuros acuerdos. Antes de estos conflictos los acuerdos son igualmente esenciales. Las coaliciones firmes son las que permiten a las personas tener el apoyo necesario para poder superar las dificultades que las organizaciones transitan.

En las épocas de riqueza porque permiten obtener más recursos y apoyos para llevar adelante planes importantes y en las épocas de falta, porque permiten contar con mejores recursos que quienes no son parte de la coalición. Los manager pertenecientes a coaliciones fuertes tienen más probabilidad de tener más poder que aquellos que son partes de coaliciones débiles, donde los miembros tienden a tomar caminos diferentes. Los objetivos comunes fortalecen a los grupos y esto se aplica por supuesto a las empresas como que son grupos humanos.

El entorno produce modificaciones en el poder de los manager frente a los cuales solo pueden actuar en las consecuencias, pero no en su aparición. En épocas de turbulencia social los sectores encargados de la seguridad aumentan su poder a veces hasta límites increíbles. En épocas de liderazgo sindical las personas de relaciones laborales son fuertemente requeridas. En épocas de crecimiento empresario las personas de recursos humanos aumentan su poder. La falta de algunas materias en el mundo pone en situación de privilegio a las personas de compras y de importaciones. Y así sucesivamente frente a cualquier otra situación. Lo que tienen en común estas situaciones es que:

1. No han sido provocadas por el manager encargado de ese tema. El manager de compras no es responsable porque falte manganeso o acero. Simplemente no hay en el mercado y el manager no ha hecho nada por qué no hubiera.
2. En algunos casos se puede prevenir, en otros no. Se puede prevenir que vaya a haber turbulencia social, pero un proceso de preeminencia sindical se produce a veces con un cambio de gobierno que ensalza o rechaza de pronto a los sindicatos o con una elección interna que hace ganar en la industria a una persona que no tenía aparentemente ninguna posibilidad de ganar.
3. La posibilidad de adelantar el problema y prevenir la situación de crisis tiene que ver con las características de la persona en ese puesto y de los elementos que la empresa le dé para poder tener información para poder prever y medios para prevenir, por ejemplo, hacer acopio de un cierto material.
4. El hecho de que se produzca un movimiento en el entorno pone al manager en una situación de preeminencia. Los recursos que pida le serán más fácilmente otorgados que a otros, tendrá mayor acceso a reuniones y a información, será más envidiado.
5. Pero esta misma situación tiene otra cara: el manager en esa situación será más exigido y se esperará de él que haga pasar a la empresa por medio de la crisis sin que apenas se note.

Si hubiere disturbios no esperados, si se produjera un atentado, si no se consiguiera el material, el manager se verá mas fácilmente en dificultades que los demás, quienes tienen menos posibilidades de ser vedettes, pero también tienen menos posibilidades de verse en dificultades. Estas dificultades terminan más de una vez en el despido del manager.

6. A lo largo de estos procesos de crisis el manager ve en principio ampliado su poder y puede tener luego periodos de baja de poder y nuevos aumentos, dependiendo como sean las olas del proceso. (Marystany, SF, págs. 11-14).

Capítulo tres: Inteligencia Emocional, habilidad imprescindible para dirigir

Historia y principales sistemas cerebrales simplificados

La IE es un conjunto de competencias de carácter psicosocial que engloba el autoconocimiento del propio mundo emocional y por tanto, el conocimiento de los demás. No es algo innato, sino que se puede aprender con el paso del tiempo y con dedicación. Primeramente, fue definida por Mayer (1990) como “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”.

Más adelante, según Goleman (1995) es “La capacidad de gestionarnos a nosotros mismos y nuestras relaciones de manera eficaz”, se basa en un modo adaptativo y trascendente de establecer relaciones interpersonales.

Los rasgos a tener en cuenta según Goleman (1995) en una persona a la hora de determinar su IE son: La conciencia que tiene de sí mismo, su autogestión, cómo está concienciado socialmente y qué habilidades sociales posee. La conciencia que tiene de sí mismo hace referencia a cómo es capaz de interpretar y entender su mundo emocional, conocer su impacto en los demás y en su rendimiento laboral a la hora de dirigir personas, cómo se auto valora respecto a sus habilidades y aptitudes, qué nivel de confianza posee en sí mismo y cómo habla de sus limitaciones.

Su autogestión se pone de manifiesto cuando es capaz de autocontrolarse y regularse emocionalmente en situaciones de estrés e incertidumbre, cuando actúa de forma honesta ante los demás y ante las responsabilidades de la tarea, cuando es capaz de ser flexible ante decisiones importantes y supera obstáculos que entorpecen el proceso, estando en todo momento orientado al logro con iniciativa y optimismo. La conciencia social es una habilidad más tendente a lo personal, a la empatía y a la hora de tratar a los demás con asertividad y comprensión. Se compone de una buena conciencia organizativa, mente estratégica y un perfecto conocimiento de las personas a las que vamos a ofrecer nuestro servicio o ayuda.

En esta visión empática son imprescindibles las habilidades sociales. Una persona con IE, será capaz de liderar mediante una visión holística del proyecto, inspiradora y que motive al grupo a seguir adelante a pesar de los fallos. Debe ser una mente fuerte capaz de influenciar a su entorno y desarrollar las habilidades correctas y precisas en cada miembro, creando lazos de unión entre ellos para mantener un ambiente sosegado y de conflicto positivo, fomentando la creatividad y la cooperación. Cuando se habla de una “mente”, se habla de varios procesos involucrados a nivel neurológico, sobre los que Goleman (1995), hace especial hincapié. La sede de la IE se encuentra en el sistema límbico. Dentro de este sistema se encuentran el hipotálamo, la glándula pituitaria, la amígdala y el hipocampo.

La amígdala es la parte encargada de la gestión y regulación de las emociones primarias como son el miedo, la ira, la alegría, la tristeza, el disgusto y la sorpresa). Las emociones secundarias, es decir la depresión, los celos, la envidia... son un conjunto de emociones a los que se les categoriza como “estados emocionales”. La IE interviene en cada uno de éstos, ya que son la base del comportamiento humano y conforme los regulamos, nuestro nivel de IE será uno u otro (LeDoux). Un nivel alto de IE conlleva la buena gestión de cada una de ellas, sabiendo adaptar la emocionalidad a la situación y al contexto. Respecto al Sistema Nervioso (SN), existen tres “cerebros” que se han ido adaptando a la evolución humana, sin perder las raíces: El cerebro reptiliano, se encuentra en el tallo encefálico.

Es un primer cerebro que se comparte con los reptiles y se encarga de funciones básicas como respirar, el latido cardíaco y los actos automáticos que se realizan totalmente carentes e independientes de la IE. Al evolucionar, la especie conserva el cerebro reptiliano, pero surge uno nuevo llamado cerebro emocional, presente en el sistema límbico. Está al servicio de la supervivencia y se encarga de emociones como el miedo a los peligros y la alegría. En este cerebro, aunque realiza funciones vitales como manejar el depósito de memoria y aprendizaje emocional, todavía no residen capacidades intelectuales ni cognitivas, como es en el caso del neocórtex. Aquí se alojan las emociones más elaboradas, pudiendo manipularlas y abstraer el significado de todas ellas para crear representaciones mentales y poder predecir futuras situaciones.

Estos dos últimos cerebros se alían para realizar funciones emocionales complejas, aunque el segundo puede actuar independientemente del neocórtex. El neocórtex es el modulador de las emociones por excelencia, sede de la IE. Regula las funciones superiores como es el pensamiento, el razonamiento lógico y analítico, la toma de decisiones... También regula las respuestas de la amígdala, aunque ésta, como he explicado, puede actuar sola, pero actuaría de una manera impulsiva, sin filtros, carente totalmente de IE. El neocórtex es el claro ejemplo de que la razón y la emoción son sinérgicas. Si se carece de inteligencia para tomar decisiones o para resolver problemas cotidianos, probablemente la IE también estará afectada, ya que una persona altamente funcional e inteligente presenta niveles altos de ambas. (Burgos Taravilla, 2021, págs. 7-10).

El juego de emociones, sentimientos, pasiones individuales y colectivas siempre ha existido, pero la inteligencia emocional desempeña un papel mucho más importante que la inteligencia intelectual en el difícil arte del liderazgo y la dirección. Desde la doctrina de Aristóteles se enseñaba a controlar las emociones. A continuación, se menciona una frase de Aristóteles citada por Daniel Goleman (2000): “Cualquiera puede ponerse furioso, eso es fácil. Pero estar furioso con la persona correcta, con la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto y de la manera correcta, eso no es fácil.”

Esto es lo que yo llamo control de la inteligencia emocional, el control de sus emociones y no la explosión constante de las mismas. En una institución pública donde me tocó laborar en un puesto directivo, mi jefe inmediato tenía un carácter explosivo y cambiante, de tal manera que antes de entrar a su oficina, todos sus subalternos preguntaban a su secretaria: “¿Cómo amaneció hoy el jefe? ¿Cómo está la temperatura?” De la respuesta dependía la actitud que el subalterno adoptaba al entrar a la oficina del jefe. Después, él mismo se disculpaba y decía que eso no era a diario.

Las emociones, el estrés, la agresividad, el autoritarismo, la tolerancia y la tranquilidad se transmiten. Cuando el directivo es autoritario, sus subalternos también lo son con los del nivel inferior siguiente. ¿Qué necesidad tiene el directivo de vivir con la adrenalina al máximo? José Ramón Torres (2000) investigó las personalidades que desarrollan estos tipos de directivos. Al respecto, señala que los directivos con personalidad tipo "A" muestran las siguientes características:

1. Estilo de mando dominante y autoritario.
2. Pensamiento concretista, lo que se manifiesta en dificultad para manifestar sus emociones.
3. Actitud hostil, dura y competitiva.
4. Centrados en tareas.
5. Descuido en las relaciones interpersonales y sociales.

Por el contrario, un líder tranquilo y ecuánime dirige con empatía a sus subordinados y el clima organizacional es agradable para ellos. Y usted, ¿cómo controla sus emociones?. (Madrugal Torres, Bertha E.; Baltazar Silva, Adrina; Fracnco García, Rita Guadalupe Y González Montoya, Hilda, 2009, págs. 35-36).

3.1. La inteligencia emocional y la dirección

Estamos acostumbrados a relacionar la inteligencia con la capacidad de raciocinio lógico con el coeficiente intelectual que determina las habilidades para las ciencias exactas, la comprensión y la capacidad de análisis reflexivo, el razonamiento espacial, la capacidad verbal y las habilidades mecánicas. Sin embargo, en el mundo empresarial se está empezando a considerar y valorar más la inteligencia emocional, que determina cómo nos manejamos nosotros mismos y con los demás. El mundo laboral está cambiando, y ya no se puede hablar de una profesión única o de un trabajo en la misma empresa para toda la vida. Hoy en día se habla de "empleabilidad", que es, según Enrique de Mulder, presidente de Hay Group.

La capacidad de una persona de aportar valor a la organización, es decir, de contribuir a la empresa en mayor medida que la compensación de ésta a aquél; y esto ya no se consigue sólo con un coeficiente intelectual alto, sino que también necesita desarrollarse el coeficiente emocional con cualidades como constancia, flexibilidad, optimismo, perseverancia, etcétera. Daniel Goleman, gurú de la inteligencia emocional, desde la publicación de su libro en 1995 analizó y agrupó los rasgos de las empresas con mayor éxito mundial (entre las que se encontraban Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse) en tres categorías de empresa, en las que predominaban aptitudes técnicas, capacidades cognoscitivas y elementos asociados con la inteligencia emocional de sus directivos.

En los resultados del análisis de sus directivos, el coeficiente emocional resultó ser mucho más importante y determinante que las otras dos categorías en los cargos directivos de las empresas analizadas, hasta el punto de que cerca de 90 por ciento de la diferencia observada en el desempeño de los gerentes de las empresas estudiadas era atribuible a factores asociados con la inteligencia emocional. La importancia de la inteligencia emocional en el directivo es prioritaria en toda organización. ¿Por qué? Porque de ello depende la empresa y la organización, así como la emoción, la pasión, el énfasis y el sentimiento positivo o negativo con que trabaje el directivo y, por ende, su equipo de trabajo o colaboradores.

No puedo dejar de hacer una metáfora con la teoría de María González (2000) cuando se refiere a la autoridad y el adolescente; en este caso, lo traslado a la autoridad del directivo y su empleado (que todo buen directivo que maneje sus emociones eficientemente se referirá a su empleado como colaborador): “El padre que no ama destruye los sentimientos y crea monstruos resentidos. La amenaza amedrenta y, como la bomba atómica, crea temor y una paz artificial.” La comparación es similar al directivo y su colaborador: un directivo que haga caso omiso a sus propias emociones y a las de su personal está condenado al fracaso o, en su defecto, a tener resultados negativos (como crear colaboradores resentidos o enojados contra la autoridad) y procesos de desintegración del equipo de trabajo. Daniel Goleman, citado por Mariano González, se refiere al papel de autoridad de padre e hijo, y concluye señalando que tener padres emocionalmente inteligentes representa una enorme ventaja para el niño.

Es el mismo fenómeno que sucede en la empresa u organización al contar con directivos emocionalmente maduros, quienes podrán apoyar mejor a sus subalternos y con ello generar un aprendizaje en la organización. El papel que desempeña el directivo y líder en la organización es fundamental: es el personaje que debe guiar, liderar y motivar al equipo de trabajo. Por lo tanto, entre más maduro sea emocionalmente, más competente será para ayudar a sus colaboradores a enfrentar sus altibajos emocionales, o, en su defecto, reorientará estas emociones al objetivo tanto individual como colectivo de la empresa u organización. (Madrigal Torres, et.al, 2009, págs. 36-37).

3.2. Importancia de contar con directivos con inteligencia emocional alta

La importancia del manejo de las emociones estriba en que el futuro y el presente de la empresa dependen de la emoción y la pasión con que trabajen el directivo y sus colaboradores. En ese escenario, la actitud tiene un lugar preponderante, ya que está más ligada a la aptitud que a la inteligencia emocional (este tema se aborda en el capítulo 9, referente al liderazgo). La actitud y el estilo de dirigir dependerá de cómo el directivo o líder se gane el respeto, la admiración o, por el contrario, el odio de sus colaboradores.

El equipo de trabajo reacciona bien cuando se le plantean con disciplina y respeto los objetivos y metas que se pretenden alcanzar. En cambio, la disciplina autoritaria hace aflorar todo lo malo de la naturaleza humana; es decir, al actuar autoritariamente, el directivo podría motivar el lado más oscuro y negro de sus colaboradores. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 37).

3.3. Narcisismo y emociones

En el tema de inteligencia emocional, no puede dejar de mencionarse una de las grandes enfermedades crónico-degenerativas que tiene, aprende o adopta el directivo: “el narcisismo”. Este fenómeno está ligado al poder, la autoridad del puesto y el estilo de mando del líder. En este caso, se liga al directivo narcisista que se interesa por sí mismo y genera codependencias o depende de su equipo de trabajo.

Marie-France Irigoyen (2001) describe al narcisista como un individuo perverso que presenta al menos cinco de las siguientes características:

1. El directivo tiene una idea grandiosa de su propia importancia.
2. Lo absorben fantasías de éxito ilimitado y de poder.
3. Se considera especial y único.
4. Tiene una necesidad excesiva de ser admirado.
5. Piensa que es merecedor de todo.
6. Está acostumbrado a explotar a los demás.
7. Carece de empatía.
8. A menudo envidia a los demás.
9. Tiene actitudes y comportamientos arrogantes.

Al leer estas características seguramente estará haciendo una evaluación y pensando en su jefe o director, pero también es importante hacer su propia autoevaluación. Los siguientes pilares de inteligencia emocional le ayudarán a identificar este cáncer que afecta al directivo. Respecto al narcisista, Mariano González menciona: Una persona egoísta sólo se interesa por sí misma; desea todo para sí misma; no siente placer al dar, sino únicamente en tomar. Considera el mundo exterior sólo desde el punto de vista de lo que puede obtener de él; carece de interés en las necesidades ajenas y de respeto por la dignidad e integridad de los demás. No ve más que a sí misma; juzga a todos según su utilidad; es básicamente incapaz de amar.

Pero no todo es malo en el narcisista. El egoísmo es uno de los aspectos negativos de su personalidad, pero bien orientado y con un ego controlado puede ser la razón de su tenacidad y perseverancia ante una estrategia. El directivo con alto grado de narcisismo es tan inteligente que maneja sus emociones y las de sus colaboradores para que no se percaten de su perfil y personalidad; si se siente descubierto, es capaz de manejar las emociones de sus colaboradores para que piensen lo contrario. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 38).

3.4. La inteligencia emocional y su clasificación

La expresión "inteligencia emocional" fue acuñada por Peter Salovey, de la Universidad de Yale, y John Mayer, de la Universidad de New Hampshire, en 1990. Salovey y Mayer la describían como "una forma de inteligencia social que implica la habilidad para dirigir los propios sentimientos y emociones y los de los demás, saber discriminar entre ellos, y usar esta información para guiar el pensamiento y la propia acción".

Para su estudio y análisis, la inteligencia emocional incluye dos tipos de inteligencias: la inteligencia personal y la inteligencia interpersonal. Comprende un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según Goleman, como la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones. (Madrigal Torres, et.al, 2009, págs. 38-39).

3.4.1. La inteligencia personal

(Madrigal Torres, et.al, 2009) Esta inteligencia está integrada por una serie de competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos. Cuando se aplica en el trabajo, comprende tres componentes: la automotivación, la autoconciencia y el autocontrol. Pág. 39.

3.4.1.1. Automotivación

Es la habilidad de mantenerse en un estado de continua búsqueda y persistencia en la consecución de los objetivos, haciendo frente a los problemas y encontrando soluciones. Esta competencia se manifiesta en las personas que muestran gran entusiasmo por su trabajo y por el logro de las metas por encima de la simple recompensa económica, con un alto grado de iniciativa y compromiso, y con gran capacidad optimista en la consecución de sus objetivos. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 39).

3.4.1.2. Autoconciencia

Es la capacidad de reconocer y entender en uno mismo las propias fortalezas, debilidades, estados de ánimo, emociones e impulsos, así como el efecto que éstos tienen en los demás y en el trabajo. Esta competencia se manifiesta en personas con habilidades para juzgarse a sí mismas de forma realista, que son conscientes de sus propias limitaciones y admiten con sinceridad sus errores, que son sensibles al aprendizaje y que poseen un alto grado de autoconfianza. (Madrigal Torres, et.al, 2009, págs. 39-40).

3.4.1.3. Autocontrol

Es la habilidad de controlar nuestras emociones e impulsos para adecuarlos a un objetivo, de responsabilizarse de los actos propios, de pensar antes de actuar y de evitar los juicios prematuros. Las personas que poseen esta competencia son sinceras e íntegras, controlan el estrés y la ansiedad ante situaciones comprometidas, y son flexibles ante los cambios o las ideas nuevas. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 40).

3.5. La inteligencia interpersonal

Es la habilidad que nos permite entender a los demás. Como señala Goleman, es el medio que nos ayuda a desarrollarnos en la vida diaria. Es la que determina la elección de pareja, los amigos, el éxito en el trabajo y en el estudio. Al igual que la inteligencia emocional, está compuesta por otras competencias que determinan el modo en que nos relacionamos con los demás. La empatía es el principal pilar de la inteligencia interpersonal (“Primero trata de entender al otro, después trata de hacer que te entiendan a ti.” Sthepeh Covey).La inteligencia interpersonal está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 40),

3.5.1. Empatía

Es la habilidad para entender las necesidades, los sentimientos y problemas de los demás, poniéndose en su lugar y respondiendo correctamente a sus reacciones emocionales. Las personas empáticas son aquellas capaces de escuchar a los demás y entender sus problemas y motivaciones, y que por lo regular tienen mucha popularidad y reconocimiento social, que se anticipan a las necesidades de los demás y que aprovechan las oportunidades que les ofrecen otras personas. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 40),

3.5.2. Habilidades básicas para ser empático

Para entender a su colaborador o a un jefe, un compañero, a la novia, a una amiga, para poder entrar y entender su mundo, se tiene que aprender a pensar como él o ella, para lo cual se requiere:

1. Saber escuchar.
2. Entender y desarrollar la comunicación no verbal.

Una persona que desarrolla la empatía es capaz de entender primero a los otros, su manera de pensar, sus motivaciones, desmotivaciones y sus sentimientos, lo cual le indicará cómo presentar su mensaje. Para ello debe determinar el objetivo que quiere conseguir, ser capaz de generar muchas respuestas posibles y encontrar la más adecuada. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 41).

3.5.3. Inteligencia social

Es el talento en el manejo de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar a los demás. Quienes poseen habilidades sociales son excelentes negociadores, tienen gran capacidad para liderar grupos y para dirigir cambios, y son capaces de trabajar colaborando en un equipo y creando sinergias grupales.

Contrariamente a lo que ocurre con el coeficiente intelectual, Goleman afirmó que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer mediante una combinación de experiencias básicas y de la infancia. Por lo tanto, desde niños aprendemos a controlar nuestras emociones. (Madrigal Torres, et.al, 2009, pág. 41).

3.6. La inteligencia emocional y el éxito del directivo

En investigaciones realizadas en la Universidad de Harvard se ha encontrado que sólo 15 por ciento de las razones por las cuales una persona triunfa personal y profesionalmente tiene que ver con sus habilidades técnicas y conocimientos profesionales. El otro 85 por ciento está relacionado con su actitud, su grado de motivación y su capacidad para desarrollar relaciones positivas con las demás personas. En este caso vemos cómo la inteligencia emocional³ tiene una importante función para el directivo y el líder. En nuestra investigación, que en esta fase se encuentra en una forma descriptiva, tratamos de analizar la relación existente entre el liderazgo y la inteligencia emocional del directivo.

Tanto para el directivo como para el líder y el administrador, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre los factores críticos que se desarrollan en la organización, como es la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza entre el personal, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación del trabajador y del directivo.

Según Robert K. Cooper (1999), la inteligencia emocional es “la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia”. En un directivo y líder no se requiere únicamente que tenga emociones, sino que aprenda a reconocerlas y aplicarlas en el momento preciso y con la persona adecuada. La inteligencia emocional ayuda al directivo a desarrollar una disciplina personal nueva que permite mostrar una imagen más humana, de mayor calidad personal que facilita la toma de decisiones.

Tal es el caso de los profesionistas que han sido formados con una amplia dosis de las ciencias duras y cuantitativas, los cuales en su mayoría se basan en modelos matemáticos para la toma de decisiones o para la solución de problemas. Según Goleman (1995), la inteligencia emocional en el directivo requiere desarrollar los siguientes aspectos: honestidad emocional, energía emocional, retroinformación emocional, intuición práctica, presencia auténtica, radio de confianza y descontento constructivo.

Estos aspectos conforman su inteligencia emocional, y, según investigaciones realizadas recientemente, indican que un directivo con un coeficiente emocional alto (CE) es una persona que percibe más hábil y fácilmente que los demás los conflictos en gestación que se deben resolver.

En las organizaciones, en las empresas, en las escuelas, en la política y en la Iglesia, entre otras, el directivo o líder dedica más de 90 por ciento de su tiempo a la negociación y la toma de decisiones en la dirección y guía de su equipo de trabajo o de sus seguidores. Es en la acción directiva donde se refleja el nivel de madurez de su inteligencia emocional.

Sin embargo, aunque el directivo se apoye en la toma de decisiones con el coeficiente intelectual, el coeficiente emocional no puede estar ausente porque ambos son parte esencial del directivo. Goleman y Cooper mencionan que la naturaleza humana es más racional que afectiva. Las principales decisiones son influidas por la capacidad intelectual; una muestra palpable de esto son los modelos matemáticos para resolver problemas con un alto porcentaje de probabilidad de éxito.

Un ejemplo de que la naturaleza humana es racional es el caso del directivo de una empresa de maquila. En medio de una crisis de autoridad y poder, un día me llamó para consultarme acerca de la resolución de un problema de organización, el cual resultó ser de interrelaciones personales y conceptuales de los directivos involucrados.

Después de analizar y discutir el problema y sus soluciones, me dijo: “¿De qué sirve que sea un humanista responsable y no me guíe por el comportamiento político, si al final una decisión política es la que gana?!” Yo le contesté: “La inteligencia emocional y la empatía que estás manejando para resolver este problema te sirven para entender que en las organizaciones muchas veces prevalece el comportamiento político si el directivo no logra una empatía entre todos sus subordinados, y los guía al objetivo común y con resultados donde no exista el desgaste personal y grupal que genera un comportamiento político”. (Madrigal Torres, et.al, 2009, págs. 41- 44).

3.7. El aprendizaje de la inteligencia emocional

¿Cuándo se aprende inteligencia emocional? ¿Se puede aprender en el aula? Ambas fueron las preguntas que nos hicimos al realizar una investigación con alumnos de la Universidad de Guadalajara. Primero analizamos las teorías de IE, y encontramos varias, pero enfocadas hacia las organizaciones y el liderazgo estudiantil. En Latinoamérica existe poca evidencia de investigaciones sobre el tema; en cambio, en España se investiga el impacto en el estudiante y su relación con diferentes variables.

De estas investigaciones podemos mencionar a Fernández-Berrocal y Extremera (2006), quienes hacen una crítica constructiva sobre el buen y mal uso que se ha dado al término, principalmente en el área empresarial, donde, según ellos, se sobreexplota el término, sin que éste dé el aporte que debería para beneficio de la empresa y del propio talento humano. Manilla (2006) y E. de Valdés (2006), así como Pérez Costa (2006), establecen un precedente importante para tomar en cuenta la inteligencia emocional como factor catalítico en el desempeño satisfactorio de los estudiantes, al demostrar que, a mayor desarrollo de dicha capacidad, el estudiante posee mayor nivel académico.

En otros enfoques sobre IE, se estudia el tema del nivel de inteligencia emocional (coeficiente emocional) como un factor determinante para la salud psicológica y el bienestar mental. De Morales Ibáñez y Alzina realizaron un estudio (2006) en donde plantean un programa piloto de evaluación para un programa de educación emocional que tiene la finalidad de prevenir el estrés psicosocial al que se puede encontrar expuesto el alumno en el aula.

Algunos estudios sobresalientes que abordan tales temas son: “Relación entre inteligencia emocional percibida y ansiedad ante la muerte en estudiantes universitarios”, de Limonero, Sábado (2006) y Fernández-Castro (2006), y “Análisis de las relaciones entre la inteligencia emocional percibida y la salud mental en la pareja”, de Sánchez, Montañés, Latorre y Fernández-Berroca (2006). También existen estudios de las diferentes escalas y sistemas de evaluación para la medición del CE y CI, como el estudio de Ferrándiz, Marín, Gallud, Ferrando, Pina y Prieto (2006), quienes mediante un estudio de campo ponen a prueba la validez de la escala de IE de Schutte, en la que encuentran como resultado una baja fiabilidad de la misma. (Madrigal Torres, et.al, 2009, págs. 44-45).

3.8. Inteligencia emocional, liderazgo y cultura organizacional positiva

Conforme se van desarrollando las habilidades emocionales y cognitivas, se asumen a su vez más responsabilidades educativas, hasta llegar al mercado laboral, donde se pone de total manifiesto la forma de afrontar conflictos e interactuar con un equipo de trabajo. Aquí la IE previa que se haya adquirido en la educación, se verá reflejada en la forma en la que se trata con los demás y en la capacidad de sostener tanto las emociones ajenas como las propias. Por supuesto la IE no es algo estático ni rígido, sino que se va moldeando y ajustando a las necesidades del ambiente.

También son un conjunto de competencias que se pueden aprehender y mejorar con el paso de los años. Es recomendable que en una organización actual y sana estén presente en todos los ámbitos de trabajo. A la hora de definir la cultura organizacional, no se debe hacer de forma unitaria, sino que se debe hacer de forma multidisciplinar, ya que es estudiada por varias ciencias como son la Psicología de las Organizaciones, la Psicología Social y la del Trabajo. La Psicología Organizacional surge a mediados del siglo XX, sin ningún atisbo de IE. Únicamente fue creada por y para la producción de bienes y servicios, sin tener en cuenta el mundo emocional del trabajador ni del director.

Es difícil mencionar a un autor en concreto, pero muchos autores coinciden en atribuir el mérito a Walter Dill Scott, quien junto a Wundt, publicó su primer libro sobre Psicología de la Publicidad en 1900. Más adelante, Seligman (1998) habla de una variante de la "Psicología Positiva". Se crea una perspectiva llamada "Psicología Positiva en el trabajo" donde entran en juego elementos de Inteligencia Emocional propiamente dicha, como la empatía, el reconocimiento del trabajador como individuo que siente, opina, y quiere desarrollarse en el ámbito laboral y personal.

El objetivo es incrementar los factores de salud, bienestar y optimismo en las personas para mejorar su calidad de vida, tanto en su puesto de trabajo como fuera de éste. El principal objetivo que persigue este tipo de liderazgo mediante la IE es trabajar sobre cuatro variables: Esperanza del trabajador, Optimismo, Resiliencia y Autoeficacia, mediante promover temas como son el desempeño laboral, el compromiso con la empresa, la motivación con su trabajo, la satisfacción personal, la buena gestión de equipos, la calidad de vida pudiendo alternar el trabajo con su vida personal, entre otros. Estas variables incrementan la felicidad del trabajador en la organización y reducen la rotación de puestos, permitiendo que el talento se desarrolle íntegramente dentro del equipo.

Para enfrentarse a todas estas variables, es vital el conocimiento de la empresa y del mundo interior propio, ya que si el objetivo es liderar personas, primero se debe hacer desde unas cualidades emocionales bien asentadas. Se intervendrá en los factores que crean o modifican las relaciones interpersonales ya existentes entre trabajadores, la estructura que ha adoptado la empresa -y si es la correcta-, en conocer las conductas que se ponen de manifiesto a la hora de tratar los problemas o conflictos, y en general, aquellos procesos relevantes para poder intervenir desde la raíz, es decir, identificar la sombra organizacional para poder llevar a cabo un liderazgo sano desde una IE entrenada.

La sombra organizacional son aquellos comportamientos albergados en el inconsciente de ésta (es decir, a veces la empresa no sabe identificarlos) que no se muestran como tal al resto. Conociéndola, se estará mucho más capacitado para analizar cada error por separado, segmentarlos, y llegar a decisiones sensatas y elaboradas.

La IE está implicada en la sombra directa e indirectamente, ya que implica una introspección a nivel personal y organizacional para poder llevar a cabo una buena dirección basada en las fortalezas y en las carencias de la empresa y de cada empleado.

Según Bowles (1991), la sombra es un problema moral tratado con una carencia absoluta de IE. Desafía a toda la personalidad de la organización, ya que nadie puede ni quiere hacerse consciente del problema, porque esto acarrearía un considerable efecto moral. Tomar conciencia de este aspecto implicaría reconocer ese aspecto oscuro de la organización (xenofobia, manipulación...). Este acto es una de las condiciones esenciales para el autoconocimiento de los errores y para repararlos, ya que la organización sería incompleta y superficial sin conocer sus debilidades.

Cuando éstas son reprimidas la sombra organizacional se vuelve dañina y nefasta.

Se debe aprender a identificar esos rasgos para poder trabajarlos, a veces serán inmorales, pero forman parte de la organización, para así poder enfrentarlos y mejorar.

No necesariamente son factores internos de la empresa que han estado desde su fundación, sino factores que van apareciendo del exterior y no se gestionan adecuadamente, adentrándose en el inconsciente de ésta y perjudicándola, dando lugar a un clima laboral insatisfactorio y aumentando la carga mental del trabajador. Esta se define como un riesgo psicosocial, de naturaleza multidimensional, ya que engloba la promoción del bienestar físico, mental y social del trabajador. En una sociedad tan líquida y cambiante como es la actual, es cada vez más importante el estado emocional de las personas para su rendimiento personal y su capacidad creativa.

La mayoría de los puestos actuales demandan cada vez más la resolución de tareas cognitivas en comparación con las físicas, aumentando la activación de procesos mentales, y por tanto de esfuerzo mental. Aquí es donde entra en juego el buen liderazgo mediante la Inteligencia Emocional, si se conoce detalladamente cómo se sienten los empleados y cómo se siente el líder con ellos, se sabrá cómo resolver cada una de las necesidades y carencias, realizando una buena gestión de puestos y de las demandas laborales, teniendo en cuenta esa interacción entre las exigencias de la tarea y las capacidades y recursos de cada empleado, considerando la carga mental en términos de exigencia de la tarea.

Es vital aprender buenas estrategias de defensa ante amenazas. Según Rozo-Sanchez, Florez-Garay y Gutiérrez-Suárez (2019) hay que fomentar un liderazgo trascendente y comunicativo con el empleado, poner en juego la IE así como conocer nuestros puntos débiles y carencias. Estas pautas se trabajan tomando conciencia y realizando un análisis profundo de la forma en la que opera la organización y de la forma en que opera el propio sujeto. Sin unos buenos cimientos emocionales y una buena gestión de los problemas y del personal es difícil crear una empresa sana en la que el trabajador se sienta cómodo.

Como relata Soto (2019), en la organización existen varios componentes sobre los que actuar estudiar, como son la estructura social, que se define por las relaciones que existen entre los participantes, explicados más adelante; la estructura normativa, en la que entran en juego normas, reglas y valores; la estructura del comportamiento, son las conductas que realmente se llevan a cabo en la organización, tanto consciente como inconscientemente; la estructura formal es la encargada de establecer esa verticalidad en la empresa, define las posiciones sociales y sus relaciones y por último encontramos la estructura informal, es decir, lo que aportan todas las personas que componen la organización.

Después, se pasarán a definir otros componentes como son los participantes de la organización, vitales, ya que son los que toman las decisiones principales e intervienen en cada movimiento empresarial. Aunque haya factores externos que intervengan, lo más importante son las personas, es decir, el capital humano es el más valioso, y se organiza mediante el establecimiento y seguimiento de metas. Las metas y los objetivos son lo que hace crecer a la empresa y la sostiene, éstos son variables y se van desarrollando con el paso del tiempo.

Si se indaga más acerca del clima organizacional positivo, se puede decir que se entiende como “el conjunto de circunstancias en las que la organización vive”, por el diccionario Larousse; Fourgous e Iturrade (1991) lo definen como “el conjunto de características objetivas y relativamente permanentes de la organización, percibidas por los individuos pertenecientes a la organización, que sirven para darle una cierta personalidad y que influyen en el comportamiento y las actitudes de sus miembros”. ¿Qué quieren decir estas definiciones?.

Básicamente, el clima organizacional es lo que el trabajador percibe y siente que le aporta, tanto la organización como sus compañeros de trabajo, cómo se siente respecto a la implicación con ellos y su nivel de satisfacción en grupo. Todo esto se puede mejorar y asentar sobre unas bases como son buenas habilidades comunicativas, entrenando al líder y al grupo en IE, para saber reconocer sus propios estados emocionales y regularlos, fomentar el respeto entre trabajadores, el sentimiento de pertenencia a la empresa, motivación...

Poco a poco el clima de la organización se irá equilibrando, mejorando el rendimiento y la productividad. Así, Barrow (1977) define el liderazgo como un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos con la finalidad de conseguir objetivos determinados. Es de vital importancia llevar un análisis exhaustivo cada cierto tiempo del clima de la empresa, ya sea mediante cuestionarios de satisfacción, entrevistas 180° o 360°, o cualquier otro método de utilidad que mida objetivamente los sentimientos de cada persona involucrada en la organización, así como realizar planes de actuación o de evolución del clima, proponiendo objetivos claros y definidos para conseguir lo que “se espera” de la empresa. Liderazgo. Competencias necesarias en un buen líder y cómo desarrollarlas. El liderazgo no cabe duda de que es un término que cada vez está adquiriendo más relevancia en el mundo del Capital Humano.

Se ha ido gestando hasta llegar a todas y cada una de las organizaciones del mundo, estando presente en prácticamente todos los grupos de personas, así como departamentos, direcciones...Principalmente había tres términos aceptados socialmente. El primero es el de Barrow(1977) que lo define como “un proceso comportamental que intenta influenciar a los individuos y los grupos con la finalidad de que se consigan unos objetivos determinados”. Otro término que se aceptó primeramente fue el de “es definir estrategias proporcionando orientación a los demás, teniendo visión de lo que se puede lograr” y “es desarrollar una involucración social y psicológica -cultura de equipo- que permita alcanzar los objetivos definidos en la estrategia, esto es, motivar, incorporar, recompensar y unificar”.

Si se analizan estas primeras definiciones se podrá comprobar que se centran en componentes más empresariales y a nivel de metas que a nivel emocional, donde hay poca implicación excepto en la parte de motivar, recompensar y unificar, que todavía estaban sin matizar.

Aparte de que aún no se tenían en cuenta los estilos de liderazgo y el liderazgo más eficaz, no llegaban a abstraer el significado de que el liderazgo, aparte de tener ese componente estratégico y planificador también es ese “saber hacer”, y crear un clima en el que cada miembro del grupo de trabajo tenga las máximas oportunidades de desarrollo personal. Aquí entran las condiciones y las competencias necesarias en un buen líder, siempre guiadas por la IE y el conocimiento de cada uno de los trabajadores; sus fortalezas y carencias emocionales y de desarrollo.

Un líder no nace con las capacidades necesarias para motivar, dirigir, y planificar a las personas, sino que destaca por determinados rasgos de personalidad temprana como se trata en el primer epígrafe; que más tarde podrá trabajar y gestionar para llegar a dirigir equipos con buenos resultados, así como promover la buena gestión emocional propia y entre sus empleados y compañeros. Estas capacidades requieren de una constante transformación, debido a la cantidad de cambios tecnológicos hoy en día y la competitividad entre organizaciones. Según Goleman (2018) “los líderes determinan la estrategia, motivan, crean una misión y forjan una cultura”. Cada vez las ideas deben ser más creativas, previsoras e ir detrás de una buena estrategia para estar a la altura del mercado actual.

No cabe duda de que el liderazgo es una competencia clave a la hora de dirigir personas, al igual que ser capaz de reconocer los propios estados emocionales y de los demás para saber cómo actuar con cada empleado. Es algo muy valioso el poder conectar con tantas personas, tanto laboral como emocionalmente; motivarlas, guiarlas, controlar ese trabajo y compartir resultados. Los resultados en la organización cada vez van más encaminados a unos buenos objetivos, si no hay un plan estratégico detrás, muchas veces esos resultados no serán de calidad o no sabrán organizarse de manera pautada. El liderazgo tomado como proceso según Burgos (2017) engloba la capacidad de prever, planificar, coordinar, motivar, cuidar, seguir, y alcanzar conjuntamente esas metas, tanto a largo como a corto plazo.

Muchas veces se puede entrar en debate entre qué es liderazgo y qué es dirección; y lo cierto es que son dos competencias diferentes. La dirección va encaminada a la línea de trabajo de coordinación, gestión del capital humano, implementación de objetivos y aumento de la productividad, consiguiendo un buen rendimiento de los trabajadores. Finalmente una buena dirección se verá reflejada en los objetivos conseguidos al final del proyecto.

Por otra línea diferente aunque complementaria, se desarrolla el liderazgo. Opera en la organización como la base de la cohesión de grupo, el sentimiento de pertenencia al proyecto; siendo un apoyo fundamental para la salud mental del trabajador. Son actitudes que engloban todo el mundo de la IE como la iniciativa, la proactividad a crear, motivación, delegación de tareas, promoción del bienestar de todos los miembros y control de que la presión no sobre pase los límites, elaborando buenos planes emocionales para saber gestionarla y afrontar de manera adecuada el estrés, sabiendo pasar a la acción, atreverse y extraer aprendizajes de las situaciones adversas.

El buen liderazgo se ve reflejado en la satisfacción final de cada trabajador individualmente con el proyecto llevado a cabo. La excelencia estratégica y emocional se conseguirá juntando dirección y liderazgo, haciendo que tanto el trabajador como nosotros mismos seamos capaces de seguir un plan con objetivos reales, alcanzables, bien pautados en el tiempo. Siendo capaces de integrar en el error los tres principios de la autogestión: realidad, responsabilidad y libertad; gestionando correctamente la triada de pensamiento, emoción y corporalidad.

Comprometiéndose con las 5 actitudes clave para el éxito en los proyectos: consciencia del éxito y reflexión, responsabilidad y hacerse cargo de la tarea, proactividad y enfoque contextual (hacer que los objetivos sucedan), aprendizaje y desarrollo junto a exploración.

. Algunas actitudes que se deben desarrollar para una buena obtención de la competencia "Liderazgo" serán:

1. Capacidad de guía de personas hacia el logro de una actividad común.
2. Obtener apoyo y compromiso de las personas junto a las que trabaja.
3. Hacer sentir a los individuos parte de un todo, siendo cada actividad individual valiosa para la consecución de metas grupales.

4. Conexión emocional con cada miembro, de una manera u otra.
5. Posicionarse como base de apoyo a la que los trabajadores pueden acudir en busca de ayuda.
6. Interés y creatividad para dirigir al equipo de la manera más novedosa posible.
7. Saber captar las tendencias del mercado objetivo para establecer el “Foco diana”. Estilos de liderazgo. Según Rozo-Sanchez, Florez-Garay y Gutiérrez-Suárez (2019) existen tres tipos de liderazgo: El “liderazgo transformacional y carismático”, que sitúa al líder como ejercedor de esa influencia especial por medio de su energía, su visión de vivir, de inspirar a los miembros del equipo, y que además, se vuelca con los intereses grupales siendo proactivos con el proyecto y orientados al logro, siempre teniendo en cuenta la interdependencia positiva.

El “liderazgo trascendente”, que es un tipo más dinámico que el anterior, donde existe una influencia mutua de contribución. Se actúa por medio de motivación intrínseca y extrínseca y el líder refleja sus valores e ideas al resto del grupo, produciendo una sinergia enriquecedora para todos. Y por último, el “liderazgo resonante” como dijo Goleman (2018) crea más. Aquí el liderazgo se junta con la capacidad del líder de establecer relaciones emocionales con cada miembro del grupo para tener en cuenta las necesidades individuales y poder llegar mediante esa IE al logro. Por otra parte Rozo-Sanchez, Florez-Garay y Gutiérrez-Suárez (2019) nombran 3 estilos de liderazgo por orden cronológico: El “liderazgo clásico” donde se verán tres tipos: autocrático, democrático y laissez faire. Más tarde aparecen otros tipos como son el paternalista, pragmático, moralista, coaching, afiliativo y coercitivo.

Por último, se crea el “liderazgo contemporáneo”, que recopila los tres tipos de liderazgo explicados anteriormente. El liderazgo autocrático se caracteriza porque el líder asume toda la responsabilidad del proyecto unilateralmente, mientras que en el liderazgo democrático el líder comparte las funciones entre los poderes más relevantes del grupo.

En el liderazgo laissez faire (Lewin, 1939) los líderes evaden la responsabilidad mientras que el resto del grupo la asume por completo. (Burgos Taravilla, 2021, págs. 11-24).

Capítulo cuatro: Niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional

La inteligencia emocional se ha abordado inicial y fundamentalmente desde un nivel de análisis individual. En esta perspectiva, Petrides afirma que, si bien es una cualidad de los individuos, se puede extender a distintos sistemas (o niveles de análisis), como parejas, grupos, sociedad... y en 2016 ejemplifica sus aplicaciones y beneficios adicionales como un buen predictor de la conducta humana a lo largo de su ciclo vital. Así, por ejemplo, Mikolajczak y Van Belleghem, en su trabajo de 2017, resumen algunos resultados de cómo la inteligencia emocional puede afectar a distintos sistemas o niveles como el físico, psicológico y social.

A nivel físico, se observa que a mayor inteligencia emocional se informa de mejores niveles de salud física, tanto objetiva como subjetiva. En cuanto al nivel psicológico, una mayor inteligencia emocional se asocia a mayor bienestar, satisfacción vital, y menor trastorno psicológico. En el nivel social, una mayor inteligencia emocional se asocia a un incremento en el apoyo social y mejor calidad de las relaciones sociales y de pareja. Sin embargo, esta perspectiva implica que para que cambie o mejore la inteligencia emocional en un sistema social, el incremento a nivel individual ha debido ser incluso mayor. De este modo, intervenciones a nivel individual mejorarán el resto de niveles o sistemas sociales.

Entonces, ¿cómo es que cambios a nivel sistémico pueden producir cambios individuales? Esto es, en los últimos años se han desarrollado intervenciones, no solo a nivel individual para mejorar la inteligencia emocional, y así sus beneficios, sino también a niveles grupal y/u organizacional que han producido cambios en los individuos que forman esos grupos u organización, incluso conteniendo características diferenciales dentro del sistema. y Azanza, en su revisión de 2019, la inteligencia emocional predice el éxito de la persona en distintos contextos; sin embargo, cuando se tienen en cuenta distintos niveles de análisis entran en juego otras variables influyentes (grupo de trabajo, liderazgo...). Es decir, la inteligencia emocional, aun siendo fundamentalmente un constructo individual, puede tener distintos correlatos en función del nivel de análisis que se aborde. (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020, págs. 45-46).

4.1. Emociones e inteligencia emocional en las organizaciones

El papel de las emociones ha sido claramente denostado en distintos contextos y a lo largo de varias décadas. Las emociones han sido vistas como algo contrario a lo racional y se creía que producían resultados impredecibles en las organizaciones. Sin embargo, la denominada por Barsade, Brief y Spataro “revolución afectiva” en 2003, ha cambiado radicalmente la percepción acerca del papel que las emociones tienen en la psicología de las organizaciones. De hecho, Ashkanasy y Dorris (2017) muestran que el cambio producido en las últimas dos décadas convierte el estudio de las emociones en un tema prioritario dentro de la investigación en psicología de las organizaciones. En el ámbito organizacional se considera que se pueden tener en cuenta cinco niveles de análisis:

1. Nivel intrapersonal, referido al funcionamiento psicobiológico individual;
2. Entre personas, que recoge fundamentalmente las diferencias individuales;
3. Nivel interpersonal, relacionado con las conductas de interacción que se realizan;
4. Nivel grupal, que considera el funcionamiento tanto de los grupos de trabajo como de los equipos que se forman; y
5. El nivel organizacional, relacionado fundamentalmente con aspectos de cultura organizacional y clima (véase figura 4.6.).

Estos cinco niveles están fuertemente relacionados, tanto a través de los distintos niveles de análisis como entre ellos. De hecho, las emociones y sus antecedentes y sus efectos en el trabajo no se pueden comprender bien si no se consideran un fenómeno multinivel. Un ejemplo claro lo tenemos en este constructo. La inteligencia emocional podría considerarse una diferencia individual y, por tanto, situarse en el nivel de análisis individual.

Sin embargo, estudiar inteligencia emocional solo en un nivel produce una visión incompleta de la forma en que la inteligencia emocional influye, por ejemplo, en el rendimiento que puede estar afectado por hechos ocurrentes a otros niveles (Ashkanasy y Dorris, 2017).

Así, la investigación multinivel muestra que una variable analizada en un nivel inferior de análisis, como el nivel individual, no puede compararse a la misma variable en un nivel de análisis superior (i.e. organizacional).

Además, un aspecto definitorio del ámbito organizacional tiene que ver con el contexto. Las organizaciones se sitúan en diferentes contextos culturales que tienen formas distintas de expresar y sentir emociones. De hecho, en un nivel organizacional es muy importante tener en cuenta los aspectos de la cultura organizacional puesto que las emociones pueden situarse en un artefacto, en palabras de Ashkanasy.

Es decir, las emociones reflejan la cultura organizacional. Si bien este no es objeto de debate de este libro, sí que es importante tener en cuenta que el contexto cultural influye globalmente en los niveles de análisis de estudio de la inteligencia emocional. La necesidad de analizar los constructos teniendo en cuenta los distintos niveles de análisis ha dado lugar a la investigación multinivel que incluye tanto el desarrollo de teorías multinivel, combinando posturas teóricas de distintos niveles y estableciendo relaciones entre los constructos, así como métodos de estudio empírico, tanto cuantitativo como cualitativo, que tengan en cuenta la forma de muestreo, recogida de datos, variables y como medirlas, así como analizarlas. (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020, págs. 46-48).

Figura: Modelo de los cinco niveles de las emociones en las organizaciones, (adaptado de Ashkanasy y Jordan, 2008).



Figura 4.6. (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020)

4.2. Investigación multinivel en las organizaciones

Las organizaciones deben ser entendidas como sistemas multinivel, por lo que es muy relevante adoptar una perspectiva multinivel para comprender este fenómeno del mundo real. Por ello, es importante diferenciar dos conceptos fundamentales: investigación multinivel y análisis multinivel. La investigación multinivel incluye el desarrollo de teorías en las que se combinan distintas aproximaciones teóricas en distintos niveles y se establecen relaciones entre distintos constructos en diferentes niveles.

En realidad, es algo más complejo de lo que puede parecer puesto que, como recogen Costa y cols. (2013), en su revisión de trabajos multinivel, deben tenerse en cuenta tres aspectos: el nivel de la teoría, el nivel de medida y el nivel de análisis (véase figura 4.7.). (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020, pág. 46).

Figura: Aspectos a tener en cuenta en la investigación multinivel

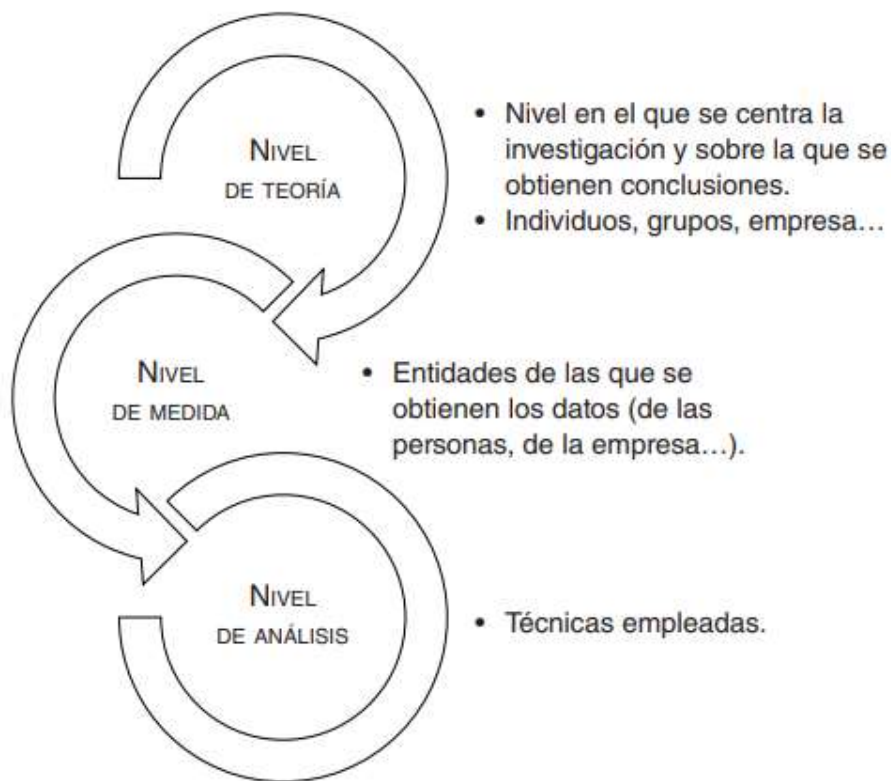


Figura 4.7. (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020)

El nivel de teoría se refiere al nivel en el que se centra la investigación y sobre la que se obtienen conclusiones (individuos, grupos, organización...) y, por tanto, en este nivel pueden aplicarse las generalizaciones. En principio, esto parece sencillo; sin embargo, hay que tener claros los límites de cada nivel (i.e. empleados que pertenecen a más de un equipo) por lo que hay que ser cuidadosos. Por su parte, el nivel de medida se refiere a las entidades de las que se obtienen los datos (de las personas, de la organización...) y debe alinearse con el nivel de la teoría para evitar malas interpretaciones o conclusiones erróneas.

En el caso de las organizaciones, en la mayoría de las ocasiones la fuente principal de información son las personas o individuos por lo que se suelen agregar los datos de este nivel inferior para analizar un nivel superior (i.e. de personas a grupos de trabajo, se agregarían las puntuaciones de las personas de un grupo de trabajo concreto). Por ello, es necesario justificar si se hace este tipo de acción teniendo en cuenta la teoría de partida o bien comprobar qué otras formas deben considerarse (véase el trabajo de 1998 de Chan sobre los modelos de composición). (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020, pág. 49).

4.3. Inteligencia emocional individual en el ámbito laboral

En las organizaciones, el nivel individual se mide profusamente para comprender procesos y resultados que tienen que ver con los recursos humanos. Se analizan las características individuales para comprobar su relación con la satisfacción laboral, las conductas de ciudadanía organizacional, compromiso individual con la organización, rendimiento, o incluso el liderazgo. Todo ello con el fin de comprobar el papel que la inteligencia emocional tiene en cómo cada persona percibe, comprende, expresa y regula emociones de cara a ver cómo funciona en el contexto organizacional. Inicialmente se usaban las mismas escalas de tipo general para la medición de la inteligencia emocional general pero, el contexto es importante puesto que, aunque extrapolable, hay matices en cómo uno afronta situaciones distintas y podría ser que alguien con una inteligencia emocional media general fuera menos competente en el trabajo, o viceversa.

Nuevamente, la perspectiva teórica de partida será determinante en la propuesta de medición que se realice. Dos son las medidas de autoinforme preferentemente empleadas en el ámbito del trabajo. (Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel, 2020, pág. 50).

4.4. Inteligencia emocional grupal

Si un compañero o compañera de trabajo informa al grupo de una buena noticia que afecta a todos, como que el equipo ha conseguido los objetivos del año, seguramente todos compartirán la alegría. Del mismo modo, si reciben la noticia de que el grupo no ha sido eficiente, es posible que se generen emociones negativas y se sientan tristes.

Esto es, en un grupo de trabajo donde se pasa mucho tiempo interaccionando, se pueden compartir tanto aspectos cognitivos como emocionales.

El contagio cognitivo se refiere al conocimiento y creencias entre los miembros del grupo, mientras que el contagio de estados de ánimo lleva a sentir y compartir experiencias. Por eso, es posible preguntarse si las personas que trabajan juntas podrían parecerse o contagiarse hasta convertirse en características del grupo. E

s más, se podría pensar que la estructura grupal e incluso la organizacional, favorece o impide que se expresen aspectos positivos. De ahí, que podría hablarse de la existencia de una inteligencia emocional grupal basada en las experiencias emocionales subjetivas compartidas por los miembros del grupo.

4.5. Inteligencia emocional organizacional

En enero de 2020, Software DelSol, una empresa situada en el Parque Tecnológico de Mengíbar (Jaén) puso en marcha la semana laboral de cuatro días, siendo la primera empresa española en incluir esta medida. Desde el punto de vista individual, los trabajadores muestran su alegría con la medida, les permite conciliar y lo que es más importante, sienten que “su” organización les cuida y atiende sus necesidades, redundando en un mayor bienestar.

Desde fuera podría preguntarse si esto realmente es una medida beneficiosa para la organización, pero los resultados positivos y el incremento de clientes muestra que la productividad aumenta si los trabajadores se sienten felices, lo cual les compromete aún más con la empresa generando un mayor rendimiento individual. Nos podríamos preguntar si estas medidas pueden amortiguar los impactos negativos que se producen en situaciones de crisis, (i.e. COVID-19).

En septiembre de 2020, la presidenta de la Fundación DeSol, Pilar Meseguer manifestó, en el curso impartido en la Universidad Internacional de Andalucía (UNIA) “De la prevención al bienestar en el trabajo: nuevos retos para las organizaciones saludables”, que la empresa reaccionó rápidamente a la situación de pandemia situando, como siempre, el bienestar humano y la retención del talento, así como el mantenimiento de la productividad y la relación con los clientes como aspectos centrales de la respuesta al entorno.

Como consecuencia, los resultados se han mantenido a pesar de las dificultades. Estas medidas a nivel organizacional implican tener en cuenta las emociones y empatizar con las necesidades de los empleados. Es decir, una medida organizacional provoca un clima positivo a nivel individual, grupal y organizacional.

Conclusiones

Comprendiendo el liderazgo como una técnica administrativa para el desarrollo del yo, cualidades y ventajas y con ello delegar acciones de manera más participativas; se puede decir que es una variable muy importante dentro de las funciones del administrador dentro de la dirección, es por ello que el delegar acciones o tareas mediante un eficiente y participativo liderazgo conllevará a obtener grandes ventajas de eficiencia laboral en las organizaciones de bienes y servicios.

Relacionando el manager y el poder a través de su origen, fuentes y estructura de poder para crear políticas y procedimientos en la gestión administrativas en las organizaciones; permitirá que las organizaciones vayan mejorando su sistema de comunicación, ya sea esta lateral, vertical o diagonal, pues las políticas y procedimientos hacen que las tomas de decisiones sean más acertadas.

Describiendo la inteligencia emocional y sus habilidades imprescindibles como base fundamental en la dirección organizacional para dirigir de manera eficaz y eficiente; esto nos ayudará en gran manera reconocer de que manera los líderes aprovechan sus habilidades para dirigir personal y tomar decisiones estratégicas utilizando los recursos tanto humanos como financieros de una manera eficaz y eficiente.

Identificando los niveles de análisis en el estudio de la inteligencia emocional una importante técnica administrativa en las organizaciones para medir cada una de las inteligencias emocionales en las organizaciones; se podría decir que esto permitirá a los encargados de planificación o recursos humanos crear base de datos de las emociones laborales y con ello adaptar a su personal en las actividades en las que se pueda aplicar de manera efectiva sus habilidades laborales y con ello crear una mejor competencia con los clientes internos.

Indicando cómo ganar poder mediante la inteligencia emocional y habilidad para dirigir y crear mejores decisiones estratégicas; la inteligencia emocional en las direcciones, en el individuo y en las organizaciones como tal, son variables o herramientas administrativas que hará que cada líder dirija siempre ganar-ganar dando así mejores resultados administrativos y competitivos a nivel interno y externo en las organizaciones.

Bibliografía

- Alienta. (14 de Octubre de 2015). https://www.camaradesevilla.com/sites/webcamara/files/poderinfluencia_y_autoridad.pdf. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de www.camaradesevilla.com
- Asana, T. (10 de Septiembre de 2021). <https://asana.com/es/resources/situational-leadership>. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de asana.com
- Burgos Taravilla, L. (Junio de 2021). https://www.researchgate.net/publication/352380413_Inteligencia_Emocional_aplicada_a_la_Direccion_de_Personas. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de www.researchgate.net
- Costa Marcé, A. (2015). psicologica-en-linea.com/psicologia-pdf/liderazgo-pdf/. Recuperado el 31 de Agosto de 2022, de ayuda-psicologica-en-linea.com
- Lopez Zafra, Esther Y Pulido Martos, Manuel. (2020). *Inteligencia emcional en las Organziaciones*. mADRID, España: SÍNTESIS S.A. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022, de <file:///C:/Users/Visitante/OneDrive/Escritorio/SEMINARIO/Inteligencia%20emcional%20en%20las%20organziaciones.pdf>
- Madrigal Torres, Bertha E.; Baltazar Silva, Adrina; Fracnco García, Rita Guadalupe Y González Montoya, Hilda. (2009). *Habilidades Directivas* (Segunda ed.). México: Mc Graw Hill. Recuperado el 08 de Septiembre de 2022
- Marystany, J. (SF). *Cómo ganar poder*. Recuperado el 31 de Agosto de 2022
- Rabound, Roberto; Astarloa, Luis María; Batalier, Roberto; Berdiñas, Luis y Bochi GRaciela. (2008). *Habilidades directivas para un nuevo management* (Primera ed.). Argentina, Buenos Aires, Argentina: Pearson. Recuperado el 31 de Agosto de 2022