

# La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la Consejería Profesional\*

## The managerial function: An analysis of leadership from the Professional Counseling

Recibido: Junio 09 de 2018 - Evaluado: Septiembre 10 de 2018 - Aceptado: Diciembre 11 de 2018

Sonia Quiroz Leal\*\*

### Para citar este artículo / To cite this Article

Quiroz Leal, S. (Enero-Junio de 2019). La función gerencial: un análisis del liderazgo desde la Consejería Profesional. *Revista Gestión y Desarrollo Libre*, 4(7), (112-134).

### Resumen

El presente artículo tiene por objetivo estudiar el liderazgo desde la perspectiva de la consejería profesional. A partir de un estudio cualitativo y apoyada en la teoría fundamentada se hace una entrevistas a seis gerentes de la comunidad empresarial de la ciudad de Monterrey, N. L., México, con la finalidad de conocer sus percepciones sobre diversos temas en torno al liderazgo, tales como: responsabilidad social corporativa, ética en las empresas, estrategias competitivas, proceso de toma de decisiones, ejercicio de la autoridad, cultura de la organización, evaluación del desempeño, selección del personal, estrategias de motivación del personal, y usos de las TIC y redes sociales. Los resultados permiten advertir que las funciones gerenciales asocian características de inteligencia emocional e inteligencia social para dirigir procesos con atingencia; esto refleja la necesidad de promover el desarrollo

---

\* Artículo inédito. Artículo de investigación e innovación. Artículo de investigación. Proyecto de investigación vinculado al Programa de Doctorado en Educación y Consejería Profesional de la Universidad Evangélica Nicaragüense Martin Luther King, Jr.

\*\* Psicóloga por la Universidad Autónoma de Nuevo León - México; Magister en Psicoterapia Gestalt por el Centro de Investigación y Psicoterapia Gestalt, Fritz Perls, S. C. - México; Magister in Arts, Mención Consejería Profesional y Salud Mental por St. Mary's University - Estados Unidos; Participante del Doctorado en Educación y Consejería Profesional por la Universidad Evangélica Martin Luther King, Jr. - Managua, Nicaragua. Email: soniaquiroz.doctoecp@gmail.com.

gerencial adicionando estos dos componentes en el desarrollo del liderazgo, a fin de lograr una consistente respuesta de los subordinados hacia el logro de las metas organizacionales. Los gerentes exhiben características que se corresponden con constructos personales, además de los aspectos administrativos que corresponden a su cargo.

**Palabras Clave:** Funciones Gerenciales, Organizaciones, Liderazgo, Inteligencia Emocional, Inteligencia Social, Consejería Profesional

## **Abstract**

This article focused on the study of leadership from the perspective of professional counseling, from a qualitative study perspective and based on the informed theory, interviews were made with six managers of the business community of the city of Monterrey, Mexico, to know their perceptions on various topics around leadership, such as corporate social responsibility, ethics in companies, competitive strategies, decision-making process, the exercise of authority, culture of the organization, evaluation of the performance, selection of staff, strategies of the motivation of staff, and uses of ICT and social networks. The results allow us to understand that people on management functions associate emotional intelligence and social intelligence characteristics to conduct processes with effectiveness; this reflects the need to promote managerial development by adding these two components in leadership development, to achieve a consistent response of subordinates towards the achievement of organizational goals. Managers exhibit characteristics that correspond to personal constructs, in addition to the administrative aspects that correspond to their position.

**Key words:** Management Functions, Organizations, Leadership, Emotional Intelligence, Social Intelligence, Management Culture, Professional Counseling

## SUMARIO

INTRODUCCIÓN. - ESQUEMA DE RESOLUCIÓN. - I. Problema de investigación. - II. Metodología. - III. Plan de Redacción. - 1. Liderazgo - 2. Resultados de Investigación. - CONCLUSIONES. - REFERENCIAS.

## **Introducción**

La administración, como rama de las ciencias sociales, está implicada en lograr que las organizaciones sean más eficientes; como ciencia, se encarga de estudiar a las organizaciones y diseñar herramientas y estrategias útiles para mejorar sus acciones u operaciones, de cara a optimizar sus recursos. La administración

se encarga de los procesos de planeación, organización, dirección y control y, se apoya para ello, en los recursos humanos, técnicos y materiales. Actualmente, las organizaciones están enfrentando entornos complejos que implican ambientes empresariales heterogéneos, globalización, desarrollo de las tecnologías y elevada competitividad, entre otros aspectos. Ello, entraña desafíos asociados a cambios continuos que presionan y les exigen una mejor adaptación si deciden conservarse competitivas en el mercado interno o en el mercado internacional: la alternativa es sobrevivir o fenecer. Todos los cambios que se suscitan a nivel económico, político, social y cultural cobran implicaciones concretas en la dinámica de la vida de las organizaciones, ya sea para favorecer escenarios ideales o, para propiciar escenarios de precariedad y malestar laboral (Barbosa Ramírez, 2013).

Tal dinámica exige un desarrollo estratégico de los sectores productivos, y “las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potenciando la diferenciación en el mercado” (De Meuse, Dai & Wu, 2011; citado en Leyva Carreras, Espejel Blanco & Cavazos Arroyo, 2017: 9). La dinámica organizacional determina la necesidad de hacer bien las cosas, innovar y generar resultados que las posicionen en el mercado, papel que recae en la función gerencial. Las nuevas realidades exigen a las organizaciones proyectarse competitivamente aplicando inversión en aspectos tales como investigación y desarrollo, utilizar el conocimiento disponible y manejar la información dentro de un continuo proceso de educación; es aquí, el momento en que las ciencias económicas y las ciencias sociales contribuyan al desarrollo de nuevos modelos gerenciales que potencien el recurso humano y sus actuaciones, considerando que los “auténticos artículos con valor no son los bienes materiales, sino los conceptos, ideas e imágenes” (Ibáñez, Castillo & Núñez, 2010: 61).

Así entonces, el liderazgo en la empresa es el centro de interés y cobra una elevada importancia en razón del impacto que las acciones de una persona tienen para lograr influencia en equipos de trabajo y sus resultados. El comportamiento gerencial se relaciona con estilos comportamentales vinculados no sólo con la realización de la tarea, sino también, se vincula a las relaciones (Cruz Martínez, Serralde Solórzano & Rivera, 2015; Redin, 1983, citado en Cruz Martínez, Serralde Solórzano & Rivera, 2015). Una organización que guarde equilibrio dentro de un entorno social, político y económico, puede lograr generar resultados ventajosos en un entorno incierto (Eisenman, 2012, citado en Leyva Carrera, Espejel Solórzano & Cavazos Arroyo, 2017; Leyva Carreras, Espejel Blanco & Cavazos Arroyo, 2018). Para ello, el liderazgo ha de contar con personas (gerentes o directivos) hábiles,

competentes y motivadas por generar resultados; personas que orienten y guíen a equipos de trabajo hacia la elaboración y el cumplimiento de objetivos, personas que se convierten en figuras de autoridad, líderes, impulsores y transmisores de información, a fin de que la organización se sostenga en el tiempo y cumplan las metas propuestas. Además, la motivación del equipo o grupo de colaboradores es sin duda parte importante de la función gerencial, dada la posición de privilegio del puesto y la perceptible influencia que ejerce en el grupo de trabajo.

Ahora bien, las organizaciones centran sus esfuerzos en la identificación de los factores que más influyen en logros competitivos; dicha competitividad implica la adquisición de aptitudes que aseguren una mayor productividad, que a su vez coadyuve a la competitividad empresarial, la cual está determinada por fuentes internas y externas, que suman aportes para el crecimiento y desarrollo organizacional, y a las que es necesario asociar un valor, de manera que las empresas puedan competir en sectores nuevos, acomodándose al movimiento de los mercados mundiales, lo que permite afirmar que la competitividad es la base del crecimiento empresarial (Martínez et al, 2010, citado en Leyva Carreras, Espejel Blanco & Cavazos Arroyo, 2018). Tal es el sentido de la función de la dirección estratégica de una corporación, que la planeación que se asocia a este cargo se relaciona directamente con las habilidades gerenciales y la competitividad empresarial. La competitividad, así entendida, requiere entonces de un equipo gerencial activo, actualizado, con habilidades y apertura al cambio e investido de características personales que enriquezcan el perfil del directivo y lo conviertan en un recurso de alta importancia al que hay que asegurar. Hoy día, quien ocupa el cargo de directivo, gerente o administrador ha de contar en su perfil con un liderazgo que impulse a los demás colaboradores a lograr los objetivos de la organización. El liderazgo implica conseguir que los miembros de la organización trabajen juntos para sacar adelante las metas, valiéndose de su capacidad profesional y visión en favor del cambio y, de sus características personales positivas.

Es por ello que el liderazgo es una actividad muy amplia que se vincula tanto con las cualidades de una persona, como con la función que ésta cumple en la organización; es de este modo que el líder logra conducir a las personas al logro de objetivos comunes. En este contexto los científicos sociales, consultores o consejeros, trabajan con las organizaciones, siguiendo la consideración básica que señala que desde los puestos más modestos hasta los más altos cargos en una organización, la competencia de los profesionales o directivos no está dada solamente por su pericia técnica, ni por su coeficiente intelectual, ni por sus grados o títulos,

sino por su inteligencia emocional (Goleman, 1998), además de confirmarse que “la inteligencia emocional muestra relaciones positivas y estadísticamente significativas con la autoeficacia emprendedora” (Salvador Ferrer, 2008:76).

Cuando alguien pregunta qué es lo que distingue a un líder, inmediatamente las respuestas se remiten a conferir características de empatía y autoconocimiento que asocian aspectos de inteligencia emocional al perfil del liderazgo, aunque, como señalan Goleman & Boyatzis (2008), una manera poderosa de convertirse en un buen líder es, además, identificar ambientes auténticos en los cuales se puedan aprender conductas sociales “que refuerzan el circuito de sistemas sociales del cerebro” (Goleman & Boyatzis, 2008: 3). Fernández Rodríguez (2013) subraya que la inteligencia social es un modelo de personalidad y de comportamiento individual según el cual las personas tienen un conocimiento de sí mismos y del mundo social en que viven, conocimiento que les permite manejar sus emociones y conducir su comportamiento hacia las metas que se proponen.

Lo anterior permitió extender el concepto de inteligencia emocional asociado al líder hacia un concepto más basado en las relaciones como lo es la inteligencia social. La inteligencia social es considerada como un conjunto de características o competencias interpersonales que inspiran a las personas a ser eficaces y, tiene asiento y fundamento en ciertos circuitos neuronales (Goleman & Boyatzis, 2008). La inteligencia social determina que una persona, aunque posea características de capacidad, empuje y autodisciplina, si no posee destrezas sociales adecuadas, su crecimiento en el aspecto productivo puede verse obstaculizado. Además, el propio concepto de inteligencia social se ha aplicado no sólo a nivel de una característica individual, sino que se ha adherido al conjunto de características que identifican a una organización, en tanto se ha considerado como una competencia asociada a la posibilidad de cumplimiento de la responsabilidad social empresarial (Schvarstein, 2003). Según Arévalo Escobar (2007) la responsabilidad social está implicada en la mejora del nivel de vida de todos los grupos sociales relacionados con la actividad laboral, y es justo en torno a esto que se identifica la importancia del tema de la inteligencia social y la importancia de gestionarla como competencia fundamental de las organizaciones. Por su parte, Camejo & Cejas (2009) han insistido que es necesario crear marcos conceptuales y teóricos que garanticen la aplicación de modelos gerenciales exitosos desde la perspectiva de la responsabilidad social.

De Haro García & García Izquierdo (2015) precisan que es necesario insistir en la importancia de desarrollar nuevas formas de pensar sobre el liderazgo, y sobre los métodos y programas de desarrollo directivo que respondan a lo que los

nuevos panoramas económico y empresarial demandan, para responder con mayor rapidez a través de un liderazgo que sea capaz de manejar de manera eficiente los equipos humanos a su cargo. Por tanto, los programas de desarrollo directivo han de prestar atención especial a las conductas de los líderes que pueden transformar a la organización en su conjunto (De Haro García & Carrión, 2012; Antoncic & Hisrich, 2001; Lyon, Lumpkin & Dess, 2000; Conger & Benjamín, 1999; citados en De Haro García & García Izquierdo, 2015). De esta manera, el éxito de la función gerencial ha sido visto y reconocido como aquel perfil que incluye la habilidad para aprender acerca de sí mismo y acerca de los demás, construyendo y evaluando el propio conocimiento, y considerando las diferencias culturales entre los distintos enfoques gerenciales, como lo apunta Granell y otros (2005), citado en Benavides (2013). El propio mercado laboral demanda ya profesionales con habilidades emocionales, que posean “destrezas blancas” (Sánchez, 2001; citado en Orué Arias, 2010), que sean capaces de integrarse en un equipo de trabajo, muestren iniciativa, se adapten a los cambios continuos y muestren habilidades de equilibrio personal y social para garantizar una mejor productividad en las organizaciones (Orué Arias, 2010). Por su parte, García Fernández & Giménez Mas (2010) señalan que la adaptación de los individuos a las nuevas situaciones que exigen las dinámicas organizacionales no siempre se puede dar de manera óptima dado que las personas pueden carecer de algunas habilidades o aptitudes, requiriendo entonces de un tipo de inteligencia que no es precisamente la que exhibe un coeficiente alto, sino aquella que permite adaptabilidad, y que es la que se tipifica como inteligencia emocional.

La consejería profesional, en un papel de consultor, provee servicios de asesoramiento profesional externo a las organizaciones, a través de especialistas calificados para apoyar a la empresa a alcanzar sus fines, mediante el mejoramiento del aprendizaje y el apoyo hacia la implementación de soluciones; así, se añade como participante autorizado al equipo científico que respalda el crecimiento empresarial, en conjunto con la administración y el trabajo social. La psicología puede hacer importantes aportes a la comprensión del comportamiento humano, directamente implicado en el actuar de las organizaciones, con un rol de mayor interés toda vez que, por ejemplo, la responsabilidad social implica una dimensión cognitiva, además de la administrativa y económica-social (Arévalo Escobar, 2007), lo que sugiere la necesidad de generar más y mejores programas que desarrollen la inteligencia emocional y social, conforme a la consideración de que el actor central de la vida de las organizaciones es y seguirá siendo el grupo humano que las conforma. El presente artículo tiene por objetivo estudiar el liderazgo desde la perspectiva de la

consejería profesional. Los resultados advierten cómo se vinculan las percepciones de los empresarios con los aspectos de inteligencia emocional y la inteligencia social.

## **Esquema de resolución**

### **1. Problema de investigación**

¿Cómo es el liderazgo desde la perspectiva de la consejería profesional?

### **2. Metodología**

La investigación se enmarcó en el paradigma cualitativo, asumiéndose una postura interpretativa, la cual dirige su atención hacia constructos que no son observables ni susceptibles de ser cuantificados, tales como las percepciones, creencias, motivaciones, significados, entre otros (cfr. Latorre Beltrán, del Rincón Igea & Arnal Agustín, 2005). Es por esto que, desde el marco de la metodología cualitativa, este trabajo utilizó la teoría fundamentada (o teoría fundada), a través de la cual la teoría emerge de los datos (Glaser & Strauss, 1967; Strauss & Corbin, 2002), para el análisis de la información obtenida, misma que se recopiló a través de la realización de entrevistas a seis directivos de empresa de la ciudad de Monterrey, Estado de Nuevo León, México. Centrado el análisis en torno a un enfoque interpretativo, en esta investigación la unidad de análisis coincide con cada uno de los argumentos registrados durante las entrevistas realizadas a cada uno de los informantes participantes en este estudio, y que posteriormente fueron sometidos a un proceso de codificación abierta (Strauss & Corbin, 2002). El registro en forma escrita de cada una de las entrevistas permitió realizar un análisis detallado de los distintos conceptos evaluados en las respuestas expresadas por los directivos, otorgando una connotación conceptual a cada uno de los argumentos registrados relacionados con los temas investigados (Eslava Zapata, Pérez Carrero & Aranguren Carrero, 2014). El análisis siguiente consistió en registrar la frecuencia con que se refleja cada concepto tras la manifestación de cada informante, asignándole una connotación teórica, que se constituyó en un dato significativo para el estudio. Así, cada dato representa un segmento de estudio que ha de ser interpretado a través de su relación con uno o varios “códigos” o “etiquetas”, siguiendo la línea de la codificación teórica, en particular de la codificación abierta (Flick, 2004). De este modo, el proceso analítico se inició con una codificación abierta, seguida de una codificación axial y el proceso de inducción analítica, de la cual derivó el sistema de categorías emergentes.

En su carácter de estudio cualitativo, la muestra se configuró bajo criterios de adecuación y suficiencia (Bonilla Castro, 2005). En la investigación de campo se consideró un muestreo en el que la recolección de datos fue guiada por los conceptos que se derivaron de la teoría en construcción, de manera que en el proceso de análisis y categorización de los datos empíricos los conceptos o teorías se refinan o extienden hasta alcanzar la saturación teórica, nivel en el que se observa que los datos se están repitiendo y ya no aportan información nueva, o bien, que la información recolectada es lo suficientemente profunda para realizar el análisis. Dicha estrategia permite confirmar que la muestra se construye según las necesidades que plantea la teoría emergente. De cualquier modo, el muestreo se enmarcó en el tipo no intencional, y más específicamente, en el muestreo por conveniencia, dado que se seleccionaron aquellos informantes que fueron los de más fácil acceso, “en determinadas condiciones” (Flick, 2004: 83). Así, durante el proceso de muestreo se decidió entrevistar a directivos de empresa que presentaron mayor disponibilidad y de los cuales se obtuvo información vinculada a los puntos de interés para la investigación, hasta que se alcanzó el nivel de saturación teórica (Strauss & Corbin, 2002). En total la muestra se constituyó por seis sujetos de estudio, y los criterios básicos de selección fueron los siguientes: estar vigentes en la función gerencial encabezando grupos de trabajo durante al menos los últimos tres años, tener contacto continuo y consistente con equipos de trabajo, contar con disponibilidad para conversar sobre el tema de estudio y disponer una actitud positiva a participar en esta investigación. Cabe añadir que los informantes clave entrevistados son profesionistas y posgraduados, en ejercicio de su grado profesional (dos ingenieros químicos, de 63 y 49 años respectivamente, un abogado, de 51 años, una consejera, de 52 años, una trabajadora social de 64 y una educadora de 45 años), y todos reportaron encabezar sus grupos de trabajo. En cuanto a la validez y confiabilidad de los datos recogidos, tras realizarse la transcripción del contenido de las entrevistas, los informantes recibieron copia del escrito mecanografiado, ratificando todos sus registros de información, la cual, una vez ratificada, se procesó mediante el programa cualitativo de datos Atlas. ti, versión 7.5 (Chacón & Eslava, 2017).

### **3. Plan de redacción**

#### **3.1. Liderazgo**

El liderazgo es una posición en las organizaciones que se corresponde con un reconocimiento, una posición de privilegio, al mismo tiempo que implica una demanda de buenos resultados para quien ocupe esta posición gerencial (Eslava

Zapata, Chacón Lobo, Chacón Guerrero & González-Júnior, 2018). En el entramado de las organizaciones, sin importar su tamaño, el peso de las dinámicas que se establecen en las relaciones laborales recae en una persona clave cuyo liderazgo constituye un papel central. Helland & Winston (2005), citados en Zárate Torres & Matviuk (2012), han distinguido dos formas de estudiar al liderazgo: aquel que es visto como un puesto o cargo de jerarquía en una organización, o bien, como un proceso de influencia que tiene lugar en un sistema social.

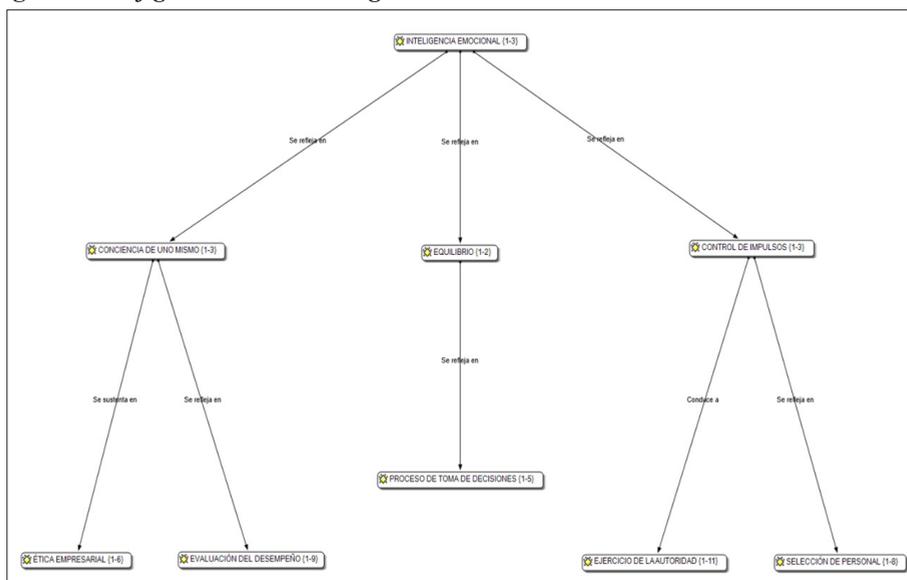
Según Maureira (2004) el estudio del liderazgo invita a una reflexión abundante en derredor de este aspecto esencial de la vida organizacional, dado que tal estudio ha sido amplio, pero pobremente comprendido. Visto el liderazgo dentro de un proceso donde la interacción social parte de un líder que busca influir en sus seguidores, Nájera (2016) apunta que las empresas ahora están interesadas en el estudio de la inteligencia emocional a fin de integrar herramientas que permitan lograr y mantener ventajas competitivas, aunque pocos estudios se han realizado a nivel organizacional, privando aún la examinación de este constructo en el área del desarrollo psicológico. En el manejo de una empresa, su liderazgo no está sostenido sólo en el decurso de las operaciones que realiza, sino, y muy importantemente, en las interacciones sociales, y en donde los líderes con mejores habilidades sociales asocian características de inteligencia emocional a su perfil personal profesional y logran conducir de una mejor manera a sus equipos hacia el logro de los objetivos organizacionales (Eslava Zapata, Prada Torres, Chacón Guerrero & Gonzalez Júnior, 2018). Estos líderes son personas cuya conjugación de habilidades personales y profesionales les permite alcanzar un rendimiento máximo, en un lugar y momento apropiados (Becerra & Sánchez, 2011). Ahora bien, cuando las empresas enfrentan cambios, se requiere de capacidad para responder de inmediato, contexto en el que un consultor, apoyándose en habilidades sustentadas en la psicología organizacional y asociando competencias de orden profesional, contribuye en identificar el fundamento de investigaciones y sus efectos en la acción de la consultoría en las organizaciones, “y de esta forma entender las influencias mutuas de los diferentes actores que la integran” (Velasco López & Cavazos Arroyo 2015:70).

En este contexto, comprendiendo que las organizaciones se mueven, crecen y se desarrollan según sus factores humanos, la ciencia de la psicología participa desde una de sus ramas, la organizacional, con el fin de estudiar “los fenómenos psicológicos individuales en el interior de las organizaciones y su impacto en las personas” (Orozco Rincón, López Ruiz, Zuleta, López, Giraldo, Molina, Álvarez, Valencia, Ramírez Gómez & Páez, 2013: 411).

### 3.2. Resultados de investigación

Una vez realizado el análisis inductivo, derivaron tres niveles de análisis: dimensiones, subcategorías y categorías principales. En torno a los datos, específicamente emergen dos grandes categorías: *Inteligencia emocional* e *Inteligencia social*, y dentro de éstas, las subcategorías respectivas: *conciencia de uno mismo, equilibrio y control de impulsos* para la primera categoría, y *motivación y sociabilidad* para la segunda categoría, con sus respectivos aspectos conceptuales, cuyos diagramas muestran el conjunto de códigos involucrados y su vinculación con los datos brutos en los cuales encuentran sustento, siendo todo ello el resultado del proceso de codificación abierta inicial relacionada con los textos analizados de las entrevistas realizadas. El análisis se presenta siguiendo ese orden. La figura 1 permite visualizar en forma organizada los elementos conceptuales que resumen la fase analítica correspondiente a la categoría *Inteligencia Emocional*.

**Figura 1. Configuración de la Inteligencia Emocional en el marco del contexto analizado**

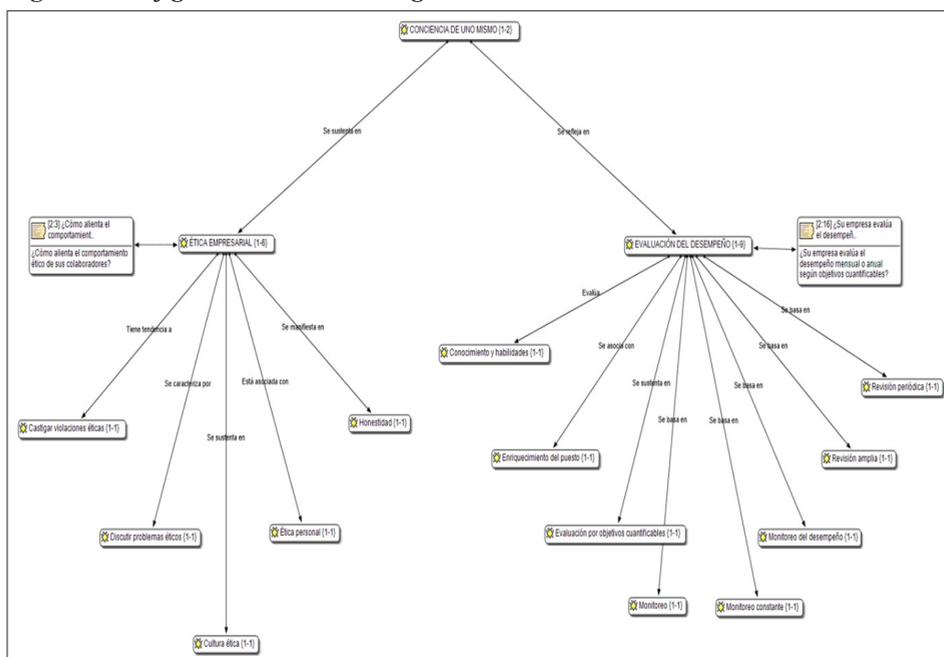


**Fuente:** Elaboración propia.

La inteligencia emocional es la primera de las dos grandes categorías principales trazadas tras la consulta a los informantes clave. En esta categoría convergen finalmente elementos trascendentales que, ubicados desde la perspectiva de la consejería profesional, son vistos como impostergables: “es importante para los líderes practicar la

inteligencia emocional, reconociendo sus propias aptitudes emocionales: autodominio, confiabilidad, escrupulosidad, adaptabilidad e innovación” (Bonifaz Villar, 2012: 61-62) [conciencia de uno mismo, equilibrio, control de impulsos]. La inteligencia emocional resulta relevante en la práctica del liderazgo, considerando que cuando se combinan conocimiento y emociones se obtienen grandes resultados y se conforman y conservan equipos de trabajo estables, colaborativos y leales (Bonifaz Villar, 2012). Es una destreza que permite conocer e interpretar los propios sentimientos, interpretar y afrontar los de los demás, sentirse satisfecho y eficaz, y generar hábitos positivos que favorezcan la productividad. Así, tras el análisis del contenido de las entrevistas realizadas, derivado del constructo *inteligencia emocional* emergió un primer e importante elemento teórico: *conciencia de uno mismo*, agrupando a su vez códigos de ética empresarial y evaluación del desempeño (figura 2).

**Figura 2. Configuración de la subcategoría Conciencia de uno mismo**



**Fuente:** Elaboración propia.

La figura 2 muestra la primera subcategoría trazada para este análisis: *conciencia de sí mismo*. Koontz, Weihrich & Cannice (2012) señalan que los individuos son mucho más que sólo un factor productivo en los planes de la

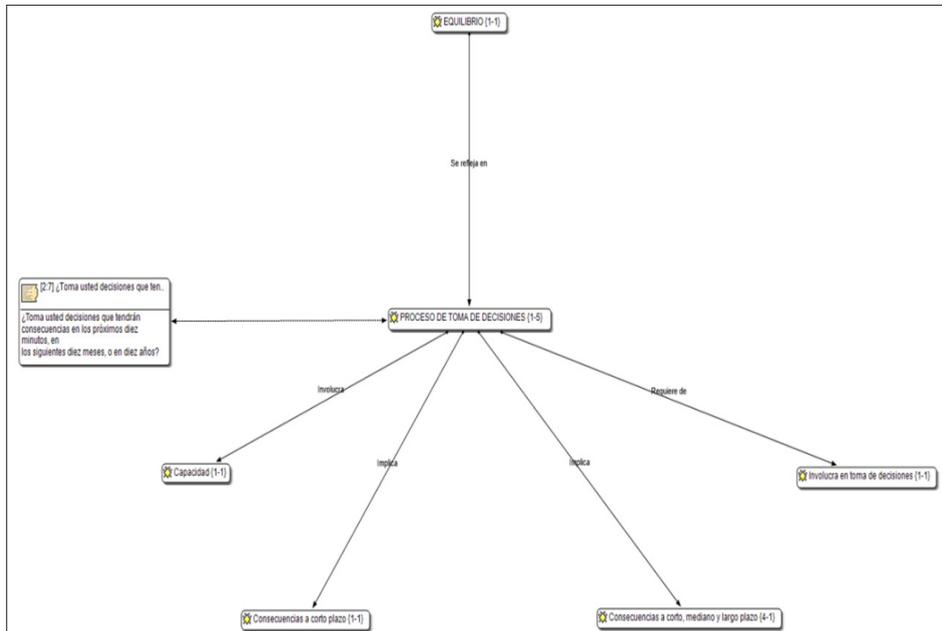
administración; son también miembros de sistemas sociales, consumen bienes y servicios y son miembros de grupos sociales como familias, escuelas, iglesias, asociaciones y partidos políticos. Ante estas distintas situaciones y funciones, los administradores responden a leyes que los sancionan, y están exigidos a evidenciar comportamientos éticos que guían una tradición de respeto a la dignidad humana, característica esencial de nuestra sociedad. Es de este modo que los gerentes, administradores, directivos, todas aquellas personas que dirigen equipos, son miembros que interactúan en un amplio sistema social.

Y si la función gerencial de dirigir es definida como el proceso de influir en las personas para que contribuyan a las metas organizacionales y de grupo, es aquí entonces que las ciencias del comportamiento aportan su principal contribución a la administración, toda vez que permiten explicar las importantes variables que se relacionan con los factores humanos, la motivación, el liderazgo y la comunicación, comprendiendo que los líderes son seres humanos que no pueden dar aquello que ellos mismos no tengan. En este contexto, los informantes entrevistados reflejan una característica muy importante relacionada directamente con una clase especial de inteligencia, la emocional, considerándose así que más allá de las competencias técnicas que un administrador posea para ejercer su puesto de control, se encuentran competencias personales relacionadas por ejemplo, para este caso, con la denominada “conciencia de uno mismo”, la cual es definida por Bonifaz Villar (2012) como la capacidad que posee una persona para reconocer sus emociones y sentimientos.

En el caso de la población entrevistada para este análisis, se considera que esta “conciencia de uno mismo” se encuentra sustentada desde la ética empresarial misma que ya ha sido descrita aquí, asociada sobre todo a una ética personal, honestidad (*“busco que se manejen con honestidad y que no ofrezcamos cosas que no vayamos a cumplir”*) y, en general, asociada a una cultura ética que permite reflejar una apropiada habilidad para evaluar el propio desempeño y realizar el monitoreo adecuado del desempeño de otros a la luz de la mayor objetividad, y lo más ajeno posible al propio prejuicio e ideas preconcebidas. Es aquí donde posiblemente sea definida la postura gerencial vista desde la perspectiva de una consejería profesional, área siempre involucrada en el desarrollo de procesos de auto regulación, autoevaluación y desarrollo de metas personales relacionadas con favorecer el autoconocimiento y, por tanto, la mencionada “conciencia de uno mismo”. Ahora bien, la figura 3 muestra la subcategoría denominada *Equilibrio*. Este aspecto es definido por Bonifaz Villar (2012: 61) como “el autocontrol de toda persona sobre los sentimientos y estados de ánimo propios”. Sin duda que la

función gerencial que se relaciona con el control ha de estar precedida de un cierto nivel de auto regulación o de autocontrol, de modo tal que este estado anímico refleje objetividad, ante todo a la hora de colocarse frente a un proceso de toma de decisiones, proceso que implica poseer capacidad y asumir decisiones cuyas consecuencias tendrán efecto tanto en un corto plazo, como a mediano y a largo plazo (“en muchas ocasiones he de tomar decisiones que tendrán consecuencias en minutos... arreglos legales que se determinan en minutos, así es el litigio. Otros asuntos, meses y hasta años... mucha paciencia...”).

**Figura 3. Configuración de la subcategoría Equilibrio**

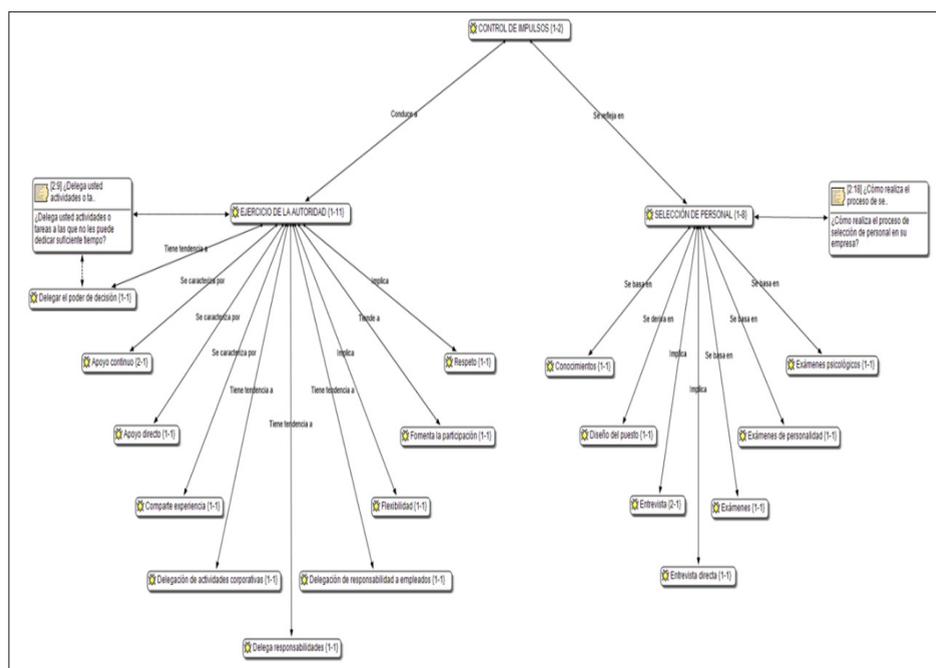


**Fuente:** Elaboración propia.

De la categoría inteligencia emocional derivó la subcategoría denominada *Control de impulsos*, que se visualiza en la figura 4. Este aspecto, implicado tanto en el comportamiento individual como en el grupal, y tanto si se es colaborador o se es líder, guarda grandes implicaciones para todos los casos, especialmente para aquel último, el líder, quien afronta la tarea de ejercer autoridad y control, y cuyas decisiones a menudo impactarán la esfera de los factores humanos, así como desde luego los objetivos organizacionales. Villamediana, Donado & Zerpa (2015) encontraron que

la relación entre la inteligencia emocional y un estilo integrador de liderazgo pudiera deberse a que las personas emocionalmente inteligentes son capaces de identificar apropiadamente sus propias emociones y regularlas de forma reflexiva. El ejercicio de la autoridad precisamente representa una posición de privilegio desde la cual se esgrime un poder autorizado para influir en lo que las personas sienten, piensan y hacen, y dicho privilegio podría manejarse desde una posición de inteligencia emocional, o bien desde una posición que pudiera representar coerción o injusticia. Es por ello que la adecuada acción de reclutamiento o de selección de personal, como lo reportan los informantes, está implicada en examinar los perfiles de personas que ocuparían posiciones gerenciales o no gerenciales, de modo que pudiera garantizarse una cierta aproximación a la identificación de perfiles (*“por entrevista personal y verificando experiencia, personalidad y estudios”*) que muestren balance entre competencias relacionadas no solamente con el *saber hacer*, sino y de manera esencial con el *saber ser* y el *saber estar*. Al respecto, señalan lo siguiente Koontz, Weihrich & Cannice (2012: 387):

**Figura 4. Configuración de la subcategoría Control de impulsos**

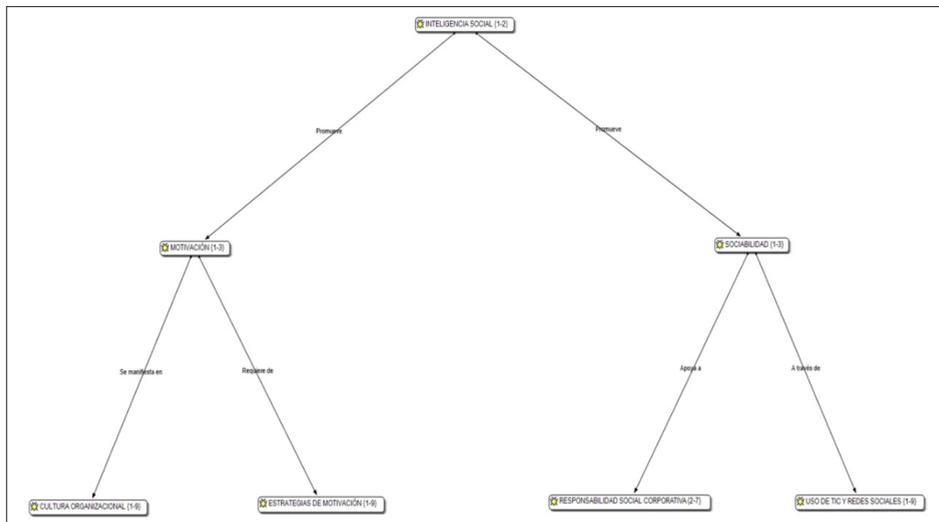


Fuente: Elaboración propia.

“Administrar supone alcanzar los objetivos de la empresa; obtener resultados es importante, pero los medios nunca deben violar la dignidad de las personas. El concepto de dignidad individual significa que se debe tratar a las personas con respeto, no importa cuál sea su cargo en la organización”.

Por otro lado, la figura 5 muestra la segunda gran categoría que emergió tras el análisis: La *inteligencia social*. Este aspecto se refiere a características relacionadas con una clase especial de inteligencia asumida por un líder que en su función gerencial se exhibe como un líder motivador e inspirador de cambios. Tal líder maneja y promueve la *motivación*, así como la *sociabilidad*, manifestándose como un agente de cambio social, desde su propia perspectiva personal, misma que extiende a la organización, utilizando los recursos personales y tecnológicos a su alcance.

**Figura 5. Configuración de la categoría Inteligencia social**



**Fuente:** Elaboración propia.

La inteligencia social refiere características de colaboración en un líder que inspira el trabajo en equipo a partir de su saber estar, su saber convivir y el saber transmitir los valores corporativos, su propia ética y su sentido de responsabilidad social y de interés en las personas; no sólo se centra en la producción (“*ofrecemos terapia y seminarios en forma gratuita*”). Ello sin duda contribuye al desarrollo de un carácter organizacional, el cual genera un valor agregado de competitividad en un

ambiente de desarrollo humano, social y corporativo integral, reconociendo, como lo apunta Maldonado Rodríguez (2016), que la inteligencia social y la gestión social están inmersas en un mismo espacio de convivencia, y que el pensamiento no puede ser ajeno a esta realidad que se torna cada vez más evidente.

La figura 6 muestra la subcategoría denominada “*motivación*”. Bonifaz Villar (2012:61) define este aspecto como “la capacidad para inducir estados emocionales positivos, como el entusiasmo y el optimismo”. Lazo Pérez & Lamanier Ramos (2017) señalan que, si un jefe máximo actúa en forma constructiva, objetiva y justa, los supervisores tratarán de actuar de manera similar, y los otros subordinados reaccionarán con actitudes y comportamientos positivos hacia sus jefes y en general hacia la organización. Koontz, Weihrich & Cannice (2012), por su parte, señalan que independientemente de los objetivos que una empresa persiga, es necesario considerar que los empleados también tienen necesidades y objetivos que son especialmente importantes para ellos, y en su función de dirección los gerentes pueden ayudar a que consigan satisfacer esas necesidades y utilizar su potencial, a la vez que contribuyen con las metas de la organización. Los administradores, al entender las funciones que asumen las personas, sus individualidades y personalidades, diseñan modelos o estrategias de motivación basados en las ciencias del comportamiento implicados en las teorías vigentes. En este contexto, los informantes declararon tal importancia: *“sobre todo, manteniendo una formación continua, compartiendo estrategias de manejo clínico y seguimiento y supervisión continua de los casos, reconociendo su aplicación y los logros que se van obteniendo, amén de mejorar su ingreso cuando logran un desempeño exitoso consistente”*.

Padrón López & Sánchez de Gallardo (2010) afirman que la competencia personal y social demostrada en un nivel muy alto por un grupo se relaciona con la motivación al logro, lo cual impulsa el crecimiento psicológico. Ello permite que aún en escenarios de incertidumbre o fracaso, los individuos se mantengan activados, procesando el entorno con flexibilidad, enriqueciendo sus conocimientos con las experiencias y, en consecuencia, crecen y aprenden.

Asimismo, los informantes entrevistados asociaron dichas estrategias de motivación a su cultura corporativa (*“salario y prestaciones, así como flexibilidad en horarios y permisos”*), distinguiéndose en muchas ocasiones por la calidad y cantidad de las prestaciones, las cuales pueden rebasar inclusive a las determinadas por ley, aplicando incentivos económicos, de desarrollo, de ampliación de responsabilidades, y reflejando asimismo una cultura coherente con su visión y misión predeterminadas. Aún más, reconocieron que la motivación influye poderosamente activando el

potencial de competitividad, de excelencia y calidad de respuesta, optimizando así la utilización de los recursos, induciendo un desempeño cabal e interesado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

Por su parte, La figura 7 muestra la subcategoría denominada “*sociabilidad*”. Este aspecto es definido por Bonifaz Villar (2012:61) como el aspecto que “se vincula con los sentimientos, y consiste en la habilidad para comprender lo que quieren decir las personas al transmitir sus emociones”. Koontz, Weihrich & Cannice (2012) señalan que, si bien a inicios del siglo XX la misión de las empresas se veía netamente lucrativa, actualmente se da una participación social que considera seriamente el efecto de las compañías en la sociedad, reconociendo la capacidad que tiene una empresa para relacionar sus operaciones y políticas con el entorno, de forma que sean benéficas para ambas partes, compañía y sociedad.

Mora Pisco, Durán Vasco & Zambrano Loor (2016 ) citando a Guevara Mena (2012), han señalado que la gestión empresarial no sólo va al encuentro de las mejores maneras de posicionar u ofertar un producto, sino que también busca situar la empresa dentro de la sociedad donde se encuentra, en armonía con valores, costumbres y doctrinas que están vigentes en esa comunidad, buscando que la empresa sea considerada como parte de la sociedad misma y de las personas que ahí habitan, y se convierta en un activo social. De este modo, se expresa una sensibilidad social, asociada a una ética empresarial que reconoce y obliga de cierta manera el reconocimiento y la asunción de aspectos de veracidad y justicia. Luego, relaciona estos conceptos con las expectativas de la sociedad donde consumidor y comportamiento corporativo encuentren una dialógica que permita que, publicidad, redes sociales y demás estrategias y acciones empresariales, garanticen respeto por la sensibilidad cultural y los aspectos de diversidad y de multiculturalidad presentes en un entorno particular. De este modo pueden resguardarse los elementos relacionados con la dignidad de los individuos y sus sentimientos y necesidades legítimas. En consonancia con lo anterior, los informantes declararon tener participación, sensibilidad y responsabilidad social comunitaria y utilizar ampliamente las redes sociales para lograr su cometido de enlace con la comunidad en la que están insertas sus empresas (“*página web, Aspel (sistema ERP) y correo electrónico*”).



## Conclusiones

En concordancia con lo señalado por Bonifaz Villar (2012), se reconoce que los líderes pueden practicar destrezas como empatía, capacitación, conocimiento de sí mismos, diligencia, atinencia, rendimiento, iniciativa, autocontrol, comunicación, colaboración, establecimiento de relaciones, y fungir, simultáneamente, como catalizadores de cambios. Tal es la importancia del papel de un liderazgo que se considere eficiente y eficaz. Todas las funciones gerenciales que se detentan han de asociarse a características que describan y representen un desarrollo y crecimiento personal tal, que permita reconocer en los manejos personales y sociales de los líderes características o rasgos de inteligencia emocional y social, sin lo cual, su función como directivos encontraría tropiezos, afectando los cursos de desarrollo planeados, aunque éstos se hayan estructurado de manera magistral.

Si el liderazgo es el arte de influir en las personas para que contribuyan con disposición y entusiasmo a las metas del grupo (Koontz, Wehrich & Cannice, 2012), es posible aseverar que lo que mejor describe a un liderazgo exitoso sea su carácter integrador, un carácter desde el cual el líder evidencia una disposición muy interesada por ayudar a sus subordinados a alcanzar las metas de la empresa, al mismo tiempo que consigue que los mismos alcancen satisfacción de sus necesidades sociales y personales. Además, aspectos relacionados con el conflicto organizacional, las fuentes del conflicto y el manejo del mismo (áreas que se corresponden con aspectos de inteligencia emocional), pueden bien atenderse desde una postura gerencial que incremente la “conciencia de sí mismo”, guarde “equilibrio”, se incline por el “control de impulsos”, declare e involucre una cultura corporativa fundamentada en una ética personal y una ética empresarial bien cimentadas, utilice estrategias de “motivación” e incremente la conexión intergrupala manejando una adecuada “sociabilidad” (inteligencia social). Lo anterior coincide con lo que los informantes reportaron en este estudio, tras el cual se identificaron los constructos mencionados, mismos que emergieron con la derivación de datos, lo que confirma que los directivos entrevistados, en su función gerencial, participan generando una dialéctica tal en la que los directivos crecen y las organizaciones aprenden.

La consideración, entonces, es que, en la actividad laboral, la salud mental implica un nivel de satisfacción propio asociado a un nivel de satisfacción con el trabajo y la propia productividad, lo cual se extiende hacia afuera, hacia las organizaciones sociales (Enriquez Argoti, Martínez Romero & Guevara Porras, 2015). Peña (2012), citado en Pérez Barral, Aldás León, Bermúdez Santana &

Alarcón Quinapanta (2017), ha señalado que cuando se diseñan modelos para la mejora de las relaciones humanas resultan ventajas que contribuyen a tener personas con éxito laboral, identificando como tales a aquellas que tienen el 23,00% de las capacidades intelectuales y el 77,00% de las aptitudes emocionales. Así, la inteligencia emocional se ha estudiado como concepto en la ciencia psicológica, y aplica en el área del trabajo organizacional en el que la psicología forma parte, extendiéndose y ampliando su radio de influencia al asociarse con la inteligencia social para sumar recursos hacia el incremento de la inteligencia de las organizaciones.

La consejería profesional asume, de este modo, un carácter de responsabilidad social, en cuanto participa en los procesos de desarrollo empresarial que inciden en la mejora sustancial de los factores humanos, afectando positivamente la productividad, en tanto que contribuye a examinar los aspectos emocionales y sociales que líderes y asociados pueden desarrollar para convertir los factores productivos en factores de crecimiento y de florecimiento humano, al elevarse el nivel y calidad de relación intra e interpersonal de todos los actores del sector organizacional.

## Referencias

- Arévalo Escobar, C. A. (2007). Responsabilidad social empresarial e inteligencia social. Trabajo de grado. (*tesis de pregrado*). Bogotá: Universidad de los Andes.
- Barbosa Ramírez, L. C. (2013). Liderazgo e inteligencia emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*, 25, 87-106.
- Becerra, M., & Sánchez, L. (2011). El liderazgo en las organizaciones inteligentes. *Revista científica digital del centro del centro de investigación y estudios gerenciales*, 1 (4), 61-71.
- Benavides, E. (2014). Éxito gerencial e inteligencia social en gerentes de elites corporativas. *Forum Humanes Revista de Investigación*, 2(2), 87-100.
- Bonifaz Villar, C. d. J. (2005). *Liderazgo empresarial*. México: Red Tercer Milenio.
- Bonilla Castro, E., & Rodríguez Shek, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Camejo, A. J., & Cejas, M. (2009). Responsabilidad social: factor clave de la gestión de los recursos humanos en las organizaciones del siglo XXI. *Nómadas. Critical Journal of Social and Juridical Sciences*, 21(1), 1-17.

- Chacón, E., & Eslava, R. (2017). Aplicaciones de Software Científico para el análisis de datos en diseños mixtos de investigación. *Eco matemático*, 8(1), 110-119.
- Cruz Martínez, L. M., Serralde Solórzano, A., & Rivera, L. (2015). Análisis Psicométrico del Diagnóstico de Efectividad Gerencial de Reddin. *Acta de investigación psicológica*, 5(3), 2211 – 2223.
- De Haro García, J. M., & García Izquierdo, M. (2015). Inteligencia emocional y liderazgo transformacional en una muestra de directivos españoles: un estudio exploratorio. *Ansiedad y Estrés*, 21(1), 71-81.
- Enríquez Argoti, E., Martínez Romero, J. A., & Guevara Porras, L. M. (2015). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Ciencia & Salud*, 3 (11): 41-46.
- Eslava Zapata, R., Pérez Carrero, O., & Aranguren Carrero, M. (2014). Metodología de la investigación: guía para la elaboración y presentación del trabajo de grado. *Hacer y Saber*, 3, 150-169.
- Eslava Zapata, R., Chacón Lobo, G., Chacón Guerrero, E., & González Júnior, H. A. (2018). Cooperación académica: Universidad y sector productivo regional. *Perspectivas*, 3(1), 102-114.
- Eslava Zapata, R., Prada Torres, O., Chacón Guerrero, E., & Gonzalez Júnior, H. A. (2018). Tratamiento informativo del discurso diplomático en torno al conflicto colombo venezolano. *Aldea Mundo*, 23(45), 37-48.
- Fernández Rodríguez, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de Clases historia*, 377, 1-12.
- Flick, U. (2004). *Introducción a la investigación Cualitativa*. Madrid: Morata.
- García Fernández, M., & Giménez Mas, S.I. (2010). La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador. *Espiral. Cuadernos del Profesorado*, 3(6), 43-52.
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of grounded theory*. London: Weidenfeld and Nicholson.
- Goleman, D., & Boyatzis, R. (2008). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business review*, 86(9), 86-95.
- Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. España: Kairós.

- Ibáñez, N., Castillo, R., & Núñez, A. (2010). Los desafíos del discurso de la estrategia en las organizaciones: una mirada sobre la posición de la estrategia competitiva de Michael Porter. *Negotium*, 5(15), 37-65.
- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. México: McGraw Hill.
- Latorre Beltrán, A., del Rincón Igea, D., & Arnal Agustín, J. (2005). *Bases metodológicas de la investigación educativa*. Barcelona: Ediciones Experiencia.
- Lazo Pérez, M., & Lamanier Ramos, J (2017). La inteligencia emocional. *Mapa*, 4(5), 128-132.
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2018). Influencia de la planeación estratégica y habilidades gerenciales como factores internos de competitividad empresarial de las Pymes. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-21.
- Leyva Carreras, A. B., Espejel Blanco, J. E., & Cavazos Arroyo, J. (2017). Habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (*Pymes*). -*Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22.
- Maldonado Rodríguez, V. A. (2016). Análisis de las competencias de inteligencia social y liderazgo transformacional para el desempeño gerencial de los líderes de RSE, con orientación al desarrollo. (*tesis de maestría*). Colombia: Universidad de los Andes.
- Maureira, O. (2004). El liderazgo factor de eficacia escolar, hacia un modelo causal. *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2 (1), 1-20
- MoraPisco, L. L., Durán Vasco, M. E., & Zambrano Loor, J. G. (2016). Consideraciones actuales sobre gestión empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 2(4), 511-520.
- Nájera, S. (2016). Liderazgo e inteligencia emocional. *Innova Research Journal*, 1(1), 19-24
- Orozco Rincón, E., López Ruiz, E., Zuleta, P., López, D., Giraldo, M., Gómez, M., Molina, A., Álvarez, A., Valencia, L., Ramírez Gómez, B., & Páez, A. (2013). Rol del psicólogo en las organizaciones. *Revista Psicoespacios*, 7 (11), 409-425.

- Orué Arias, E. (2012). Inteligencia emocional y desempeño laboral en trabajadores de una empresa peruana. San Martín Emprendedor. *Revista de Ciencias Empresariales de la Universidad de San Martín de Porres*, 3(1), 79-95.
- Padrón López, G. A., & Sánchez de Gallardo, M. (2010). Efecto de la motivación el logro y la inteligencia emocional en el crecimiento psicológico. *Revista Venezolana de Gerencia*, 15(49), 141-157.
- Pérez Barral, O., Aldás León, J. P., Bermúdez Santana, D. J., & Alarcón Quinapanta, M. R. (2017). Estrategia para la mejora de la comunicación y la inteligencia emocional en una empresa de telecomunicaciones CNT EP Tungurahua. *Revista científica Ecociencia*, 4(5).
- Strauss, A., & Corbin, J. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Colombia: Colección Contus.
- Salvador Ferrer, C. M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional percibida en la autoeficacia emprendedora. *Boletín de Psicología*, 92, 65-80.
- Schvarstein, L. (2003). *La inteligencia social de las organizaciones*. España: Paidós.
- Velasco López, X., & Cavazos Arroyo, J. (2015). Percepción de los gerentes de recursos humanos sobre habilidades de los consultores: contexto mexicano. *Revista Nacional de Administración*, 7 (1). 68-78.
- Villamediana, J., Donado, A., & Zerpa, C.E. (2015). Estilos de manejo de conflictos, inteligencia emocional y desarrollo moral. *Revista Dimensión Empresarial*, 13(1), 73-94.
- Zárate Torres, R. A., & Matviuk, S. (2012). Inteligencia emocional y prácticas de liderazgo en las organizaciones colombianas. *Cuadernos de Administración*, 28 (47), 89-102.