

|

ANUARIO N° 32 (2009)
ISSN: 1316-5852

**ASPECTOS DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL COMO LIDERAZGO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

Carmen J. Álvarez D

Investigadora del
Instituto de Derecho Comparado.
Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas
Universidad de Carabobo

Roslyn E. Sánchez A.

Colaboradora Especial

|

|

|

ASPECTOS DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

RESUMEN

En efecto hablar de Inteligencia Emocional en el ámbito de la Administración Pública es sumamente complejo, en consecuencia lo que se pretende con la presente publicación es ofrecer una visión panorámica sobre los problemas en la Administración Pública tanto de Gerencia Moderna como del nuevo enfoque del Líder en el aspecto de las necesidades humanas de los funcionarios; Trata, además, de los esfuerzos por sintetizar los procesos universales de la administración en principios y conceptos sencillos que sean fáciles de comprender y aplicar en la realidad, renglón sumamente importante para comprender absolutamente todo lo concerniente al instrumento utilizado por el Estado para viabilizar la formulación de planes y la ejecución de cualquier programación necesaria para la obtención de objetivos primordiales, es por ello que se considera relevante éste análisis, pues una de las principales razones de este contenido es dar a conocer la importancia que tiene el liderazgo y el papel que cumple la inteligencia emocional en la actualidad.

Palabras Clave: Inteligencia, Liderazgo, Emociones, Administración.

DETERMINANT ASPECTS OF EMOTIONAL INTELLIGENCE AS LEADERSHIP IN PUBLIC ADMINISTRATION

ABSTRACT

Talking about emotional intelligence in public administration is rather complex. Thus, this paper presents a view on public administration problems in both modern management and new leadership approach when handling officials' human needs. It also deals with the efforts to synthesize the universal processes of public administration in single principles and concepts that are easy to understand and apply in practice. The latter is very important to fully understand the instrument used by the state to make possible plan formulation and program execution. That is why this analysis is considered relevant since one of the main purposes of this article is to show the importance of leadership and the role of emotional intelligence nowadays.

Key Words: Intelligence, Leadership, Emotions, Administration

**ASPECTOS DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA
EMOCIONAL COMO LIDERAZGO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

INTRODUCCIÓN

Consideraciones Generales

1- LA INTELIGENCIA

- 1.1- Bases Teóricas
- 1.2- Desarrollo de la Inteligencia
- 1.3- Inteligencias Múltiples
- 1.4- Inteligencia Organizacional
- 1.5- Conocimiento Organizacional
- 1.6- Relación Inteligencia - Capacidades - Competencias

2- CEREBRO TRIUNO

- 2.1- Cerebro Triuno y las Emociones

3- EMOCIONES Y STRESS

- 3.1- Cuadro de Emociones
- 3.2- Características de la Mente Emocional
- 3.3- Experiencias Emocionales y su Aspecto Fisiológico
- 3.4- Manejo de las Emociones a Nivel Personal y Grupal

4- INTELIGENCIA EMOCIONAL

- 4.1- Orígenes del Concepto
- 4.2- Características de las Capacidades de Inteligencia Emocional
- 4.3- Competencias Personales Desde el Punto de Vista de la Inteligencia Emocional.
- 4.4- La Inteligencia Emocional como Factor de Persuasión en las Negociaciones.
- 4.5- Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo
- 4.6- ¿Que precisa un Líder?
- 4.7- Las Cualidades del Liderazgo
- 4.8- Estilos de Liderazgos
- 4.9- Inteligencia Emocional en las Organizaciones
- 4.10- Inteligencia Emocional Como Liderazgo en las Organizaciones

4.11-El Gerente como líder y las Necesidades Fundamentales del Ser Humano.

5- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

5.1- El Liderazgo Ideal en la Administración Pública

5.2- Reingeniería

5.3- Desreglamentación

5.4- Desgubernamentalización

5.5- Rol del Gerente o Administrador

5.6- Apoderamiento

5.7- Elementos Funcionales de la Gerencia

5.8- Dirección

5.9- Metas y Objetivos

5.10-Toma de Decisiones

5.11-El Estilo del Gerente

6- CONCLUSIONES

7- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

8- REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

ASPECTOS DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

INTRODUCCIÓN

Este estudio comprende las ideas contenidas por distintos autores que buscan día tras día el perfeccionamiento de las capacidades intelectuales del Ser Humano. Por ello el punto de partida para comenzar esta investigación radica en proyectar un enfoque amplio sobre los Aspectos Determinantes de la Inteligencia Emocional Como Liderazgo en la Administración Pública desde distintas perspectivas; Es así como a través del desglose de dicho análisis se podrá observar las definiciones planteadas por algunos autores como el Dr. Howard Garner el cual nos define a la inteligencia como la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente, es decir que se presenta como aquella capacidad de procesar información recibirla y almacenarla. De igual manera se podrá notar a su vez el criterio que tiene el Dr. Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional denominándola como la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos, considera también que la inteligencia emocional puede organizarse en cinco capacidades que a continuación se explicarán detenidamente.

Dentro de este marco de ideas se irá elaborando un análisis detallado sobre las Bases Teóricas de la Inteligencia como son la Teoría de la Inteligencia Múltiple, Teoría Triarquica, Teoría de la Inteligencia Emocional, destacando además los lineamientos básicos que abarca este contexto como lo es, la Inteligencia Organizacional, el Cerebro Triuno y las Emociones, su manejo, el Stress tanto a nivel personal como en el ámbito laboral, del estrés laboral puede decirse que las responsabilidades y el propio lugar de trabajo son factores típicos que lo originan, las Características de la Mente Emocional, una de ellas ser auto confirmante, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que socava las propias creencias o sentimientos y se centra exclusivamente, en lo que los confirma, se auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tiene la total convicción de que lo sabe perfectamente, otro de los aspecto que se tomarán en cuenta en este estudio son los orígenes de la inteligencia emocional, contexto esencial para el conocimiento extenso sobre el tema en cuestión; Vale la pena señalar que indicaremos las Competencias Personales Desde el Punto de Vista de la Inteligencia Emocional, la I.E. como Factor de

Persuasión en las Negociaciones, Su Influencia en el Liderazgo, Lo Que Precisa Un Líder, Sus Cualidades.

Basado en lo anteriormente expuesto, y en el hecho de que se verá a lo largo de este contexto la importancia que reúne esta investigación es conveniente resaltar que la inteligencia emocional es el reflejo y planteamiento más actual y versátil de esta era.

ASPECTOS DETERMINANTES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

1- LA INTELIGENCIA.

La palabra inteligencia es de origen latino, *intelligent-a*, que proviene de *inteligere*, término compuesto de *intus* “entre” y *legere* “escoger”, por lo que, etimológicamente, inteligente es quien sabe escoger. La inteligencia permite elegir las mejores opciones para resolver una cuestión. La palabra inteligencia fue introducida por Cicerón para significar el concepto de capacidad intelectual. Su espectro semántico es muy amplio, reflejando la idea clásica según la cual, por la inteligencia el hombre es, en cierto modo, todas las cosas.

Definir qué es la inteligencia es siempre objeto de polémica; las definiciones de inteligencia pueden clasificarse en varios grupos: las psicológicas, mostrando la inteligencia como la capacidad cognitiva, de aprendizaje, y relación; las biológicas, que consideran la capacidad de adaptación a nuevas situaciones; las operativas, entre otras. Además, el concepto de inteligencia artificial generó hablar de sistemas, y para que se pueda aplicar el adjetivo inteligente a un sistema, éste debe poseer varias características, tales como la capacidad de razonar, planear, resolver problemas, comprender ideas y lenguajes, pensar de manera abstracta y aprender.

Tal diversidad indica el carácter complejo de la inteligencia, la cual sólo puede ser descrita parcialmente mediante enumeración de procesos o atributos que, al ser tan variados, hacen inviable una definición única y delimitada, dando lugar a singulares definiciones, tales como: la inteligencia es la capacidad de adquirir capacidad, o la inteligencia es lo que miden los test de inteligencia. Según Howard Gardner es la capacidad de entender, asimilar, elaborar información y utilizarla adecuadamente. Es decir que se

presenta como la capacidad de procesar información y está íntimamente ligada a otras funciones mentales como la percepción, o capacidad de recibir dicha información, y la memoria, o capacidad de almacenarla. En este sentido la inteligencia es la capacidad para resolver problemas cotidianos, para crear productos que sean valiosos y ofrecer servicios dentro del propio ámbito cultural.

La importancia de la definición de Gardner es doble:

1- Desarrolla el campo de lo que es la inteligencia y reconoce lo que todos sabíamos intuitivamente, y es que la brillantez académica no lo es todo. A la hora de desenvolvernos en esta vida no basta con tener un gran expediente académico, existen seres humanos de gran capacidad intelectual pero incapaz de, elegir bien a sus amigos y, por el contrario, hay personas menos brillante en el colegio que triunfa en el mundo de los negocios o en su vida personal. Triunfar en los negocios, o en los deportes, requiere ser inteligente, pero en cada campo utilizamos un tipo de inteligencia distinto. No mejor ni peor, pero si distinto. Dicho de otro modo, Einstein no es más inteligente que Michel Jordan, pero sus inteligencias pertenecen a campos totalmente diferentes.

2- Y no menos importante, Gardner define la inteligencia como una capacidad. Hasta hace muy poco tiempo la inteligencia se consideraba algo innato e inamovible. Se nacía inteligente o no, y la educación no podía cambiar ese hecho. Tanto es así que en épocas muy cercanas a los deficientes psíquicos no se les educaba, porque se consideraba que era un esfuerzo inútil.

Al definir la inteligencia como una capacidad Gardner la convierte en una destreza que se puede desarrollar. Gardner no niega el componente genético; Todos nacemos con unas potencialidades marcadas por la genética. Pero esas potencialidades se van a destacar de una manera o de otra dependiendo del medio ambiente, nuestras experiencias, la educación recibida. Ningún deportista de elite llega a la cima sin entrenar, por buenas que sean sus cualidades naturales. Lo mismo se puede decir de los matemáticos, los poetas, o de la gente emocionalmente inteligente.

1.1- Bases Teóricas

Teorías

A finales del siglo XX surgen varias teorías psicológicas que cobran gran celebridad:

- a) *Teoría de las inteligencias múltiples*
- b) *Teoría triárquica de la inteligencia*
- c) *Inteligencia emocional.*

a) *Teoría de las Inteligencias múltiples*

Howard Gardner, psicólogo norteamericano de la Universidad de Harvard, escribió en 1983 “Las estructuras de la mente”, un trabajo en el que consideraba el concepto de inteligencia como un potencial que cada ser humano posee en mayor o menor grado, planteando que ésta no podía ser medida por instrumentos normalizados en test de CI y ofreció criterios, no para medirla, sino para observarla y desarrollarla.

Según Howard Gardner, creador de la Teoría de las inteligencias múltiples, la inteligencia es la capacidad para resolver problemas o elaborar productos que puedan ser valorados en una determinada cultura. Propuso varios tipos de inteligencia, igual de importantes:

- **Inteligencia lingüística:** Capacidad de usar las palabras de manera adecuada; Caracteriza a escritores y poetas, implica la utilización de ambos hemisferios cerebrales.
- **Inteligencia lógica-matemática:** Capacidad que permite resolver problemas de lógica y matemática; Es fundamental en científicos y filósofos, al utilizar este tipo de inteligencia se hace uso del hemisferio lógico; Era la predominante en la antigua concepción unitaria de “inteligencia”.
- **Inteligencia musical:** Capacidad relacionada con las artes musicales, viene siendo el talento de los músicos, cantantes y bailarines y conocida comúnmente como “buen oído”.
- **Inteligencia espacial:** La capacidad en aspectos como: color, línea, forma, figura, espacio, y sus relaciones en tres dimensiones. Esta inteligencia atañe a campos tan diversos como el diseño, la arquitectura, la ingeniería, la escultura, la cirugía o la marina.

- Inteligencia corporal-cinestésica: Capacidad de controlar y coordinar los movimientos del cuerpo y expresar sentimientos con él, se materializa en el talento de los actores, mimos, o bailarines, implica a deportistas o cirujanos.
- Inteligencia intrapersonal: Está relacionada con las emociones, y permite entenderse a sí mismo. No está asociada a ninguna actividad concreta.
- Inteligencia interpersonal o social: capacidad para entender a las demás personas con empatía; está relacionada con las emociones, es típica de los buenos vendedores, políticos, profesores o terapeutas, también es denominada Inteligencia emocional.
- Inteligencia naturalista: La utilizamos al observar y estudiar la naturaleza para organizar y clasificar. Los biólogos y naturalistas son quienes más la desarrollan.
- Inteligencia existencial: La capacidad para situarse a sí mismo con respecto al cosmos. Requiere de un estudio más profundo para ser caracterizada como inteligencia.

La crítica más común es que la inteligencia musical y la cinestésica no muestran inteligencia, sino talento.

b) Teoría Triárquica de la inteligencia:

Robert J. Sternberg, psicólogo estadounidense profesor de la Universidad de Yale, en su Teoría triárquica de la inteligencia de 1985, estableció tres categorías para describir la inteligencia:

- Inteligencia componencial-analítica: La habilidad para adquirir y almacenar información.
- Inteligencia experiencial-creativa: Habilidad fundada en la experiencia para seleccionar, codificar, combinar y comparar información.
- Inteligencia contextual-práctica: Relacionada con la conducta adaptativa al mundo real.

c) Inteligencia emocional

Daniel Goleman, psicólogo estadounidense, publicó en 1995 el libro *Emotional Intelligence*, “Inteligencia emocional”, que adquirió fama mundial,

aunque fueron Peter Salovey y John D. Mayer los que acuñaron la citada expresión “Inteligencia emocional”. Anteriormente, el psicólogo Edward Thorndike, había manejado un concepto similar en 1920, la “Inteligencia social”.

Para Goleman la inteligencia emocional es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. Considera que la inteligencia emocional puede organizarse en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y manejar las relaciones.

Intentos de medir la inteligencia:

A pesar de la gran variedad de conceptos que surgen en torno al término inteligencia, el más influyente, cuando se trata de evaluarla, es el cociente intelectual de los individuos, calculado en los test psicométricos y sobre el que han aparecido multitud de publicaciones científicas.

La psicometría:

La psicometría es la disciplina que se encarga de las mediciones psicológicas. Los primeros trabajos de psicometría surgieron para evaluar la inteligencia mediante diversos test que miden el cociente intelectual y que se correlacionan entre sí, en gran medida.

La opinión tradicional es que estos test miden el “factor general de inteligencia”, o *factor g*, definido por Charles Spearman en su Teoría bifactorial de la inteligencia; éste factor se determina comparando el rendimiento del sujeto con el obtenido por su grupo de referencia, en condiciones similares.

1.2- Desarrollo de la Inteligencia

La pedagogía es la ciencia que estudia la educación humana y elabora técnicas que faciliten el aprendizaje; los pedagogos muestran gran interés en los diferentes aspectos relacionados con la inteligencia y sus factores condicionantes, tanto psicológicos y biológicos como socio-culturales. Algunos de estos condicionantes son:

- Factores Hereditarios: El carácter hereditario no significa una relación lineal ni que se encuentre predeterminado. La combinación de genes

ofrece multitud de posibilidades. Estudios realizados con gemelos idénticos (monocigóticos) y mellizos (dicigóticos) ayudan a establecer estas diferencias es un factor más, más no es determinante.

- Otros Factores Biológicos: La migración de mayor densidad de neuronas especializadas en almacenar conocimiento, desde el tronco encefálico hacia la corteza cerebral, crea conexiones sinápticas más entrelazadas en los primeros meses de vida.
- Factores Ambientales: El entorno del individuo es crucial para el desarrollo de la inteligencia; situaciones muy opresivas pueden limitarla al generar inestabilidad emocional. El medio sociocultural es muy importante en el desarrollo intelectual de un individuo. Un sujeto que crezca en un ambiente con adecuados estímulos cognitivos puede desarrollar mayores aptitudes intelectuales frente a un sujeto que se críe en un ambiente con pobreza de estímulos

-Educación: Una educación esmerada puede proporcionar valiosas herramientas para desenvolverse.

-Motivación: Un individuo puede desarrollar mejor su inteligencia si es motivado por su familia o personas de su entorno a mejorar su percepción cognitiva.

-Hábitos Saludables: Una dieta sana genera mejores condiciones para desarrollarse. Dormir adecuadamente facilita el desarrollo de los procesos cerebrales. El alcohol y otras drogas pueden llegar a incapacitar al individuo.

1.3- Inteligencias Múltiples.

Al igual que hay muchos tipos de problemas que resolver, también hay muchos tipos de inteligencia, de allí que surge los diferentes conceptos.

1- Inteligencia Musical: Es la capacidad de percibir, discriminar, transformar y expresar las formas musicales. Incluye la sensibilidad al ritmo, al tono y al timbre. Está presente en compositores, directores de orquesta, críticos musicales, músicos, luthiers y oyentes sensibles, entre otros.

2- Inteligencia Corporal- Cinestésica: Consiste en la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas y sentimientos, y la facilidad en el uso de las manos para transformar elementos. Incluye habilidades de coordinación, destreza, equilibrio, flexibilidad, fuerza y velocidad, como así también la

capacidad cinestésica y la percepción de medidas y volúmenes. Se manifiesta en atletas, bailarines, cirujanos y artesanos, entre otros.

3- Inteligencia Lingüística: Se manifiesta como la capacidad de usar las palabras de manera efectiva, en forma oral o escrita. Incluye la habilidad en el uso de la sintaxis, la fonética, la semántica y los usos pragmáticos del lenguaje (la retórica, la explicación, el matelenguaje entre otros). El alto nivel de esta inteligencia se ve en escritores, poetas, periodistas y oradores, entre otros.

4- Inteligencia Lógico-matemática: Se refiere a la capacidad para usar los números de manera efectiva y de razonar adecuadamente. Incluye la sensibilidad a los esquemas y relaciones lógicas, las afirmaciones y las proposiciones, las funciones y otras abstracciones relacionadas. El alto nivel de esta inteligencia se ve en científicos, matemáticos, contadores, ingenieros y analistas de sistemas, entre otros.

5- Inteligencia Espacial: Es la capacidad de pensar en tres dimensiones. Permite percibir imágenes externas e internas, recrearlas, transformarlas o modificarlas, recorrer el espacio o hacer que los objetos lo recorran y producir o decodificar información gráfica. Se encuentra presente en pilotos, marinos, escultores, pintores y arquitectos, entre otros.

6- Inteligencia Interpersonal: Significa la capacidad de entender a los demás e interactuar eficazmente con ellos. Incluye la sensibilidad a expresiones faciales, la voz, los gestos y posturas y la habilidad para responder, se encuentra presente en actores, políticos, buenos vendedores y docentes exitosos, entre otros.

7- Inteligencia Intrapersonal: Es la capacidad de construir una percepción precisa respecto de sí mismo y de organizar y dirigir su propia vida. Incluye la autodisciplina, la autocomprensión y la autoestima. Se encuentra muy desarrollada en teólogos, filósofos y psicólogos, entre otros.

8- Inteligencia Naturalista: Se exterioriza en la capacidad de distinguir, clasificar y utilizar elementos del medio ambiente, objetos, animales o plantas. Tanto del ambiente urbano como suburbano o rural. Incluye las habilidades de observación, experimentación, reflexión y cuestionamiento de nuestro entorno. La poseen en alto nivel la gente de campo, botánicos, cazadores, ecologistas y paisajistas, entre otros.

Evidentemente todos poseemos las ocho inteligencias en mayor o menor medida. Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar. Un ingeniero necesita una

inteligencia espacial bien desarrollada, pero también necesita de todas las demás, de la inteligencia lógico matemática para poder realizar cálculos de estructuras, de la inteligencia interpersonal para poder presentar sus proyectos, de la inteligencia corporal - cinestésica para poder conducir su coche hasta la obra.

1.4- Inteligencia Organizacional.

Es la transformación del conocimiento organizacional individual en un conocimiento corporativo organizado que permite compartir los procesos y políticas de la organización en modelos de trabajo capaces de responder con creatividad a las demandas del mercado, como también la integración de todos los elementos necesarios para la automatización de procesos que faciliten el cumplimiento de la estrategia organizacional.

En esencia, es el medio para asegurar niveles de eficacia, eficiencia y productividad dentro de una organización en forma sostenida y con una dependencia controlada de los recursos humanos; Toda inteligencia-organizacional de competencia conductual tiene subyacente una emoción, un impulso o un instinto que le da origen, la imitación y la repetición han fracasado como técnicas de aprendizaje efectivo de competencias tales como liderazgo efectivo, análisis de problemas, tolerancia a la frustración, entre otros.

La única forma de desarrollar una inteligencia-organizacional es a través de las técnicas vivenciales. Sucede que las competencias conductuales no se tratan de conductas observables susceptibles de imitación sino de aptitudes.

Capacitarse en competencia conductual radica, efectivamente, en percibirselas con impulsos, fuerzas y tendencias internas individuales que suelen evidenciarse como inteligencia-organizacional expresiones o despliegues automáticos muy personales; es de modo real uno a sí mismo, rompiendo con la didáctica tradicional del prototipo educativo convencional al que estamos normalmente acostumbrados o habituados, el cual nos proyecta con predominancia desde el dominio intelectual racional, hacia fuera, a lo externo.

Por otra parte, la inteligencia-organizacional es accedida ahora mediante recursos idóneos de naturaleza emocional: Paradojal, inconsciente, visceral, anímica, inmediata, entre otros aspectos como la aplicación, ejercitación y práctica integral son nuestras premisas inteligencia-organizacional en capacitación emocional. Es cómodo, rápido, seguro y

económico explorar adecuadamente el potencial emocional: tendencias, fortalezas, debilidades, inclinaciones o predisposiciones.

1.5- Conocimiento Organizacional

El conocimiento organizacional es el sedimento en la organización, en sus ideas rectoras (misión, visión, objetivos estratégicos, reglamentos, políticas); así como, en la estructura funcional, flujos de información y trabajo, nivel de desarrollo y uso de la tecnología, etc., que resulta de los procesos de transformación dialéctica entre los diferentes tipos de conocimiento (tácito, explícito, generativo, productivo y representativo) a través de la comunicación corporativa, y que debe quedar reflejado en la memoria corporativa.

Así como, la Gestión del Conocimiento o del Aprendizaje ha sido equiparada a la Gestión del Capital Intelectual, el conocimiento organizacional, como sedimento y condicionante de los procesos de transformación dialéctica del conocimiento en la organización puede ser considerado equivalente al concepto de Capital Estructural.

Desde el punto de vista psicológico, el término inteligencia -capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas- se emplea desde finales del siglo XIX. En el ámbito gerencial, debe su origen a las actividades militares en las que se requiere una considerable “inteligencia” para acceder a las fuentes, obtener información sobre el enemigo y entregarla a los mandos que deben tomar las decisiones - los miembros de la “inteligencia” no toman las decisiones por si mismos. Es así como surge una acepción diferente de la actividad y del sistema de inteligencia, que no abarca todo lo que el término psicológico comprende.

Aun cuando se utilizara y desarrollara la inteligencia en diferentes contextos, que se expondrán más adelante, la similitud que se hace todavía entre inteligencia y espionaje, debido a las condiciones de su surgimiento, obstaculizan su implementación como herramienta gerencial, aunque ésta no es la única causa. También, genera confusión la diferencia entre la acepción psicológica, que incorpora el uso creativo de la información obtenida y la toma de decisiones en la solución de problemas o identificación de oportunidades y estrategias.

1.3- Relación inteligencia-capacidades-competencias

La inteligencia es una capacidad general. Las capacidades son una integración sistémica de varias particularidades psicológicas de la personalidad que, en determinados contextos, garantizan el éxito en algún tipo de actividad. De las capacidades depende la calidad de la adquisición, generación, utilización y transferencia de conocimientos, habilidades y hábitos.

Las capacidades no se forman a partir de los contenidos de los conocimientos o de las habilidades; sino, a partir de características de la forma en que se aprenden, la velocidad, la precisión, la facilidad, la plenitud de elementos que se consideran, entre otros, por consiguiente su formación depende más concretamente de los métodos y procedimientos que se utilicen para el aprendizaje, que de la información que se utilice. La inteligencia se concibe como una manifestación de la personalidad en la que desempeñan una función importante la estructura de los motivos y la esfera emocional. La inteligencia y las capacidades más específicas, se han estado tratando contemporáneamente bajo el término Competencias. Wikstrom y otros (1994), consideran que “La competencia abarca el conocimiento en todas sus formas (generativa, productiva y representativa), pero también se relaciona con las capacidades personales, como perseverancia, tolerancia al estrés, y otros”. Trasladando el concepto a las organizaciones, significa, según estos autores: “competencia combinada de los individuos de la organización y el conocimiento almacenado en la organización en forma de prescripciones, sistemas, cultura, es decir viene siendo un concepto más abarcador que conocimiento porque incluye componentes cognitivos, emocionales y sociales”. A nivel individual, la competencia es, principalmente, una cuestión de capacidad para utilizar el conocimiento para determinados propósitos. Resulta evidente la similitud del tratamiento que se le da a la competencia con los análisis que se han hecho sobre las capacidades y, la inteligencia.

2- EL CEREBRO TRIUNO

Nuestro sistema nervioso central alberga tres cerebros. Por orden de aparición en la historia evolutiva, esos cerebros son: primero el reptiliano (reptiles), a continuación el límbico (mamíferos primitivos) y por último el neocórtex (mamíferos evolucionados o superiores). El cerebro humano está formado por tres sistemas neurales interconectados, cada uno de ellos posee su específica y particular inteligencia, sus propias funciones.

- 1- El sistema reptil: Constituye el sistema neuronal más antiguo en el cual se encuentran ubicados los instintos y los cambios psicológicos necesarios para la supervivencia, por ello las conductas provenientes de este sistema son preprogramadas, inconscientes y automáticas, es decir se nace con ellas.
- 2- El sistema límbico: Lo constituye una capa más reciente en la evolución de los seres humanos, que recubre el sistema reptil. Este sistema es responsable de las emociones, los sentimientos, los miedos, las motivaciones, y cuida de la supervivencia social, trabajando en armonía con el sistema reptil. Este sistema está básicamente envuelto en las experiencias y expresiones de la emoción que controla al sistema autónomo del organismo»
- 3- El sistema neocorteza o cerebro humano: Al describir este sistema algunos autores afirman que desde el punto de vista evolutivo es el sistema más nuevo y se subdivide en dos hemisferios: el derecho y el izquierdo que es el centro de la actividad intelectual.

2.1- El Cerebro Triuno y las Emociones

El primer registro histórico que hace distinción de tres manifestaciones -instintos, emociones y razón- en la psiquis o alma humana, a la vez diferenciadas y estrechamente relacionadas, pertenece a la escuela pitagórica. Eduardo Shure en un libro publicado en París en 1889, a través de su investigación de las referencias a las enseñanzas de Pitágoras, empezando por la obra de Platón, describe tres clases de hombre: instintivos, anímicos e intelectuales, según la predominancia de estas manifestaciones. Con la invitación a que el ser trascienda desde el crecimiento en conciencia del trabajo interior estas condiciones iniciales que limitan una plenitud perfectamente alcanzable.

A partir de entonces, desde hace miles de años y hasta hoy, la especie humana ha vivido dentro de la Ley básica de la Naturaleza, que utiliza el instinto de conservación como experiencia de supervivencia en un medio primitivo donde la lucha por la vida, genera mucha angustia y la permanente necesidad de defenderse, que se ejerce desde la disyuntiva huir ó pelear. Ella obedece a programas traumáticos que se instalan mayoritariamente en la infancia, en la mente reactiva o subconsciente. Es una actitud frente a la vida que se desarrolla, se fortalece mediante su entrenamiento y se mantiene sobre la parte más primitiva del cerebro, llamada *paleoencéfalo o cerebro reptil*. Según esta visión inédita del humanista colombiano Gerardo Schmedling Torres (1946 - 2004) en la cual se encuentra enmarcada esta

breve exposición, el desarrollo del cerebro tiene una relación directa con las experiencias mentales necesarias para el crecimiento de la conciencia. En su paso por los niveles animales y humanos, la conciencia requiere que el cerebro sea cada vez más especializado, para dar soporte al desarrollo de una mente cada vez más evolucionada. Los humanos poseemos un cerebro mucho más especializado que los primates, por lo cual, además de sentimientos, manejamos un proceso racional de entendimiento y de análisis, ampliamente superior al de todos los demás mamíferos, directamente relacionado con las partes más especializadas del telencéfalo, específicamente su región frontal, que nos permite adquirir conocimientos, desarrollar sociedades, culturas, tecnologías y lo más importante: comprender las leyes que rigen el Universo.

Para garantizar la supervivencia de las especies en la naturaleza, el instinto está dotado de la capacidad de generar esos programas de defensa que se instalan en la parte más primitiva o básica del cerebro. En el ser humano también existe este cerebro primitivo, paleoencéfalo o cerebro reptil. Si bien es cierto que estos programas de defensa protegían al ser humano primitivo en sus primeros desarrollos evolutivos, proporcionándole respuestas fisiológicas (físicas) y de conducta, para huir o pelear, en las personas más evolucionadas, esta mente básicamente reactiva, es un estorbo para su desarrollo espiritual o de conciencia, así como para la trascendencia del sufrimiento (aceptación), los conflictos de relaciones y la enfermedad. El paleoencéfalo o cerebro reptil sustenta una parte de la mente inconsciente, o subconsciente, donde se graba, se aloja y se desarrolla el trauma psicológico. Aquello que determina la mayoría de miedos y fobias que conforman la mente reactiva que lleva en algunas ocasiones, al ser humano, a comportarse como animal salvaje. El paleoencéfalo (cerebro reptil) deja de ser necesario para defender la vida, cuando se desarrollan estados mentales medios y superiores, que pueden remplazar esta condición primaria, utilizando para ello la mente racional, el entendimiento, el análisis y la mente comprensiva. Fisiológicamente, esta posibilidad de desarrollo y de dominio de la mente racional sobre la mente reactiva está respaldada en la capacidad del cerebro humano para inhibir neurológicamente los impulsos y reacciones del cerebro reptil mediante la conexión neuronal que existe entre la región frontal de la corteza cerebral donde se realiza el proceso racional y el paleoencéfalo (cerebro reptil), en donde se realiza el proceso reactivo.

En la mente consciente o racional se aloja el *sistema de creencias* que determina los comportamientos aprendidos de la cultura correspondiente, los cuales se convierten en pautas mentales limitantes para

la aceptación de nuevas ideas que le permitirían al ser humano alcanzar un estado de convivencia armónica, respetuosa y pacífica, facilitando de esta manera un desarrollo mental más equilibrado y comprensivo que le acerque al renacimiento en amor, y a la liberación definitiva de la lucha por la supervivencia, eliminando de paso los conflictos sentimentales que limitan la satisfacción personal y dando la posibilidad de alcanzar la paz interior y la trascendencia permanente de las experiencias en los mundos de mortificación y prueba, correspondientes con los tres primeros (de siete) niveles de evolución de una conciencia, dentro de la forma humana.

Trascender las limitaciones mentales le permite al ser humano elevarse por encima de la naturaleza del cerebro, para darle a su mente la característica de la conciencia trascendente, la comprensión profunda, y es así como puede alcanzar el cuarto nivel de comportamiento, el amor, que se caracteriza por la manifestación de confianza, lealtad y paz. Es ello lo que permite a la parte eterna e inmortal de la conciencia, como la conciben las diversas religiones, no depender más de la materia para continuar su desarrollo dentro del campo de las dimensiones espirituales.

De lo anterior se deduce la importancia de conocer herramientas y métodos técnicamente probados que, mediante un entrenamiento adecuado, permitan limpiar la mente consciente y subconsciente, liberando de esta manera a la personalidad de limitaciones adquiridas durante su proceso de desarrollo, para facilitar la condición necesaria para el despertar espiritual o renacimiento de conciencia, que es el propósito que anima a todas las escuelas interiores que hoy existen.

3- EMOCIONES Y STRESS

Las emociones son los estados anímicos que manifiestan una gran actividad orgánica, que refleja en los comportamientos externos e internos. Es a su vez una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación polifacética, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

3.1- Cuadro de Emociones

Duel	Depresión	Confusión
Decepción	Indignación	Irritabilidad

Hostilidad	Cólera.	Miedo
Pánico	Melancolía	Decepción
Nerviosismo	Consternación	Terror
Fobia	Pesimismo	Satisfacción
Euforia	Éxtasis	Placer
Gratificación	Felicidad	Rabia
Furia	Resentimiento	Desesperación
Temor	Aprensión	Ansiedad

3.2- Características de la Mente Emocional.

1. La mente emocional es infantil, en cuanto a que es categórica, todo es blanco o negro, para ella no existen los grises.
2. Todo lo enfoca personalizándolo en una misma.
3. Es auto confirmante, ya que obvia y no permite la percepción de todo aquello que socava las propias creencias o sentimientos y se centra exclusivamente, en lo que los confirma.
4. Impone el pasado sobre el presente, lo cual quiere decir que si una situación posee alguna característica o rasgo que se asemeje de alguna forma a un suceso del pasado cargado emocionalmente (esto es, que suscito en nosotras gran emoción), la mente emocional ante cualquier detalle que considere semejante, activa en el presente los sentimientos que acompañaron al suceso en el pasado, con la añadida de que las reacciones emocionales son tan difusas, que no nos apercibimos del hecho de que estamos reaccionando, de una determinada forma, ante una situación que probablemente no comparta más que algunos rasgos, con aquella que desencadenó esa misma reacción en el pasado.
5. Se auto justifica en el presente utilizando la mente racional, de forma que sin tener idea de lo que está ocurriendo, tenemos la total convicción de que lo sabemos perfectamente.
6. Realidad específica de estado, esta característica se refiere al hecho de

que cada emoción tiene su propio repertorio de pensamientos, sensaciones y recuerdos asociados, que el cerebro percibe y emite automáticamente sin control racional. Así pues la visión de la realidad se modifica en función de la emoción que estemos sintiendo; lo que percibo no es lo mismo si me siento furioso o enamorado.

7. La mente emocional también posee el rasgo de la memoria selectiva lo cual implica, que ante una situación emocional determinada, reorganiza los recuerdos y las posibles alternativas de forma que sobresalgan los que considera relevantes.

8. Es asociativa, considera los elementos que activan los recuerdos como si fuera la realidad, y ya sabemos que un solo rasgo similar puede evocar la totalidad de los sentimientos asociados, por esto el lenguaje de las artes, metáforas, leyendas, fábulas, le hablan directamente.

9. El tiempo no existe para ella y no le importa como son las cosas, sino como se perciben y lo que nos recuerdan.

10. Por lo que respecta a las palabras asociadas a este tipo de mente, podemos hablar de rapidez, impaciencia, relacionarse, decisiones a partir de ensayo error, globalizar, orientada a las emociones, sentir, creer, intuir, vincular.

11. Es cálida, imprecisa y está orientada básicamente a las relaciones con nosotros mismos y con los demás.

3.3- Experiencias Emocionales y su Aspecto Fisiológico.

Las emociones pueden agruparse, en términos generales, de acuerdo con la forma en que afectan nuestra conducta: si nos motivan a aproximarse o evitar algo.

Según Robert Plutchik, quien identificó y clasificó las emociones en 1980, propuso que se experimentan 8 categorías básicas de emociones que motivan varias clases de conducta adoptiva como temor, sorpresa, tristeza, disgusto, ira, esperanza, alegría y aceptación; cada una de estas nos ayudan a adaptarnos a las demandas de nuestro ambiente ya sea laboral o familiar aunque de diferentes maneras. Las emociones se pueden combinar para producir un rango de experiencias aún más amplio, estas emociones varían según la intensidad de las circunstancias que lo rodee.

Las emociones son un fenómeno consciente de capacidad de respuesta. El humano responde a circunstancias y a entradas específicas con combinaciones de reacciones mentales y fisiológicas; es por ello que todos estos conceptos básicos son de gran importancia para poderlos manejar

efectivamente en el ámbito laboral, pues de ellos dependerá nuestra eficiencia, eficacia, calidad, y responsabilidad con respecto a la serie de labores que se desempeñan a diario.

El estrés se origina de experiencias emocionales y se manifiesta por medio de reacciones fisiológicas; por ende se considera que es una conducta emocional más ampliamente estudiada en psicología. Algunos autores, consideran que el estrés es siempre un estado psicopatológico del individuo, otros simplemente lo conciben en términos de impulso o activación, e incluso hay quienes consideran que el estrés es un rasgo de personalidad. En síntesis es una reacción que se produce ante determinados estímulos, que pueden o no ser aversivos y que por lo general actúa de una forma adaptativa.

Dentro de este orden de ideas, el estrés no es forzosamente un fenómeno negativo, por el contrario en muchas ocasiones es un proceso normal de nuestro organismo. Ante una situación de posible alarma, en la que el sujeto tiene que responder de inmediato activándose una serie de sistemas de nuestro organismo que originan entre otras cosas, aumento de la frecuencia cardíaca que se manifiesta como estrés. Sin embargo, el estrés no siempre actúa de una forma adaptativa. En efecto el estrés puede llegar a ser nocivo para las personas, no sólo por su intensidad, o su frecuencia, sino también por su ausencia o disminución, ya que en cierto grado si se presentan estas manifestaciones de forma impulsiva como suele suceder en el ambiente laboral puede generar estrés común y ocasionar inconvenientes que si no se manejan a tiempo perturbarían la armonía de la organización.

Obviamente son muchas las situaciones ambientales que pueden ser causa de nuestro estrés, ya sea en nuestros hogares o en el área laboral, pero dado que no podemos cambiar la sociedad, ni podemos escondernos dentro de una burbuja, debemos encontrar una solución en nosotros mismos e intentar enfrentarnos a las situaciones de una forma distinta y más adaptativa. Ya en el siglo XII, Henri de Mondeville decía “la alegría y la tristeza son accidentes del alma, el cuerpo se robustece con la alegría y enflaquece con la tristeza”.

Del Estrés laboral Puede decirse que las responsabilidades y el propio lugar de trabajo son factores típicos que originan el estrés de la persona. Es muy común que aquellos empresarios que viven en una constante presión laboral y trabajan hasta altas horas de la noche, traten de aliviar ese estado de fatiga tomando varias dosis de cafeína al día. Sin embargo, eso tampoco es sano. Es preferible ingerir varios litros de agua, e incluso jugos naturales, en sustitución del café. Por la misma presión y rápida dinámica de trabajo, algunas personas suelen obviar o saltarse las horas alimenticias (desayuno,

almuerzo y cena). Por todas estas razones, es preferible aislarse unos minutos de la rutina y tomarse un tiempo para comer tranquilamente. Se recomienda tener a la mano bocadillos saludables para esos casos, tales como frutas y galletas sin sal. Al momento de vacacionar, hay que aislarse completamente de la rutina laboral y dedicarse a descansar y disfrutar de otros hobbies. Aquellos empresarios móviles que no necesariamente dependan de un computador y un sitio de trabajo, traten de mantener un equilibrio rutinario lo mejor posible.

3.4- Manejo de las Emociones a Nivel Personal y Grupal

Alcanzar el manejo de las emociones es fundamental en la vida de las personas, ser equilibrado es una reacción emocional, saber controlar las emociones y los sentimientos, conocerse y auto-motivarse, más cuando se trata de relaciones de trabajo en donde compartimos el mayor de nuestro tiempo, esto da mayor capacidad de ser mejor persona, con mejores relaciones tanto en su vida personal y profesional; el fin es lograr una personalidad madura, que es el conjunto existencial y dinámico de rasgos físicos, temperamentales, afectivos y volitivos propios, que nos hacen ser únicos y originales.

En efecto saber controlarse emocionalmente ya no dependería del corazón sino de las capacidades intelectuales superiores del hombre, ya que un cerebro primitivo como es el sistema límbico debe supeditarse a un cerebro más avanzado, entre más control tengamos de nuestro cerebro, entre más rápido sean nuestras conexiones entre el cerebro primitivo y la corteza cerebral mucho más inteligencia emotiva tendremos, para lograr las conexiones tendremos que crear hábitos positivos sobre las emociones, lo que logrará que nuestras sinapsis sean mejores y más rápidas.

4- INTELIGENCIA EMOCIONAL

Es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos, y la habilidad para manejarlos. El Autor Daniel Goleman, con su célebre libro: *Emotional Intelligence*, publicado en 1995. Goleman estima que la inteligencia emocional se puede organizar en cinco capacidades: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

4.1- Orígenes del concepto

El uso más lejano de un concepto similar al de inteligencia emocional se remonta a Charles Darwin, que reveló en sus trabajos la importancia de la expresión emocional para la supervivencia y la adaptación. Aunque las definiciones tradicionales de inteligencia hacen hincapié en los aspectos cognitivos, tales como la memoria y la capacidad de resolver problemas, varios influyentes investigadores en el ámbito del estudio de la inteligencia comienzan a reconocer la importancia de la ausencia de aspectos cognitivos. Thorndike, en 1920, utilizó el término inteligencia social para puntualizar la habilidad de comprender y motivar a otras personas. David Wechsler en 1940, describe la influencia de factores no intelectivos sobre el comportamiento inteligente, y sostiene, además, que nuestros modelos de inteligencia no serán completos hasta que no puedan describir adecuadamente estos factores.

En 1983, Howard Gardner, en su Teoría de las inteligencias múltiples *Frames of Mind: The Theory of Multiple Intelligences* introdujo la idea de incluir tanto la inteligencia interpersonal (la capacidad para comprender las intenciones, motivaciones y deseos de otras personas) y la inteligencia intrapersonal (la capacidad para comprenderse uno mismo, apreciar los sentimientos, temores y motivaciones propios). Para Gardner, los indicadores de inteligencia, como el CI, no expresan absolutamente la capacidad cognitiva. Por lo tanto, aunque los nombres dados al concepto han variado, existe una creencia común de que las definiciones tradicionales de inteligencia no dan una explicación exhaustiva de sus características.

El primer uso del término inteligencia emocional generalmente es atribuido a Wayne Payne, citado en su tesis doctoral: Un estudio de las emociones: El desarrollo de la inteligencia emocional, de 1985 Sin embargo, el término “inteligencia emocional” había aparecido antes en textos de Leuner (1966). Greenspan también presentó en 1989 un modelo de IE, seguido por Salovey y Mayer (1990) y Goleman (1995).

Como resultado del creciente reconocimiento por parte de los profesionales de la importancia y relevancia de las emociones en los resultados del trabajo, la investigación sobre el tema siguió ganando impulso, pero no fue hasta la publicación del célebre libro de Daniel Goleman: *Inteligencia Emocional: ¿Por qué puede importar más que el concepto de cociente intelectual?*, que se convirtió en muy popular. Un relevante artículo de Nancy Gibbs en la revista *Time*, en 1995, del libro de Goleman fue el primer medio de comunicación interesado en la IE. Posteriormente, los artículos de la IE

comenzaron a aparecer cada vez con mayor frecuencia a través de una amplia gama de entidades académicas y puntos de venta populares.

4.2- Características de las Capacidades de la Inteligencia Emocional

1. Independencia. Cada persona aporta una contribución única al desempeño de su trabajo.

2. Interdependencia: cada individuo depende en cierta medida de los demás.

3. Jerarquización: las capacidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente.

4. Necesidad pero no-suficiencia: poseer las capacidades no garantiza que se acaben desarrollando.

5. Genéricas: se puede aplicar por lo general para todos.

4.3- Competencias Personales desde el punto de vista de la Inteligencia Emocional.

1. Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e instituciones.

2. Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y efectos

3. Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.

4. Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades

5. Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos

6. Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos

7. Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad

8. *Integridad*: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal

9. *Adaptabilidad*: Flexibilidad para afrontar los cambios

10. *Innovación*: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.

11. *Motivación*: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.

12. *Motivación de logro*: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.

13. *Compromiso*: Secundar los objetivos de un grupo u organización.

14. *Iniciativa*: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.

15. *Optimismo y persistencia*: En la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.

16. *Competencia social*: Determinan el modo en que nos relacionamos con los demás.

4.4- La Inteligencia Emocional Como Factor de Persuasión en las Negociaciones

- **Mostrar empatía**: La empatía en la negociación es de vital importancia ya que con ella las partes del negocio se conectan entre si, logran responderse adecuadamente a las necesidades de ambos y comparten sus sentimientos, intereses e ideas.
- **Usar y confiar en la propia intuición**: La intuición en la negociación genera señales instantáneas, repentinas, a modo de súbitos mensajes del interior; pero hay que interpretarlos adecuadamente para no cometer errores dentro de una mesa de negocio, ya que con ella se puede acceder a una gran reserva de conocimientos de los que no somos conscientes, o lo somos sólo parcialmente.
- **Cuidar y respetar los sentimientos de los demás**: Estos valores mas que fundamentales son necesarios para lograr excelentes resultados dentro de la negociación ya que esto involucra un todo dentro de una mesa de negocio, pues respetarse las ideas, los criterios, y las emociones son

- elementos que no pueden faltar de ningún modo en una relación de negocio.
- Utilizar el lenguaje corporal: Es lo que las partes involucradas en el negocio transmiten por medio de sus movimientos o gestos, delatando completamente sus sentimientos o percepción acerca de la persona con la que se está interactuando.
 - Ser flexible: La flexibilidad dentro de la negociación es la capacidad que tienen las partes de adaptarse rápidamente a las circunstancias, los tiempos y las nuevas personas que puedan llegar a involucrarse en la mesa de negocio, rectificando oportunamente sus actitudes y puntos de vista para lograr una mejor convivencia y entendimiento entre ellos.
 - No admitir la propia imperfección: La imperfección en los procesos de negociación, tanto a nivel individual como social, se encuentra íntimamente relacionada con los valores imperantes en la sociedad, es decir no da cabida al incumplimiento de estos valores como honestidad, sinceridad, responsabilidad, respeto etc.
 - Aplicar la crítica positiva: Toda crítica implica o expresa un desacuerdo en una negociación, por lo tanto cuando surge una crítica «positiva» se genera acuerdo, conformidad, y coincidencia.
 - Tomar en cuenta los aspectos emotivos en decisiones gerenciales: Son sentimientos, ilusiones, deseos, logros, satisfacciones y valores integrados que motivan la participación y aceptación de las prácticas laborales, por lo tanto en el proceso de negociación los directivos deben controlar sus emociones para el momento de negociar.
 - Respetar la autoestima de los demás: En la mesa de negociación cada una de las partes está en la obligación de aceptar las fortalezas y las debilidades del contrario.
 - Medir el impacto de las propias palabras: Esto quiere decir que los negociadores deben ser medidos en sus palabras y acciones, para no tener consecuencias negativas en las toma de decisiones y acuerdos.

4.5- Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo.

La Inteligencia emocional es determinante en el liderazgo pues en la medida en que la persona posea dominio de sus emociones, tiene el control en el ambiente de trabajo, por lo tanto un verdadero líder debe sintonizar los sentimientos del grupo y encausarlos en una dirección emocionalmente positiva reflejando optimismo, entusiasmo y concentración en la obtención de objetivos, de modo que el éxito del líder, no depende tanto de lo que hace como del

modo en que lo hace, donde influye el estado de ánimo y el tono emocional con el que se transmiten los mensajes, por consiguiente la comunicación de un líder es una herramienta fundamental para el ejercicio de todas sus funciones, en este sentido es realmente importante tomar en cuenta que la palabra solo representa el 7% de la capacidad de influir en los demás, mientras que el tono de voz representa el 38% del poder de comunicación de una persona y la postura corporal el 55%.

4.6- ¿Qué precisa un Líder?

Este ha de *entender las motivaciones* que mueven a las personas a actuar de determinada forma. Porque ha de tener la capacidad de estimular. Los grandes líderes son personas que saben manejar las emociones, que comprende y gestionan no solo sus emociones, sino también las emociones de los demás, logrando de este modo establecer relaciones armónicas consigo mismo y con los demás. La tarea del líder es emocional y esta dirigida a producir “resonancia”, es decir, a propiciar el clima emocional positivo indispensable para movilizar lo mejor del ser humano desde su raíz, en la mayoría de las situaciones los líderes incluyen las emociones fundamentales al ambiente de trabajo, que son en gran medida imanes emocionales, que determinan de manera explícita o implícita la norma emocional de un grupo, lo que significa que un líder inteligente emocionalmente debe cuidar estos detalles, es decir tiene que ser en todo momento y ante cualquier circunstancia equilibrado, de manera que ese equilibrio sea lo que esencialmente le trasmite al grupo que presida.

Es importante que el líder *pueda prever las reacciones* de las personas que componen su equipo. Para ello es necesario conocer las reacciones de las personas, más si se pretende que se haga algo que no está hecho.

Tiene que *dirigir las actividades* con el fin de obtener los objetivos marcados. El líder no sólo propondrá actividades, sino que además las dirigirá.

Para todo ello, es preciso que el líder tenga la suficiente autoridad y poder, o matizando un poco, que el grupo *perciba dicho poder*. Es importante señalar que autoridad, en este caso, no se refiere a autoritario. El poder de un líder surge de su capacidad de influencia, y no de su capacidad de mando.

Líder es el que inspira una visión positiva y alentadora de futuro en otros, y el que les da un sentido de dirección y propósito. Es muy probable que este sea el elemento común de los grandes líderes de la política, de los

negocios y de otras áreas.

4.7- Las Cualidades del Liderazgo

Un líder sería aquella persona que a través de su conducta o comportamiento, pretende modificar la conducta de otras personas, pero no hemos de confundir el término *liderar* con el de *dirigir*. Aunque el líder dirige el grupo o equipo de personas, dirigir tiene una connotación más institucional, mientras que líder estaría ligado a las cualidades personales, tema que en definitiva nos ocupa. El liderazgo es pues, una acción que abarca sentimientos, intereses, aspiraciones, valores, actitudes y todo tipo de reacciones humanas. Las habilidades que ha de presentar el líder son muchas y variadas.

4.8- Estilos de Liderazgo

Cuando se habla de estilos de liderazgo se refiere a la forma de ejercer el liderazgo en un grupo o una organización. El uso adecuado de estos estilos es uno de los elementos que puede garantizar la efectividad y clima del grupo.

Actualmente, existen tres muy conocidos:

El Liderazgo Autocrático: Stoner afirma que este liderazgo autocrático posee dos caras: El lado positivo que sirve para imponer orden, disciplina, y orienta el logro de las actividades. No siempre basta la persuasión, la búsqueda del consenso y las otras artes de influencia. A veces se necesita, simplemente, utilizar el poder que nos da el cargo para que alguien actúe. El lado negativo de este liderazgo puede producir varios efectos perjudiciales: Los subordinados no están dispuestos a relevar los problemas existentes, reprimen la frecuencia de la comunicación ascendente y afectan la precisión de lo que los empleados le transmiten a los gerentes.

El Liderazgo Laissez- Faire o Liberal: Se caracteriza por ser muy permisivo y liberal les ofrece a sus seguidores libertad y existen muy pocas normas.

El Liderazgo Democrático: Esta basado en la participación de todos los integrantes del grupo la libertad, respeto, la consideración y la aceptación.

El Primer ingrediente básico del liderazgo es una visión guiadora. El Líder tiene una idea clara de que es lo que quiere hacer personal y profesionalmente y la fortaleza para perseverar a pesar de los contratiempos y hasta de los fracasos; El segundo ingrediente básico es la pasión: La pasión subyacente por la promesa de la vida combinada con una pasión muy particular por una vocación, por la parte profesional y por una línea de conducta.

El Líder ama lo que hace y le encanta hacer. El siguiente ingrediente básico es la integridad esta tiene tres partes esencial: conocimiento de si mismo, sinceridad y madurez.

Otros dos ingredientes básicos del liderazgo son la curiosidad y la audacia. El Líder se interesa por todo, quiere aprender todo lo que pueda esta dispuesto a arriesgarse, experimentar, ensayar cosas nuevas. No se preocupa por los fracasos sino que acepta los errores sabiendo que de ellos se puede aprender.

No podemos funcionar sin líderes hay tres razones básicas por los cuales los líderes son importantes:

1. Ellos son responsables de la eficiencia de la organización, el éxito o el fracaso de toda la organización.
2. Dejar surgir el yo es la tarea esencial de los líderes. Es la manera de dar el paso desde ser hasta hacer, con el ánimo de expresarse más bien que de probarse.
3. El Liderazgo es primero ser y después hacer. Todo lo que hace el líder refleja lo que él o ella es.

4.9- Inteligencia Emocional en las Organizaciones.

Al crecer las organizaciones se convierten en estructuras rígidas, difíciles de cambiar el futuro, así que esta situación debe ser abordada de manera inmediata. Al iniciarse un nuevo siglo y un nuevo milenio las organizaciones deben prepararse para estar a la altura de estas nuevas realidades, por lo que en consecuencia deben atender, además de la formación académica, la inteligencia emocional de las personas. Ser mejores gerentes es una nueva aptitud de carácter individual es una decisión de cada persona y al elegirla se debe tratar de ser mas que “jefe” un líder inspirador de

procesos que busque la eficacia laboral, la cual depende del bienestar emocional es decir, sentirse bien con lo que se hace.

En vista de esto la organización triunfadora del futuro “es aquella en que la gente realiza los cambios exigidos por el entorno, en lugar de hablar sobre ellos y, llevan a la practica las decisiones a medida que se necesitan en lugar de esperar y acumular propuestas”. En ella se permite que las personas competentes y capaces tomen el mando sin distinción de ninguna clase. Además de permitir que no se oculten ni distorsiones las emociones para tener un mayor disfrute del trabajo realizado involucrándose con los sentimientos de aquellas personas con quienes se trata, ser capaces de resolver desacuerdos para que no se agudice, tener la habilidad de atravesar estados de fluidos mientras se trabaja, el persuadir a la gente a trabajar hacia un objetivo común, el reconocer los mas profundos sentimientos con lo que se hace, permitiendo la persona sentirse mas satisfecho con su trabajo, y una de las practicas organizacionales que incrementará esto, y aumentará el desempeño de los trabajadores es darle la retroalimentación necesaria para que se percate del adelante que este logrando. Entre las aplicaciones de la inteligencia emocional se producen cambios radicales en los lugares de trabajo ya que se encuentran los siguientes: Ser capaz de ventilar las quejas como críticas útiles, crear una atmósfera donde la diversidad resulte valiosa y trabajar eficazmente en equipo.

La empresa u organización es un sistema abierto a la cual entran y salen muchas informaciones y cuya alma para mantenerse viva y funcionando es la “retroalimentación”, pues le permite a las personas saber si su trabajo esta saliendo bien o necesita ser complementado o ajustado totalmente. Sin esta retroalimentación las personas estarían en tinieblas poniendo en riesgo la efectividad, satisfacción y productividad de su trabajo. La mayoría de la criticas se expresan mas como ataques personales que como queja sobre las cuales se puede actuar; originando desde el punto de vista de la inteligencia emocional una devastación en la motivación, energía y confianza para hacer el trabajo.

Hoy se esta planteado en todo el mundo a raíz de la globalización, la necesidad de valorar las diversas culturas existentes dentro de una empresa y transformarla en una ventaja competitiva, evitando por ende cualquier tipo de prejuicio que pueda surgir, todo esto significa que la cultura organizacional debe favorecer la tolerancia hacia esta diversidad aunque las tendencias individuales sigan siendo las mismas; en otras palabras, estas tienen una serie de estereotipos que hacen surgir prejuicios que muchas veces son difíciles de

suprimir; pero en las empresas se deben dar unas series de pautas para que estas conductas sean modificadas. Una de las formas de ser tolerantes esta en la estimulación a la gente a expresarse contra los actos de discriminación u hostigamiento más sutiles además también señala que la inteligencia emocional supone una ventaja, pues provee de un foro social que les permitirá expresarse productivamente contra el prejuicio.

Es necesario que se combatan estos prejuicios para poder sacar ventajas de las posibilidades creativas y emprendedoras que puede ofrecer una fuerza de trabajo diversificada; además al evitar los prejuicios y los malos entendidos se podrán disponer de un grupo que opera de forma armónica y que es capaz de llegar a soluciones mejores, más creativas y eficaces.

“Las normas que gobiernan el mundo laboral están cambiando. En la actualidad no sólo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación o experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás”.

Dentro de la empresa se observa la necesidad de dos habilidades para tener éxito en ellas: la formación de equipos y la capacidad de adaptarse a los cambios.

Las competencias emocionales más relevantes para el éxito caen dentro de los tres grupos siguientes.

- a. Iniciativa, motivación de logro y adaptabilidad.
- b. Influencia, capacidad para liderar equipos y conciencia política.
- c. Empatía, confianza en uno mismo y capacidad de alentar el desarrollo de los demás.

4.10- Inteligencia Emocional Como Liderazgo en las Organizaciones

Primero que todo, queremos establecer que preferimos hablar de *liderazgo* (como un proceso) y no de *líder* (como una persona). El problema con la palabra *líder* es que nos hace creer que hay personas que tienen la condición de tal forma permanente y hay quienes no la tienen. Eso nos lleva a la errada búsqueda de las características del *líder*, como si hubiera un tipo

de persona en especial que puede ejercer el *liderazgo* y hubiese otro tipo de persona que no pudiese hacerlo. Y esto definitivamente no es así. Dependiendo de las circunstancias y los propósitos, podríamos decir que casi cualquier persona puede ejercer el liderazgo en cierto momento y no podrá ejercerlo en otros. Entonces, visto como un proceso, como un evento, definiremos el liderazgo como el momento en el cual: Alguien logra que suceda un cambio importante

En esta definición las siguientes palabras deben ser resaltadas:

Alguien: Porque cualquier persona puede ejercer este rol, bajo determinadas circunstancias.

Logra que Suceda: Debe haber un resultado eficaz.

Un Cambio: El cambio resultante debe ser de algún modo importante para los involucrados. Entonces, bajo esta visión, el liderazgo es visto como el proceso de gerenciar exitosamente cualquier tipo de cambio organizacional: empresarial, político o social.

4.11- El Gerente como líder y las Necesidades Fundamentales del Ser Humano.

Todo ejecutivo, gerente o administrador en el servicio público debe conocer las necesidades fundamentales del ser humano y la importancia de éstas en el hacer gerencial. El profesional, en su rol de servidor público en los niveles de supervisión debe desarrollar la capacidad de reconocer esas necesidades fundamentales. Ese conocimiento es relevante para el administrador público desde dos perspectivas distintas, a saber: 1) la perspectiva de él como recurso o agente de formulación de política pública y de estructurador de programas de servicio para un conglomerado humano, y 2) la perspectiva de él como supervisor o dirigente de las personas que laboran en la agencia.

Entre las diferentes teorías desarrolladas sobre las necesidades fundamentales del ser humano se destaca la de *Abraham Maslow*, profesor de psicología de la *Universidad de Brandeis* en *Massachusetts*, en *Estados Unidos*. Maslow considera que las necesidades humanas van desde las primarias, que son las de subsistencia, hasta las más elevadas llegando a la de autorrealización como ser humano. Esas necesidades obedecen a que los seres humanos se desarrollan, se forman, se socializan, se paralizan o se superan por su relación e interrelación cotidiana con otros seres humanos y por las vivencias que ellos experimentan.

El primer nivel básico que hace al ser humano más dependiente es el de las necesidades fisiológicas y de supervivencia, que necesita satisfacer por todos los medios a su alcance. Ese nivel incluye necesidades como alimento, descanso, temperatura adecuada, vestuario y la relación sexual. Si todas esas necesidades están insatisfechas y el organismo es dominado por aquellas de orden fisiológico, las superiores serán prácticamente inexistentes. Entonces todas las capacidades estarán al servicio de la satisfacción de las necesidades de ese primer nivel. La inteligencia, la memoria y los hábitos se convierten sencillamente en medios para la satisfacción fisiológica del ente. Los seres humanos no pueden ascender a un escalón superior de conducta si no han satisfecho sus urgencias de niveles inferiores. Cuando no hay pan el hombre sólo vive para el pan. Pero, cuando se alimenta regular y adecuadamente, el hambre deja de ser su necesidad más apremiante. Mas como el hombre es perpetuamente un ser de deseo, en cuanto sacia una necesidad surge otra en su lugar.

En el segundo orden de necesidad están las de seguridad y protección: protegerse contra el peligro, contra la amenaza, contra la privación. Esas son las necesidades fisiológicas que se proyectan al futuro, ya que incluyen la seguridad de protección médica, de vivienda, de ingreso, entre otros. Sentirse protegido y seguro es una reafirmación de su subsistencia. El miedo se apodera de la gente cuando esa necesidad se ve amenazada y dado que una persona asustada no es dueña de sus actos, pierde capacidad para actuar racionalmente. Para sentirse seguro, el ser humano necesita sentirse amado. El amor es la nutrición básica de su personalidad; el alimento que necesita para crecer y madurar. La satisfacción adecuada de la necesidad de afecto y amor hace surgir en el individuo la voluntad de incorporar valores éticos y sociales que le permiten ganar un sitio en la sociedad. Surge en él la ambición, el deseo de logro, de participación en la vida de grupo, de vivir y de dar más allá de sí mismo. Esas necesidades superiores se convierten en estímulos que trascienden su conducta como lo son el deseo de fuerza y de dominio frente al mundo, de sentirse satisfecho consigo mismo, de sentir que tiene habilidades, capacidades o talentos para lograr ciertas cosas que él tiene en alta estima. La no satisfacción de esas necesidades produce sentimientos de debilidad e impotencia, de inferioridad, de baja autoestima. Si las circunstancias le niegan la oportunidad de trabajo y de lograr esas aspiraciones, si sus relaciones familiares y con los miembros de su comunidad fueran limitadas, habrá de sentirse profundamente frustrado y experimentará una necesidad equivalente al hambre fisiológica. Además, el ser humano necesita saber que

lo que hace es importante y experimentar el sentimiento de realización que le provee su esfuerzo, ya sea en su trabajo, en su hogar, o en las diversas actividades en que se involucra en su vida cotidiana. Necesita sentirse apreciado por lo que hace, que se le elogie, que se le reconozca su esfuerzo y que se le ofrezcan recompensas por lo que hace bien y por sus logros.

Los gerentes a cargo de instituciones de servicios deben estar conscientes de la ansiedad que produce en los adultos tener que depender de otros. Esto es, del sentido de inadecuación que les abruma cuando se quedan sin empleo, y la incomodidad interior que le provoca el tener que acudir a una agencia en busca de ayuda aún sabiendo que tiene ese derecho. Sabemos que un gran segmento de nuestra población depende del Estado para aliviar sus problemas y necesidades básicas. Esa población, cuyas circunstancias de vida han sido profundamente frustrantes y cuya relación con el mundo ha sido limitada, está cargada de hostilidad, ansiedad, desesperanza y frustración. El administrador debe tratar de entender y comprender el efecto que esas circunstancias producen en la conducta de dichas personas y diseñar métodos para atenuar los conflictos que surjan con la clientela.

En segunda instancia, el gerente también debe analizar el problema de las necesidades humanas desde la perspectiva de él como supervisor o dirigente de los empleados que laboran en la agencia. Un principio básico de la ciencia de la conducta en el trabajo es que si a un empleado se le ofrece amplia oportunidad de aplicar sus talentos y su potencial, se desempeñará en unos niveles de competencia mucho más altos. Se sentirá más motivado, y tanto la satisfacción como la productividad aumentarán.

En organismos de un gran número de empleados, unos podrán moverse progresivamente a satisfacer sus necesidades más elevadas. Muchos otros se frustran grandemente porque se les limita las oportunidades de crecimiento y desarrollo. Es un error de un ejecutivo y gerente considerar la pasividad del empleado o la tendencia a evadir responsabilidades como algo inherente a la naturaleza humana. Ese comportamiento puede ser indicativo de que la persona se siente privada en sus necesidades de afecto y pertenencia, estima, valía y autorrealización.

Cuando la organización provee para la satisfacción de las necesidades básicas, el empleado entonces transcende a las de logro, pertenencia y autorrealización. Si la organización falla en proveer nuevas oportunidades para satisfacer ese orden de necesidades superiores, los empleados insistirán en demandas por más dinero, ya que les permitirá, en parte, compensar su insatisfacción. La agencia debe crear un clima propicio y condiciones de

trabajo adecuadas. De ese modo, el personal se sentirá estimulado y motivado a satisfacer sus necesidades y a rendir una labor eficiente que debe ser justamente reconocida.

Se sugiere a los ejecutivos, gerentes o administradores que provean dentro de su organización un ambiente de trabajo que le permita al empleado:

- Experimentar una variedad de tareas; no caer en el hastío causado por la rutina.
- Asumir responsabilidades conmensuradas con sus talentos y habilidades.
- Demostrar y aplicar sus habilidades y recibir reconocimiento por la tarea bien hecha.
- Determinar cómo su contribución ayuda a lograr las metas y objetivos de la organización; esto le produce un sentido de logro y reafirma su autoestima.
- Tener oportunidad de controlar algunos aspectos importantes en su labor.
- Participar en los procesos de tomar decisiones y solucionar problemas relacionados con la labor que él realiza.
- Aprender y capacitarse en nuevas técnicas y conocimientos que le permitan crecer y desarrollarse en la organización.
- Poder aplicar aquellos métodos que él domine acudiendo a la supervisión sólo cuando sienta que realmente la necesita.

5- LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

En su sentido más amplio, la administración pública es todo el sistema de gobierno, todo el conjunto de ideas, actitudes, normas, procesos, instituciones, y otras formas de conducta humana que determinan cómo se distribuye y se ejerce la autoridad política y cómo se atienden los intereses públicos. Otras definiciones aceptadas del término administración pública son las siguientes:

- Es la estructura utilizada por el Estado para viabilizar la formulación de

planes y el establecimiento de programas que puedan ser realizados.

- Comprende las interacciones de fuerzas e influencias fuera de la estructura formal del gobierno, la interrelación dentro del macromundo de las agencias gubernamentales y la intrarrelación en el micromundo operacional de cada una de ellas.
- Es la dirección, coordinación y control de muchas personas para realizar las políticas y objetivos del gobierno.
- Es la utilización más eficaz de los recursos disponibles.
- Todo sistema de administración es producto de muchas influencias.

Las fuerzas exógenas a la estructura formal del gobierno, que son parte del concepto amplio de la administración pública, incluye a los magistrados; a los miembros prominentes del partido político a cargo de la administración del gobierno; a líderes y miembros de diferentes grupos cívicos y profesionales que requieren que el gobierno emita diferentes políticas, reglamentos, o acciones; a los medios de comunicación social, especialmente como interesados o fiscalizadores de las decisiones de los funcionarios del gobierno; y a los miembros de la sociedad como un todo. Incluye también, todos los procesos, organizaciones e individuos oficialmente investidos por ley, por los tribunales o por el ejecutivo máximo del país, para llevar a cabo las acciones administrativas necesarias para alcanzar las metas y objetivos que persigue la sociedad. Abarca los ejecutivos del más alto nivel dentro del aparato administrativo; los gerentes, administradores o ejecutivos de otros niveles; y todos los empleados gubernamentales.

La administración pública es el instrumento utilizado por el Estado para viabilizar la formulación de planes y la ejecución de toda la programación de gobierno. Las metas de cualquier plan de desarrollo tienen más posibilidades de lograrse, cuanto más ágil y efectiva en responder a las demandas de la sociedad sea la administración pública. Esto se facilita cuando la administración pública goza de la confianza del pueblo, ampliando la participación ciudadana, no sólo en la fase de planificación de los programas, sino también en la evaluación de los mismos.

5.1- El liderazgo Ideal en la Administración Pública

La elevada complejidad de la sociedad actual unida a un contexto marcado por la crisis económica presenta un escenario con elevada demanda de liderazgo en los diferentes ámbitos público, empresarial o social. Aunque abordar el concepto de liderazgo en lo público no es fácil, la Administración, como elemento clave en la provisión de valor público y bienestar social, también demanda líderes y equipos capaces de emprender procesos de reforma. Mirando a la cúpula de las organizaciones públicas encontramos que los incentivos que encuentran los políticos para priorizar una reforma en el ámbito administrativo son muy débiles, especialmente porque su éxito es remoto en tiempo y posibilidades y la valoración del ciudadano va a ser muy baja cuando no nula. De esta forma podríamos pensar en líderes en forma de directivos «ideales» que serían aquellos capaces de aglutinar al máximo nivel tres capacidades: formulación y diseño de políticas públicas, gestión interna para poner la maquinaria administrativa en marcha y consecución de un entorno que autorice, apoye, tolere o favorezca la implantación de la estrategia definida.

Las organizaciones en general, y las públicas en particular, están sometidas en estos tiempos a varios efectos concurrentes. Por una parte, el creciente valor de las personas y la proliferación de redes tenderán a deslocalizar el conocimiento y el poder. Por otra, se plantean nuevas demandas en el capítulo de las habilidades: escuchar, convencer, conversar, interactuar, cohesionar, ejemplificar, transparencia, inquietud y curiosidad permanente. Es obvio que aglutinar en una o pocas personas todo lo anterior es un ideal que está lejos de existir. Podríamos, sin embargo, hablar de un óptimo en forma de liderazgo compartido y distribuido entre las diferentes personas que componen los equipos políticos y profesionales: líderes maestros, capaces de inculcar y fomentar la predisposición para que todos sepan qué aportar en un proyecto determinado; líderes que escuchen y generen cauces adecuados para la gestión del conocimiento como vía para estimular el aprendizaje organizativo; líderes que puedan producir micro-innovaciones en pequeñas actividades del día a día al servicio de los ciudadanos. Líderes, a todos los niveles, capaces de llevarnos hacia una Administración pública inteligente en la sociedad del riesgo y del conocimiento que marca este comienzo del siglo XXI.

5.2- Reingeniería

El concepto de reingeniería es en esencia una nueva estrategia gerencial para que una organización pueda responder al ambiente complejo y cambiante. La administración pública moderna y por ende el Estado debe considerar entre otros factores de cambio lo siguiente: cambios en los estilos de vida, adelantos tecnológicos, nuevas filosofías gerenciales, globalización, competencia, demandas de mejoramiento en la calidad y expansión de servicios y diseño de nuevas alternativas organizacionales para responder a las demandas de los ambientes interno y externos. La utilización de este mecanismo contribuirá a la organización a abandonar los principios y procedimientos organizacionales y operativos que asumen en la actualidad y crear otros nuevos.

5.3- Desreglamentación

La desreglamentación es la reducción, simplificación o eliminación inmediata de todo reglamento innecesario, impráctico o complejo en exceso, esa acción debe recalcar la eliminación de aquellos aspectos que se entiendan y puedan erradicar el estancamiento de gestiones y agencias o instrumentalidades en pro de la diligencia y eficacia de sus servicios.

5.4- Desgubernamentalización

La desgubernamentalización es el mecanismo que utiliza el Gobierno para contratar, compartir, transferir funciones o servicios y vender propiedades al sector privado. Para identificar las funciones o actividades a desgubernamentalizar puede utilizarse el término *PERM* que se refiere a las siglas de las palabras privatizar, eliminar, retener o modificar y consiste en formular seis preguntas básicas para cada programa, actividad o función del Gobierno y de acuerdo a su contestación se determina la acción a seguir. El mismo consta de tres partes: *primero*, se identifica el programa o actividad y se recopila información sobre su historia, naturaleza y objetivos; *segundo* se realiza el análisis correspondiente y se determina el impacto que privatiza, elimina o modifica la actividad o programa; y *tercero*, se prepara un análisis de costo beneficio.

Ese mecanismo de desgubernamentalización se utiliza cuando se identifican funciones o servicios que sean más propios de dicho sector.

También, cuando se van a obtener ahorros en términos de costo y de tiempo, y cuando el servicio se proveerá más efectivamente y con mayor calidad. La desgubernamentalización no debe ser considerada sin los mecanismos adecuados de control público.

5.5- Rol del Gerente o Administrador

¿Quiénes son esas personas llamadas administradores o gerentes que forjan el cuerpo gerencial? ¿Qué es lo que hacen? ¿Cuáles son los conocimientos, destrezas y actitudes que se requiere de ellos?

Existe profusión de literatura donde se puede encontrar contestación a esas preguntas. Obviamente no hay una contestación sencilla y directa; no hay una definición que baste por sí sola para contestar satisfactoriamente esas preguntas. Hay varios postulados que algunos estudiosos esgrimen para fortalecer el concepto de que la *gerencia es el órgano específico de la empresa*.

Dichos postulados son los siguientes:

1. *Los gerentes administran la empresa:* En toda empresa, sea pública o privada, la decisión de que una actividad, esfuerzo o acción se lleve a cabo o no, recae sobre el administrador. Administrar un organismo gubernamental significa tener dominio de todas las circunstancias económicas y poder alterar las mismas, en una acción racional y consciente. La acción se dirige hacia el logro de los objetivos a través de los cuales se espera alcanzar lo mejor para esa empresa gubernamental, e implícitamente para los consumidores de los servicios directos e indirectos de la misma. Administrar implica estar conscientes de que hay unas políticas, unas misiones y unos propósitos que le dan vida a la entidad gubernamental y que de éstos fluyen los objetivos generales que enmarcan las metas que se quieren lograr a corto y largo plazo. Administrar consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de objetivos comunes.
2. *Los gerentes dirigen a otros gerentes:* El administrador o jefe de una agencia gubernamental actúa como coordinador de toda la actividad organizacional y operacional, a través del grupo de supervisores o gerentes intermedios que le responden a él

directamente. Es a través de ellos que él se hace sentir en todos los niveles de la organización. Por esto es esencial que los roles estén bien definidos y las líneas de autoridad claramente establecidas. Para que un gerente pueda coordinar con eficacia es necesario que desarrolle un sistema de comunicación efectiva con los gerentes subalternos y se reúna con ellos periódicamente tanto para impartir directrices o discutir aspectos inherentes al funcionamiento de la agencia, como para recibir de ellos toda la información que se necesita para la toma de decisiones.

3. *Los gerentes dirigen el trabajo y a los trabajadores:* Para realizar un trabajo el recurso esencial son los trabajadores, desde los conserjes hasta los jefes de departamento. Esto plantea que hay que organizar el trabajo para que el mismo se efectúe en la forma más adecuada para los seres humanos. Implica además la organización de la gente para que pueda trabajar en forma productiva y eficaz, lo cual conlleva tomar en consideración las características fisiológicas, las habilidades y las limitaciones del ser humano. El recurso humano necesita incentivos, recompensas y factores que lo motiven a la participación, y situaciones en que pueda ejercitar su liderazgo y la ejecución de sus tareas en forma satisfactoria. Solamente la gerencia y los administradores pueden satisfacer esos requerimientos.

5.6- Apoderamiento

Por otro lado, en la actualidad, uno de los últimos principios desarrollado en la fase gerencial es el concepto de potencializar o facultamiento que ciertamente amplía el rol del gerente moderno. El potencializar es una alternativa más en el campo gerencial que provee al gerente o administrador la oportunidad de crear y buscar alternativas estimulantes y motivadoras en la solución de problemas surgidos en una organización, dando énfasis en la toma de decisiones. Ese principio lleva al gerente a delegar cierto grado de autoridad, poder, y funciones a otro personal mayormente no gerencial en la toma de decisiones. Además, constituye una herramienta de reconocimiento cuando sobresalen en sus ejecutorias. Ese concepto podrá ser efectivo y exitoso especialmente cuando un gerente está convencido de la posibilidad de mejorar y realizar cambios positivos en su organización.

El gerente deberá poseer los conocimientos y las destrezas para

ejecutar aquellas funciones que le permitan administrar, tiene que entender cuál es su rol y qué es lo que está administrando. Debe concentrar sus esfuerzos en aquellas actividades que otros no pueden hacer por él, tales como:

- a. Fijar los objetivos y determinar los medios adecuados, asegurándose de que en cada caso se utilicen las técnicas y procedimientos más idóneos.
- b. Desarrollar una perspectiva clara del futuro y escoger las estrategias más adecuadas y efectivas.
- c. Conocer cabalmente su oficio de jefe, y aceptar que otros especialistas hacen mejor que él los trabajos de su respectiva especialidad.
- d. Plantear las preguntas pertinentes en torno a la dirección de las cosas, ideas y personas que trabajan juntas con él.
- e. Sustraer los puntos fundamentales de una discusión, lo importante de un escrito, la idea esencial de un informe.
- f. Descargar aquella gestión que pueda ser delegable, pero asumir la responsabilidad propia que le incumbe como dirigente y guía de la organización.
- g. Ofrecer confianza y respaldo a los supervisores y demás empleados asegurándoles que si solicitan su ayuda, la encontrarán.

La práctica de la administración es una experiencia de aprendizaje que nunca termina. No hay magia en las destrezas gerenciales, se pueden adquirir y aprender. Nada contribuye más al crecimiento y desarrollo de un gerente que el estudio sistemático de los principios que gobiernan la gerencia, la obtención organizada de conocimientos y el análisis objetivo de cómo el ser humano se desenvuelve en todas las áreas de su trabajo y en todos los niveles de la gerencia. Sin embargo, debe destacarse que el gerente prueba su eficiencia solamente mediante la ejecución de tareas administrativas y mediante la obtención de logros, no a través de la mensura de los conocimientos que posee.

Ciertamente hay diferencias entre las tareas y funciones de un gerente y las de otro personal en el escenario de la organización. Al clasificar las funciones de los administradores deben distinguirse las operacionales tales como producción, contabilidad, compras, ingeniería, y otros, de las propiamente

administrativas. Las funciones operacionales difieren entre una empresa o agencia y otra, pero las tareas básicas del administrador como tal, son comunes a todas las empresas. Estas son: planificar, organizar, seleccionar y desarrollar el personal, dirigir, coordinar, informar y presupuestar.

5.7- Elementos Funcionales de la Gerencia

Los estudiosos del campo de la gerencia descomponen, en términos funcionales, la labor administrativa en seis elementos, que se presentan en la figura de la siguiente página.

1. Coordinación de esfuerzos

La coordinación es extremadamente importante para el funcionamiento adecuado de cualquiera organización, está íntimamente relacionada con el concepto de liderazgo del gerente, ya que tiene que ver con la unidad de esfuerzos de los supervisados, el logro de esa unidad de esfuerzos hace imprescindible la acción del líder. La coordinación es necesaria por razón de tamaño, complejidad y diferencia de funciones que existe en los organismos. El gerente puede lograr una coordinación mediante el ejercicio de un liderazgo edificante; una comunicación adecuada; la participación de los niveles pertinentes en la toma de decisiones; y mediante la definición clara de roles y jurisdicciones. Entre las técnicas que ayudan al gerente a lograr esta coordinación, podemos mencionar la celebración de conferencias y de reuniones con el «staff»; la creación de comités; los informes periódicos; la formulación clara de criterios y normas y su difusión; la definición de deberes; la preparación y actualización de manuales de organización y de trabajo; la definición y formulación por escrito de todos los procedimientos; y otras. *Coordinar* es un proceso gerencial y una función ejecutiva imprescindible en cualquier organización. Requiere labor continua del gerente. Como coordinador, el ejecutivo tiene que dirigir constantemente el esfuerzo de los miembros de la institución en forma ordenada para lograr los resultados previstos y la máxima eficiencia de las operaciones. Para que la actividad en una organización transcurra en forma continuada, debe existir cierto grado de coordinación en los niveles inferiores de la estructura de la organización.

La coordinación se fundamenta en la autoridad, o en lo que se conoce como poder *coordinador*. Esa autoridad es inherente al cargo de gerente o administrador. Para lograr los objetivos de su agencia el administrador

obviamente tiene que ejercer su autoridad para coordinar los recursos. Sin embargo, no todos los funcionarios o los distintos niveles en la organización tienen el poder coordinador del gerente. Por ello, el administrador tiene que proveer el necesario y adecuado poder coordinador a los niveles o funcionarios en quienes delega responsabilidades de coordinación; tiene que ponderar cuidadosamente la naturaleza de la coordinación, de modo que la misma pueda lograrse. La coordinación puede ser afectada adversamente por diversos factores o circunstancias tales como: frecuentes cambios en las operaciones del organismo o agencia en sí y en el ambiente social y económico dentro y fuera de la institución; el número de entidades (personas, unidades, agencias, etc.) a coordinar; la debilidad o pasividad del liderato a cargo de la coordinación; la complejidad organizacional del organismo; la diversidad de funciones y de especializaciones dentro del ámbito a coordinar; y otros.

2. Departamentalización

La estructuración y la distribución del trabajo en unidades se denominan departamentalización. Esto consiste en estructurar el todo (la empresa u organismo) en unidades menores que pueden clasificarse en áreas, negociados, divisiones y secciones, sobre cada una de las cuales ejerce su autoridad un administrador o supervisor responsable por la realización de las labores específicas asignadas. Todas aquellas tareas o funciones similares deben agruparse.

Para crear departamentos ha de tomarse en consideración el ámbito de autoridad o de supervisión de cada nivel directivo, incluyendo el del jefe máximo. Ha de procurarse además, que el radio de acción o ámbito de supervisión de cada ejecutivo sea manejable, de modo que permita ejercer el control adecuado en todos los niveles de supervisión en la organización. La estructura organizacional de un organismo o empresa se presenta en forma ilustrada utilizando un diagrama de organización. Este consiste de una gráfica que muestra, entre otras cosas, la posición jerárquica u operacional de las unidades de trabajo y la relación de autoridad y responsabilidad que existe entre ellas, mediante un conjunto de figuras geométricas entrelazadas por una serie de líneas. Siempre existen varias maneras de agrupar o estructurar en departamentos un organismo. La selección de la más adecuada está sujeta al criterio o juicio de la alta gerencia.

3. Delegación

La delegación es una de las estrategias que tiene a su alcance el gerente para lograr una organización eficaz. En gerencia moderna, delegar es confiar a un subordinado la misión de alcanzar un objetivo, dejándole cierta iniciativa y autonomía en la elección de los medios para llegar al mismo aceptando la idea de que en la ejecución puede cometer errores de detalle. La ausencia de delegación o la delegación inadecuada, ambigua o imprecisa afecta la organización, la empobrece. El gerente que no delega todo lo que dentro del marco de su responsabilidad y autoridad es susceptible de ser delegado, priva a su organización (y a sus subordinados) de crecer. Se limita a sí mismo en la atención adecuada o plena de aquellas funciones suyas que realmente no se delegan.

El proceso de delegación consiste de tres pasos: la asignación de responsabilidad, la delegación de autoridad y la aceptación de obligación.

- *La asignación de responsabilidad:* El vocablo responsabilidad es usado para referirse, ya sea al trabajo que es asignado, o a la obligación creada por la asignación de tal trabajo. La responsabilidad es definida como todos los deberes que deben ser ejecutados a fin de completar una tarea dada.
- *La delegación de autoridad:* La autoridad es delegada a subordinados para que éstos puedan cumplir con éxito los deberes que le fueron asignados, el delegante sigue reteniendo total control sobre la autoridad delegada y puede revocarla si lo considera necesario.
- *La aceptación de obligación.* Cuando un subordinado acepta una responsabilidad y la autoridad necesaria para ejecutar la misma, está aceptando también la obligación de cumplir con la encomienda; se compromete a realizar el trabajo asignado y a utilizar apropiadamente la autoridad que le fuera delegada.

4. Ámbito de supervisión

El concepto ámbito de supervisión también se expresa como ámbito de gerencia, radio de acción del supervisor, alcances de la gerencia, ámbito de control ejecutivo y ámbito de responsabilidad. Esto es, el número de personas que un administrador supervisa, no existe un estándar universal que

diga cuál es el ámbito de supervisión efectiva aplicable a todo caso, aunque sí es obvio que cada caso específico tiene un límite en cuanto a la capacidad para supervisar efectivamente.

En gerencia se habla de ámbito de supervisión amplio y de ámbito de supervisión estrecho. Una organización, en la que prevalece un patrón de ámbito de supervisión estrecho conlleva más niveles de supervisión y por tanto la cadena de mando es mayor. Este tipo de supervisión conlleva para la organización una mayor cantidad de documentos, expedientes y trámites burocráticos, el flujo de la comunicación entre los niveles de supervisión resulta más lento afectando esto el desarrollo de los trabajos. También requerirá mayor número de gerentes y supervisores, creando esto insatisfacción en los empleados y recargando a su vez el presupuesto de los organismos.

El ámbito óptimo de supervisión para cada organización debe ser determinado por la alta gerencia, tomando en consideración las variables o elementos que condicionan la supervisión efectiva y el efecto presupuestario que producen los mismos.

5. Niveles de la gerencia

La red de relaciones en la organización promueve el crecimiento de ésta en dos direcciones; en dirección horizontal y en dirección vertical, el crecimiento horizontal se inicia primero, según la carga de trabajo crece y se divide entre un mayor número de personas, el crecimiento vertical ocurre como consecuencia del proceso de delegación, el gerente que no puede supervisar a todos sus subordinados delega parte de esas tareas en supervisores, quienes a su vez necesitan ayuda y también delegan en otros subordinados, de esa manera la estructura organizacional se proyecta verticalmente.

La departamentalización, la jerarquía y la creación de múltiples niveles tienen limitaciones y plantea problemas. En primer lugar, es costoso. A mayor departamentalización más puestos se requieren para la función ejecutiva, la de “staff” y la de coordinación. En segundo lugar, los niveles departamentales complican la comunicación dentro de la organización. Finalmente, si se establece un gran número de niveles en la organización, se produce también un aumento en las subdivisiones, desglose y especificaciones que requiere el plan general o abarcador del organismo y, como consecuencia, se hará más difícil la implantación y ejecución de los controles en dicha organización.

6. Clima positivo de relaciones humanas

Respecto al concepto de relaciones humanas debe considerarse particularmente el desarrollo de unas relaciones de trabajo armoniosas. Comprende todos aquellos factores hacia los cuales reaccionan las personas en su área de trabajo: la gente, las ideas, las cosas, las condiciones de trabajo y también los deseos de autorrealización, bienestar, sentido de pertenencia y de lealtad. El patrón de necesidades de cada individuo es diferente, el supervisor debe reconocer esas diferencias para proporcionar mayor satisfacción a cada empleado. Esa actitud redundante colectivamente en un ambiente positivo que propicia la realización de los objetivos de la organización, en el escenario de trabajo se dan condiciones y circunstancias que pueden originar frustraciones y conflictos, afectando el bienestar del individuo e impidiendo que responda adecuadamente al logro de los objetivos de la agencia. Es importante motivar correctamente al empleado para que su comportamiento lo conduzca hacia la dirección

Un clima de buenas relaciones requiere, entre otras cosas, prudencia, tolerancia y flexibilidad en la aplicación de normas, reglas, criterios y procedimientos. Exige buen juicio y criterios acertados en la aplicación de normas y reglas a situaciones específicas y, en aquellos casos que sea necesaria la flexibilidad, deben salvaguardarse no sólo los intereses individuales, sino también la integridad del servicio. Los cursos de capacitación en materia de relaciones humanas y en las técnicas de supervisión, son de singular valor para desarrollar trabajo en equipo y lograr una alta moral en el servidor público.

5.8- Dirección

El jefe o director de una agencia gubernamental está comprometido, desde su nombramiento, en una delicada misión de servicio público, le corresponde encauzar los esfuerzos y recursos del organismo bajo su responsabilidad hacia el logro de las metas y los objetivos establecidos por la ley que lo crea. La entidad gubernamental que dirige forma parte de un todo, la Rama Ejecutiva, en un aspecto más concreto, dicha entidad es una organización donde un cuerpo de funcionarios realizan una labor conjunta mediante sistemas de comunicación y relaciones formales e informales.

5.9- Metas y objetivos

Es gestión fundamental del ejecutivo o administrador gubernamental conciliar los objetivos y metas de su organización con los compromisos contenidos en el Programa de Gobierno de la administración vigente, en el área de acción que atañe a su agencia. Esto conlleva la reformulación y redefinición de los propósitos, objetivos y metas de la organización, así como de los enfoques y prioridades para la acción. Por eso es esencial que esos cambios se comuniquen en forma clara y precisa a todos los niveles de la gerencia y que de ahí fluya a todos los funcionarios que han de contribuir a su realización. El gerente tiene que enfrentarse simultáneamente a una serie de situaciones complejas en el contexto de la agencia, se mueve de un asunto a otro, establece y modifica prioridades según confronta distintos problemas cuya solución depende de sus decisiones.

5.10- Toma de decisiones

La gestión de mayor peso en el quehacer del administrador es la toma de decisiones. El éxito o fracaso de las operaciones de la organización depende en todo momento de las decisiones que él tome en el transcurso de su gestión, el estilo y el método que él emplea para tomar decisiones tienen impacto en toda la organización y dejan su huella indeleble en la administración de la agencia.

En el pasado prevaleció la idea de que la capacidad de tomar decisiones acertadas es un atributo o don natural que unos tienen y otros no y que solamente por la experiencia y la práctica el gerente desarrolla y evidencia dicha capacidad. Esa posición descansa en la tesis de que no hay un método formal para enseñar el arte de tomar o hacer decisiones correctas o acertadas; que cada ejecutivo debe concebir y desarrollar su propio método de cómo hacerlo.

Actualmente se cuestiona esa tesis, aún cuando se reconoce que la intuición y la inspiración, estimulados por la experiencia, son con frecuencia la fuente de brillantes decisiones del ejecutivo. Los estudiosos de la gerencia, aunque aceptan que la toma de decisiones acertadas no puede encajonarse fácilmente en fórmulas, entienden que el gerente puede y debe impartirle racionalidad y lógica a ese proceso. Definen decisión como curso de acción decidido o seleccionado en forma consciente, entre varias alternativas para lograr un resultado, meta u objetivo deseado. La toma de decisiones se

presenta como un proceso que requiere selección, acción consciente y definición de objetivos, el cual está constituido por los siguientes cinco pasos:

1. Reconocimiento de que existe una situación que demanda decisión del ejecutivo
2. Diagnóstico y definición del problema o situación.
3. Búsqueda de alternativas y análisis de los méritos y consecuencia de cada una.
4. Evaluación comparativa de las alternativas y selección de la mejor.
5. Conseguir que la organización acepte la alternativa seleccionada.

Tomar decisiones requiere elegir entre varios cursos de acción para modificar una situación existente. Implica que la alternativa elegida tendrá preponderancia sobre otras; que se hará una inversión de tiempo, dinero y esfuerzo; y que se usarán unos recursos para implantar la misma en la expectativa de obtener resultados satisfactorios en un plazo determinado de precisar hasta qué punto los beneficios potenciales de una decisión ameritan la posible inversión, es decir, cuál ha de ser la relación de costo-beneficio. Esto implica cuestionarse, entre otras cosas, si se dispone del tiempo que es necesario dedicar a esta nueva actividad dentro de todas las demás responsabilidades; si se han considerado todos los elementos de juicio relevantes; si la decisión tendrá el respaldo del primer ejecutivo; o si encontrará oposición mayoritaria en el Gobierno, así como de sus compañeros miembros del gabinete. Tiene que considerar con especial atención el impacto que pueda tener su decisión dentro de la esfera gubernamental como un todo. Debe analizar si la misma sienta precedente alguno; si lesiona valores o intereses económicos o sociales prevalecientes; y si puede dar margen a reclamaciones legales. Para ponderar los factores sustantivos en las decisiones importantes o de trascendencia, el gerente debe recurrir al análisis y opinión de expertos en la materia para confirmar los méritos de tales decisiones. En ocasiones, el criterio de los especialistas diverge con el de los ayudantes o asesores del administrador quienes suelen tener una visión más atemperada con la política o con la organización. En esos casos, corresponde al administrador conciliar ambas opiniones, calibrando y escogiendo los criterios de mayor peso para hacer su decisión.

El factor tiempo es determinante en la toma de decisiones, es

necesario que el gerente dedique tiempo a la deliberación y al análisis, aunque reconozca que no dispone de mucho para las distintas etapas del proceso, también toma tiempo recopilar y analizar la información esencial para poder comparar las diferentes alternativas viables, además como las decisiones pueden tener ciertas consecuencias a corto y largo alcance, en la proyección de las medidas seleccionadas deberá estimarse en qué etapa se producirán los beneficios. Obviamente, una decisión que provea beneficios a corto plazo y también a largo plazo, ganará mayor respaldo en los niveles máximos de la administración.

Otro elemento vital para la toma de decisiones es la información. El gerente debe contar con la información adecuada (actualizada y completa) sobre el problema bajo consideración. Aunque en algunas ocasiones no se logra obtener a tiempo la información por la premura con que se toman las decisiones, debe esforzarse por conseguirla para evitar el riesgo de cometer errores.

5.11- El Estilo del Gerente

El estilo gerencial del alto ejecutivo es un factor decisivo que determina su impacto en el personal de la agencia. Estos, como individuos y como grupo, reaccionarán y se adaptarán al estilo de trabajo y al carácter del jefe de la agencia. *El estilo de la alta gerencia influye directamente en la productividad y eficacia de su organismo.* La evidencia obtenida por estudios realizados en el campo de la gerencia demuestra que el modo en que los grupos de trabajo perciben a su jefe máximo y a los gerentes subordinados, influye decisivamente en la espontaneidad y aceptación de las directrices que reciben de ellos, teniendo sus efectos en la cantidad y en la calidad de trabajo, así como en la productividad y eficacia de los productos. Son muchas las tentativas realizadas para definir cuáles son las cualidades que debe poseer una persona para ser un buen líder. Se ha identificado una variedad de características en torno a la personalidad, los conocimientos, destrezas y actitudes de esa persona. Se ha probado, no obstante, que no existe un patrón fijo de liderazgo. El jefe de una agencia tiene la prerrogativa de ser el máximo portavoz, el coordinador, integrador, el que toma las decisiones finales, el ejemplo o modelo para los que integran la organización y el facilitador del liderazgo que han de ejercer los gerentes subordinados.

CONCLUSIONES

Es un desafío para el futuro la formación de profesionales con nuevos paradigmas de interpretación y acción frente al mundo gerencial donde la apertura de la conciencia y la inquietud por averiguar e innovar estén en el centro de su tarea profesional. Dentro de este orden de ideas se abarcó el término de la Inteligencia en sus distintas perspectivas, es decir la inteligencia en esencia pura, la inteligencia múltiple, organizacional, la cual en conjunto son la base para la consolidación de este análisis; Por consiguiente la Inteligencia se verá como la capacidad del individuo para resolver problemas, adaptarse y competir socialmente en la Administración Pública, la Inteligencia Múltiple nos confirma pues que al igual que hay muchos tipos de problemas por resolver, también existen diversos tipos de inteligencia como la musical, que se demuestra en la capacidad de percibir, transformar y expresar las formas musicales; la Corporal- Cinestésica, basada en la capacidad para usar todo el cuerpo en la expresión de ideas, sentimientos y en el uso de las manos para transformar elementos; asimismo está la Inteligencia lingüística, la lógico-matemática, espacial, interpersonal, intrapersonal, y naturalista.

Ahora bien en cuanto a la Inteligencia Organizacional se puede sintetizar como la esencia del medio para asegurar los niveles de eficacia, eficiencia y productividad dentro de una organización en forma sostenida y con una dependencia controlada de los recursos humanos; donde se muestra una elevada demanda de liderazgo en los diferentes ámbitos público, empresarial y social producto de la crisis económica que atraviesa actualmente nuestro país. Por estas razones se tomó en cuenta el estudio minucioso sobre el manejo de las emociones área fundamental en la vida de las personas, pues ser equilibrado es una reacción emocional, saber controlar las emociones y los sentimientos, conocerse y auto-motivarse, ya no dependería tanto del corazón sino de las capacidades intelectuales superiores del hombre, partiendo de esta idea se creyó necesario establecer que es preferible hablar de *liderazgo* (como un proceso) y no de *líder* (como una persona). El problema con la palabra *líder* es que nos hace creer que hay personas que tienen la condición de tal forma permanente y hay quienes no la tienen. Eso nos lleva a la errada búsqueda de las características del *líder*, como si hubiera un tipo de persona en especial que puede ejercer el *liderazgo* y hubiese otro tipo de persona que no pudiese hacerlo. Y esto definitivamente no es así, pues concentrándonos exactamente en la inteligencia todo ser humano es inteligente por que naturalmente posee las ocho inteligencias en mayor o menor medida.

Al igual que con los estilos de aprendizaje no hay tipos puros, y si los hubiera les resultaría imposible funcionar; En tal sentido, cada una de ellas es desarrollada a lo largo de su vida, ya que lo que se pretende lograr es la satisfacción plena en la vida integral del ser humano para alcanzar la excelencia como líder no solo a nivel personal si no en las áreas de la Administración Pública, ámbito que es sumamente importante para poder lograr efectivamente los objetivos que se persigan en cada organización.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARISMENDI Nathali y RODRIGUEZ Alexandra; (2006), **Estrategias para el Desarrollo de la Inteligencia Emocional en el Desempeño Laboral**; Caso: Franela Germain C.A. Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo.

BOLIVAR, María y MARCANO María; (2003), **Análisis Crítico de los Factores Fundamentales de la Conducta que Inciden en el Desarrollo de la Inteligencia Emocional**; Universidad de Carabobo. Valencia Edo. Carabobo.

COOPER Robert K. y SAWAF Ayman; (1998), **La Inteligencia Emocional Aplicada al Liderazgo y a las Organizaciones**. Editorial Norma Bogotá Colombia.

GOLLEMAN Daniel; (1996), **La Inteligencia Emocional**; EDITOR Javier Vergara S.A, Buenos Aires

MARTÍN Doris y BOECK Karin; (1997). **Que es Inteligencia Emocional**.

RYBACK David; (1998), **Trabajo con su Inteligencia Emocional**. Editorial EDAF, S.A. Madrid.

SEGNINIS S, Carol; (2001) **Análisis de la Inteligencia Emocional y su Influencia en el Liderazgo**, Seniat –Universidad de Carabobo. Aduana aérea de Valencia.

STONER A, James; (1996) **Administración**. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, Sexta Edición. México.

REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

GORRIZ, Bárbara; **Inteligencias Múltiples**. Extraído el 10 Junio, 2009, de [http://www.barbigorriz.\[arroba\]hotmail.com](http://www.barbigorriz.[arroba]hotmail.com)

GERSON, BERRIOS; **Inteligencias Múltiples**. Extraído el 10 junio, 2009, de <http://www.GersonBerrios/index.html>

GOLLEMAN, Daniel;(1995) **Inteligencia Emocional**. [Versión electrónica] Extraído el 12 junio, 2009 de <http://es.wikipedia.org/wiki/inteligencia>.

SHTRUL, **Cerebro Triuno**. [Versión electrónica] Extraído el 22 junio, 2009, de <http://www.cerebro-triuno/cerebro-triuno.shtrul>.

<http://www.webdehogar.com/auto-ayuda/>. Extraído el 24 junio, 2009.

<http://www.inteligencia-emocional.org/asociación/liderazgo.htm>. Extraído el 26 junio, 2009.