

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS



**INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO FACTOR DE ÉXITO EN LA
DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

T e s i s

Que para obtener el grado de
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

Presenta:
JOSÉ MARIO CHARLES GARZA

Director:
MTRO. PLACIDO VALENCIANA MORENO

Mexicali, Baja California, México

Agosto de 2008

El hombre es mortal. Puede que así sea; pero muramos resistiendo, y si la nada es lo que nos espera, no obremos de tal manera que ése sea un justo destino.

Étienne Pivert de Senancour

ÍNDICE

Página

Capítulo I. Introducción

I.1. Planteamiento del Problema	5
I.2. Objetivos de la Investigación	11
I.2.1. Objetivo General	11
I.2.2. Objetivos Específicos	11
I.3. Preguntas de la Investigación	11
I.4. Hipótesis	12
I.5. Justificación de la Investigación	16
I.6. Metodología	20

Capítulo II. La Inteligencia Emocional

II.1. Inteligencia y Emoción	25
II.2. Anatomía de la Inteligencia Emocional	31
II.3. La Inteligencia Emocional, concepción y antecedentes	36
II.4. Caracterización de la Inteligencia Emocional	40
II.4.1. Autoconocimiento	41
II.4.2. Autorregulación	46
II.4.3. Empatía	49
II.4.4. Habilidades sociales	54

Capítulo III. Inteligencia Emocional y Dirección de Empresas

III.1. Directivo y Líder, naturaleza disímil	57
III.2. El carisma no basta	61
III.3. El liderazgo en el Caos	65

Capítulo IV. Inteligencia Emocional, Estudios Opuestos

IV. 1. Inteligencia política vs inteligencia emocional	70
IV. 2. Ecosistema de la empresa, necesidad insoslayable	74

IV. 3. Prácticas para un directivo exitoso según Peter F. Drucker	79
IV. 4. Inteligencia Emocional vs Inteligencia Ejecutiva	87
Conclusiones	92
Notas	
Fuentes bibliográficas.	

Capítulol
INTRODUCCIÓN

I.1. Planteamiento del Problema

¿Todos los seres humanos somos iguales?, ¿todos poseemos las mismas capacidades? **FALSO**; esta letanía popularizada a lo largo de la historia de la humanidad, ha sido un recurso (en ocasiones fructífero, en otras no tanto) para sosegar nuestros miedos y minimizar nuestras falencias; nada más confortable para el ego, que creer que por naturaleza nadie puede ser mejor que nosotros.

Por desgracia, años de estudio han demostrado que los seres humanos poseemos capacidades disímiles que nos distinguen del resto en distintas formas, desde cognitivas, hasta fisiológicas y emocionales; por tanto, no es de extrañar que los resultados en los diferentes aspectos de nuestra vida como el familiar o profesional sean correlativos a nuestras aptitudes. De entender lo contrario, no se podría explicar el porque en todo grupo donde convergen dos o más personas para realizar una misma actividad, siempre existen “estrellas”, individuos ejemplares que por sus aptitudes se distinguen de los demás.

Como en casi cualquier sector de la sociedad, el mundo de los negocios no está exento de esta clase de personajes. En este ámbito, las “estrellas” suelen ser atesoradas casi al extremo de sobrevaluar su utilidad, debido a la lucha interminable en el sector empresarial por contar con el personal mejor preparado que los impulse a la cima de su sector de negocios, bajo la creencia fundada de que sólo los mejores pueden hacer frente a éste ambiente globalizado, donde los ejecutivos no sólo tienen que responder eficazmente a los cambios en el entorno, sino predecirlo y anticiparse a él.

Es pues, precisamente por esa diversidad de aptitudes que existen en cada uno de nosotros, que la principal virtud que se busca en un buen líder hoy en día, siguiendo lo señalado por Marcus Buckingham ¹, es la capacidad de reconocer esas diferencias, aquello que es único en cada persona, para después capitalizarlo en favor de toda la organización.

Por tal motivo, no es de extrañar que diversos gurus del management asocien estar al frente de un ente colectivo al ajedrez, debido a que tanto en uno como

en otro juego, cada pieza se mueve de forma diferente y para poder jugar, primero se debe entender como se mueve cada una de ellas.

En tal virtud, cualquier persona que en la actualidad asuma una posición de liderazgo al interior de un grupo, debe caracterizarse y/o preocuparse por saber identificar exactamente como difiere del resto cada individuo, e incorporar esas diferencias, dentro del plan global de la organización.

Ahora bien, si cada individuo tiene aptitudes o capacidades diferentes, ¿Cuáles son las que deben converger en una persona para alcanzar el éxito en el ámbito laboral?, la respuesta a esta interrogante ha sido motivo de un sin número de teorías; Frederick Taylor ² a comienzos del siglo XX, propuso la eficiencia mecánica como una posible explicación; señaló que si el trabajador era capaz de encontrar y ejecutar los movimientos adecuados para la parte del proceso que le correspondía, era posible lograr una mejora sustancial en los resultados; se decía que la medida del hombre era la máquina.

La visión de éste Ingeniero Norteamericano, lo llevó a analizar minuciosamente el trabajo y descomponerlo en tareas simples, para después darles un seguimiento cronometrado, y así poder estar en condiciones de verificar si su ejecución se efectuaba en el tiempo justo. La piedra angular de su sistema era la correlación de movimiento y tiempo; suponía que encontrando los estándares adecuados del primer elemento, podrían satisfacerse las exigencias del segundo, en beneficio del trabajador y de la propia empresa.

De esta manera, la atención se centraba en la eficiencia del ser humano, la cual, conforme a esta teoría que hoy conocemos con el nombre de Administración Científica, se basaba en la capacidad del trabajador de potencializar su desempeño al máximo de sus posibilidades.

Sin embargo, fuera de su contexto histórico esta teoría ha quedado desprotegida, recibiendo un sin número de críticas, principalmente debido a que para los estudiosos del management el ser humano paso de ser un instrumento o una herramienta más, a un aspecto toral y básico, del que no

sólo debe preocupar su rendimiento cuantitativo, sino el valor que a través de la motivación, capacitación e inducción adecuada puede darle al producto final.

Por tal motivo, los principales detractores de la Administración Científica, han venido pugnando por relegarla de los métodos y procedimientos que hasta hoy en día se continúan utilizando, basándose en argumentos que Adalberto Chiaventato, resume así:

1.- La visión mecánica del trabajo y la idea errónea de que sólo se busca el rendimiento máximo y no el rendimiento óptimo del trabajador;

2.- El trabajo puede llegar a ser una labor degradante de los valores humanos, puesto que, en la medida que se fracciona el trabajo se tiende a la estandarización de las labores, estas formas de organización privan a los trabajadores de la satisfacción del trabajo y denigran su capacidad de iniciativa y creatividad; y,

3.- Su limitada perspectiva de lo que es la gestión empresarial, que no se reduce a la sola función de producción. 3

En la búsqueda del factor determinante para el éxito profesional, después del taylorismo se optó por algo intrínseco y se encontró la capacidad intelectual; entonces se dijo que a medida que las personas poseyeran una mayor capacidad cognoscitiva podrían salir avantes de los distintos problemas presentes en el campo laboral y desarrollarse profesionalmente con éxito.

Todo esto empezó a principios del siglo XX, en París, cuando un psicólogo llamado Alfred Binet elaboró un test que, al medir la inteligencia en los niños, podría predecir quienes tendrían éxito y cuales fracasarían en los primeros años de escuela.

Esto inició vía el Ministro de Cultura de Francia quien creó una comisión para identificar a aquellos alumnos que tenían un déficit académico significativo derivado de sus falencias mentales; el Ministro quería asegurarse con esto, que

solamente se les impartiera educación especial a aquellos alumnos mentalmente retrasados. En otoño de 1904, Binet fue nombrado miembro de esta comisión y desarrollo este test.

Este test fue mundialmente conocido hasta estallar la Primera Guerra Mundial, debido a que en los Estados Unidos de Norteamérica se aplicó en más de un millón de soldados.

Si embargo, en nuestros días se ha comprobado que el coeficiente intelectual o las notas académicas, no son fiables para predecir quien tendrá éxito en el futuro. Ejemplo de ello fue un grupo de alumnos de la prestigiosa Universidad de Harvard de los años cuarenta, que fue estudiado hasta que alcanzó la edad mediana. Las personas que habían obtenido las puntuaciones más elevadas en la Facultad, no habían alcanzado éxitos en términos de salario, productividad y categoría profesional en comparación con compañeros que habían obtenido una menor puntuación. 4

En este sentido, diversos investigadores de la materia han llegado a señalar que la correlación entre el éxito profesional y la capacidad intelectual oscila apenas entre un 20% y 25%; de lo que resulta que, entre el 75% y 80% el éxito profesional se debe a otros factores que van desde la clase social, o incluso la suerte.

Si no, considere el caso de Richard Gerstner, director de IBM en Japón a mediados de los años 80; justo cuando se encontraba en el apogeo de su carrera, cuando muchos consideraban que sería el próximo Presidente de la compañía, enfermó, fue tanto la merma de su salud que tuvo que dejar sus labores por un tiempo, una vez recuperado, cuando decidió volver para alcanzar el puesto anhelado, se encontró con que IBM había nombrado a su hermano menor como Presidente, quien no contaba con experiencia en el ramo; fortuna o accidente, cuestión de enfoques; lo cierto es que atribuir el éxito profesional a un solo factor, puede ser un acto de soberbia o de ineptitud y necesidad.

Así, en la búsqueda de encontrar el motivo que distingue a las “estrellas”, en las últimas décadas ha surgido con mayor fuerza una nueva teoría que parece ser la panacea cuando se trata de ascender peldaños en el cada vez más competitivo ámbito laboral: la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional según Robert Cooper y Ayman Sawaf es la capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y agudeza de las emociones como fuente de la energía humana, información e influencia; por su parte Daniel Goleman considera que la inteligencia emocional no es otra cosa más que la capacidad para reconocer sentimientos en sí mismo y en otros, siendo hábil para manejarlos al trabajar con otros.

Esta teoría supone aptitudes complementarias y por tanto diferentes de lo que comúnmente conocemos como capacidad intelectual; conforme a los principales teóricos de la materia, el liderazgo con inteligencia emocional comprende fundamentalmente cuatro elementos: el conocimiento de uno mismo, la autorregulación, la empatía y por último las habilidades sociales.

Pero si la inteligencia emocional, es tan trascendental para el éxito profesional como afirman sus defensores, ¿cómo es posible explicar el éxito de diversos CEO'S (Chief Executive Officer) que siendo autoritarios, rígidos e inflexibles, incluso hasta groseros y ofensivos alcanzan el éxito de los entes económicos que liderean?

Como un claro ejemplo de lo anterior están: Michel Eisner de Disney, Carly Fiorina de Hewlett Packard y Steve Jobs de Macintosh, quienes lograron posicionar a sus empresas en la cima, con un estilo de liderazgo en donde lo menos que importaba era el clima organizacional. Entonces, si la inteligencia emocional es sinónimo de éxito, ¿por qué seguimos encontrando Directores carentes de ella en la cúspide de organizaciones públicas y privadas? ¿Acaso la inteligencia emocional no es un factor indispensable para el éxito de un líder?

¿Cómo pueden entenderse diversas teorías y consideraciones de destacadísimos consultores del management que indirectamente han señalado que la inteligencia emocional es irrelevante en contraposición a otros factores determinantes para el éxito?

Tal es el caso de Peter Drucker ⁵, quien en uno de sus diversos artículos publicados por la prestigiosa revista Harvard Business Review, sentencio que un ejecutivo eficaz no requiere ser un líder en el sentido que actualmente se le da al término (carismático, con conciencia social, político, cauto, humilde).

Este autor consideraba un ejemplo perfecto para sustentar su postura el caso de Harry Truman, trigésimo tercer Presidente de los Estados Unidos de América, quien sin tener ni una pizca de carisma, fue uno de los jefes de Estado más eficientes de la historia de Estados Unidos.

Drucker, con una claridad inigualable, incluso fue más allá, al sentenciar que durante sus 65 años de carrera como consultor, algunos de los mejores CEO's con los que había trabajado no eran líderes estereotípicos. Eran muy diversos en términos de personalidad, actitudes, valores, fortalezas y debilidades. Variaban de extrovertidos a solitarios, de relajados a controladores, de generosos a parsimoniosos. ⁶

Así pues, ante estas interrogantes, con esta investigación se pretende establecer de manera clara, la verdadera trascendencia de la inteligencia emocional en el mundo de los negocios, específicamente en la Dirección de Empresas, determinando cuales son los factores para el éxito profesional de un ejecutivo y en que medida estos factores se vuelven necesarios e incluso indispensables para tales fines.

Mucho se ha escrito ya respecto de la inteligencia emocional, pero nadie se ha cuestionado su eficacia en relación con otros factores que, conforme a otras visiones, son tan preponderantes o más que ésta teoría para conseguir buenos resultados en la vida de una organización.

Sin duda, determinar en que grado la inteligencia emocional esta ligada al éxito en el ámbito de los negocios, implica una tarea compleja, pero citando a Sir. Isaac Newton, consideramos que lo que sabemos hoy en día al respecto es como un gota de agua; y lo que ignoramos es el Océano; por lo que ante esa oportunidad inmejorable que te da el vasto campo ignoto e infértil de este particular fenómeno social, es nuestra obligación pugnar por hacer crecer la gota, o por lo menos, lograr que no sea consumida por la apatía e ignorancia.

I.2. Objetivos de la Investigación

I.2.1. Objetivo General

El objetivo de esta investigación es analizar y determinar la relevancia de la inteligencia emocional para la gestión exitosa de empresas, a la luz de diversas teorías que proponen factores diversos, como determinantes para tal fin, y otras más, que incluso niegan su importancia en el contexto de los negocios.

I.2.2. Objetivos específicos

- 1.- Determinar cuáles son las aptitudes o habilidades básicas que deben converger en un líder o directivo para el éxito profesional.
- 2.- Establecer si la inteligencia emocional es o no factor real para el éxito en la Dirección de Empresas.
- 3.- Confirmar conforme a la teoría de la inteligencia emocional si los líderes autoritarios o coercitivos son proclives al fracaso profesional; y determinar el porque no obstante eso, siguen proliferando en el mundo de los negocios.
- 4.- Establecer que un líder afiliativo con alta conciencia social e inteligencia emocional no es garantía de éxito en el campo laboral.

I.3. Preguntas de la Investigación.

1. ¿Cuáles son las aptitudes o habilidades que debe converger en un líder o directivo para el éxito profesional?
2. ¿La inteligencia emocional es o no factor real para el éxito en la Dirección de Empresas?
3. ¿Los líderes autoritarios o coercitivos son proclives al fracaso profesional?
¿Porqué no obstante eso, siguen proliferando en el mundo de los negocios?
4. ¿Un líder afiliativo con alta conciencia social e inteligencia emocional es garantía de éxito en el campo laboral?

I.4. Hipótesis.

1. Algunos consideran el coeficiente intelectual como un factor determinante para el éxito; otros a la inteligencia emocional; Daniel Goleman considera que aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar corresponden a la aptitud emocional y que en los líderes sobresalientes este porcentaje puede incrementarse hasta el 80% o 100%.

Por su parte, otros autores estiman que llegar a la cima de la intrincada montaña de los negocios es circunstancial, producto de la suerte, o de un relajamiento de valores primarios en el individuo.

Considere el caso expuesto por Roderick M. Kramer psicólogo social y profesor de comportamiento organizacional en la Stanford University's Graduate School of Business, respecto de David Geffen, cofundador de DreamWorks, cuya fortuna estimada es de 3.800 millones de dólares. "Cuando Geffen, logro conseguir un puesto de principiante en la sala de correspondencia de la agencia William Morris al principio de su carrera, se enteró con horror de que todos los empleados debían tener un título universitario para ascender. Geffen no lo tenía. Sin ninguna intención de quedarse atrás por esa circunstancia, escribió en su formulario de postulación que se había graduado en la University of California, Los Ángeles (UCLA, por sus siglas en ingles). Cuando supo que sus empleadores iban a realizar un chequeo de rutina de su antecedentes, Geffen comenzó a llegar todas las mañanas temprano para interceptar la correspondencia que llegaba a la empresa. Cuando finalmente llegó la carta de la UCLA, Geffen la tiró a la basura y la reemplazó por una carta falsa que afirmaba que, efectivamente se había graduado de esa Universidad." ⁷

Geffen rompió algunas reglas y principios éticos, ¿y que obtuvo por resultado? la permanencia en su empleo y el despegue de una carrera que hoy en día es de las más fructíferas en Hollywood. Muchos al igual que él, consideran que "si no se está dispuesto a probar lo límites de lo que es aceptable y de lo que funciona, uno nunca podrá llegar al próximo nivel de desarrollo y realización." ⁸

Así pues, consideramos que no existe un manual único e irrefutable para lograr el éxito en los negocios, sino una gama amplia de caminos y posibilidades que, en algunos casos podemos controlar, y en otros, se escapan de nuestro campo de acción. Por tanto, se vuelve fundamental precisar el objetivo y luego tener la capacidad de hacerse de las herramientas adecuadas que puedan ayudar a conseguirlo. “Si no sabes a dónde vas, cualquier camino te lleva.”

2. Consideramos que la inteligencia emocional definitivamente puede ser un factor para el éxito profesional. No es casualidad que personas con un alto coeficiente intelectual pero con escasa inteligencia emocional, terminen trabajando para individuos dotados emocionalmente aunque con poca capacidad cognoscitiva. Sin embargo, es un error aducir que su ausencia es determinante para pronosticar un fracaso laboral.

Tal y como lo señalamos en otro apartado de esta investigación, atribuir el éxito profesional a un solo factor, puede ser un acto de soberbia o necedad. Por lo que pretender que sólo existe una fórmula para el éxito es un error evidente.

Bajo estas premisas, cuantificar en que medida la inteligencia emocional ayuda a las personas en su desempeño laboral se vuelve realmente importante, ya que con esto, es posible darle a ésta teoría su justa dimensión e importancia en el contexto social actual, alejándola de sus defensores que como condición natural tienden a maximizarla y sobrevalorarla, en aras de conseguir su aprobación en un ambiente ávido de soluciones fáciles, que sin un sustento científico cual recetas de cocina, permean tan insistentemente al punto de convertirse en ley.

3. Los líderes coercitivos o autoritarios, en muchos sentidos son perjudiciales para las empresas, en principio debido a que acaban con las ideas incluso antes de nacer, sobre todo porque las decisiones trascendentales emanan siempre de la cima de la organización; la gente se siente poco respetada e incluso su nivel de autoestima regularmente disminuye debido a que no se sienten capaces de satisfacer las necesidades de su empresa, ni las de sus superiores; esto trae por consecuencia que no se sientan responsables del

producto final, perdiendo el sentido de propiedad y con ello la responsabilidad hacia el desempeño.

Diversas investigaciones han demostrado que los trabajadores que laboran bajo líderes con estas características, contra la lógica suelen ser los menos proclives a abandonar el “barco”, no porque no tengan las ganas o el interés de hacerlo, sino porque su grado de inseguridad es tal, que no se sienten aptos para a corto plazo encontrar un nuevo empleo en el que puedan colmar las expectativas de la vacante.

No obstante todo esto, igualmente irrefutable es que el liderazgo coercitivo o autoritario da resultados, quizá a costa del factor humano, pero al final siempre reporta dividendos en términos financieros.

En un ambiente dominado por un líder coercitivo, se cumplen con los estándares de calidad, el personal pone mayor empeño en su trabajo, la disciplina se agudiza lo que genera orden y armonía organizacional, en resumidas cuentas el trabajo se hace más rápido y mejor.

Consideramos que por esta razón a muchas organizaciones incluyendo las citadas, les importa poco las características de sus líderes mientras obtengan resultados; máxime, si se toma en cuenta que el daño que hacen a sus empleados es intangible, intrínseco, no puede ser comprendido ni refutado por sus clientes, sobre todo mientras se satisfagan a plenitud sus necesidades. Así, mientras el aspecto económico se mantenga estable no importa el daño; el fin justifica los medios, y el fin en términos de negocios es siempre financiero no humano.

4. No obstante que con un estilo de liderazgo afiliativo todo es armonía al interior de una empresa, debido a que a la mayoría de los empleados no se les exige nada que no estén dispuestos a dar, de que existe libertad de hacer el trabajo en la forma que se considere más eficaz, y de comportarse de manera despreocupada, sin formalismos ni reglas, este estilo de liderazgo puede ser a la larga causa de un problema severo al interior de cualquier organización.

En un esquema de estas características, el desempeño nunca es corregido, en razón a que una llamada de atención puede romper la armonía y clima laboral; esto trae como consecuencia que los empleados perciban que la mediocridad es tolerada, lo que a su vez, genera que el producto final sea de mala calidad.

Por tanto, no obstante que este estilo de liderazgo con un alto contenido de inteligencia emocional es benéfico para el clima organizacional, también puede ser perjudicial en la medida en que no pongamos límites que aclaren la frontera entre la libertad para la toma de decisiones y la apatía e indiferencia.

I.5. Justificación de la Investigación.

La década de los ochenta fue un detonante para que novedosas ideas de gestión pulularan en el mundo empresarial; una clara muestra, es lo sucedido en los Estados Unidos de Norteamérica, entre los años 1982 y 1992, en donde el número de revistas de negocios creció al 444 por ciento, y la venta de libros y publicaciones proclamando las últimas panaceas de la dirección aumentó en 118 por ciento (véase recuadro 1)⁹. Sin embargo, en ese mismo periodo y de manera desconcertante la cuota de mercado en la mayoría de los sectores claves estadounidense descendió tanto o más que entre 1970 y 1980 (véase recuadro 2)¹⁰.

Recuadro 1. El ascenso del sector de gestión

Escuelas de gestión y programas de MBA	1982	1992	Crecimiento
Numero de escuelas de gestión	545	670	23%
Número de títulos de MBA concedidos	60,000	80,000	33%
Sector de Consultoría			
Numero de firmas de consultaría	780	1,533	97%
Número de asesores	30,000	81,000	170%
Ingresos totales del sector de consultoría	3,500 millones	15,200 millones	334%
Negocio de los Medios de Comunicación			
Número de revistas empresariales	125,000	680,000	444%
Número de nuevos libros empresariales	1,327	1,831	38%
Ventas de libros empresariales	225,000 millones	490,000 millones	118%

Recuadro 2. El declive competitivo de las empresas estadounidenses.

* Participación estadounidense expresada en porcentaje de las ventas mundiales de las 12 mayores empresas del sector.

Sector	1960	1970	1980	1990
Automóvil	83%	66%	42%	38%
Banca	61%	67%	26%	0%
Productos Químicos	68%	40%	31%	23%
Ordenadores	95%	90%	86%	70%
Accesorios eléctricos	71%	59%	44%	11%
Hierro y Acero	74%	31%	26%	12%
Textil	58%	44%	41%	21%

Así pues, cada vez más y con mayor rapidez encontramos en las estanterías de las librerías técnicas, métodos y sistemas para el adecuado desempeño gerencial y directivo, pero de manera paradójica esto no ha redundado en resultados concretos para las organizaciones que las emplean o pretenden hacerlo. De hecho diversos estudios realizados por casas e instituciones tan importantes como Harvard Business School, McKensey & Company, Ernst & Young y la American Quality Foundation sugieren que son los propios directivos los que no están satisfechos con los nuevos programas de gestión.

Por nuestra parte, consideramos que esto se debe a que desde principio de los ochentas, en aras de demostrar orientación y compromiso con el cambio para superar etapas erróneas, las estrategias de gestión de recursos humanos en muchas empresas se han basado en teorías e ideas populares que no han pasado de ser meras suposiciones sin un sustento pragmático ya no digamos científico, basadas en inferencias o en simples instintos, por lo que su valor científico es muy limitado o en algunos casos ni siquiera existe.

Con esto no queremos sugerir que las soluciones que se están presentando en el mercado sean todas erróneas o no valgan la pena, o lo que es peor, que los directivos deban volver a centrarse en las prácticas burocráticas e insensibilizadas del pasado. Muy alejado de esto, consideramos que debido a que estas “recetas expuestas en rápidos pasos” no han tenido los resultados que todos suponían, hoy en día se vuelve fundamental la contrastación de teorías a efecto de descalificar aquellas que no tienen un sustento real y específico, y por otro lado, reforzar, profundizar, y por que no, revalorar aquellas otras que pueden ser aplicadas con la certeza de los resultados.

De manera muy cercana a lo antes apuntado, Stephen Kaufman, ex Consejero Delegado de Arroz Electronics y catedrático de la Harvard Business School, señala: “En mis clases cito las veinte principales teorías de moda que surgieron durante mi carrera; todavía puedo nombrar a cada una de ellas y decir cuando aparecieron. Pero siempre ocurre lo mismo. Alguien da una pequeña pauta que ha encontrado y empieza a llamarla la “varita mágica”, y todos se apresuran a aceptarla”.¹¹

En el caso particular, la inteligencia emocional es considerada una teoría sólida que ha logrado posicionarse en casi todos los sectores de la sociedad, para ser utilizada en la enseñanza, las relaciones familiares y hasta en el campo de los negocios; sin embargo, a la par de esta teoría existen otras que no sólo le restan importancia, sino que la descalifican; y aunque a decir verdad, ninguna de ellas la refuta directamente, sus postulados se apartan completamente del terreno de las emociones y del manejo adecuado de estas.

Anteriormente comentamos lo escrito por Peter F. Drucker, quien con sus cuarenta libros y cientos de artículos, es considerado por muchos uno de los autores más influyentes en el campo del management; a él se le suman gente tan notable como el psicólogo Roderick M. Kramer profesor de comportamiento organizacional en Stanford Graduate School of Business, en California, quien en un artículo titulado “Los grandes intimidadores”, publicado en la revista Harvar Business Review, señala con toda claridad, que en ocasiones es conveniente e incluso necesario contar con líderes severos e intimidantes, para alcanzar las metas de una organización.

De esa misma opinión es Larry Summers expresidente de Harvard University quien con todo su bagaje profesional considera que a veces el temor hace el trabajo de la razón.

Y finalmente no podemos dejar de mencionar a Richard Nixon, quien en más de una ocasión comentó con sus allegados que la gente reacciona frente al temor, no frente al amor; para el expresidente de los Estados Unidos de Norteamérica el liderazgo no tenía que ver con inspirar a otros o ser agradable, se trataba de producir resultados tangibles. Y aunque entendía que demasiado temor o ansiedad pueden producir turbación y parálisis, consideraba que demasiado poco puede generar esfuerzos mediocres y complacencia. ¹²

Por tal motivo, consideramos que esta investigación tiene preminentemente una utilidad teórica, debido a que con este trabajo se pretende determinar con exactitud la importancia de la inteligencia emocional en la dirección de

empresas, ratificándola como la panacea en el ámbito de los negocios o ubicándola como una más de tantas teorías que se han construido alrededor del mundo de los negocios, donde todo avanza tan vertiginosamente y en donde pocos antes de utilizar una herramienta en boga en el mercado, se dan un tiempo para analizarla y estudiarla; si se logran los resultados esperados, será producto de esa novedosa herramienta, en cambio si se fracasa, antes de buscar el error hasta encontrarlo y corregirlo, se empieza con una tarea cíclica y frustrante de rebuscar un nuevo método de hacer la cosas.

Si bien es cierto que Daniel Goleman, el autor más influyente cuando se habla de la inteligencia emocional, evidenció aún más, la falacia de que el cociente intelectual lo es todo en el desarrollo profesional, creemos que existen muchas dudas y puntos por aclarar para llegar a afirmar tan categóricamente como él lo hace que dos tercios de los ingredientes para un desempeño estelar corresponden a la aptitud emocional y que en los líderes sobresalientes este porcentaje puede incrementarse hasta el 80% o 100%.

Así pues, con esta investigación se pretende que al menos en el ámbito empresarial, aquellas personas que recurran a la inteligencia emocional para solucionar diversos problemas al interior de su organización, lo hagan con certeza, ya sea de lo limitado de sus resultados, o en su caso, de lo determinante y fructífera que puede llegar a ser, si se lleva a la práctica y se ejecuta eficazmente.

I.6. Metodología

La primera parte importante de esta investigación se centró en profundizar sobre los fenómenos sociales antes aludidos; estudiando las teorías que se han venido desarrollando en los últimos tiempos, sin detenernos a explicar y valorar todas ellas; creemos necesario hacer un ejercicio sano de depuración, en razón a que en las últimas décadas las estrategias de gestión de recursos humanos en muchas empresas se basan en teorías e ideas populares que no pasan de ser meras suposiciones, por lo que su valor científico es muy limitado o en algunos casos ni siquiera existe.

Dado la gran cantidad de información que existe relacionada con el management, decidir a que información prestarle atención y cual ignorar fue básico; no por nada, el físico ganador del Premio Nobel, Murria Gell-Mann, con toda razón considera que el rasgo personal más valorado en el siglo 21, será la facilidad de sintetizar la información. En ese sentido, y para no caer en una prolijidad que termine por confundir los objetivos de esta investigación, se exponen únicamente las teorías que se contraponen de manera abierta a la inteligencia emocional o las que en su caso, resultan representativas de posturas contrarias con motivo de la influencia que han tenido en otras mas que se han desarrollado en temas de Dirección.

Casi de manera natural tratar de responder a las hipótesis que a manera de interrogantes fueron planteadas en el apartado correspondiente, nos llevó a los antecedentes históricos que comprenden las teorías que fueron moldeando lo que hoy conocemos como inteligencia emocional; seguidamente pasamos a señalar los principales conceptos que se han vertido al respecto, para después proponer el nuestro; y por último, analizamos a detalle los elementos que conforman esta teoría.

Una vez analizadas las principales teorías que se han venido construyendo para determinar cuales son los factores claves en el éxito de los Directores y lideres encargados de un proceso en una organización, con especial énfasis,

en la inteligencia emocional, pasamos a su contrastación, y una vez hecho esto exponemos nuestras conclusiones al respecto.

Así pues, la presente investigación desde el punto de vista metodológico es meramente descriptiva, debido a que identifica características del universo de investigación (en este caso la inteligencia emocional), tratando de establecer de manera concreta la utilidad del fenómeno en estudio en el contexto de los negocios, muy particularmente en la Dirección, comprobando las asociaciones entre variables de la investigación.

Para el presente trabajo se acudió a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También se utilizaron informes y documentos elaborados anteriormente por diversos investigadores, con la intención de aproximarnos y finalmente alcanzar el objetivo primario de la presente investigación: analizar y determinar la relevancia de la inteligencia emocional para la gestión exitosa de empresas, a la luz de diversas teorías que proponen factores diversos, como determinantes para tal fin, y otras más, que incluso niegan su importancia en el contexto de los negocios.

Capítulo II
INTELIGENCIA EMOCIONAL

II.1. Inteligencia y Emoción

Hasta hace poco tiempo unir las palabras inteligencia y emoción en una sola oración o en un mismo concepto era tildado como una contradicción, debido a que la inteligencia se concebía como un atributo genético mediante la cual las personas podían hacer manifestaciones reflexivas, y encontrar la mejor solución a un problema determinado; por su parte, muy lejano a eso, a la emoción se le concebía como un impulso también interno pero irreflexivo derivado de la afectación del entorno en el ser humano.

Se creía firmemente que la razón y la emoción, eran dos canales divergentes que guiaban el destino y conducta de los hombres, pero uno, el primero, derivado de un proceso intelectual y analítico, y el otro, producto de un impulso sensible; por tanto, no es de extrañar que para los conocedores del tema estos conceptos se excluyeran entre si.

Así pues, en un inicio la inteligencia se concebía como la aptitud o capacidad intrínseca para discernir y escoger entre dos o mas situaciones; de hecho la raíz latina de la palabra inteligencia precisamente tiene su origen en la unión de dos vocablos *inter* que significa entre, y *legere* que significa elegir o escoger.

Existe una anécdota que se atribuye a Sir Ernest Rutherford, presidente de la Sociedad Real Británica y Premio Nobel de Química en 1908, en la que se pone en evidencia el concepto que en antaño se tenía de inteligencia.

Según esta anécdota, Sr. Ernest Rutherford recibió la llamada de un colega que estaba a punto de poner un cero a un estudiante por la respuesta que había dado en un problema de física, pese a que éste afirmaba rotundamente que su respuesta era absolutamente acertada; profesor y estudiante acordaron pedir arbitraje de alguien imparcial y Rutherford fue el elegido.

La pregunta del examen era: demuestre como es posible determinar la altura de un edificio con la ayuda de un barómetro. El estudiante había respondido:

llevo el barómetro a la azotea del edificio y le ató una cuerda muy larga, lo descuelgo hasta la base del edificio, marco y mido; la longitud de la cuerda es igual a la longitud del edificio.

El estudiante había puesto en predicamentos a ambos maestros ya que su respuesta era correcta, aunque eso no demostraba sus conocimientos sobre física que era lo que al final de cuentas se pretendía evaluar.

Una vez analizada la situación Rutherford sugirió que se le diera al alumno otra oportunidad. Le concedió seis minutos para que respondiera la misma pregunta pero esta vez con la advertencia de que en la respuesta debía demostrar sus conocimientos de física.

A los 5 minutos el estudiante no había escrito nada, por lo que el maestro sugirió claudicar y abandonar el aula; sin embargo el alumno contestó que su problema no era que desconocía la respuesta, sino en elegir de todas las posibles la mejor.

En el minuto que le quedaba el alumno escribió la siguiente respuesta: tomo el barómetro y lo lanzo al suelo desde la azotea del edificio, calculo el tiempo de caída con un cronometro. Después se aplica la formula altura = $0,5 \text{ por } A \text{ por } t^2$, y así obtenemos la altura del edificio.

Evidentemente los maestros no tuvieron otro remedio que darle la nota mas alta aunque la respuesta no era la que ellos esperaban (la diferencia de presión marcada por un barómetro en dos lugares diferentes nos proporciona la diferencia de altura entre ambos lugares).

Al salir del salón Rutherford se reencontró con el estudiante y le pidió que le contara sus otras respuestas a la pregunta. Bueno, respondió, hay muchas maneras, por ejemplo: tomas el barómetro en un día soleado y mides la altura del barómetro y la longitud de su sombra. Si medimos a continuación la longitud de la sombra del Edificio y aplicamos una simple proporción, obtendremos también la altura del edificio.

En fin, concluyó, existen otras muchas maneras. Probablemente, la mejor sea tomar el barómetro y golpear con él la puerta de la casa del portero. Cuando abra, decirle: Señor portero, aquí tengo un bonito barómetro, si usted me dice la altura de este edificio, se lo regalo.

En ese momento Rutherford le preguntó si no conocía la respuesta convencional al problema, evidentemente dijo que la conocía, pero que durante sus estudios, sus profesores habían intentado enseñarle a pensar y usar su inteligencia para elegir la solución más práctica y rápida, de forma que podamos acabar con el problema de raíz y dedicarnos a solucionar otros problemas más complejos.

El estudiante se llamaba Niels Bohr, físico danés, premio Nobel de física en 1922, mas conocido por ser el primero en proponer el modelo de átomo con protones y neutrones y los electrones que lo rodeaban. Fue fundamentalmente un innovador de la teoría cuántica.

Como vemos, la inteligencia era concebida únicamente como un atributo del ser humano útil en la toma de decisiones. Sin embargo, en nuestros días esta concepción ha ido cambiando paulatinamente, sobre todo con el nacimiento de una teoría que revolucionó lo que hasta entonces se conocía; dicha teoría se le denomina: inteligencia múltiple.

A principios de los ochenta Howard Garner desarrolló una teoría que sugiere la existencia de 8 o posiblemente 9 variables intelectuales asociadas con el funcionamiento del cerebro. Las variables de inteligencia que Garner desarrolló incluyen: aptitudes verbales y lingüísticas, aptitudes matemáticas y lógicas, aptitudes musicales, aptitudes visuales y espaciales, aptitudes del cuerpo y movimiento, aptitudes interpersonales, naturales y existenciales.

Conforme a la propuesta de Garner, el ser humano tiene diversas aptitudes y cualidades que no se agotan simplemente al resolver problemas de la vida cotidiana con eficacia; la inteligencia en el ser humano es un campo más

extenso en el que se incluyen por lo menos ocho tipos de inteligencia (de ahí el nombre de “inteligencia múltiple”) o habilidades cognoscitivas.

Entonces, ¿que debemos entender hoy en día por inteligencia?; con base en su revolucionaria teoría, el propio Garner define la inteligencia como la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o mas culturas.

Con esta nueva forma de concebir la inteligencia se abre un parte aguas, debido a que se empieza a encontrar la explicación a diversos fenómenos sociales, que hasta entonces se pasaban por alto.

En efecto, bajo el crisol de la inteligencia en su acepción primigenia, no se habría podido explicar que una persona con un cociente intelectual elevado fracasara profesionalmente; sin embargo, gracias a este neuropsicólogo e investigador de Harvard, hoy sabemos que cada actividad del hombre requiere de una inteligencia diferente y que mediante trabajo y disciplina ésta puede ayudarte a sobresalir en alguna actividad.

La importancia de la concepción de inteligencia de Garner, no se agota ahí, debido a que al definirla como una capacidad y no como una predisposición genética del hombre, da cabida a su desarrollo; es decir, si se parte de la base de que la inteligencia es una capacidad y no algo dado e inmutable, entonces se abre la posibilidad de que ésta se convierta en una destreza que pueda llegar a ser desarrollada.

Si bien Garner no pasa por alto la predisposición genética, debido a que reconocía en cada ser humano habilidades cognoscitivas desde su nacimiento; al mismo tiempo consideraba que estas se van desarrollando en virtud de diversos factores como el ambiente, la familia o la educación.

Así, sin soslayar la herencia genética, debe considerarse que la capacidad intelectual de cada individuo es maleable en función del entorno y de sus propias circunstancias, por lo que en la medida en que una persona trabaje en alguna de las múltiples capacidades cognitivas y encuentre las herramientas

para desarrollarla, ira alejándose del resto, hasta posiblemente sobresalir en algún ámbito de la vida social.

Como vemos, conforme ha evolucionado el concepto de inteligencia, ha resultado permisible la unión de los vocablos emoción e intelecto; máxime que una de las tantas habilidades cognoscitivas de las que hablaba Garner está precisamente relacionada con el manejo adecuado de las emociones y su gerenciamiento; por tanto, hablar de la inteligencia emocional en nuestros días ya no es mas un contrasentido.

Ahora bien, ya sabemos que la inteligencia es una aptitud que puede desarrollarse, ahora toca preguntarnos ¿que es la emoción? La raíz latina de la palabra emoción es *motere*, del verbo mover, además del prefijo “e”, que implica alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay una tendencia a actuar, aunque sea impulsivamente.

En efecto, una emoción es la respuesta que tiene una persona al relacionarse con su entorno o al ser participe de algún estímulo, que le informa el grado en que dicha situación le favorece o le es negativa, para actuar en consecuencia.

Según lo señalado por V.J. Wukimir si una situación parece favorecer la supervivencia de un individuo, éste experimenta una emoción positiva (alegría, satisfacción, deseo, paz, etc.), en caso contrario experimenta una emoción negativa (tristeza, desilusión, pena, angustia, etc.). De esta forma, los organismos vivos disponen del mecanismo de la emoción para orientarse, a modo de brújula, en cada situación, buscando aquellas situaciones que son favorables y alejándose de las negativas para su supervivencia. ¹³

Ahora bien, es frecuente que en algunas ocasiones nuestro organismo nos juegue una mala pasada y falle a la hora de valorar la emoción que corresponde al estímulo que se está experimentando. Según V.J. Wukimir los mecanismos emocionales, al igual que los perceptivos, son limitados y están sometidos a múltiples incidencias, tanto internas como externas, que disminuyen su eficacia. Por tal motivo, puede darse el caso que la emoción experimentada no corresponda a la realidad de la situación. Es decir, una

situación puede ser valorada positivamente (experimentar una emoción positiva), aunque, en realidad, sea muy perjudicial para el organismo.

Un ejemplo claro de este fenómeno es el efecto que producen las drogas o enervantes en los seres humanos; aunque la emoción que experimenta el cuerpo de un individuo que utiliza algún tipo de psicotrópico es de placer o tranquilidad, de sobra sabemos que las consecuencias físicas para su organismo serán altamente perjudiciales.

Nuestras emociones suelen usar un método de comparación asociativo, aprendemos tempranamente a asociar las cosas que suelen presentarse en conjunto y esperamos que coexistan inevitablemente: el relámpago y la lluvia, las canas y la vejez, la violencia y los hombre negros; sin embargo, este pensamiento inicial y automático respecto de una persona o un acontecimiento no siempre es exacto, lo que nos lleva a terminar con una visión sesgada y precaria de la realidad.

De ahí que sea indispensable hacernos de las herramientas que permitan darnos cuenta del juego de las emociones y la manera de evitar que ocurran incidentes o hechos que dañen no sólo nuestra condición física sino nuestra condición social.

Pues bien, esas herramientas son consustanciales a una de las tantas aptitudes cognoscitivas que, conforme lo estableció Garner y mas tarde Daniel Goleman, hace que un individuo pueda darse cuenta de sus emociones y pueda genernciarlas para su propio dividendo, misma a la que hoy en día se le denomina: inteligencia emocional.

II.2. Anatomía de la inteligencia emocional

Necesariamente cuando se habla de Inteligencia emocional, no puede dejar de citarse a Daniel Goleman, este periodista del New York Times y Doctor en psicología por la Universidad de Harvard, revolucionó la comunidad científica con su primer Best Seller "La Inteligencia Emocional", uniendo dos palabras

que como lo señalamos anteriormente aparentemente eran contradictorias: inteligencia y emoción.

En esta obra Goleman señala que existen dos formas fundamentalmente diferentes de conocimiento que interactúan para construir nuestra vida mental. Una, la mente racional, que es la forma de comprensión de la que somos típicamente conscientes: más destacada en cuanto a la conciencia, reflexiva, capaz de analizar y meditar. Pero junto a ésta existe otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso, aunque a veces ilógico; la mente emocional.¹⁴

Para Goleman estas dos mentes interactúan de manera natural y equilibrada con el propósito de gestionar la conducta de todos los seres humanos; sin embargo, cuando un acontecimiento genera un sentimiento más intenso en un individuo, es la mente emocional la que termina por definir su actuación y la que rige su comportamiento.

Para Goleman la explicación de este fenómeno puede encontrarse en la evolución de nuestras emociones e instintos que guían nuestras respuestas instantáneas en las que nuestra vida está en peligro y en las que detenerse a reflexionar podría producir perder la vida.

Debido a que la mente emocional es mucho más rápida que la mente racional, ante un acontecimiento como puede ser un accidente de tránsito o un objeto que desploma sobre nosotros, es la mente emocional la que pone en acción a nuestro cuerpo para tratar de evitar el impacto, sin detenerse a meditar sobre la naturaleza del acontecimiento.

Sin embargo, en aras de la rapidez, la inteligencia emocional pierde exactitud en virtud de que se sustenta de las primeras impresiones, las cuales asimila como un todo, sin tomar un tiempo para el análisis reflexivo.

Cuando algún rasgo de un acontecimiento parece similar a un recuerdo del pasado cargado emocionalmente, la mente emocional responde activando los

sentimientos que acompañan al acontecimiento recordado; por tal motivo Goleman señala que la mente emocional reacciona al presente como si fuera el pasado. ¹⁵

Por el contrario, en la mente racional a diferencia de la mente emocional es el pensamiento el que precede al sentimiento; una vez que hacemos un juicio o una evaluación como: me engaño, o que hermoso esta el cielo, se produce una respuesta emocional que se vincula a dicha evaluación. En emociones complejas como la vergüenza o la aprensión, la emoción sigue esa ruta compleja y tarda unos segundos en desarrollarse.

Así como una fantasía sexual puede conducir a sensaciones sexuales, o los recuerdos felices suelen animarnos, por lo general la mente emocional no rige nuestra conducta. Es la mente racional la que la mayoría de las veces guía nuestro comportamiento.

La explicación anatómica que el doctor Daniel Goleman, nos da en relación con el asalto emocional que venimos comentando, tiene que ver con una parte del cerebro denominada amígdala, (deriva de la palabra griega que significa almendra), que se constituye por una serie de estructuras interconectadas que se asientan en el tronco cerebral, cerca del anillo límbico.

En dichas estructuras límbicas se depositan la memoria emocional, por lo que en caso de sufrir algún deterioro, el ser humano experimenta una vida despojada de significados personales. Goleman señala que si la amígdala por alguna razón se desprende del tronco cerebral, el resultado es una notable incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos, a lo que comúnmente se le denomina ceguera afectiva.

Por ejemplo, ante una pérdida de algún familiar cercano o un despido laboral, la persona cuya amígdala se encuentre deteriorada quedará pasiva, sin experimentar ningún tipo de sentimiento, ni negativo y ni positivo. De tal suerte que si como vimos nuestras emociones son la brújula que guía nuestra vida, es

probable que nuestras acciones vayan sin rumbo a la deriva, esto, aún y cuando nuestro coeficiente intelectual permanezca intacto.

Esa misma amígdala es la que pone en acción nuestro cuerpo ante acontecimientos urgentes que no pueden posponerse para un análisis reflexivo o analítico.

Joseph LeDoux, neurólogo del Centro de Ciencia Neurológica de la Universidad de New York fue el primero en demostrar el papel clave que juega la amígdala en el cerebro emocional. Sus investigaciones han demostrado que las señales sensoriales del ojo y el oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego a la amígdala; una segunda señal del tálamo se dirige a la neocorteza (el cerebro pensante). Esta bifurcación permite a la amígdala empezar a responder antes que la neocorteza, que elabora la información mediante diversos niveles de circuitos cerebrales antes de percibir plenamente y por fin iniciar su respuesta más perfectamente adaptada. ¹⁶

Es decir cuando escuchamos o vemos algo a lo que nuestra mente emocional le da un sentido de urgencia, antes de reflexionar sobre el acontecimiento y sin siquiera tener conciencia de lo que está pasando, nuestro cuerpo se pone en movimiento producto de la orden de la amígdala que entra en función en fracción de segundos antes que la neocorteza.

En tal virtud, es posible que actuemos aún sin estar plenamente conscientes de un peligro que resulta eminente. Ese fue el caso de una persona que después de desayunar en un restaurante a la orilla de un canal, vio una señora que miraba fijamente al agua con el rostro congelado, sin saber por qué saltó al agua con la ropa puesta, y mientras estaba en el agua, se percató que lo que la señora observaba era un bebé que había caído al agua. La explicación del impulso que hizo saltar a esta persona al agua sin tener un motivo aparente, Goleman y LeDoux la encontraron en la amígdala.

Para corroborar su tesis en una de sus investigaciones LeDoux destruyó la corteza auditiva de las ratas, y luego las expuso a un tono unido a una

descarga eléctrica. Las ratas aprendieron rápidamente a temer al sonido, aunque el sonido de éste no podía quedar registrado en su neocorteza. ¿Como fue posible esto? la amígdala en la ratas percibía, recordaba y orquestaba su temor, en forma independiente de la neocorteza.

Es decir que en ocasiones algunas reacciones emocionales pueden quedar registradas en la amígdala, sin siquiera poner sobre aviso de este hecho a la neocorteza. LeDoux incluso sugiere que el papel de la amígdala explica el experimento realizado a un cierto número de personas a las cuales se les mostraron diversas figuras geométricas a gran velocidad; lo revelador del caso es que todas ellas tuvieron predisposición por esas mismas figuras cuando se las mostraron junto con otras mas detenidamente, siendo que, nunca tuvieron plena conciencia de que anteriormente habían sido detectadas por uno de sus sentidos.

¿Cuanta información detectan nuestros sentidos y queda registrada en nuestra amígdala sin saberlo?, ¿Que tan propensos somos a inclinarnos por un objeto o algún hecho que ya estaba registrado en nuestro inconsciente cognitivo?

Hoy en día ante tanta información, y sobre todo ante la velocidad y formas en que ésta nos llega, somos frágiles depósitos de emociones, mismas que como ya explicamos, al final de cuentas en determinado momento rigen nuestra conducta.

Por tanto, si no somos capaces de entender los motivos que dieron lugar a nuestra conducta, por lo menos debemos procurar conocer las emociones que la precedieron, para no perder el control y dejarnos llevar sobre un camino que nosotros no elegimos; de ahí la trascendencia de la inteligencia emocional.

Como vemos nuestras emociones son la brújula, que nos predisponen ante los acontecimientos diarios, de hecho existen diversas investigaciones que indican que en las primeras milésimas de segundo durante las cuales percibimos algo, no sólo comprendemos inconscientemente de que se trata, sino que decidimos si nos gusta o no. ¹⁷

Así pues como lo señala Goleman en cierta medida tenemos dos tipos de mentes, una racional depositada en la neocorteza y una emocional depositada en la amígdala, las cuales se complementan para regir nuestra conducta, si la última se deteriora, es posible que aunque tengamos un coeficiente intelectual por encima del promedio, seamos un fracaso en la mayoría, si no es que todos los ámbitos de nuestra vida.

Nuestras emociones están dadas, por lo que generalmente no tenemos control sobre ellas en cuanto a su nacimiento u origen, pero si ante el curso de acción que decidimos tomar para expresarla, reprimirla o administrarla; es así que la capacidad para gestionar a favor nuestros sentimientos es indicativo de la poca o mucha inteligencia emocional que poseemos.

II.3. Inteligencia Emocional, concepción y antecedentes.

Hasta aquí sabemos que la inteligencia emocional, es una aptitud que implica la pericia en el reconocimiento y administración de nuestros sentimientos para transformar nuestro entorno en un modo que resulte conveniente a nuestros intereses; ahora toca señalar como surge esta teoría y cuales son los conceptos que se han vertido en torno a ella.

El origen de la inteligencia emocional lo podemos encontrar en 1920; en ese año Edgard Thorndike, por primera vez relacionó la inteligencia con algo no relativo al coeficiente intelectual, ello sin tener plena conciencia del impacto que tendría su aportación al mundo científico y académico de las generaciones futuras.

Éste brillante psicólogo señaló que el ser humano era poseedor de inteligencia social, la cual estaba constituida por la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y actuar sabiamente en las relaciones humanas.

Muy ligado con las investigaciones de Thorndike, sin cuyos estudios no podría entenderse la inteligencia emocional se encuentra la aportación del Doctor

Howard Garner, quien como lo dijimos en otro apartado de este trabajo, revolucionó a la comunidad científica con su libro "Frames of Mind", en el cual proponía 8 o más tipos de inteligencia, a través de las cuales era posible la relación eficaz con nuestro entorno.

Dentro de las inteligencias de las que hablaba Garner están: la inteligencia lingüística, la cual implica la capacidad de comunicación verbal ya sea oral o escrita; esta clase de aptitud empieza a madurar en un individuo a partir de los dos años de edad, y es la que en determinado momento le ayudará a resolver problemas mediante el uso de letras; las personas que poseen esa inteligencia bien desarrollada, incluso sin asistir a la escuela, saben estructurar adecuadamente sus frases con una sintaxis impecable.

Otra de las inteligencias que Garner proponía en su libro era la denominada lógico-matemática; ésta tiene que ver con el desarrollo del pensamiento abstracto, con la precisión, y la organización a través de las pautas y secuencias; está presente en aquellas personas que pueden ver con facilidad proyecciones geométricas en el espacio; físicos, matemáticos e ingenieros suelen tener desarrolladas esta clase de inteligencia.

Por su parte, la inteligencia musical una más de las aptitudes identificadas por Garner, se relaciona directamente con las habilidades musicales y ritmos, obviamente es de suponer que los grandes músicos de la historia poseían y cultivaron este talento.

Seguidamente está la inteligencia kinestésica o corporal-cinética, ésta abarca todo lo relacionado con el movimiento tanto corporal como de los objetos; aquellos individuos capaces de efectuar con plasticidad y firmeza movimientos atléticos o danzas utilizando su cuerpo y el entorno, sin lugar a dudas tienen desarrollada esta clase de inteligencia.

Y finalmente la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal que son las que eventualmente dieron origen a la teoría que se aborda en el presente trabajo. La inteligencia interpersonal implica la capacidad para establecer

relaciones con las personas dentro de una sociedad; a este respecto Garner afirma que la inteligencia interpersonal es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos; por su parte la segunda la inteligencia intrapersonal se refiere al conocimiento de uno mismo, de nuestras emociones, de nuestras necesidades, de nuestras aficiones; es decir es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Howard Garner apunta que esta aptitud tiene que ver con la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente. ¹⁸

Otra importante aportación para el surgimiento de esta populosa teoría, es producto de investigaciones realizadas por el Departamento de Estado de los Estados Unidos de Norteamérica, comandadas por el profesor David McClelland de la Universidad de Harvard.

En el estudio publicado por McClelland que derivó de dichas investigaciones denominado "Medir la aptitud antes que la inteligencia", se argumentó que la aptitud académica tradicional, las calificaciones escolares y las credenciales avanzadas no servían sencillamente para prever el desempeño de una persona en un puesto determinado, ni su éxito en la vida. En cambio, propugnaba que una serie de aptitudes específicas, entre ellas la empatía, la autodisciplina y la iniciativa, distinguían a los más exitosos de aquellos que apenas se bastaban para conservar el empleo.¹⁹

Uno de los tantos experimentos efectuados por McClelland, para corroborar su hipótesis fue practicado a diplomáticos del servicio exterior estadounidense; a estos se les mostraban fragmentos de filmaciones donde aparecían personas hablando sobre situaciones emocionales de carácter familiar o laboral (divorcios, despidos), pero mediante un filtro electrónico se alteraba el sonido, de modo que los participantes no escucharan las palabras, solamente los matices y los tonos de éstas.

McClelland descubrió que los diplomáticos identificados por el Gobierno Estadounidense como sobresalientes, obtenían una mayor puntuación en la

identificación de las emociones expresadas por los personajes que aparecían en las filmaciones, en comparación con aquellos funcionarios distinguidos por su pobre desempeño.

Con esto se pretendía poner en evidencia que lo que diferenciaba a las estrellas del resto en el servicio exterior norteamericano, era la capacidad para entender y captar el mar de emociones que experimentaban las personas que giraban en su entorno laboral, una cualidad significativa y relevante en el mundo de la diplomacia.

En función de investigaciones como ésta, efectuadas por el propio McClelland surgieron muchas más, la cuales se practicaron dentro del sector público y del sector privado con similares resultados; todas ellas concluían que dentro de las aptitudes claves para el éxito, se encontraba la inteligencia emocional.

Finalmente y después de múltiples investigaciones no fue sino hasta 1990 cuando el concepto de inteligencia emocional surge como tal, producto de las investigaciones de dos psicólogos norteamericanos Peter Salovey y John Mayer, quienes fueron los primeros que acuñaron este término para definir el gerenciamiento adecuado de las emociones, conceptualizando la inteligencia emocional como la capacidad que tienen las personas al aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, con receptividad, autenticidad y sinceridad.

Ahora bien, aunque investigadores tan importantes e influyentes como Garner, McClelland, Salovey, Mayer y el mismo Thorndike pusieron los cimientos para la construcción de la teoría de la inteligencia emocional, no fue hasta en 1995, año en el que el doctor Daniel Goleman publicó su libro “La Inteligencia Emocional” y posteriormente el best seller “La Inteligencia Emocional en la Empresa”, cuando la comunidad científica, empresarial, académica y en general la sociedad entera, conoció y adoptó esta forma de concebir las aptitudes intelectuales como consustanciales al sentimiento y la emoción.

Como vemos, los conceptos que a lo largo de la historia se han propuesto para definir la inteligencia emocional, son muchísimos y muy variados, hoy en día existe una cantidad importante de información al respecto; sin embargo creemos que de todas las definiciones que es posible encontrar entre el caudal de información existente sobre este tema, la formulada por el propio Goleman en un artículo publicado en la Revista Harvard Business Review, denominado “Liderazgo que obtiene resultados” es de las más acertadas; Goleman sugiere que la inteligencia emocional es la habilidad de manejarnos a nosotros mismos y a nuestras relaciones con eficacia;²⁰ esto es, entender nuestras emociones para gestionarlas a nuestra conveniencia intrínseca y extrínseca.

Sugiere que las personas que son capaces de sentir, entender, controlar y modificar los estados anímicos propios y ajenos, son personas dotadas de inteligencia emocional.

Como habremos de advertir entender que es la inteligencia emocional es relativamente fácil, lo complicado tal y como lo reconoce el propio Goleman, es trabajar para desarrollarla, debido a la inercia que genera movernos ciegamente guiados por nuestros instintos y emociones sin el control adecuado.

II.4. Caracterización de la Inteligencia Emocional

En apartados anteriores expusimos brevemente las investigaciones, publicaciones y trabajos que poco a poco fueron moldeando lo que hoy conocemos como inteligencia emocional, un concepto que como casi todo lo valorable en el mundo científico y académico no puede entenderse sin una participación colectiva; al mismo tiempo se pusieron de relieve los principales conceptos que se han propuesto a lo largo de la historia para definir esta teoría.

Pues bien, ya sabemos qué es y como surge la inteligencia emocional, ahora toca adentrarnos un poco mas en ella, para alcanzar su identificación plena; para esto nos apoyaremos en el trabajo del Doctor Daniel Goleman, ya que fue

éste quien hasta el momento ha expuesto con mayor detenimiento lo elementos que la conforman, así como los métodos para desarrollarla.

Así pues, siguiendo lo señalado por Goleman, diremos que la inteligencia emocional se compone al menos de cuatro capacidades fundamentales: autoconciencia, autogestión, conciencia social y habilidades sociales; sin embargo, cada capacidad a su vez está compuesta por un subconjunto de competencias, tal y como lo veremos a continuación.

II.4.1. Autoconciencia

La inteligencia emocional supone entre otros aspectos, la conciencia del vaivén sensible e intrínseco que experimentamos a diario al ponernos en contacto con nuestro entorno; en términos sencillos, el reconocimiento de nuestros sentimientos al momento de experimentarlos. Pues bien, precisamente esa conciencia o reconocimiento emocional, es a lo que la teoría de la inteligencia emocional le denomina autoconciencia.

La importancia de este aspecto en la inteligencia emocional al grado de que el propio Goleman lo señale como la piedra angular de esta teoría, es que solemos creer que siempre somos conscientes de nuestras emociones, pero la verdad es que la mayor parte del tiempo no es así. Comúnmente abandonamos nuestras emociones en el plano de la inconciencia, y esto se debe principalmente a dos factores: la inercia social y la amígdala que se alberga en nuestro tronco cerebral.

En ocasiones nos sucede que en el transcurso de todo un día, estamos irritables, de mal humor, incluso el contacto con nuestros colaboradores o familiares se vuelve áspero, dando lugar a desencuentros; pero cuando nos bajamos de la vorágine que se ha vuelto la vida últimamente, y meditamos un poco, nos percatamos que lo que nos irritó fue un suceso aislado que aconteció al iniciar el día y que no supimos manejar oportunamente para evitar altercados mayores.

Esto se debe en parte a la inercia social; estamos tan preocupados por responder eficaz y eficientemente a toda clase de demandas (profesionales, familiares, sociales, por mencionar algunas) que no nos percatamos a tiempo o no ponemos atención a lo que sucede en nuestro interior con nuestras emociones, por lo que nos dejamos llevar hacia donde estas nos guían, a veces con resultados desafortunados.

Otro factor para la inconciencia emocional es la amígdala de la cual ya hablamos en apartados anteriores; ésta alberga, capta y almacena emociones, y en ocasiones no hace partícipe a la neocorteza, la parte pensante de nuestro cerebro, por lo que nuestros gustos o preferencias y en general nuestro curso de acción en ciertas situaciones puede estar definido por patrones emocionales que no reconocemos conscientemente.

Esto se explica a través de diversas y variadas investigaciones que han descubierto que el comienzo fisiológico de una emoción ocurre antes de que una persona conozca conscientemente el sentimiento mismo; es decir, la amígdala pone en movimiento a nuestro cuerpo, sin saber el porque desde un plano conciente, y no es sino hasta que la emoción es lo suficientemente intensa, cuando se registra en la corteza frontal.

Como vemos, contrario a lo que podemos pensar, la mayor parte del tiempo nuestras emociones pasan inadvertidas, ya sea por inercia social, o por factores fisiológicos. Esto no tendría relevancia si no fuera por el importantísimo hecho de que como lo dijimos anteriormente, nuestras emociones son la brújula que guían nuestras acciones en la vida, por lo que no ser concientes de ellas, podría generar que cada uno de nuestros pasos se dé a la deriva, y sin el enfoque debido.

Mientras los sentimientos fuertes pueden hacer estragos con el razonamiento, la falta de conciencia de los sentimientos también puede ser ruinoso, sobre todo cuando se trata de sopesar decisiones de las que depende en gran medida nuestro destino. La lógica formal sola nunca puede funcionar como la

base para decidir con quien casarnos, en que confiar o incluso qué trabajo aceptar; estas son esferas en las que la razón sin sentimiento es ciega. ²¹

Lo que queremos decir con esto, es que nuestras emociones nos aportan indicadores mucho muy profundos que para la inteligencia pura pasan inadvertidos: las señales intuitivas.

Goleman sugiere que estas señales que surgen como arranque provocados por el sistema límbico, son una especie de alarma automática que nos llama la atención a partir de determinado curso de acción; señala que en la mayor parte de los casos estos marcadores nos apartan de alguna elección de la que la experiencia nos disuade.

Lo único que necesitamos es la señal que nos indique qué determinado curso de acción puede resultar desastroso. Cada vez que surge ese sentimiento viseral, podemos abandonar o perseguir inmediatamente esa vía de análisis con mayor confianza, y así reducir nuestra serie de elecciones a una matriz de decisiones más manejable. ²²

Así, estar al tanto de emociones es fundamental para el éxito en los diferentes aspectos de nuestra vida; cuantas personas son proclives a irritarse con demasiada facilidad sin darse cuenta de su cólera, y agreden a sus familiares, a sus compañeros de trabajo o a sus empleados. Están personas por más brillantes e inteligentes que puedan llegar a ser, dejaran mucho que desear si no pueden relacionarse adecuadamente con su entorno, en detrimento de su estabilidad psíquica y social.

El trafico de la ciudad, un olor desagradable, un ruido inconstante, son todos pequeños detalles que van modificando nuestras emociones, pero que no percibimos sino hasta cuando estas se desbordan de una manera tal, que resulta irremediable.

Es el caso de cierto profesor Universitario al que se le implantó un monitor cardiaco portátil, debido a que cuando su pulso subía a mas de 150 latidos por

minuto, su corazón recibía poco oxígeno; un día se presento a una reunión interdepartamental y aunque él creía mantenerse calmado al participar en ella, su monitor le aviso que su pulso se estaba incrementando; no fue sino hasta ese momento cuando este profesor se percató de lo mucho que lo alteraba su participación en esa clase de reuniones.²³

Este es un ejemplo de cómo la autoconciencia se vuelve clave a la hora de salir al mundo. Nada mejor que lo que sentimos para irnos guiando hacia aquello que nos complace o nos es útil, nada mejor que las emociones para poner en contexto que es lo correcto o que no. Si nuestra estabilidad en todos los aspectos de nuestra existencia está supeditada a nuestras emociones, es conveniente ponerles atención para escucharlas de vez en vez.

Ahora bien, la autoconciencia como parte medular de la inteligencia emocional esta compuesta de tres elementos a saber: autoconocimiento emocional, autoevaluación exacta, y por último autoconfianza.

Según Goleman las personas dotadas del primer elemento, saben que emociones experimentan y por qué; perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen o dicen; reconocen qué efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño; conocen sus valores o metas y se guían por ellos. ²⁴

Por su parte, las personas dotadas de la aptitud de autoevaluación precisa, conocen sus puntos fuertes y debilidades; son reflexivas y aprenden de la experiencia; están abiertas a la critica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas; son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas.²⁵

Finalmente las personas dotadas de confianza se muestran seguras de sí mismas; pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto; son decididas. ²⁶

Estos tres elementos que conforman la autoconciencia dentro de la inteligencia emocional, juegan un papel fundamental si lo que se busca es una fructífera interacción con nuestro entorno.

Por ejemplo: si pretendemos ignorar o minimizar nuestras deficiencias en el ámbito laboral, muy probablemente nuestro rendimiento se estancara hasta ser superados por personas que con humildad trabajen sobre sus falencias avocándose a encontrar un mejor desempeño profesional.

Diversos estudios e investigaciones han demostrado que la diferencia entre los ejecutivos que son despedidos con los que mantienen su empleo, es la capacidad de aprender de los errores y deficiencias. Goleman opina que los empelados estrella no son mejores que el resto al hacer su labor, sino que están consientes de sus límites, así que buscan la manera de superarlos.

Esta tendencia a la negación de nuestras falencias es propia del ser humano, pero sin duda ésta resulta más evidente en situaciones donde cambiar o modificar nuestros hábitos es signo de debilidad, como por ejemplo en puestos ejecutivos de alta dirección; estas personas suelen considerar un fracaso mudar de comportamiento, máxime que consideran (con justa razón) que en parte fueron precisamente sus hábitos lo que los ayudaron a alcanzar la cima.

Esta forma de pensar de los altos mandos se ve reflejada en el pensamiento de un jefe de estado que paso a la posteridad precisamente por su mano dura y su firme talante, estamos hablando de Margaret Thatcher, quien afirmaba que lo de tener poder era como lo de ser una señora, si tienes que recordárselo a alguien, malo. Obviamente una mujer al frente del Estado Ingles no podía permitirse que se le percibiera vulnerable; igual actitud permea en la organizaciones hoy en día, esto, producto de que en la actualidad basta un sigo de debilidad para la caída en el precio de las acciones y los rendimientos.

Al parecer esa forma de conciencia indestructible ha llegado hasta las personas al interior de las empresas, el problema es que si esta apariencia resulta

ficticia, tarde o temprano saldrán a la luz las falencias que se dejaron de atender por arrogancia.

Como podemos apreciar, la autoevaluación resulta importante, y en ese mismo orden de relevancia se encuentra la confianza en sí mismo; sin confianza no asumimos retos, cada fracaso es una confirmación de incompetencia, nos sumergimos en las dudas y nos escudamos en la apatía e indiferencia.

Obviamente todos estos factores son perjudiciales para cualquier persona y para las organizaciones que cuentan con esta clase de personal; sin confianza no existe el valor para el cambio, para alzar la voz y pedir se reconsidere la ruta, nada se discute, todo se tolera, y esto es sumamente nocivo. Si en una reunión de diez ejecutivos todos opinan lo mismo y están de acuerdo en todo, quiere decir que probablemente sobran nueve individuos.²⁷

La confianza es crucial para nuestro desarrollo, para nuestro crecimiento; sin confianza es posible que nos suceda lo que señalaba Mark Twain respecto del gato que se sentó sobre la estufa encendida; este escritor señalaba que el gato que se sentó sobre la estufa encendida no volverá a sentarse nunca sobre otra estufa encendida, pero tampoco volverá a sentarse sobre una estufa apagada.

Es así, la autoconciencia es un factor a tomarse en cuenta dentro de la inteligencia emocional; sin las aptitudes que ésta comprende (autoconocimiento emocional, autoevaluación exacta y autoconfianza) difícilmente podrán generarse relaciones afectivas sólidas que hagan apacible nuestro camino emocional hacia la excelencia.

II.4.2. Autogestión

En el apartado anterior explicamos la autoconciencia como elemento de la inteligencia emocional; decíamos que en términos sencillos ésta implica la atención respecto de nuestras emociones en el momento mismo en que se experimentan. Ahora, en esta parte de nuestro trabajo, toca analizar el segundo elemento denominado autogestión.

Si bien la autoconciencia implica precisamente la conciencia respecto de lo que sucede en nuestro interior, y por tanto se constituye como la piedra angular de la inteligencia emocional, la autogestión no deja de ser menos importante puesto que se relaciona con el control eficaz y positivo de nuestras emociones.

El vocablo autoconciencia, hace énfasis precisamente en que nuestro curso de acción debe ser producto de una manifestación conciente de nuestra voluntad y no virtud de emociones fuera de control derivadas del juego de nuestra amígdala. Por tal motivo, para Goleman la autogestión sencillamente es la aptitud de controlar nuestros impulsos, además de los sentimientos inquietantes.

La importancia de la autogestión para la inteligencia emocional reside en que las emociones fuera de control, van acompañadas de una predisposición física de nuestro cuerpo para hacer frente al inconveniente; esto, generalmente en detrimento de nuestra capacidad intelectual. Por ejemplo, ante un ataque de estrés se afecta nuestro flujo sanguíneo, ya que éste asciende el rimo cardiaco, la sangre abandona los centros cognitivos y va hacia otros sitios más esenciales para hacer frente a la emergencia.

Así, cuando se presenta una emergencia el cerebro pasa a funcionamiento de autoprotección: roba recursos a la memoria operativa y los envía a otros centros cerebrales, a fin de mantener a los sentidos en hiperalerta, actitud hecha a medida para la supervivencia. ²⁸

En tal virtud, a medida que somos presas de emociones fuera de control, nuestra capacidad intelectual disminuye en menoscabo del potencial cognoscitivo que disponemos para hacer frente a las tareas que tenemos encomendadas cotidianamente. Si nos tapamos los pies, dejamos al descubierto a la cabeza.

Esto se pone en relieve en el experimento realizado por la Universidad de Stanford conocido como test del malvavisco.²⁹ Un grupo de preescolares de

cuatro años fueron llevados a una habitación, uno a uno; se les puso un malvavisco en la mesa ante ellos y se les dijo "si quieres, puedes comerte este malvavisco ahora mismo; pero si no lo comes hasta que yo vuelva podrás comerte dos". Con esto se pretendía determinar en que grado se dejaban dominar por sus impulsos más primarios.

Muchos años más tarde cuando se comparo a los niños que habían tomado un malvavisco con los que se comieron dos, se encontró que estos últimos, obtuvieron mucho mejores resultados en sus exámenes para entrar a la Universidad.

Goleman sugiere que esto se debe al vínculo que existe entre la amígdala y los glóbulos prefrontales. Señala que como fuente de impulso emocional, la amígdala es origen de distracciones. Los Lóbulos prefrontales son la sede de la memoria operativa, la capacidad de prestar atención a lo que tenemos en mente en un momento dado. En la medida en que nos distraigan pensamientos emocionalmente impulsados, dispondremos de menos atención en la memoria operativa. Si esto se mantiene por años puede dar lugar a un déficit de aprendizaje.

En se mismo sentido, una serie de estudios sobre el rendimiento de gerentes de una tienda de autoservicio, demostraron que los empleados más tensos y abrumados por las presiones laborales obtenían peores resultados en relación con aquellos que se mantenían más equilibrados.³⁰

Ahora bien, al igual que la autoconciencia la autogestión según Goleman esta compuesta a su vez por un subconjunto de elementos a saber: el autocontrol que es la capacidad de mantener bajo control las emociones y los impulsos disruptivos; la confiabilidad, un despliegue constante de honestidad e integridad; la conciencia, la capacidad de manejarse a uno mismo y sus responsabilidades; adaptabilidad, la capacidad de ajustarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos; orientación al logro, el impulso por alcanzar un estándar de excelencia interno; y finalmente iniciativa, la disposición a aprovechar oportunidades.³¹

La adaptabilidad por ejemplo resulta fundamental actualmente; no es un secreto que hoy con la globalización el mundo se ha vuelto un lugar mucho más compacto donde la interacción comercial, cultural, política y social es mas densa que en otras épocas, por tanto las empresas y las personas que no son capaces de adaptarse a ese dinamismo, suelen quedar al margen de las oportunidades para sobresalir del resto.

La historia nos entrega una serie de ejemplos en que empresas consolidadas que no atendieron con oportunidad el movimiento comercial en su sector del mercado salieron de él.

Lo mismo sucede con las personas, aquellas que no se adaptan a los cambios al interior de su organización suelen ser los primeros en abandonar el barco y no precisamente por convicción propia.

La adaptabilidad, que básicamente es la humildad de reconocer las diferencias y actuar para aminorarlas, puede hacer la diferencia entre el éxito o el fracaso; es como la piedra en medio del río, en algún momento la corriente la deteriorara hasta desaparecerla si antes no se desprende y sigue su flujo; en la pasividad no hay vida, solo en el flujo y movimiento.

Así pues, estudios como los citados demuestran que si bien, estar al pendiente de nuestras emociones es fundamental, evitar dejarnos llevar por ellas también resulta medular para nuestro desempeño. No basta conocer lo que sentimos, si no podemos actuar en consecuencia para evitar infortunios.

II.4.3. Empatía

Otro de los elementos que comprende la inteligencia emocional es la empatía; a diferencia del autoconocimiento y autogestión que implican un trabajo introspectivo, la empatía por su parte supone una labor extrínseca derivada de la interacción social.

La empatía para la inteligencia emocional es fundamentalmente la aptitud de reconocer los sentimientos y emociones en los demás y sacar provecho de ello.

En la actualidad dada la premura con que se nos obliga a transitar por la vida, la mayoría de la gente no se pone en contacto con sus emociones, no las comprende, no las analiza y por tanto no las exterioriza o comparte con los demás. De ahí que resulte necesario estar pendiente del tono de voz, de las expresiones faciales y de otras formas de comunicación no verbales de nuestros pares para captar las pistas emocionales que nos servirán en nuestra interacción.

En el juego de los negocios ésta aptitud es sumamente cotizada, no cualquier persona es capaz de entender y descubrir la verdad tras las palabras o los gestos; saber qué emociones está experimentando nuestra contraparte al momento de cerrar un negocio se vuelve fundamental, debido a las ventajas que esto representa.

Si un sujeto actúa con indiferencia al ver un artículo en el aparador, pero al mismo tiempo su rostro desprende una emoción de entusiasmo, es posible que el vendedor al momento de codificar esa información contradictoria no haga concesiones ni rebajas al precio del producto puesto que dicho sujeto terminará comprándolo al precio que sea. En cambio, de no percibir la verdadera intención del posible comprador, hará hasta lo imposible por colocar el producto, aunque eso signifique castigar su valor, todo por no atender las señales emocionales que aunque efímeras, nos guían hacia nuestro beneficio.

Así, la empatía requiere cuando menos saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía significa comprender los problemas e intereses que subyacen bajo los sentimientos del otro. ³²

Ahora bien, la importancia de la empatía no se reduce al ámbito de los negocios, en cualquier ambiente descifrar los códigos ocultos de las emociones

es importante; sucede en muchas conversaciones que mientras una persona habla la otra mira su reloj en repetidas ocasiones o bosteza, evidentemente la lectura debe ser desinterés o indiferencia ante el mensaje, si el hablante no se percata de ello es posible que continúe con su discurso sin el mayor impacto.

Como este ejemplo, la cotidianeidad nos aporta un sin fin más donde se pone a prueba nuestra empatía y nuestra capacidad de comunicarnos con eficacia. Entender los sentimientos de los demás y procurar enviar mensajes adecuados y acordes con esos sentimientos es una tarea que no debe soslayarse.

Veamos los ejemplos de dos empresas que tomaron la decisión de cerrar sus plantas. En una de ellas los trabajadores fueron informados con dos años de anticipación, y la empresa realizó diversos esfuerzos para colocarlos en otras organizaciones; en cambio, en la otra compañía el anuncio del cierre se dio con menos de una semana de anticipación y no se ayudó a los trabajadores a reubicarse.

El resultado fue que años después el 93% de los empleados de la primera empresa aseguraban que está era un buen lugar para trabajar, mientras que en la otra apenas el 3%.

En la primera empresa (a diferencia de la otra), los encargados de tomar la decisión de cerrar la planta detectaron el sentir del personal ante la noticia, por lo que idearon una estrategia adecuada, a efecto de que se tomara de la mejor manera posible y que sus efectos fueran los menos problemáticos tanto para los trabajadores como para la compañía.

Ahora bien, uno de los problemas que nos impiden ser del todo empáticos con nuestros pares son los estereotipos; comúnmente asociamos el sexo, el color, la posición económica con una forma específica de ser, de sentir y en general de entender la vida y valores, clasificando a las personas por sectores o grupos, sin visualizar que detrás de todo esto, cada individuo cuenta con ideas y convicciones propias que pueden o no corresponder con el sector en el que lo agrupamos.

El problema de los estereotipos se acrecienta si se considera el poder destructivo que éstos representan para individuos minoritarios al interior de una organización; los estereotipos producen un nivel de agitación tal en una persona que disminuyen de manera grave su facultad cognitiva y por consecuencia su rendimiento.

En un estudio realizado por Claude Steele psicólogo de la Universidad de Stanford³³ se pidió a universitarios de ambos sexos, todos diestros en matemáticas, que resolvieran problemas tomados de un examen de ingreso a los cursos de posgrado. Se formaron dos grupos; a uno de ellos se les dijo que el test mostraba diferencias de capacidad entre hombres y mujeres; al otro grupo no se le dijo nada.

Las mujeres del grupo que se les había hecho el comentario puntualizando el estereotipo, obtuvieron resultados mucho muy inferiores en relación con las del otro grupo. Evidentemente las mujeres del grupo al que no se le hizo comentario alguno, obtuvieron un resultado similar al del resto de los hombres.

Este experimento demostró que el ingrediente activo para disminuir las calificaciones de las mujeres era una ansiedad debilitante. Steele sostiene que esta ansiedad empeora ante el marco de trabajo imperativo que crea el estereotipo. Se interpreta que el nerviosismo habitual en una tarea difícil confirma la incapacidad de desempeñarse bien, lo cual amplifica el nerviosismo al punto que, efectivamente el desempeño sea pobre.³⁴

Las personas solemos dudar de nuestras habilidades y a poner en tela de juicio nuestro talento, socavando el sentido de nuestra propia capacidad. La ansiedad que eso provoca repercute en nuestras aptitudes cognitivas y posteriormente en nuestro rendimiento.

Así pues, los estereotipos se van anidando en la sociedad y tomando el carácter de verdades absolutas (aunque en la mayoría de los casos se sustenten meras falacias o verdades a medias), lo que se torna

emocionalmente potente y destructivo para los grupos o sectores que los experimentan.

Por otro lado, debe decirse que la empatía al igual que la autogestión y el autoconocimiento, depende de un proceso neuronal que en mayor o menor medida es culpable de nuestra capacidad por entender y codificar los sentimientos de otras personas. Según Goleman el cerebro está diseñado desde un principio para responder a expresiones emocionales específicas; es decir que la empatía es algo que proporciona la biología.

En virtud de diversos estudios realizados hace más de tres décadas, se descubrió que personas con daños en la zona derecha de su cerebro eran incapaces de entender el mensaje emocional en el tono de voz de una persona; es decir, ante una expresión como “que tal” dicha con sarcasmo, ironía o con coraje, no podían distinguir la diferencia entre la emoción subyacente, para ellos todas tenían el mismo significado neutro.

En un experimento similar³⁵, se encontró que personas con daños en zonas diversas del cerebro, eran incapaces de demostrar sus emociones a través de su tono de voz o de sus gestos. Aunque sabían lo que sentían no podían expresarlo de manera adecuada.

Estos descubrimientos pusieron de relieve uno de los múltiples factores que convergen en un individuo para cometer abusos contra otros seres, precisamente la falta de empatía.

Aquellos individuos violadores, abusadores de niños y autores de violencia familiar son incapaces de experimentar empatía; es decir son incapaces de entender y sentir a su vez el dolor que les causan a sus víctimas, lo que les ayuda a perpetrar su conducta maligna sin remordimientos ni cargos de conciencia, refugiándose en falacias que se repiten constantemente para atenuar su remordimiento interior.

Así por ejemplo los padres que golpean a sus hijos a menudo consideran que éstos no son sujetos de violencia, sino que el maltrato físico es parte de su educación; de manera similar piensan las personas que abusan sexualmente de otras, puesto que consideran que su conducta no genera un daño, sino otra forma de afecto. Si bien la incapacidad empática que muestran las personas que abusan de los demás, no es una condicionante para su conducta, si forma parte de uno de los muchos factores que derivan en ella.

Como se muestra, la empatía es crucial en el arte de las relaciones sociales; ser capaces de entender que siente otra persona puede generarnos una ventaja que debe ser utilizada para nuestro beneficio y nunca en perjuicio de nuestra contraparte; por el contrario, esa sensibilidad de entender a los demás debe ser el sustento para brindarnos y prestar consuelo y apoyo a quien lo necesite.

La empatía es pues, una realidad que refleja nuestra propensión a los demás, y como tal, una herramienta que no debemos olvidar al salir al mundo e interactuar con nuestros pares.

II.4.4. Habilidades Sociales

Y finalmente el último de los aspectos que integran la inteligencia emocional son las habilidades sociales, que no es otra cosa que la capacidad de interactuar de manera armónica con la gente procurando con ética una ventaja propia; esa capacidad de interacción supone entre otras cosas manejar con destreza las emociones ajenas.

Para la inteligencia emocional esta aptitud se basa en la idea de que las emociones son contagiosas. Según Goleman Inconscientemente imitamos las emociones que vemos en otra persona, a través de una mímica motriz de su expresión facial, sus gestos, su tono de voz y otras marcas no verbales de emoción.

Para demostrar ese argumento se han realizado múltiples investigaciones dentro de las que destaca la efectuada por Ulf Dimberg de la Universidad de

Uppsala³⁶, éste personaje descubrió que cuando la gente ve un rostro sonriente o un rostro airado, el suyo da muestra de ese mismo estado de ánimo a través de ligeros cambios en los músculos faciales. Los cambios son evidentes a través de sensores electrónicos pero no pueden percibirse a simple vista.

En otro experimento se solicitó a tres voluntarios sin relación entre sí, que pasaran dos minutos sentados en círculo en silencio; en el curso de esos minutos la persona más expresiva transmitió su estado de ánimo a las otras dos. En cada sesión, el estado de ánimo que experimentaba la persona más expresiva, fuera aburrimiento, nerviosismo o algún otro era el que al salir experimentaban las otras dos. ³⁷

Si partimos de la base de que una de las formas de sacar provecho de nuestras relaciones, es influir para bien en los demás, no tiene precio el saber que nuestros afectos y sentimientos son energía que se desplaza a otros seres impactando su estado de ánimo y su conducta.

Bajo esta premisa, podría pensarse que si quiere gente feliz y en paz alrededor suyo, debe procurar ese estado de ánimo primero en usted.

El ámbito laboral no puede estar ajeno a eso; de acuerdo a lo escrito por Goleman los trabajadores estelares son diestros en la proyección de señales emocionales, lo cual los convierte en potentes comunicadores, capaces de dominar a un público. En pocas palabras, los convierte en líderes. Y el líder siempre puesto en relieve tiene un impacto significativo en el estado de ánimo de su gente.

Así las habilidades sociales incluyen entre otros aspectos, la influencia, que en el plano más básico consiste en la facultad de despertar emociones específicas en otra persona; comunicación, la cual tiene que ver con transmitir y recibir mensajes claros y convincentes; el manejo de conflictos, que implica negociar y resolver desacuerdos; liderazgo, que fundamentalmente es inspirar y guiar; y por último canalización de cambios, que reside en provocar, fomentar o manejar el cambio.

De sobra sabemos la importancia de las relaciones sociales en nuestra vida; independientemente de que ahora sabemos que ésta se asocia a la inteligencia emocional, desde siempre hemos aprendido que interactuar armónicamente con nuestros pares trae consigo oportunidades que no debemos desaprovechar.

Esto trasladado en el sector de los negocios es todavía más evidente; en la medida en que socialicemos con los demás con eficiencia, seremos tomados en cuenta para ascender por la cuesta del cada vez más competitivo mundo laboral.

Ejemplo de ello son los estudios realizados por la Fundación Carnegie, y reafirmados por el Instituto Carnegie de Tecnología, los cuales demostraron que aun en ramos técnicos como la ingeniería, cerca del quince por ciento del éxito financiero de cada profesional se debe al conocimiento técnico, y alrededor del ochenta y cinco por ciento se debe a la habilidad en la personalidad y la capacidad para tratar con las personas. ³⁸

Por algo uno de los principales expertos mundiales en relaciones públicas, Henry Rogers, sostiene: “Desarrollar sus potenciales en las relaciones será más importante para su carrera que todo el conocimiento académico que adquiera en la facultad, más importante en la determinación de su futuro como licenciado en arte, en ciencias, doctor en ciencias económicas, en leyes o incluso en filosofía”. ³⁹

Sabemos que necesitamos de los demás, que por naturaleza no podemos vivir aislados del resto, por tal motivo la influencia, comunicación y en general nuestras habilidades sociales construirán núcleos más fuertes y rentables con nuestra familia, nuestros colaboradores, nuestros proveedores, nuestros subordinados, nuestro entorno.

La vida hoy en día se ha vuelto extraordinariamente fluida y compleja; así que ningún cambio por sí solo, puede constituirse en la gran panacea. Pero es un

hecho que si seguimos ignorando el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería.

Hay que apostarle a nuestro interior y al de las demás personas, eso es un hecho. Ahora, en que medida esto es fructífero en el ámbito laboral y de manera específica para el Director de una organización, esto será motivo de los siguientes capítulos.

Capítulo III
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

III.1. Directivo y Líder, naturaleza disímil

Hasta aquí ya conocemos qué es la inteligencia emocional, cuales son sus componentes, sus antecedentes, algunos de los estudios e investigaciones que muestran su importancia; ahora toca focalizar esta tesis al sector de los negocios y particularmente a la dirección de empresas.

Para esto, primero tenemos que partir por hacer la siguiente precisión: los directivos y los líderes son diferentes y con visiones distintas, por tanto, hay que tener cuidado cuando a éstos se refiere en tratándose de la inteligencia emocional.

Los líderes como hemos visto, son fuentes inagotables de comunicación, su capacidad de influencia los define a sí mismos, su talento es principalmente en las artes de las relaciones sociales; ser un líder no es un cargo, es una consecuencia nata producto de una prominente inteligencia emocional.

Por su parte, los directivos son llevados a esa posición fundamentalmente por su criterio técnico, por sus habilidades prácticas, por su valía teórica; generalmente su capacidad de introspección, ni las aptitudes sociales son valoradas para su puesto en virtud del fin específico que desempeñan.

Para Abraham Zaleznik los objetivos de los directivos surgen de la necesidad más que del deseo; son excelentes haciendo desaparecer conflictos entre individuos o entre departamentos, calmando a las partes mientras aseguran que los negocios diarios de la organización se lleven a cabo.

Señala que por otra parte los líderes adoptan actitudes personales y activas respecto de los objetivos. Buscan oportunidades y recompensas potenciales que están a la vuelta de la esquina, inspirando a los subordinados e impulsando en proceso creativo con su propia energía. Incluso va más allá al establecer que sus relaciones con los empleados de trabajo son estrechas y, que por consecuencia, su entorno laboral es a menudo caótico.

Siempre el factor de éxito de una empresa se mide en términos financieros, por eso, la frivolidad es un ingrediente que ha mermado la condición humana en las organizaciones, se cree que sólo mientras el empleado de valor al producto es digno y útil.

Los tiempos han cambiado, el dinamismo de los mercados y su permanente y estrecha interacción ha producido que se ponga especial atención a la capacidad de cambio y movimiento; lo cual se ha conseguido gracias entre otras cosas a mutar la estructura organizacional tradicional horizontal, a una mas vertical en donde los grupos no encuentren jerarquías solo colaboradores, ahí entra el líder, donde no hay estatus, donde hay pocas reglas.

De esta forma, los directivos poco a poco van cediendo su lugar, para evolucionar a una dinámica de paridad donde lo realmente importante es atender el mercado.

Y si bien es cierto como lo señala el propio Zaleznik el dilema de formar directivos, aunque puedan hacer falta lideres, o bien, lideres a expensas de los directivos, se resuelve con personas que puedan hacer ambas cosas a la vez; el problema es que tanto lideres como directivos son personas disímiles; difieren en motivación, en historial personal, en su forma de pensar y de actuar, por lo cual la tarea no es sencilla.

La inteligencia emocional tiene como premisa fundamental el reconocimiento y la gestión de las emociones, características que bien pueden definir a un buen líder; pero en ciertas ocasiones eso no basta, a veces es necesaria la participación de un directivo que se atreva a tomar decisiones complejas y sobre todo impopulares.

Un líder provoca el caos, por el contrario el directivo tiende a disuadirlo; el líder busca identificarse con la gente para que ésta lo siga; el directivo busca comunicarse con la gente para que ésta le obedezca.

Un líder y un directivo son personajes disímiles en una organización, tan necesario uno como otro, por lo que difícilmente puede conseguirse (al menos con óptimos resultados) la convergencia de las características que los definen en un solo individuo. Las organizaciones tendrán que tener en cuenta esto, si no quieren perder en su estructura, potencial valioso que maximice su fuerza productiva hacia su visión.

III.2. El carisma no basta

¿Qué tan importante es para un directivo poseer en mayor o menor medida inteligencia emocional?; como lo dijimos en otro momento, los precursores de esta teoría consideran que la valía es elevada, sobre todo si se considera que parte del trabajo de un directivo es inducir al recurso humano hacia una objetivo organizacional concreto, lo cual supone habilidades de comunicación, influencia y manejo de conflictos, entre otras muchas cosas.

Para adéntranos en este tema, analicemos lo sucedido con Ronald W. Allen, ex Director Ejecutivo de Delta Air Lines y Gerald Grinstein el cual desempeñó el mismo cargo en Western Air Lines. Según los defensores de la inteligencia emocional, lo acontecido con estos personajes del mundo de los negocios, es una clara muestra del valor de esta teoría en la dirección de empresas.

Grinstein siempre se caracterizó por mantener una comunicación fluida con sus empleados, pasaba tiempo con sus colaboradores, familiarizándose con sus labores y con el propio personal; siempre trató de negociar cualquier decisión que repercutiera directamente con sus empleados. En virtud de esa afinidad consiguió que sus trabajadores aceptaran reducciones en su sueldo y en las condiciones de trabajo sin oponer ninguna resistencia.

Como podemos advertir, este personaje gozaba, conforme a la teoría de la inteligencia emocional, de las condiciones y aptitudes necesarias para lograr el éxito en su empresa; y efectivamente así fue; después de sólo dos años en su puesto, pudo recomponer el rumbo de la organización y lograr unas finanzas

sólidas que le permitieron vender la compañía en mas de 860 millones de dólares a Delta.

Ahora veamos el caso de Ronald W. Allen, quien fue separado de su cargo en 1997; este personaje, al contrario que Grinstein, carecía de muchas de las aptitudes propias de la inteligencia emocional, mantenía a sus empleados con miedo y nerviosismo, era mezquino y arrogante.

También al igual que Grinstein tuvo la visión de reducir los costos en su empresa y para esto, eliminó a 12,000 empleados (un tercio del total de Delta), pero esa práctica lejos de hacerla con sutileza y mesura, la convirtió en una experiencia desagradable para todos, maximizando el encono cuando admitió públicamente que su campaña había tenido efectos devastadores en la fuerza laboral de Delta, rematando su comentario con un “Sea”. Esta imprudencia le costo el puesto y a sus 55 años fue despedido después de una larga trayectoria dentro de la compañía.

El ejemplo de estos personajes es utilizado con frecuencia para evidenciar como la inteligencia emocional, es un factor importante en el mundo laboral; sin embargo, hay que tener cuidado porque a veces no se cuenta la historia completa, lo cual genera un perspectiva errónea o por lo menos no del todo correcta.

Visto desde esta perspectiva, pareciera que la diferencia entre el éxito y el fracaso se encuentra relacionada solamente a la poca o mucha inteligencia emocional con la que se cuente y definitivamente creemos que esto no es así.

Para empezar, tendríamos que decir que si bien son fundados los argumentos en contra de Ronald W. Allen, y que tuvo bien ganada su fama de draconiano, cuando éste dejó la compañía, pese a todos los problemas internos, ésta se encontraba disfrutando de un record de utilidades.

Su error, a nuestra consideración fue poner en la mesa del directorio de Delta, la disyuntiva de elegir entre utilidades y el prestigio de la compañía; esto, al

generar que los problemas internos, en virtud de sus declaraciones tomaran relevancia pública; es decir, a nuestro entender fue su propia arrogancia la que terminó traicionándolo provocándole que cometiera una imprudencia de ese tamaño.

Esto nos lleva de nuevo al mismo punto ¿qué se pide al directivo hoy en día? La respuesta es simple: utilidades, sin importar nada ni nadie, a costa de todo y todos.

Dicho de esta manera, suena escandaloso y lo es, ya que estas prácticas no resultan no del todo éticas. Pero mientras al consejo de administración se le entreguen números agradables, seguramente no tendrá problemas en dejar pasar uno u otro exceso, siempre y cuando no se le ponga en una posición en la que tenga que responder a la sociedad entera y no sólo a los empleados, como en el caso que se analiza.

De otra manera no se podría explicar el hecho de que no fue sino hasta que las falencias y abusos cometidas por Ronald W. Allen se pusieron de frente a la comunidad, cuando se decidió separarlo de su cargo.

Ahora regresemos a lo acontecido con Grinstein; este personaje ensalzado por la teoría de la inteligencia emocional, si bien goza de aptitudes emocionales que pudieran augurar el éxito en cualquier organización, eso no le ha bastado ahora que es consejero delegado precisamente de la compañía Delta Air Lines, la misma que siendo la tercera mayor aerolínea en los Estados Unidos, anotó en el último trimestre una pérdida de dos mil millones de dólares, incluidos gastos de reestructuración.

La empresa se acogió desde septiembre de 2005 al Capítulo 11 de la Ley de Bancarrota de los Estados Unidos y estuvo a punto de ser comprada a inicios de este año por US Airways. No creemos que el carisma, sea la única herramienta de la cual vaya a tomar mano Grinstein para salir del hoyo financiero en el que está metida su empresa.

Así pues, en verdad comulgamos con Goleman cuando sugiere que un buen líder capta las sutiles corrientes de emoción que circulan por un grupo y puede interpretar el impacto de sus acciones en esas corrientes; sin embargo, también creemos que no basta con eso, el éxito en la dirección de una empresa es multifactorial, pretender lo contrario es engañarnos.

Cómo podría explicarse desde la perspectiva de la inteligencia emocional, que una empresa comandada por un tirano, hubiera roto todos los records de utilidades, y años mas tarde, esa misma compañía, en manos de un directivo lleno de aptitudes emocionales, esté en banca rota y con perdidas millonarias año con año; seguramente si no se recompone el rumbo de Delta el carisma no le bastara a sus máximos representantes y terminaran saliendo por la puerta de atrás con todo y su confirmado estilo de liderazgo.

De estas anécdotas encontradas, es remarcable que la ética operativa no es un valor del que estén al pendiente las organizaciones hoy en día. Cada vez la competencia es mayor y más ágil, por lo que no pueden entretenerse en consideraciones morales que mermen su rendimiento; así que mientras los problemas internos no permeen hacia el exterior y sus clientes, proveedores y en general la sociedad entera no los cuestione, la manera en que los directivos alcancen el éxito (mas utilidades), no es relevante. Desgraciadamente esto resulta deleznable, pero es cierto, desafortunadamente hay un sin fin de ejemplos que confirman estos hechos.

Las organizaciones tienen un doble discurso, por un lado, el visible, dan a conocer un lado humanitario y una alta responsabilidad social, y por el otro, el oculto entre las paredes de sus suntuosas oficinas, en el que no hacen otra cosa que honrar la máxima de David Geffen: si no se está dispuesto a probar los limites de lo que es aceptable y de lo que funciona, uno nunca podrá llegar al próximo nivel de desarrollo y realización.

Aquí es donde recoge sentido la filosofía de Richard Nixon, quien como lo señalamos en otro apartado de este trabajo en más de una ocasión comentó con sus allegados que la gente reacciona frente al temor, no frente al amor;

para el expresidente de los Estados Unidos de Norteamérica el liderazgo no tenía que ver con inspirar a otros o ser agradable, se trataba de producir resultados tangibles.

Entendía que demasiado temor o ansiedad pueden producir turbación y parálisis, pero al mismo tiempo consideraba que demasiado poco puede generar esfuerzos mediocres y complacencia tal y como lo veremos en el apartado subsecuente.

Así, ser un líder no basta, a veces es necesario asumir la responsabilidad de un directivo y hacer el trabajo sucio, ese que no aparece en los libros del management como referencias de éxito, pero que en la práctica es lo que mantiene a las empresas pese a todo, funcionando.

III.3. El Liderazgo en el Caos

A menudo libros, revistas y artículos, suelen dar por sentado que un Directivo requiere de liderazgo para hacer eficazmente su tarea, siendo que esto no necesariamente es verdad. Muy por el contrario son los líderes los que requieren de vez en cuando asumir el papel de directivo para no perder el control; el problema es que estas figuras se contraponen en su esencia.

Las estructuras organizacionales de las empresas están cambiando a modelos de orden horizontal, minimizando jerarquías, reglas y protocolos lo que a su vez profundiza la necesidad de verdaderos líderes que guíen al resto hacia un objetivo deseable, muchas compañías.

El caso de Nokia Telecommunications Grup de Finlandia es ejemplificativo. Un 70% de sus Ingenieros tienen una edad promedio de 32 años. Una gran proporción de estos profesionistas acaban de terminar sus estudios universitarios y están familiarizados con las últimas tecnologías. Veli-Pekka Niitamo, jefe de reclutamiento y manejo de aptitudes dice: "Hemos redefinido la naturaleza del liderazgo. Lo tenemos todo; un joven ingeniero puede asumir el

papel de líder en caso necesario. Según nuestro modelo, dentro de Nokia cada uno es su propio jefe.

Sin embargo, sobre todo, aquellas empresas que cuentan con una planta laboral extensa, continúan funcionando a través de los métodos tradicionales de mando, aquellos que procuran el orden y pugnan por la rigidez.

Estos modelos, muy propios de organizaciones gubernamentales requieren más de Directivos que asuman el control de su departamento o sección, que de líderes que difuminen su mando entre sus empleados. El ejemplo que presentamos a continuación resulta revelador.

Como resultado de la gran rotación de personal que afecta los niveles directivos en la administración pública, nos fue encomendada junto con un grupo de colegas la responsabilidad de un área en la que su antiguo Director tenía marcadamente un estilo de liderazgo afiliativo, sin embargo, esto no era resultado de una convicción propia, sino una forma de no comprometerse con el desempeño de su personal; al final, el trabajo era encomendado a un grupo muy estrecho y selecto de asesores en los que se recargaba todo el peso de la organización.

Todo era armonía al interior de la Dependencia, debido a que a la mayoría de los empleados no se les exigía nada que no estuvieran dispuestos a dar; existía libertad de hacer el trabajo en la forma que consideraran más eficaz, y de comportarse de manera despreocupada, sin formalismos ni reglas. Como resultado de ese ambiente de confort creado de manera ficticia por el Director, se construyeron vínculos afectivos fuertes entre el personal, sin embargo, no se conseguían los resultados esperados del área.

El desempeño nunca fue corregido debido a que una llamada de atención podría romper con el esquema afiliativo; esto trajo como consecuencia que los empleados percibieran que la mediocridad era tolerada. Aunado a lo anterior, pocas veces se ofrecían consejos a los trabajadores de cómo mejorar, por lo que éstos debían darse cuenta de cómo hacer la labor por sí mismos.

Todo esto trajo como consecuencia, que el producto final fuera de mala calidad y también que su entrega fuera a destiempo, debido a que como era falaz la libertad que tenían para hacer el trabajo, el Director terminaba revisándolo todo, lo que generaba un cuello de botella donde la mayor parte del trabajo quedaba estancado.

Al final en el Departamento reinaba el Caos, la mediocridad, la apatía y junto con ello la desesperación del Director que aunque molesto por la situación que el mismo generó, no se atrevía a llamarles la atención a sus empleados por no perder su simpatía, todo esto obviamente en perjuicio de los resultados. Como se habrá de suponer no tardo mucho para que este personaje decidiera dar un paso a un lado.

Al iniciar nuestra labor en esa Dependencia y viendo la magnitud del problema, se determinó tomar el mando y asumir un papel hasta ahora inutilizado, el de un verdadero Directivo; se considero que con esto, los trabajadores se darían cuenta de su errores y empezarían a corregirlos, saldrían de la mediocridad en la que se encontraban estancados y el trabajo terminaría siendo de la calidad que se esperaba.

Para esto, se establecieron estándares de desempeño altos, para identificar a las personas con bajo rendimiento e impulsarlos de manera particular, poniéndoles más atención. Se revisó la forma de efectuar el trabajo y se modificaron las conductas viciadas que estorbaban para el resultado final.

Debemos señalar, que no al instante pero si más pronto de lo esperado, los resultados empezaron a cambiar, el trabajo se hacía de manera impecable, casi sin errores, incluso los tiempos de entrega eran mucho menores, debido a que los empelados ponían mucha mayor atención y esmero en su desempeño.

De lo anterior, resulta que no obstante el liderazgo con un alto contenido de inteligencia emocional es benéfico para el clima organizacional, también puede

ser perjudicial en la medida en que no pongamos límites que aclaren la frontera entre la libertad para la toma de decisiones y la apatía e indiferencia.

Así pues, debe tenerse muy en claro que el ejercicio del liderazgo es diferente a la dirección. No es mejor, ni un reemplazo. Más bien, son sistemas complementarios de la acción; cada uno tiene su propia finalidad y actividades características. Ambos son necesarios para el éxito en un ambiente de negocios cada vez más complejo y cambiante, ⁴⁶ aunque resulte casi imposible que converjan en un mismo individuo.

Sin duda un líder requiere de inteligencia emocional, es más nos atreveríamos a decir, que un liderazgo no pudiera ser sin éste elemento, pero un Directivo sólo requiere de una meta, herramientas técnicas y sentido común para lograr su propósito, que no es precisamente ganar concursos de simpatía, sino ofrecer dividendos a los accionistas.

Capítulo III
INTELIGENCIA EMOCIONAL, TEORIAS OPUESTAS

IV.1. Inteligencia Política

Hasta aquí, ya vimos que es la inteligencia emocional y como se relaciona con la dirección de empresas, ahora toca enunciar, en este apartado, las principales teorías que se contraponen a la inteligencia emocional, mismas que sugieren que al menos en el ámbito de los negocios, el éxito está condicionado por factores diversos a la conciencia y gestión emocional. La primera teoría que analizaremos es la Inteligencia política.

La inteligencia política es obra de Roderick M. Kramer psicólogo social y profesor de comportamiento organizacional en Stanford Graduate School of Business, en California, la cual surge de un amplio estudio denominado “genio a la locura” que inicialmente estaba enfocado a documentar las experiencias negativas de las personas al trabajar con líderes exigentes y abusivos.

Sin embargo, dicha investigación tuvo que virar el rumbo cuando Kramer contrario a lo esperado, se percató que buen número de personas manifestó tener relaciones positivas con directivos intimidantes y que aún contrapuesto a sus preconceptos, estos directivos tenían un alto grado de éxito en el gerenciamiento de sus empresas.

Así pues, este brillante psicólogo y catedrático concibió a la inteligencia política, en virtud de la necesidad de responder a la comunidad empresarial, el porqué no obstante que las organizaciones día a día se preocupan cada vez más por el bienestar de sus empleados (aunque esto no sea por afinidad, sino por rendimiento), siguen proliferando y además con un alto grado de éxito los ejecutivos tiranos que en aras de la utilidad, explotan a sus colaboradores física pero sobre todo emocionalmente.

Para Kramer, ejemplos claves de este tipo de directivos son Ed Zander, Chief Executive Officer de Motorola y Harvey Weinstein de Miramax, quienes con un talante áspero y un trato personal hostil, llevaron a sus respectivas compañías a obtener en el caso de Zander un aumento del 26% en ventas de un ejercicio

a otro, y en el caso de Harvey, a conseguir más de 240 nominaciones a premios de la Academia Cinematográfica de los Estados Unidos de America.

Zander y Harvey son ejemplos de lo que Kramer denomina grandes intimidadores, ejecutivos que a decir del propio Roderick no temen crear alborotos, y tampoco dudan al usar unas cuantas flagelaciones públicas y ejecuciones ceremoniales para obtener la atención.

A diferencia de los directivos con inteligencia emocional que evalúan las fortalezas de las personas y buscan como apalancarlos, Kramer sugiere que las personas políticamente inteligentes se enfocan en las debilidades e inseguridades de las personas.

Señala que mientras los líderes con inteligencia emocional usan la empatía y el poder blando para tender puentes, los ejecutivos políticamente inteligentes usan la intimidación y el poder duro para aprovechar las ansiedades y vulnerabilidades que detectan.

Ambos tipos de personas son buenos evaluadores del carácter. Pero en vez de sentir empatía por otros, los directivos políticamente inteligentes adoptan una visión desapasionada, analítica e incluso utilitaria de las personas, considerándolas recursos para que hagan las cosas. ⁴¹

Pero la inteligencia política no implica ser solamente una persona egocéntrica, manipuladora e insensible sin un propósito; los directivos con esta aptitud asumen ese rol por considerar que es lo mas conveniente para la compañía.

Los intimidadores llevan a sus colaboradores al máximo de su potencial, aunque esto implique un desgaste enorme, obligan a las personas a analizar cuan fuertes son sus convicciones sobre un asunto determinado, en base a inquisiciones y presión, pero todo ello para obtener mejores rendimientos para el bien de la empresa.

Digamos que es un cinismo puro de una práctica reiterada en la mayoría de las compañías a nivel mundial, que se oculta entre la responsabilidad social y la mercadotecnia.

Ahora bien, las tácticas de las que se vale un directivo con inteligencia política, para tomar el control de sobre las personas y sus acciones son las siguientes:

- **Enfrentamiento directo.** Muchos intimidadores invaden incluso el espacio personal de la gente que quieren controlar, enfrentándoles directamente para hacer valer una postura, rebatir una idea, o en su caso desecharla, usando burlas y calumnias todo esto con el afán de desequilibrar a los demás.
- **La ira.** Los intimidadores recurren a la ira y al enojo calculado para abrirse paso; nadie está dispuesto a confrontarse con una persona especialmente agresiva y con un talante volátil que ponga en juego su seguridad, su honor o reputación. No es casualidad que el gurú de la política Chris Matthews señalara enfáticamente: No tenga una reputación de buena persona, ello no le hará ningún bien. ⁴²
- **Generar Incertidumbre.** Contrario a lo señalado en la actualidad por la teoría del management, los directivos políticamente inteligentes se mantienen insondables ya que según Kramer, esto mantiene a sus subordinados en vilo y facilita cambiar de dirección sin perder credibilidad. Si la gente no sabe de donde viene o a donde va es más fácil sorprenderla.
- **Información completa.** La información es un arma que suelen usar a menudo los grandes intimidadores; aunque sepan las respuestas, ellos continúan indagando para conocer el alcance del personal y en su caso a motivar su compromiso con la preparación constante. Incluso van mas lejos, cuando desconocen un tema en lugar de permanecer callados, insertan en la conversación hechos sin importar la veracidad de los datos, todo con el propósito de tomar ventaja.

Contrario a lo que podría pensarse existen muchas personas que gozan e incluso buscan pertenecer a un grupo dirigido por una persona políticamente inteligente, consideran que las exigencias elevadas y la presión incesante es un revulsivo que los llevara a otro a nivel, y sin duda, esto suele suceder.

Los grandes intimidadores tienen un propósito de logro marcado, en el que no existe tiempo para lamentaciones, las personas capaces de subir a ese juego lo disfrutan, por el contrario para aquellas que no buscan la trascendencia y se conforman con realizar su trabajo medianamente bien suele ser un martirio.

En la actualidad, todo está en movimiento, la información, las cosas, la gente y por supuesto el mundo de los negocios no es la excepción, ante eso, se requiere echar mano de genios que hagan el trabajo sin verse la ropa, y al parecer, los directivos con inteligencia política pueden ser una buena opción, todo dependerá de la madurez y calidad del personal, que hará de esta figura o el peor tirano o el mejor mentor del que se valdrán para potencializar su rendimiento.

Huelga señalar que esta clase de individuos, esta muy alejado de lo que un directivo modelo debiera ser conforme a la inteligencia emocional, pero aún así, hay sobrados casos de éxito que atestiguan que al menos la gestión emocional, el carisma y el liderazgo como típicamente lo conocemos, no se encuentran solos en la tarea de llevar a un director de empresa hacia el éxito.

Cuando comprendemos que no basta el poder blando para cambiar inercias, cobra sentido la máxima: “a veces el temor hace el trabajo de la razón”.

Finalmente no queremos dejar de mencionar lo dicho por Don Manvel Chief Executive Officer de AVL North America una empresa proveedora automotriz, ya que resume en una frase la esencia de lo que para Kramer es la utilidad de la inteligencia política, este importante directivo sugiere que los negocios son un deporte competitivo para jugadores duros, aquellos que juegan de forma agradable a menudo se quedan atrás.

IV.2. Ecosistema de la empresa, necesidad insoslayable

En el apartado anterior vimos que a la par de la inteligencia emocional, existen otras herramientas de las que se valen los directivos para obtener éxito en su gestión; unas aplicables a organizaciones estructuralmente rígidas, otras propias de estructuras horizontales sin formalismos ni muchas reglas, y otras más, recomendadas para momentos de presión, en donde es necesario un revulsivo que impacte la inercia de fracaso en que en ocasiones se sostiene una compañía.

Pues bien, todas estas teorías parten de la idea de que el factor de éxito en un ejecutivo es intrínseco, es decir, algo inherente a la persona, algo que la persona posee en relación con los demás y que los distingue del resto, pero como veremos en este apartado eso no parece ser del todo cierto.

El desempeño estelar como lo hemos venido apuntando a lo largo del presente trabajo es multifactorial; es decir, no está condicionado por un solo elemento, algunos pueden ser aptitudes, atributos filológicos, psicológicos o intelectuales, ya sea inteligencia emocional o inteligencia política, pero otros están más allá del individuo, traspasan el rango de acción de la persona y son circunstanciales o creados por el entorno de la propia compañía, es decir son propios del ecosistema de la empresa.

En un estudio realizado en conjunto por Boris Groyserber, Ashish Nanda y Nitin Nohoria, todos profesores de Administración de Empresas de Harvard Business School, en Boston⁴³, quedó demostrado que si bien es cierto parte del desempeño de un ejecutivo depende de sus competencias personales, la otra parte, una muy significativa, depende de las condiciones de la empresa en la que labora, por ejemplo sus sistemas o procesos.

Este estudio que se originó con el objetivo de poner de relieve que contratar directivos o ejecutivos que sobresalieron en otras compañías, no sólo no garantiza que tal el éxito se repita, sino que lejos de eso, puede ser un factor

que origine el declive en el rendimiento de la empresa, nos invita a meditar más de una vez acerca el papel de la inteligencia emocional en el éxito o fracaso de un director de cualquier organización.

Para este estudio se analizaron más de 1000 ejecutivos estrellas que trabajaron en Bancos de Inversión en Estado Unidos desde 1988 hasta 1996, obteniéndose como uno de sus resultados que cuando una estrella pasa de una empresa a otra su rendimiento se ve mermado considerablemente, esto, producto de factores que no son inherentes a él y que más bien, son consustanciales a la organización que hacen inhibir su desempeño.

Por ejemplo, datos arrojados por la investigación de mérito muestran que más del 46% de los ejecutivos tuvo un mal desempeño en el año siguiente de dejar su empresa, cayendo su rendimiento cerca del 20%, un porcentaje que no puede soslayarse, sobre todo, si considera que en la actualidad la competencia en todos sus frentes es más intensa y que una variación tan significativa puede traer como consecuencia estar o no en primer orden en el concierto mundial de los negocios.

Por supuesto, no puede pensarse que un directivo se vuelve menos inteligente, menos diestro, menos carismático o menos intimidante de la noche a la mañana, lo que sucede es que cuando éste no puede llevarse consigo los recursos específicos de la empresa que contribuyeron a sus logros, el resultado es la incapacidad de repetir sus logros en otro lugar.

Aunado a esto, si se toma en cuenta que las estrellas producto de sus éxitos pasados por lo general son poco receptivas y no están abiertas ni dispuestas al cambio o a adaptarse a nuevos enfoques de trabajo, no puede esperarse que su rendimiento mejore con los años ya que hayan asimilados los recursos, sistemas, procedimientos y métodos de la nueva compañía.

Un indicador relevante en este sentido es el que muestra el resultado del análisis de 2086 gestores de fondos mutuos entre 1929 y 1998; este estudio

reveló que sólo el 30% del desempeño del fondo podía ser atribuido al individuo y el 70% restante a la institución en la que laboraba.⁴⁴

Similares resultados obtuvieron los investigadores Groyserber, Nanda y Nohoria. De los analistas que estudiaron el 57% se cambió entre empresas con capacidades similares, un cuarto dejó uno de los seis grandes bancos de inversión por uno más pequeño y 18% restante se cambió de uno pequeño a uno de los grandes. Como se esperaba, la caída en el desempeño fue más pronunciada en analistas que cambiaron de una empresa grande a una pequeña ya que sin duda en la transición perdieron elementos que les ayudaban a desempeñar mejor su trabajo.

Así pues, estos investigadores llegaron a la conclusión de que por lo general se sobrestima el papel de las condiciones intrínsecas del individuo tales como sus aptitudes intelectuales, su competencia emocional o su conciencia política, subestimando por el contrario que el grado de éxito de los directivos y en general de los ejecutivos depende entre otros factores de:

- **Recurso y capacidades.** Elementos que pudieran parecer tan simples como la reputación de la empresa, la calidad del recurso humano disponible, y la disponibilidad financiera, impactan en el desempeño de un directivo. No es lo mismo visitar la Suprema Corte de Justicia en representación de uno de los mejores despachos de abogados del país, que hacerlo como miembro de una oficina pública de asistencia legal.
- **Sistemas y procesos.** Sistemas y procesos bien diseñados, con reglas precisas contribuyen de muchas maneras al desempeño estelar de un ejecutivo. Los sistemas de tecnología de información que permiten entregar los reportes más rápidamente que la competencia, los procesos de control que auxilian a evaluar rigurosamente la calidad del trabajo, pueden ser una muestra de ello.
- **Redes internas.** El establecimiento de relaciones interfuncionales e interdisciplinarias ayuda a los directivos a obtener toda la información

que en un momento determinado puede serle de utilidad para hacer su principal trabajo, la toma de decisiones; así que en la medida que las organizaciones motiven e incluso induzcan a sus empleados a utilizar dichas redes, los cursos de acción se irán reforzando paulatinamente.

- **Capacitación.** Los programas de capacitación de una organización pueden resultar clave para el desempeño de un ejecutivo, ya que generalmente se encaminan precisamente a potencializar las cualidades de los empleados en función de las necesidades de la empresa.
- **Equipos.** Los directivos son conscientes de que uno de los factores medulares del que dependerá el éxito o fracaso de su gestión, está en la calidad del grupo de personas que tendrá a su mando.

No debemos olvidar que su principal ocupación es coordinar esfuerzos individuales para la consecución de un objetivo colectivo, si éstos son de mala calidad o están mal orientados, por más aptitudes que tenga el director, el resultado final será invariablemente de mala calidad o en su caso, provocara que el producto o servicio sea entregado a destiempo, debido al tiempo que se desperdiciará en corregir las falencias o errores.

Otro aspecto a considerarse es el hecho de que el éxito de un directivo en una empresa, se encuentra ligado al nexo causal que une su experticia con las necesidades de la compañía; es decir, el éxito o fracaso de un ejecutivo esta condicionado a que sus aptitudes, habilidades y demás herramientas de gestión embonen con los requerimientos de la organización a la que pertenece. Pareciera esto ser de sentido común, pero es algo que a menudo las empresas suelen dejar de lado.

Otra investigación realizada por Boris Groysberg, Andrew N. Mclean y Nitin Noria Profesores de Administración de Empresas en Harvard Business School, en Boston⁴⁵, reveló una tendencia muy marcada en ese sentido. En la medida en que el capital humano de un directivo es acorde con las necesidades de la

empresa, su rendimiento medido en función de la tasa anualizada del retorno de las acciones aumenta gradualmente.

Debe considerarse que no es lo mismo poseer capacidades estratégicas para controlar costos, que contar con aptitudes para mejorar los ingresos de un negocio en crecimiento, ni tampoco es lo mismo trabajar para una empresa refresquera, que para una industria dedicada al sector salud; de tal suerte que, si las habilidades específicas de un ejecutivo no calzan con las necesidades de una empresa, su rendimiento se ve considerablemente mermado, y viceversa, cuando realmente existe concordancia, las utilidades aumentan.

Según el estudio que venimos comentado, cuando la necesidad estratégica calzó con la experiencia de los ejecutivos, las empresas registraron retornos anormales anualizados de 14,1%, mientras los casos de descalce anotaron retornos de -39,8%.

Considere el caso de John Trani, quien en 1997 dejó una larga carrera en GE Plastics para irse a Stanley Works, fabricante de herramientas y maquinarias. Trani había conducido a GE Plastics por un largo periodo de extraordinario crecimiento. Cuando llegó a Stanley Works, la empresa había salido de un período de expansión, y con las ventas planas, tenía que mover su foco hacia el control de costos, un tipo de experticia que Trani no poseía. En tres años de ejercicio el entregó un tasa anualizada de retorno de -10%.⁴⁶

Como este ejemplo hay muchos mas en donde se pone en relieve que el éxito o fracaso de un ejecutivo no depende exclusivamente de sus aptitudes o cualidades, sino de todo un entorno que gira alrededor de su puesto de trabajo.

Esta forma de concebir las particularidades del éxito de un Director llevaron a Boris Groysberg, Andrew N. Mclean y Nitin Noria a concluir que los directivos sólo pueden trasladarse de una empresa a otra y lograr éxito, cuando las condiciones de la compañía, sus necesidades, sus sistemas, procesos, incluso su sector de negocios, ya no digamos su particularidades, son acordes a la plataforma cognoscitiva del individuo. De lo contrario, el fracaso estaría casi

asegurado, por más inteligencia emocional, mas conciencia política, por más experticia con la que éste cuente.

Los ejecutivos de alto perfil tienden a llegar con un sobrepago, así que además de mirar su desempeño anterior y su linaje corporativo, las empresas contratantes harían bien en evaluar el portafolio de capital humano de cada candidato a CEO (Chief Executive Officer) y el grado en que estas habilidades se transferirán y serán relevantes para la nueva situación. Si el consejo y el equipo de alta dirección están decididos a hacer una oferta, aun en el caso de un calce menos que perfecto, deberían de estar preparados para realizar los cambios necesarios para permitir el éxito del recién llegado, ya sea que conlleve un cambio completo en el liderazgo, permitiendo al nuevo CEO traer rostros familiares, cambios importantes en sistemas y procesos, o cambios del portafolio de negocios.⁴⁷

Así pues, estos estudios dan un vuelco a la visión egocéntrica que indica que el rendimiento de un ejecutivo esta solamente relacionado a factores inherentes a él; Goleman probablemente no estaría contento de enterarse de estos datos duros.

Entendemos que se pretenda ensalzar una teoría de la cual uno es el principal responsable, lo que no puede aceptarse y debe terminar por desaparecer es pretender que ésta es la panacea de todos lo problemas de gestión.

Ante la desinformación que continúa jugando su papel, es menester el estudio, la reflexión, la contrastación de teorías, ya que de lo contrario continuaremos apoyándonos en ideas, percepciones y proyectos que no han terminado de demostrar su utilidad.

IV. 3. Prácticas para un Directivo exitoso según Peter F. Drucker

Peter Ferdinand Drucker nació en Viena, Austria, el 19 de noviembre de 1909. Con sus cuarenta libros y cientos de artículos es considerado uno de los más influyentes autores de negocios del siglo XX. Por eso, no es casualidad que

cuando los consultores Laurence Prusak y Thomas H. Davenport presentaron sus conclusiones de una encuesta realizada a prominentes autores de temas de gestión, donde ellos identificaban a su propios gurus, Peter Drucker apareció en primer orden; este personaje es pues una institución en cuanto a la teoría del management.

Pues este investigador, catedrático, escritor y ensayista en uno de sus tantos trabajos publicados para la revista Harvard Business Review, desafió la teoría tradicional que ubica el éxito de los directores y altos ejecutivos de empresa como presupuesto de carisma, parcimonia, en resumidas cuentas de inteligencia emocional.

Según Drucker un ejecutivo eficaz no requiere ser un líder en el sentido estereotípico que se le da al término, decía: Harry Truman, no tenía ni una pizca de carisma, pero fue uno de los jefes de estado más eficaces de los Estado Unidos.

Para Drucker el denominador común que vuelve eficaz a un ejecutivo es que siguen las mismas ocho prácticas: preguntan ¿Qué hay que hacer?, preguntan ¿Qué le conviene a la empresa?, desarrollan planes de acción, asumen la responsabilidad de sus decisiones, asumen la responsabilidad de comunicar, se centran en la oportunidad en vez de problemas, conducen reuniones productivas y finalmente piensan “nosotros” en vez de “yo”.

Con 65 años de experiencia como consultor de las mejores compañías a nivel mundial, un sin fin de reconocimientos, un estatus preponderante entre los mejores gurus del management, Drucker tiene mas que elementos para hacerse escuchar y para ganar un lugar significativo en este trabajo, que intenta explicar la diversidad de factores que pueden influir en el éxito de un director de empresa.

Pues bien, regresando a lo señalado por Drucker, éste apunta que las primeras 2 prácticas de las ocho que postula, ayudan al directivo a obtener conocimiento de lo que necesita hacer, las cuatro siguientes lo ayudan a convertir ese

conocimiento en acción eficaz, y las dos últimas aseguran que toda la organización se sienta responsable ya sea del éxito o del fracaso. Veamos paso a paso en que consisten cada una de ellas.

- Preguntarse ¿Qué hay que hacer?

Según Drucker hasta el ejecutivo más capaz se vuelve un inútil si no se hace esta pregunta; para este gurú de gurus, la respuesta implica en cierto modo contemplar un plan de acción sobre las necesidades reales de la empresa, inhibiendo con ello la tentación de hacer no lo que la organización necesita, sino lo que el directivo quiere, lo que generalmente resulta un error fatal.

Drucker llamaba la atención sobre la relevancia de este punto, poniendo en perspectiva lo acontecido con el expresidente de los Estados Unidos Truman y con el CEO de General Electric Jack Welch, uno de los ejecutivos más conocidos y respetados mundialmente en el ámbito de los negocios.

Señalaba que cuando Truman asumió la presidencia en 1945, sabía exactamente lo que quería hacer, lo cual era completar las reformas sociales y económicas del New Deal de Roosevelt, mismas que habían sido postergadas debido a la Segunda Guerra Mundial. Sin embargo, al hacerse la pregunta ¿que se debe hacer? comprendió que las relaciones internacionales debían ser prioritarias por parte de su gobierno.

Una vez clarificado el objetivo, Truman paso a la historia como uno de los Presidentes mas competentes en materia internacional que haya tenido los Estado Unidos, gracias a esta pericia contuvo el comunismo tanto en Europa como en Asia y con el Plan Marshall dio origen a 50 años de crecimiento económico mundial⁴⁸.

Algo similar sucedió con Welch, quien no obstante que la intención originaria al asumir la responsabilidad de General Electric era comandar un agudo y ambicioso programa de expansión intercontinental, al preguntarse qué debía hacerse, dejando de lado sus propios anhelos e intereses, decidió partir por

hacer una reestructuración de la compañía y deshacerse de las empresas de GE que independientemente de su rentabilidad no podían ser la primera o segunda en su sector de negocios.

Preguntarse ¿que se debe hacer?, en lugar de ¿ que se quiere hacer?, tiene implícito un ejercicio reflexivo para encontrar y poner especial atención en las necesidades reales y prioritarias de la empresa, generalmente desde una perspectiva de largo plazo, dejando del lado, el ego, ambición y la orientación al logro del los directivos que usualmente parten por poner en el ojo público una estrategia empresarial en lo que lo único que se fortalece es la perspectiva que tienen de ellos los demás.

Así, poner atención prioritaria en las falencias de la organización, revela un compromiso y responsabilidad del director hacia la organización y no para con él mismo, lo que a la larga dejará su constancia en los resultados. Por eso, para Drucker era tan importante que el bien común (entiéndase el bien de la compañía), siempre reinará por en cima del interés particular de su directivos.

- Preguntarse ¿Qué le conviene a la empresa?

El segundo de los ocho elementos que Drucker, consideró necesarios para hacer eficaz y exitoso a un ejecutivo, era preguntarse ¿Qué le conviene a la empresa?

Esta pregunta tiene marcadamente una relación con la anterior (¿Qué se debe hacer?), puesto que ambas parten del interés superior de la compañía por encima de cualquier factor interno o externo que pretenda sobreponérsele.

Cuando un directivo se pregunta ¿que le conviene a la empresa? según Drucker, se da el primer paso para privilegiar exclusivamente las necesidades de la organización, ya que no se pregunta, que le conviene a los dueños, al precio de las acciones, a los empelados o a los altos ejecutivos. Se parte de la premisa de que si una decisión no es correcta para la empresa, tampoco lo será para sus integrantes.

Drucker señalaba que ésta práctica era especialmente importante para los ejecutivos de empresa familiares, sobre todo cuando toman decisiones sobre personas. En una empresa familiar exitosa, sólo se asciende a un familiar de puesto, si en términos medibles, es mejor que todos los demás empleados del mismo nivel. DuPont y J. Lyons & Company, son ejemplos claros de esto.

En estas compañías para ascender a un familiar, a un puesto de mayor responsabilidad, un consejo técnico independiente valora si sus competencias son, en términos llanos, mejores que las de los demás.

Por tal motivo, Drucker apuntaba que preguntarse ¿Qué es lo correcto para la empresa? no garantiza que se tomará la decisión correcta. Hasta el más brillante de los ejecutivos es humano, por lo tanto, propenso a errores y prejuicios. Pero no hacerse la pregunta virtualmente garantiza una decisión equivocada⁴⁹.

- Desarrollar un plan de acción

Una vez focalizado el objetivo a seguir, los ejecutivos según Drucker deben diseñar un plan de acción que los guíe, de lo contrario se pueden volver rehenes de los acontecimientos que van llevando a la organización de un lado a otro sin un patrón.

Por supuesto Drucker no pasaba por alto el hecho de que en la actualidad todo plan debe ser lo suficientemente flexible para que no se convierta en lugar de un lineamiento, en un arma que obstruya el desarrollo de la compañía.

Por tal motivo para este autor el plan de acción debe ser una declaración de intenciones, antes que un compromiso. Debe revisarse muchas veces, puesto que todo éxito y todo fracaso crean nuevas oportunidades, que deben ser aprovechadas recomponiendo el rumbo.

Y si bien un plan generalmente no sigue su curso original, si se convierte en una pauta que orienta a toda una organización hacia un objetivo, y pone a los empleados y a la alta dirección alineados detrás de la misión y visión de la organización.

- Asumir responsabilidad por las decisiones

Según Drucker una decisión jamás debe ser tomada, si previamente no se conoce con claridad: el nombre de la persona encargada de realizarla, el plazo, el nombre de las personas que se verán afectadas por la decisión, y que por lo tanto, deben estar al tanto de ésta, entenderla y aceptarla o al menos no oponerse, y por ultimo el nombre de las personas que deberán ser informadas de la decisión, aunque no se vean directamente afectadas. Para él, un sin número de decisiones se convierten en problemas porque no se toman en cuenta estos principios.

Asumir la responsabilidad de las decisiones también implica un proceso de análisis y revaloración constante, lo cual a su vez requiere de un ejercicio de humildad; según Drucker los ejecutivos eficaces revisan sus decisiones seis y nueve meses después; si encuentran que sus decisiones no han tenido los resultados esperados, hacen lo posible por corregirlas y aprender de ello.

Revisar los resultados de una decisión en función de las expectativas muestra a los ejecutivos cuáles son sus fortalezas, dónde deben mejorar y en qué les falta conocimiento e información⁵⁰.

- Asumir la responsabilidad de comunicar

Drucker coincide con Chester Barnard en que las organizaciones se mantienen unidas en virtud de la información que procesan, no por la propiedad o el mando, en ese sentido, sugiere que todo ejecutivo debe asegurarse que sus planes de acción y sus necesidades sean comprendidas por todos.

Decíamos en otro apartado de este trabajo, que un atributo fundamental hoy en día, es la capacidad de depurar la información que nos llega por distintos y variados medios. Un ejecutivo no está exento de esto, debe poner al tanto a los trabajadores que tienen relación directa con él, que información precisa y cual no, e insistir hasta conseguir aquello que le es útil a la compañía.

- Centrarse en la oportunidad en vez de en problemas

Peter Drucker señala que este elemento es fundamental, debido a que la resolución de problemas no produce resultados, por el contrario centrarse en las oportunidades sí.

Sugiere que los ejecutivos toman el cambio como una oportunidad en vez de una amenaza y examinan siete situaciones en busca que una oportunidad:

1. Un éxito o fracaso inesperado en la empresa, en un competidor o en el sector;
2. Una brecha entre lo que se hace y lo que podría hacerse en un proceso, producto, servicio o mercado;
3. Una innovación en un proceso, ya sea dentro o fuera de la empresa o sector;
4. Cambios en la estructura del sector y del mercado;
5. Datos demográficos;
6. Cambios de disposición mental, valores percepción estados de ánimo o significados; y,
7. Nuevos conocimientos o una nueva tecnología.

Asimismo respecto de este tópico Drucker sugiere que los ejecutivos deben asignar a los mejores empleados a las oportunidades y no a los problemas; señala que en Japón esta tarea es considerada como una de las principales funciones del área de recursos humanos en las grandes corporaciones, convirtiéndose esta práctica en una de las mayores fortalezas de las empresas de esa región.

- Conducir reuniones productivas

Diversos estudios sugieren que un ejecutivo promedio pasan más de la mitad de su tiempo en algún tipo de reunión, por lo tanto debe procurarse que estas sean productivas y no se pierdan en discusiones estériles o sin un rumbo fijo.

Drucker apunta que para realizar una reunión productiva se precisa mucha autodisciplina. Se requiere que los ejecutivos determinen que tipo de reunión es la apropiada y luego se mantengan fieles a ese formato. También es necesario terminar la reunión apenas se haya cumplido con el propósito específico. Señala que los buenos ejecutivos no levantan otro tema a debatir. Resumen y cancelan la reunión.

- Pensar “nosotros” en vez de “yo”.

Finalmente Drucker señala que los ejecutivos eficaces saben que tiene la responsabilidad final y que ésta no puede compartirse ni delegarse. Pero sólo tiene autoridad porque cuenta con la confianza de la organización. Esto significa que deben pensar en las necesidades de su empresa antes que en las propias; deben dejar de lado su ego y realce personal; procurar llevar a la organización al nivel esperado, tanto por empleados como por los accionistas.

Como podemos advertir Peter F. Drucker no consideraba un atributo consustancial al ser humano como la pauta a seguir, por el contrario concebía al éxito como el resultado del trabajo y el esfuerzo, de una férrea disciplina y de ocho pasos prácticos, que a su entender pueden hacer la diferencia en el mundo real de los negocios.

Evidentemente Drucker no comparte la tesis de la inteligencia emocional como guía del éxito incluso en algún momento señaló: en el pasado el liderazgo basado en la personalidad era más importante para el éxito, por que los directivos tenían que actuar como animadores deportivos que motivaban al personal, mientras aplicaban las estrategias de otras personas. El consejero delegado debe proporcionar una clara orientación a los empleados sobre

cuando ha llegado el momento de avanzar y retroceder; y cuando de abandonar algo. El líder del futuro no podrá liderar mediante el carisma. Necesitará reflexionar sobre los fundamentos para que otras personas puedan trabajar productivamente. ⁵¹

IV. 4. Inteligencia Emocional vs Inteligencia Ejecutiva

Finalmente otra de las teorías que consideramos para efectos del presente trabajo, y que tiene como denominador común con las anteriores el restar relevancia a la inteligencia emocional en el ámbito de los negocios, particularmente en la dirección de empresas, es la inteligencia ejecutiva.

Esta teoría, según su autor Justin Menkes es la panacea que se ha buscado a lo largo de tantos años para solucionar todos los problemas relativos al management; Menkes sugiere que las personas que poseen Inteligencia Ejecutiva, se diferencian del resto como seres sumamente exitosos.

Pero ¿Qué es la inteligencia Ejecutiva?, según su creador, la Inteligencia Ejecutiva es un conjunto peculiar de aptitudes que un individuo debe ser capaz de demostrar en tres contextos fundamentales de trabajo: la ejecución de tareas, el trabajo con y a través de otras personas, la evaluación de uno mismo y la adaptación de la propia conducta. ⁵²

Como es posible observar, Justin Menkes no nos da un concepto de Inteligencia Ejecutiva claro, solamente se limita a señalar que de poseerla, un individuo podrá desarrollarse bien en contextos específicos de un trabajo.

Esa deficiencia no se resuelve a lo largo de su libro, sin embargo nosotros consideramos que esta particular forma de concebir la inteligencia, no es otra cosa, mas que una mezcla de aptitudes emocionales y cognitivas que dan por resultado que una persona tenga un desempeño sobresaliente.

Es decir, Justin Menkes no propone una nueva Inteligencia como en su momento Garner o el propio Goleman, lo que hace este autor es conjuntar todos los atributos (ya sean emocionales o cognitivos), que desde su particular punto de vista, son necesarios para que el Directivo emprenda eficazmente sus tareas diarias.

Según Justin Menkes las habilidades personales que determinan la inteligencia ejecutiva están divididas por los tres sectores antes comentados, veamos:

Las habilidades de los grandes líderes sobre las tareas, son:

1. Definen apropiadamente un problema y diferencian los objetivos esenciales de los asuntos menos pertinentes.
2. Prevén los probables obstáculos para alcanzar los objetivos, e identifican los medios apropiados para superarlos.
3. Examinan críticamente la exactitud de las suposiciones implícitas.
4. Expresan los aspectos positivos y negativos de las sugerencias o argumentos planteados por otros.
5. Reconocen qué se sabe acerca de un tema y qué más se necesita saber, y cómo obtener la información pertinente y precisa.
6. Usan múltiples perspectivas para identificar las probables consecuencias involuntarias de los diferentes planes de acción.

Las habilidades de los grandes líderes sobre las personas, son:

1. Reconocen las conclusiones que pueden y no pueden sacar de un intercambio particular.
2. Reconocen los probables planes y motivaciones implícitas de los individuos y grupos que están comprometidos en una situación.
3. Prevén las probables reacciones emocionales de los individuos a las acciones o comunicaciones.
4. Identifican con precisión las inquietudes y perspectivas que son centrales para un conflicto.

5. Consideran apropiadamente los probables efectos y consecuencias involuntarias que resultan de seguir un curso de acción particular.
6. Reconocen y equilibran las diferentes necesidades de todas las partes directamente interesadas.

Y finalmente las habilidades de los grandes líderes sobre si mismos, son:

1. Buscan y alientan la retroalimentación que puede revelar un error de juicio y hacen los ajustes apropiados.
2. Demuestran una capacidad para reconocer los prejuicios o limitaciones propias, y usan ese conocimiento para mejorar sus ideas y planes de acción.
3. Admiten cuando los errores serios en las ideas o acciones propias requieren un reconocimiento público del error y un cambio radical en la dirección.
4. Expresan apropiadamente los errores esenciales en los argumentos de los otros, y defienden su posición reiteradamente.
5. Reconocen cuando es apropiado resistirse a las objeciones de los otros y seguir comprometidos, con un curso de acción razonable.

De la simple lectura de estas habilidades, se reafirma lo que decíamos anteriormente, Menkes no propone otra clase de inteligencia, como la cognitiva o la emocional, lo que hace es agrupar estos conceptos útiles en la dirección de empresas y denominarlo inteligencia ejecutiva.

En efecto, varias de las habilidades propias de la inteligencia ejecutiva, sobre todo las que tienen que ver con el manejo de personas, en su momento fueron ya abordadas y analizadas por Daniel Goleman pasando a formar parte de la teoría de la inteligencia emocional.

Reconocer los probables planes y motivaciones implícitas de los individuos y grupos que están comprometidos en una situación, así como prever las probables reacciones emocionales de los individuos a las acciones o comunicaciones, son parte de lo que Goleman denominó empatía. Recordemos que en el contexto de la inteligencia emocional la empatía es

fundamentalmente la aptitud de reconocer los sentimientos y emociones en los demás y sacar provecho de ello.

Asimismo demostrar una capacidad para reconocer los prejuicios o limitaciones propias, y usar ese conocimiento para mejorar ideas y planes de acción, bien puede quedar comprendido en lo que Goleman denominó autoconciencia.

Por su parte, la mayoría de las habilidades que según Menkes poseen los grandes líderes sobre las cosas, como definir apropiadamente un problema y diferenciar los objetivos esenciales de los asuntos menos pertinentes, forman parte de la inteligencia cognitiva.

En tal virtud, puede considerarse que lo interesante de la aportación de Menkes, es que señaló de manera específica cuales habilidades son necesarias para un directivo, y cuales son indispensables para lograr el éxito de su empresa.

Sin embargo, esta teoría no deja de estar fundamentada en datos vivenciales y sujeta a la conceptualización que el propio Menkes tiene de un Directivo ejemplar, de ahí que también tenga que tomarse con reserva.

Máxime que con esta teoría el autor pretende, entre otras cosas, restar méritos a la inteligencia emocional y sin embargo, utiliza parte de ese conocimiento para sustentar su trabajo, tal y como se indicó anteriormente.

Así pues, la Inteligencia Ejecutiva es una teoría ecléctica que profundiza y ensalza el coeficiente cognitivo, pero al mismo tiempo retoma parte de la inteligencia emocional, formando un paquete específicamente aplicable a los directivos empresariales, con el cual su autor pretende responder a una de las preguntas de este trabajo ¿Qué hace eficaz a un ejecutivo?

CONCLUSIONES

El éxito en todos los aspectos de nuestra vida y por tanto en el ámbito de los negocios es multifactorial, es decir, depende de un sin fin de factores, algunos analizados a detalle por destacadísimos investigadores y consultores como es el caso de la inteligencia emocional, que sugiere el gerenciamiento emocional; la inteligencia política, que pudiera resumirse en la máxima “el temor hace el trabajo de la razón”; así como el ecosistema organizacional, que parte de una idea aloécrica basada en los sistemas y procesos internos de la compañía.

Sin embargo, a la par de estos factores ampliamente analizados, existen otros que, no obstante que no poseen un sustento cuantificable, han adquirido valor en virtud de las experiencias vivenciales de los propios ejecutivos; en este caso se encuentra la suerte y el relajamiento de valores primigenios entre otros.

Ejemplos claros de lo anterior son Richard Gerstner y David Geffen, el primero de ellos, pierde la oportunidad de ser promovido como CEO de IBM por una enfermedad dejando su lugar a su hermano sin experiencia en el ramo; el otro, sustentado en actos pocos éticos, asegura su permanencia en su compañía, dando inicio a una fructífera carrera, y aduciendo cínicamente, que para conseguir la realización profesional plena se debe estar dispuesto a probar los límites de lo que es aceptable y de lo que funciona.

Y es que a lo largo de los años los investigadores del management han producido diversas teorías y formas de concebir el trabajo de un directivo sobresaliente, algunas con un sólido sustento pragmático, otras con una importante base científica, e incluso otras que pudieran rayar en la extravagancia.

Un ejemplo de esto último es un estudio realizado por Ilia D. Dichev, de la Universidad de Michigan y Troy D. James de la Universidad de Buffalo ⁵³, el cual tenía como principal propósito mostrar la correlación existente entre los

ciclos lunares y el comportamiento de los precios de las acciones, en las 25 casas de valores que por mas de 30 años estos investigadores analizaron.

Con esta investigación, pretendían abrir un novedoso frente de estudio sobre el condicionamiento del desempeño de los directivos bursátiles a factores naturales.

Dichev y James encontraron que los retornos diarios anualizados de las acciones son más altos en torno a la luna nueva que a la luna llena, casi en una relación de 3 a 1.

Estos investigadores apuntan que la luna llena siempre suele relacionarse con el pesimismo y la depresión y que si esto se traslada al campo de los negocios específicamente a la actividad diaria de las casas de bolsa, no puede considerarse casualidad que los inversionistas se sientan más proclives a realizar operaciones bursátiles en luna nueva.

Esto que pudiera parecer broma, nos lleva nuevamente al punto inicial: nuestro desempeño esta condicionado por algunos aspectos básicos y fundamentales por todos conocidos, pero también por otros que ni siquiera alcanzamos a asimilar.

Acordémonos de otro caso analizado a lo largo del presente trabajo. Cuando hablábamos de la inteligencia emocional señalamos que en nuestro cerebro existe un pequeño elemento llamado amígdala y que en él se registran un sin número de información emocional de la cual no somos partícipes conscientemente, misma que finalmente, termina rigiendo nuestra conducta.

Este pedazo de nuestro cerebro es capaz de jugarnos una mala pasada y reorientar nuestro camino por lugares que nosotros no decidimos, al menos con plena conciencia, por lo que nuestra conducta y sus resultados son vulnerables a la información emocional que nos llega día con día a nuestro cerebro.

Una de las tantas malas pasadas que puede jugar nos nuestro cerebro es lo que Sigmund Freud definió como represión, que no es otra cosa que el mecanismo mediante el cual nuestra memoria se bloquea y produce un olvido de experiencias y acciones que nos han provocado un sufrimiento o un trauma. El propio Freud ofreció un convincente ejemplo de la represión en un hombre, veamos: un individuo olvidaba continuamente el nombre de un viejo conocido y socio de negocios, al grado de tener que preguntarlo a otro cada vez que tenía que escribirle una carta. El reciente matrimonio de este socio con una señorita a la que nuestro olvidadizo personaje había pretendido anteriormente era el motivo que, inconscientemente, había provocado una cierta aversión por su amigo y el deseo de borrarlo de su mente.⁵⁴

En efecto, los seres humanos como entes emocionales, estamos sujetos al vaivén de nuestros sentimientos; así inconscientemente podemos preferir, o por que no, aborrecer un lugar, un objeto o a una persona en función de emociones generadas en otro momento y bajo otro contexto; por tal motivo puede darse el caso de que nuestra conducta presente, se derive de un acontecimiento pasado, que puede o no estar relacionado con lo que nos sucede en la actualidad.

Ahora bien, otro aspecto que en ocasiones permanece oculto y que modifica nuestra conducta es el perjuicio; y no nos referimos al que comúnmente hacemos de manera consciente respecto de un objeto, un lugar o una persona, nos referimos, a algo que es mas delicado en razón de que ni siquiera sabemos que existe: el perjuicio inconsciente.

Ingenuamente a menudo creemos que disfrutamos de una capacidad sobrada para aceptar a los demás independientemente de su raza, sexo, edad o condición económica, sin embargo, años de estudio han demostrado que a pesar de que en un plano consciente procuramos ser éticos e imparciales, en un nivel de subconsciencia tendemos a la discriminación; nos engañamos mediante lo que el psicólogo de la Universidad de Yale, David Armor, denominó la ilusión de la objetividad: la idea de que estamos libres de los mismos prejuicios que reconocemos en los demás.

Según un estudio realizado conjuntamente por Mahzarin R. Banjac, Max H. Bazerman y Dolly Chung de la Universidad de Harvard ⁵⁵, lo que hace que el perjuicio implícito sea tan común y persistente es que se origina en la mecánica fundamental del pensamiento. Aprendemos tempranamente a asociar las cosas que suelen presentarse en conjunto y esperamos que coexistan inevitablemente: el relámpago y la lluvia, las canas y la vejez; sin embargo, este pensamiento inicial y automático respecto de una persona o un acontecimiento no siempre es exacto, lo que nos lleva a terminar con una visión sesgada y precaria de la realidad.

Lo anterior explica el hecho de que gente “concientemente objetiva”, tome decisiones poco éticas y parciales apoyadas en una predisposición inconsciente. Ahora piense detenidamente, ¿Cuántas decisiones habrá tomado a lo largo de su vida realizando algún tipo de discriminación sin saberlo?

En el ámbito de la administración de empresas particularmente en la dirección, esta forma de discriminación recoge su particular importancia debido a que a través de estas “trampas” que nos juega la subconciencia, podemos perder por ejemplo la posibilidad de integrar a nuestro grupo de trabajo, personal competente con el talento que requiere la organización para conseguir sus objetivos.

Un conjunto de experimentos examinó la relación entre los estereotipos de género implícitos de los participantes y sus decisiones de contratación. Aquellos con sesgos implícitos más fuertes eran menos proclives a contratar a una mujer calificada que exhibía cualidades estereotípicamente masculinas, tales como ambición o independencia, para un trabajo que supuestamente requería cualidades supuestamente femeninas como las destrezas interpersonales, sin embargo, seleccionarían a un hombre calificado que exhibiera esas mismas cualidades. La percepción sesgada del empleador era que las mujeres son socialmente menos diestras que los hombres, aunque tuvieran las mismas calificaciones. Estos resultados sugieren que los prejuicios

implícitos pueden arrancar costos al excluir de manera sutil a personas calificadas que las organizaciones en busca de talento demandan. ⁵⁶

Así pues, estos perjuicios se dan en diversos sectores; por ejemplo en el sector bancario de los Estado Unidos de Norteamérica, en donde los bancos son más proclives a rechazar la solicitud de crédito hipotecario a una persona de raza negra que a una persona de raza blanca, aunque ambas sean igualmente calificadas.

En este sentido, se puede afirmar que sobre el éxito hay cosas que están sobre la mesa y que son asequibles herramientas del managment; sin embargo, existen otras que no alcanzamos a asimilar y que son igualmente importantes a la hora de dirigir nuestra conducta hacia nuestro desarrollo profesional o hacia el fracaso.

En tal virtud, consideramos que los factores que inciden en el éxito de un Directivo pueden ser intrínsecos y difícilmente mutables, como el cociente cognitivo y la inteligencia emocional, externos como el ecosistema organizacional y otros más difusos como la suerte, el perjuicio o la represión.

Al final creemos que mas allá de todas las teorías que pululan en el mundo empresarial, el trabajo duro y honesto es la máxima que continua vigente, y si bien, esto por si solo no garantiza el éxito, al menos si permite colocarse al principio de la lista preferente para encontrarlo.

No debemos soslayar que ninguna teoría de las expuestas en el presente trabajo resiste las críticas si se analiza en función de las demás, esto se debe a la ausencia de elementos objetivos de valoración, por lo que todas pueden ser funcionales pero al mismo tiempo ninguna puede decirse que tenga preeminencia sobre las otras.

Por ejemplo, en la medida en que la inteligencia ejecutiva, emocional o política se diversifique entre los miembros de una organización y todos en alguna medida sean competentes en estos sentidos, estas teorías dejaran de ser

relevantes para el despunte de cualquiera de ellos, por lo que serán otros parámetros los que definan la excelencia.

Lo mismo sucederá con el ecosistema organizacional, si en una misma empresa varios miembros del personal comparten elementos, procesos sistemas y recursos, evidentemente ninguno de ellos sacara ventaja por ese solo hecho de los demás.

Así pues, por elemental congruencia la formula del éxito no puede concebir una receta única y universal, ya que de lo contrario la estandarización y la homogeneidad reinarían. En tal virtud es dable afirmar que el éxito esta sujeto también al contexto y las circunstancias particulares de cada caso; para algunos será útil ser emocionalmente dotado, para otros sus capacidades cognitivas, todo dependerá del entorno.

Es decir, las teorías que analizamos generalmente egocéntricas solo ven una parte del problema, como si todo dependiera del individuo, pero de sobra sabemos que esto no necesariamente es cierto. El directivo debe hacer su parte, pero nada garantiza que eso baste; esto se debe a que el entorno y las circunstancias modulan el desempeño a veces hacia un horizonte inesperado e incierto.

Pues bien, ya vimos que el éxito o fracaso de un directivo esta condicionado por factores externos e internos, algunos que pueden controlarse y otros que se escapan del rango de acción; en ese sentido podemos advertir que la inteligencia emocional en el mejor de los casos es un factor mas de influencia, pero es un error siquiera sugerir que ésta es la panacea en el managment como afirman su defensores, especialmente Daniel Goleman.

Muchas y muy variadas son la criticas que los investigadores y especialistas han hecho de esta teoría, pero todas fundamentalmente concluyen en que no existe evidencia empírica que la avale, de tal suerte pues, que ningún estudio ha demostrado hasta ahora que su análisis y cuantificación prediga mejor el

desempeño laboral que otras mediciones ya establecidas y aplicadas como el coeficiente cognitivo.

No es casualidad que en estudio realizado a un grupo de aproximadamente 24,000 individuos, los atributos de personalidad explicaran solamente el 4% de variación en los niveles de desempeño de los empleados, en comparación con el coeficiente intelectual, el cual daba cuenta de más de 30% de variación, casi diez veces más el poder de predicción.

Según este indicador predecir el desempeño de un individuo en función del coeficiente intelectual es mas efectivo que hacerlo utilizando para ello un conteo respecto de la inteligencia emocional.

Así pues, muchos autores han señalado que la personalidad y la inteligencia emocional no son factores determinantes para medir el talento. Es el caso del psicólogo Mihaly Csikszentmihalyi de la Universidad de Chicago, quien investigó a fondo a los individuos mas dotados del mundo y descubrió que no compartían ningún conjunto particular de rasgos de personalidad.

En su trabajo, examinó a los grandes genios de la historia de la humanidad y en ningún caso surgió alguna pauta común entre sus estilos. Así mientras el pintor Rafael era extremadamente optimista y extrovertido, su contemporáneo Miguel Ángel era excesivamente negativo e introvertido. ⁵⁷

Otro problema a considerar dentro de la teoría de la inteligencia emocional, es que su principal autor Daniel Goleman, quizá previendo las críticas sobre el sustento de sus investigaciones, pretendió reforzar sus estudios en la neurociencia, con la intención de unir el funcionamiento cerebral del ser humano con la inteligencia emocional; lo anterior ocasionó, por lo menos a nuestro criterio, mas dudas sobre esta teoría, que aquellas que originalmente se tenía pensado resolver.

El propio Goleman señala su segundo libro La Inteligencia Emocional en la Empresa: “esto (la neurociencia) me ha permitido proponer una base de ciencia

cerebral para el modelo de la inteligencia emocional. Muchos empresarios son tradicionalmente escépticos ante la psicología suave y desconfían de las teorías pasajeras, pero la neurociencia establece con claridad cristalina por qué la inteligencia emocional es tan importante”. 58

No obstante lo anterior, el propio Goleman a lo largo de sus investigaciones, acepta que no existen datos sólidos que permitan hacer conclusiones definitivas sobre la implicación del cerebro en el control de las emociones. Esto es, por un lado se sustenta en la neurociencia para asegurar que la inteligencia emocional no sea considerada una receta fácil de las tantas que pululan hoy en día, pero por el otro lado, no aclara su alcance en relación con esta teoría, dando por resultado que sus investigaciones caigan en repetidas ocasiones en claras contradicciones; veamos:

Goleman remarca que la inteligencia emocional a diferencia del cociente cognitivo, se puede aprender; es decir, no es una condición inmutable del ser humano; según el autor con trabajo y disciplina puede dominarse el arte de las emociones para beneficio propio. En ese sentido apunta: “a diferencia del coeficiente cognitivo, que después de la adolescencia cambia muy poco, la inteligencia emocional parece ser aprendida en gran parte y continua desarrollándose a medida que avanzamos por la vida y aprendemos de nuestras experiencias: nuestra aptitud, en ese sentido, puede continuar creciendo”.

Así pues, Goleman considera la inteligencia emocional como un aptitud que puede desarrollarse por el individuo; quizá si no argumentara esto, sus libros no fueran best-seller, difícilmente alguien compraría un libro sobre una revolucionaria teoría, para darse cuenta que no puede hacer nada al respecto; que su poca o mucha aptitud emocional no variará significativamente después de leerlo, en resumidas cuentas que no le traerá ningún beneficio, por lo menos no mas, que un poco de cultura adicional.

Hasta aquí no habría ningún problema, nada habría de malo que la inteligencia emocional prometiera resolver los problemas del management como tantas otras

teorías; el problema se presenta cuando el autor mezcla la neurociencia, en un sin fin de ejemplos que hacen suponer que la inteligencia emocional, al igual que el coeficiente cognitivo, son regidos por nuestro cerebro y muy poco hay que hacer para desarrollarla.

El caso de Elliot resulta más que contundente; este personaje es examinado por Goleman en sus investigaciones. Elliot tenía un tumor del tamaño de una naranja, el cual mediante una cirugía exitosa le fue extirpado, sin embargo su comportamiento ya nunca volvió a ser el mismo.

Anterior a la operación Elliot era un abogado brillante con una carrera prominente y una vida familiar estable, pero justo después de haber entrado al quirófano a este personaje le resultaba imposible conservar un empleo, su esposa terminó por abandonarlo, y terminó despilfarrando todos sus ahorros.

El problema de Elliot según narra Goleman es que mostraba una pauta desconcertante. Intelectualmente era tan brillante como siempre, pero utilizaba muy mal su tiempo, se perdía en los detalles sin importancia y parecía haber perdido toda noción de sus prioridades. Lo más sorprendente es que podía narrar todos los pasajes trágicos de su vida, sin conmoverse, sin dar señales emocionales de ira, tristeza o desesperación.

Cuando se analizó el cerebro de Elliot se llegó a la conclusión que junto con el tumor se le había extirpado una parte de sus lóbulos prefrontales, lo que había ocasionado que sus pensamientos fueran igual que una computadora, capaz de dar todos los pasos anteriores a la toma de decisión, pero incapaz de asignar valores a las distintas probabilidades.

Elliot carecía de inteligencia emocional, toda vez que le fue dañada la conexión entre los centros inferiores del cerebro, sobre todo la amígdala y la capacidad pensante de la neocorteza; es decir, la solución a su incapacidad emocional, no pasaba por inscribirse a un curso de inteligencia emocional y trabajar en su caso, su problema era fisiológico y su única alternativa era reponer por vía de alternativas medicas convencionales, sus lóbulos prefrontales.

Así pues, en más de una ocasión Goleman sugiere que las emociones y el manejo adecuado de éstas, está fuera de nuestro alcance, pero contradictoriamente en otras, señala que la inteligencia emocional puede ser aprendida y desarrollada.

Por ejemplo Goleman, apunta que el control adecuado de la ira es uno de los elementos fundamentales de la inteligencia emocional; sin embargo en otro apartado sugiere que el control de esta emoción en particular, tiene que ver con una serie de neuronas inhibitorias en los lóbulos prefrontales, que pueden vetar los mensajes impulsivos surgidos de los centro emocionales, primordialmente de la amígdala.

Esto se pone en relieve en el experimento ya comentado realizado por la Universidad de Stanford conocido como test del malvavisco, en donde a un grupo de preescolares de cuatro años que fueron llevados a una habitación, se les puso un malvavisco en la mesa ante ellos y se les dijo “si quieres, puedes comerte este malvavisco ahora mismo; pero si no lo comes hasta que yo vuelva podrás comerte dos”. Con esto se pretendía determinar en que grado se dejaban dominar por sus impulsos más primarios.

Muchos años más tarde cuando se comparo a los niños que habían tomado un malvavisco con los que se comieron dos, se encontró que estos últimos, obtuvieron mucho mejores resultados en sus exámenes para entrar a la Universidad.

Goleman sugiere que esto se debió al vínculo que existe entre la amígdala y los glóbulos prefrontales. Señala que como fuente de impulso emocional, la amígdala es origen de distracciones. Los Lóbulos prefrontales son la sede de la memoria operativa, la capacidad de prestar atención a lo que tenemos en mente en un momento dado. En la medida en que nos distraigan pensamientos emocionalmente impulsados, dispondremos de menos atención en la memoria operativa. Si esto se mantiene por años puede dar lugar a un déficit de aprendizaje.

Como se observa. Goleman deja inconclusas sus investigaciones, agregando elementos adicionales a la teoría de la inteligencia emocional, que dejan muchas dudas, tales como: ¿Puede desarrollarse la inteligencia emocional?, ¿Qué papel juega el cerebro en el manejo adecuado de las emociones?, ¿Puede trabajarse la inteligencia emocional, aunque biológicamente no seamos aptos para ello?

Así pues habrá que decir, que sin un sustento real, la teoría de la inteligencia emocional, pierde gran parte de su fuerza, y con las contradicciones evidentes de su principal autor, es necesario no echar las campanas al vuelo, y pretender que la inteligencia emocional resuelva todos los problemas de la Dirección.

En este sentido, cabe señalar, que en el estado actual que guarda el análisis de esta teoría, no existen datos empíricos que permitan concluir que la inteligencia emocional sea relevante para la dirección de empresas, al menos no, en el porcentaje del 80% que estima Daniel Goleman.

Pudimos corroborar lo anterior a lo largo de la presente investigación, contrastando otras teorías que abogan por otros métodos para llegar al éxito, como la inteligencia política, la inteligencia ejecutiva, el cociente intelectual y el ecosistema organizacional por citar algunos.

Ahora bien, el caso de la inteligencia política requiere una especial atención, en virtud de que resulta cuestionable la invitación que a través de ésta se hace a los Directivos para presionar y explotar a sus empleados.

Creemos que ante la necesidad de resultados inmediatos, las empresas están preocupadas en conquistar sus objetivos a costa de todo, incluso en detrimento de su propio personal. El maltrato psicológico, que los directivos de este tipo de organizaciones suelen emplear, siempre es justificable para éstas en la medida que se obtengan utilidades.

Y es que si bien, en la últimas décadas, ha habido una tendencia por preocuparse más por el trabajador, por sus necesidades y por su bienestar, esto empezó a generarse por que se estimó que bajo estas condiciones, el trabajador puede desarrollarse más eficientemente. Así el propósito de esta nueva tendencia de ninguna manera puede considerarse humanista, por el contrario su propósito siempre fue y sigue siendo eminentemente financiero.

Por tal motivo, consideramos que siguen proliferando CEO's que utilizan estos métodos del miedo y el castigo para tratar a sus empleados, ya que estos personajes llevan a su personal al máximo de su potencial, aunque sea a costa de su salud física y en ocasiones mental.

Las exigencias elevadas y la presión incesante es un revulsivo que lleva a la mayoría de los trabajadores a otro nivel y eso siempre es buena noticia para el Consejo Directivo y accionistas de cualquier organización, en virtud de que sus utilidades irán en aumento casi en la misma proporción.

Así pues estos directivos obligan a las personas a analizar cuán fuertes son sus convicciones sobre un asunto determinado, en base a inquisiciones y presión, pero todo ello para obtener mejores rendimientos para el bien de la empresa.

En esta tesitura, tal y como lo dijimos anteriormente, en la actualidad, todo está en movimiento, la información, las cosas, la gente y por supuesto el mundo de los negocios no es la excepción, ante eso, las organizaciones requieren echar mano de genios que hagan el trabajo sin verse la ropa, y al parecer, los directivos con inteligencia política pueden ser una buena opción. Solo bastará estar al pendiente para que este tipo de directivos no pase de ser el mejor mentor del que se valdrá el personal para potencializar su rendimiento, al peor tirano que termine por perjudicarlo emocional y físicamente.

Finalmente el último de los objetivos de esta investigación era determinar si un líder afiliativo con alta conciencia social e inteligencia emocional es garantía de éxito en el campo laboral; ahora con toda certeza podemos decir que no.

Primero porque el carisma es un distintivo y un elemento fundamental en un líder, pero en un directivo el carisma no pasa de ser más que un plus, que evidentemente no estorba, pero tampoco es fundamental para realizar la tarea. Acordémonos que estas dos figuras son disímiles y difícilmente pueden converger en un mismo individuo con éxito. Sin duda un líder requiere de inteligencia emocional, es más nos atreveríamos a decir, que un liderazgo no pudiera ser sin éste elemento, pero un Directivo sólo requiere de una meta, herramientas técnicas y sentido común para lograr su propósito, que no es precisamente ganar concursos de simpatía, sino ofrecer dividendos a los accionistas.

Lo directivos analizan y resuelven los problemas de manera distinta en una organización por que sus objetivos también son diferentes; Jon Millar directivo de AOL lo expresa de una manera muy puntual: “a diferencia del líder carismático que sólo le pide a la gente que lo siga por ser quien es, yo les pido a las personas que comprendan lo que estoy diciendo”

Así pues, el directivo no se preocupa por caerle bien a la gente, no es su propósito; por el contrario un líder poco empático nunca podrá ser un verdadero líder. Y aunque el carisma es una herramienta de las que puede valerse un directivo para penetrar a la conciencia de su personal, no es la única ni la más certera.

Jim Kilts directivo sobresaliente opina en este sentido: “Creo que el carisma, la cordialidad o la empatía son excelentes cualidades. Ninguna de ellas es perjudicial en sí misma. De hecho son beneficiosas. Pero estos atributos sin una respuesta apropiada no tienen ningún sentido. Si usted me preguntara ¿Que personalidad le gustaría tener? Le diría quisiera ser carismático. Pero lo que más anhelo es conocer la respuesta apropiada; o al menos como dar con la respuesta apropiada. Esto es lo más importante, la característica clave que necesito. Pero eso no significa necesariamente que soy carismático o que tengo alguna personalidad particular. No importa cuanto carisma tenga un

ejecutivo, si está llevando a la compañía al borde al abismo. Y hemos visto muchos líderes empáticos y carismáticos que han hecho precisamente eso”.

El carisma no basta para un directivo, debe poseer elementos técnicos, aptitudes cognitivas suficientes, capacidades ejecutivas y además contar con un entorno organizacional apropiado que puede maximizar su potencial y permitirle el éxito.

La conducta de los seres humanos esta moldeada por sus propias circunstancias, evidentemente el éxito también lo está, así que cualquier teoría no podrá mas que aportar un elemento más para alcanzarlo, pero nunca podrá erigirse en un factor único y universal. Las falacias relativas al managment que se venden hoy en día en el mercado, son consumidas por personas que no tienen claro su propia esencia, y como ésta embona en su entorno.

Somos como lo dice brillantemente James G. March cambios pequeños en una historia cósmica. Las ambiciones de importancia o valor son las ilusiones del ignorante. Lo que podría llegar a hacer la diferencia para nosotros, creo, es si en nuestros diminutos papeles, en nuestro breve tiempo, vivimos la vida gentilmente y aportamos mas belleza que fealdad.

NOTAS

1. Marcus Buckingham. Lo que hacen los grandes ejecutivos. Harvard Business Review. Marzo de 2005.
2. Frederick Winslow Taylor, nacido en la ciudad de Germantown (Pennsylvania) en 1856; consideraba que la producción del trabajador era apenas de una tercera parte de lo que podía hacer en realidad.
3. Adalberto Chiavenato. Introducción a la teoría General de la Administración. Mc Graw Hill. México, páginas 55 a 59.
4. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro "Inteligencia Emocional", Editorial Vergara, pagina 55.
5. Peter Ferdinand Drucker nació en Viena, Austria el 19 de noviembre de 1909. Es considerado uno de los más influyentes autores de negocios del siglo XX.
6. Peter F. Drucker. Que hace eficaz a un ejecutivo. Harvard Business Review. Junio 2004.
7. Roderick M. Kramer. Caída desde las alturas. Harvard Business Review. Octubre de 2003.
8. Confesión hecha por un alto ejecutivo de la industria de automóviles a Roderick M. Kramer; publicada en su artículo Caída desde las alturas. Harvard Business Review. Octubre de 2003.
- 9 y 10. Cuadros presentados por Nitin Nohriay y James D. Berkley, dentro del su artículo ¿Qué fue del directivo que asumía el mando?, compilado en el libro Harvard Business Review.
11. Citado por Justin Menkes, en su Libro Inteligencia Ejecutiva. Editorial Empresa Activa. Pagina 204. Barcelona España. 2006.
12. Roderick M. Kramer. Los Grandes Intimidadores. Harvard Business Review. Febrero de 2006.
13. V.J. Wukmir. La emoción y el sufrimiento. Editorial Labor. Barcelona, España. 1967.
14. Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Pagina 27 México. Febrero de 2006.

15. Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Pagina 339 México. Febrero de 2006.
16. Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Paginas 34 y 35. México. Abril de 2000.
17. Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. México. Febrero de 2006.
18. Fragmento que aparece en la obra de Howard Garner en su obra "Multiple intelligences".
19. Goleman Daniel. Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. Noviembre de 2005.
20. Goleman Daniel. Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. Noviembre de 2005.
21. Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Pagina 75 México. Febrero de 2006.
22. Goleman Daniel. La inteligencia emocional. Editorial Vergara. Pagina 75 México. Febrero de 2006.
23. Caso citado por Daniel Goleman en su libro La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.
- 24 Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Paginas 77. México. Abril de 2000.
- 25 Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Paginas 86. México. Abril de 2000.
26. Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Pagina 93. México. Abril de 2000.
27. James C. Hunter. La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Editorial Empresa Activa. Pagina 77. España 1999.
28. Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Pagina 101. México. Abril de 2000.
29. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.
30. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.
31. Goleman Daniel. Liderazgo que obtiene resultados. Harvard Business Review. Noviembre de 2005.

32. Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Pagina 172. México. Abril de 2000.
33. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro la inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.
34. Daniel Goleman cita a Claude Steele en su libro la inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Pagina 172. México. Abril de 2000.
35. Ambos estudios fueron citados por Daniel Goleman en su libro La inteligencia emocional. Editorial Vergara. México. Febrero de 2006.
36. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro La inteligencia emocional. Editorial Vergara. México. Febrero de 2006.
37. Estudio citado por Daniel Goleman en su libro la inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.
38. Estudio citado en el artículo denominado Manejo de las Relaciones, publicado en el portal de internet www.inteligencia-emocional.org.
39. Fragmento citado en el artículo denominado Manejo de las Relaciones, publicado en el portal de internet www.inteligencia-emocional.org.
40. Madrigal Torres Berta Emilia. Liderazgo, enseñanza y aprendizaje. Editorial McGraw-Hill. Pagina 9. México. Junio de 2004.
41. Roderick M. Kramer. Los Grandes Intimidadores. Harvard Business Review. Febrero de 2006.
42. Citado por Roderick M. Kramer. Los Grandes Intimidadores. Harvard Business Review. Febrero de 2006.
43. Estudio publicado en mayo de 2004, por la revista Harvard Business Review.
44. Estudio citado por los profesores Boris Groysberg, Ashish Nanda y Mitin Noria en su investigación publicada en mayo de 2004, por la revista Harvard Business Review.
45. Estudio publicado en mayo de 2006, por la revista Harvard Business Review.
46. Caso citado por Boris Groysberg, Andrew N. Mclean y Nitin Noria en su estudio titulado ¿son transportables los líderes? publicado en mayo de 2006, por la revista Harvard Business Review.
47. Boris Groysberg, Andrew N. Mclean y Nitin Noria. ¿Son transportables los líderes? Harvard Business Review. Mayo de 2006.

48. Drucker Peter. Que hace eficaz a un ejecutivo. Harvard Business Review. 2004.

49 y 50 Drucker Peter. Que hace eficaz a un ejecutivo. Harvard Business Review. Página 4. 2004.

51. Peter Drucker. Managing in the Next Society. Truman Talley Books. 2002. Página 89.

52. Inteligencia Ejecutiva. Menkes Justin. Editorial Empresa Activa. Barcelona España. 2006.

53. Vida Y Psicología. Farne Mario, Sebellico Andreina y Antonelli Ferruccio. Editorial Reader's Digest, México S.A. de C.V. México. 1987

54 y 55 Estudio publicado en la revista Harvard Business Review, en diciembre de 2003; Mahzarin R. Banjac, es profesor de ética social en el departamento de psicología de Harvard University en Cambridge, Massachussets, Max H. Bazerman es profesor de administración de empresas en Harvard Business School en Boston y Dolly Chung es MBA de Harvard Business School, y candidata doctoral del programa conjunto de conducta organizacional y psicología en Harvard University.

56. Citado por Justin Menkes, en su Libro Inteligencia Ejecutiva. Editorial Empresa Activa. Pagina 190. Barcelona España. 2006.

57. Goleman Daniel. La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Pagina 20. México. Abril de 2000.

58. James G. March. Las ideas como arte. Harvard Business Review. Octubre 2006.

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

El desarrollo de la personalidad y la inteligencia emocional. Antunes Celso. Editorial Gedisa. Barcelona España. 2000.

Harvard Business Review on Leadership. Mintzber Henry, Kotter John P. y otros. Editorial Harvard Business School Press. Boston, Estados Unidos de Norte America. 1999.

Inteligencia Ejecutiva. Menkes Justin. Editorial Empresa Activa. Barcelona España. 2006.

Introducción a la teoría General de la Administración. Chiavenato Adalberto. Editorial Mc Graw Hill. México.

La emoción y el sufrimiento. Wukimir V.J. Editorial Labor. Barcelona, España. 1967.

La inteligencia emocional. Goleman Daniel. Editorial Vergara. México. Febrero de 2006.

La inteligencia emocional en la empresa. Goleman Daniel. Editorial Vergara. México. Abril de 2000.

La Paradoja, un relato sobre la verdadera esencia del liderazgo. Hunter James C. Editorial Empresa Activa. España. 1999.

Liderazgo, enseñanza y aprendizaje. Madrigal Torres Berta Emilia. Editorial McGraw-Hill. México. Junio de 2004.

Managing in the Next Society. Drucker Peter. Truman Talley Books. 2002.

Vida Y Psicología. Farne Mario, Sebellico Andreina y Antonelli Ferruccio. Editorial Reader's Digest, México S.A. de C.V. México. 1987