

Estilos de dirección e inteligencia emocional aplicada a la empresa

Pablo E. Luna Gutiérrez ¹

Resumen

Este artículo pretende establecer la relación posible entre algunos estilos de dirección y la inteligencia emocional, como aspectos determinantes e incidentes en la buena gestión y liderazgo que puede ejercer un directivo, impactando en la consecución de resultados y posicionamiento de la empresa. Se analizarán cuatro estilos de dirección posibles de múltiples que pueden ser clasificados por varios autores: estilos indiferente, tecnicista, sociable y sinérgico. Cada uno de los aspectos emocionales desarrolla un papel fundamental para que el estilo de dirección sea exitoso o fracase, reconocer las emociones y alinearlas con los estilos de dirección se convierte en toda una estrategia para los directivos la cual se hace evidente en los resultados y avances. La inteligencia emocional aplicada a la empresa la define Goleman (1998), como la capacidad que tiene el directivo de reconocer sus propios sentimientos y los ajenos, de motivarlos y manejar bien las emociones, en cada una de las relaciones laborales, considerando así cinco actitudes fundamentales en el ámbito laboral las cuales trabajaremos en el desarrollo del artículo.

Palabras clave: inteligencia emocional, dirección, empresa, dimensión, selección.

Abstract

This article seeks to establish the possible relationship between certain leadership styles and emotional intelligence, such as determining aspects and incidents in the governance and leadership that can have a manager, impacting on achieving results and positioning of the company. We will analyze four possible leadership styles of many that can be classified by several authors: indifferent styles, technically oriented, sociable and synergistic. Each of the emotional aspects plays a fundamental role to management style to be successful or fail, recognize emotions and align them with leadership styles becomes a whole strategy for managers which is evident in the results and progress. Emotional intelligence applied to the company defines Goleman (1998), and the ability of the management to recognize their own feelings and those of others, motivating and managing emotions well in each of the relations, and considering five attitudes fundamental in the workplace which to work throughout the article.

Keywords: emotional intelligence, address, company size, selection.

1. Director de la Unidad de Ciencias Humanas y Sociales, UNIMINUTO Virtual y a Distancia. pluna@uniminuto.edu

Introducción

Los directivos y las organizaciones tienen fines comunes. Por un lado el directivo pretende dar lo mejor de sí como CEO (Chief Executive Officer) o profesional para que la organización alcance sus metas y resultados, manifestando así una satisfacción que finalmente se convierte en motivación, la organización tiene un fin social que busca un reconocimiento y posicionamiento en el mercado para alcanzar ventajas comparativas y competitivas respecto a sus productos y servicios. En este orden de ideas, el presente artículo busca dar a entender que los estilos de dirección pueden estar relacionados y alineados con la inteligencia emocional de los directivos y de la empresa, como cultura emocional que debe desarrollarse. Que un directivo sea conciente de su estilo de dirección y de las competencias emocionales que tiene y las que le demandan ciertas situaciones en el entorno laboral, lo hace más comprensivo y asertivo en varios fenómenos que se presentan y que en su desarrollo necesitan abordarse de formas diferentes, haciendo uso de habilidades sociales e inteligencia emocional. Es así como se pretende dejar algunas ideas e inquietudes que permitan prestarle más atención a las habilidades suaves que se plantean en la nueva comprensión de la organización como un sistema afectado por emociones y que en su buena orientación producen desarrollos importantes.

Los estilos de dirección se definen como el conjunto de características y atributos que diferencian a los directivos en su manera de dirigir y actuar frente a sus subordinados y procesos de la organización, estos estilos de dirección están influenciados por pautas de comportamientos empleados y normas implantadas que configuran la cultura de la organización. En el estilo técnico, la preocupación del directivo está marcada por el desarrollo de sus objetivos en términos de planificación y descripción de los mismos; las decisiones que tome este tipo de líder se basan en sus propios juicios, no tiene en cuenta las opiniones de los demás, dándoles muy poca

autoridad y control sobre sus tareas, pero con un fuerte control sobre las actividades.

Los del estilo sociable, son muy participativos, poco preocupados por la descripción y desarrollo de los objetivos; tienen en cuenta algún grado de autoridad que los empleados reconocen bajo sus propias metas; toman decisiones basados en el consenso; dan importancia a las opiniones e ideas de los demás; se rara vez ejercen el control y manifiestan un alto grado de confianza en sus socios. El papel de un directivo de estilo sociable es promover las buenas relaciones y las interacciones con los demás para alcanzar los objetivos. Los directivos del estilo sinérgico promueven procesos altamente participativos que orientan y promocionan el trabajo en equipo; entre sus principales características se encuentra; la toma de decisiones es por consenso, teniendo como referencia las opiniones y juicios de los demás y él es principal responsable del proceso; ejerce el control en situaciones específicas que se han consensuado con sus socios, como las responsabilidades y los niveles de acuerdo; promueve la comunicación bilateral, existiendo una constante preocupación por los aspectos personales de sus trabajadores y compañeros de áreas.

Los directivos de estilo indiferente son supremamente permisivos, trabajan muy poco en la descripción de objetivos y metas a corto y mediano plazo que debe cumplir la organización para su buen funcionamiento y desarrollo, la toma de decisiones no se basa en una estructura, y se abordan según las situaciones de momento, el nivel de importancia dado a la comunicación es bajo, por lo que ésta se distorsiona y se retrasa. Según Kotter (1982b, p. 1-2) a pesar de la importancia de los directivos en el presente y futuro de las empresas y organizaciones, se sabe relativamente poco acerca de ellos y más en el campo emocional y sentimental, habiendo muchas teorías y literatura basada en herramientas y procesos de mejoramiento, pero dejan de lado el estudio de sus estructuras emocionales las cuales podrían ayudar a entender el fracaso y el éxito de algunos directivos. El rol que juega un

directivo en la organización esta influenciado determinantemente por las tareas que debe desarrollar, sus funciones lo inclinan hacia un estilo de dirección específico. Podríamos afirmar que se pueden formar directivos para roles muy específicos en la empresa, haciendo una selección entre estructuras de personalidad y emocionalidad alineadas con las demandas del cargo directivo. Todo directivo en la empresa puede compartir algunas características comunes y que son básicas para desarrollar la funcionalidad del cargo.

Kotter (1982a), en su artículo *What effective general managers really do*, habla de la diferencia que existe entre la visión clásica del manager y la visión moderna. En la visión clásica del manager el directivo es menos sistemático, menos reflexivo, más informal, más reactivo, menos organizado, debido a los afanes de evidenciar resultados y el poco tiempo que se le otorga a procesos de evaluación, seguimiento y mejoramiento. En la visión moderna el directivo debe desarrollar mayores habilidades de pensamiento y análisis a partir de las diferentes variables que intervienen en la empresa, generando asis propuestas de innovación y análisis producto de datos confiables y críticos. En esta diferencia se establece que la formación del directivo determina el estilo de dirección del mismo y que hay una disposición amplia para darle vía al sistema emocional del directivo alineándolo de manera estratégica con sus verdaderas funciones.

Pocas empresas establecen procesos de selección rigurosos basados en parámetros emocionales correlacionados con un estudio específico que permita describir el perfil del cargo y, como consecuencia, decidir que estilo sería el más apropiado para el mismo. En sus afanes por cubrir cargos y funciones evaden aspectos fundamentales de cualquier cargo directivo y se limitan a darle mayor interés al manejo de herramientas y al conocimiento de procesos, no queriendo decir que no sea importante, pero si antes se determina la predisposición para aprender y se encuentran otras competencias y habilidades fundamen-

tadas en estructuras emocionales, esa parte de herramientas y procesos pasa a un segundo plano.

Luthans (1988) entrena a un grupo de personas para que observen y graben detalles de los comportamientos y actividades de 44 directivos. De las descripciones empíricas de los comportamientos clasifica cuatro actividades: a) comunicación, b) management tradicional, c) networking, y d) human resource management. Según Luthans los “verdaderos” directivos realizan estas cuatro actividades, dándole un nivel importante en el ejercicio de la dirección. Esto guarda consonancia con las cinco aptitudes que define Daniel Goleman en el ámbito laboral y que determinan el buen trabajo del directivo, y que se definen de la siguiente manera:

1. El autoconocimiento consiste en conocer los propios estados internos, preferencias, recursos e intuiciones, se enfoca en etiquetar los sentimientos mientras éstos ocurren. Este autoconocimiento comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: A. Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones y sus efectos; B. Autoevaluación precisa: Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites. C. Confianza en uno mismo: Certeza sobre el propio valer y facultades.

2. La autorregulación se enfoca en manejar los propios estados internos, impulsos y recursos. Esta autorregulación está formada por cinco aptitudes emocionales: A. Autodominio: Mantener bajo control las emociones y los impulso perjudiciales; B. Confiabilidad: Mantener normas de honestidad e integridad; C. Escrupulosidad: Aceptar la responsabilidad del desempeño personal; D. Adaptabilidad: Flexibilidad para reaccionar ante los cambios.

3. La motivación son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas. La motivación se compone de cuatro aptitudes emocionales: A. Afán de triunfo: Afán orientador de mejorar o responder a una norma de excelencia; B. Compromiso:

Alinearse con los objetivos de un grupo u organización. C. Iniciativa: Disposición para aprovechar las oportunidades; D. Optimismo: Tenacidad para buscar el objetivo, pese a los obstáculos y reveses.

4. La empatía es la capacidad de captar de sentimientos, necesidades e intereses. Esta empatía comprende cinco aptitudes emocionales: A. Comprender a los demás: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones; B. Ayudar a los demás a desarrollarse: Percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar su capacidad; C. Orientación hacia el servicio: Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente; D. Aprovechar la diversidad: Cultivar las oportunidades a través de personas diversas; E. Conciencia política: Interpretar las corrientes sociales y políticas.

5. Las habilidades sociales son las habilidades para inducir en los otros las respuestas deseadas. Éstas comprenden ocho aptitudes emocionales: A. Influencia: Implementar tácticas de persuasión efectiva; B. Comunicación: Escuchar abiertamente y transmitir mensajes convincentes; C. Manejo de conflictos: Manejar y resolver desacuerdos; D. Liderazgo: Inspirar y guiar a individuos o grupos; E. Catalizador de cambios: Iniciar o manejar los cambios; F. Establecer vínculos: Alimentar las relaciones instrumentales; G. Colaboración y cooperación: Trabajar con otros para alcanzar objetivos compartidos; y H. Habilidades de equipo: Crear sinergia para trabajar en pos de las metas colectivas.

Los directivos pueden hacer muchas cosas para conseguir que los empleados mejoren sus estructuras de motivación bajo la exploración de sí mismos y la aplicabilidad y ventaja en sus tareas, dejando de convertirse en ocasiones en un obstáculo, permitiendo ver que toda acción desarrolla unas consecuencias positivas o negativas dependiendo el fin que se persiga. Explica Pérez y López, (1988) el único modo de ayudar a otras personas para que actúen por motivos trascendentes es la ejemplaridad del directivo. Dicha ejemplaridad

es condición necesaria para el logro de la autoridad y confianza basada y desplegada en sus emociones, y ésta es la fuerza del directivo. La dirección no equivale a la comunicación. Al dirigir no se trata de transmitir simplemente información a alguien sino en conseguir con ello un cambio de actitud. Conviene, como dijimos anteriormente, que el querer de los trabajadores coincida con el del directivo. Para ello hay que tener en cuenta las motivaciones y los objetivos de ambos.

Según Goleman (2004) la inteligencia emocional se define como la capacidad para reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y manejar bien las emociones en nosotros mismos. Cuando el directivo es conciente de sus propios sentimientos, le queda más fácil orientarlos a los verdaderos objetivos de la organización, únicamente si son concientes de las ventajas que pueden tener para el manejo de sus emociones en diversas situaciones del cargo de directivo. Goleman alude a que todos tenemos dos mentes, una que piensa y otra que siente, y estas dos formas fundamentales de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. Una de ellas es la mente racional, la modalidad de comprensión de la que solemos ser conscientes, más despierta, más pensativa, más capaz de ponderar y de reflexionar. El otro tipo de conocimiento, más impulsivo y más poderoso —aunque a veces ilógico—, es la mente emocional.

Conclusiones

El directivo de hoy se mueve la mayoría de las veces en una mente racional; él cree eso, pero en su inconciencia muchas decisiones y acciones se realizan fundamentadas en su mente emocional, sin un nivel de conocimiento y objetividad que en ocasiones se traduce en caprichos personales que se desligan de los estilos de dirección que se proponen. McClelland D. (1969) proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas, había que buscarlos en competencias tales como la

empatía, la autodisciplina y la disciplina.

En los procesos de selección se pueden tener aproximaciones significativas a la determinación sobre qué directivos tienen ciertos perfiles para ir alineándolos con los fundamentos de la inteligencia emocional. En el mundo empresarial y de negocios cada vez es más corriente que las personas que ascienden más alto o más rápidamente en sus carreras profesionales, son aquellas que poseen un mayor coeficiente emocional. De esta manera podemos llegar a la conclusión que un directivo clasificado en cualquiera de los cuatro estilos de dirección (técnico, sinérgico, sociable, indiferente) puede ser exitoso en la medida que sepa orientar sus emociones en un equilibrio entre la mente emocional y la racional. Estableciendo un conocimiento avanzado en fundamentos de la inteligencia emocional como, empatía, aptitud personal, auto-regulación, motivación, aptitud social, habilidades sociales, auto-conocimiento, conciencia emocional, confianza en si mismo, autodomínio, adaptabilidad e innovación.

Referencias

- Arthur, J. (1994): Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover, *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 670-687. Purdue University, West Lafayette, Indiana USA.
- Cherry, S. (2000): Classics or business? A matter of degrees. August, p. 58-62. *Management Today*, London.
- Chiavenato, I. (2005): Administración de recursos humanos. Mac Graw Hill, Bogotá.
- Gardner, H. (1983): Las teorías de las inteligencias. Editorial Mc Graw Hill, México.
- Goleman, D. (1998): *Inteligencia Emocional*. Editorial Planeta, Madrid.
- Kotter, J. (1996): *The leading change*. Harvard Business School Press, Boston USA.
- Polo, L. & Llano, C. (1997). *Antropología de la acción directiva*. Unión Editorial, AEDOS, Madrid.