

INTELIGENCIA SOCIAL EN POSICIONES DE ALTA GERENCIA

SOCIAL INTELLIGENCE IN HIGH-MANAGEMENT POSITIONS

Yenny Astrid Cuervo Moreno
Contadora Pública, Regional RTR Manager
Smith & Nephew Colombia SAS
Bogotá, Colombia.
u6502258@unimilitar.edu.co

Artículo de reflexión

Directora
Yuber Liliana Rodríguez-Rojas Ph.D.
Doctora en administración – Universidad de Celaya (México)
Magister en Salud y Seguridad en el Trabajo - Universidad Nacional de Colombia
Fisioterapeuta - Universidad Nacional de Colombia
Correo electrónico: yuberliliana@gmail.com



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
2020**

INTELIGENCIA SOCIAL EN POSICIONES DE ALTA GERENCIA

SOCIAL INTELLIGENCE IN HIGH-MANAGEMENT POSITIONS

Yenny Astrid Cuervo Moreno
Contadora Pública, Regional RTR Manager
Smith & Nephew Colombia SAS
Bogotá, Colombia.
u6502258@unimilitar.edu.co

RESUMEN

La inteligencia social es un campo poco explorado por los profesionales hoy en día, pero se considera una de las herramientas más completas para lograr el éxito dentro de las organizaciones. El presente documento tiene como objetivo presentar al lector elementos y herramientas de la inteligencia social aplicadas a diferentes ámbitos laborales y personales. Este proceso se realizó por medio de la investigación de 21 documentos y artículos tomados de google académico y Science Direct principalmente, escogiendo aquellos que logran una contribución a la inteligencia social en un entorno laboral. Como paso siguiente, se buscó dentro de ellos las herramientas de contribución al tema tratado como la comunicación, el trabajo en equipo y las estrategias organizacionales con una comparación de sus aplicaciones con la inteligencia social, enfocando el proceso de verificación a temas organizacionales. Finalmente, se propuso una lista de beneficios de la inclusión de la inteligencia social, orientados a las estrategias organizacionales que conlleva a resultados beneficios para el gerente y la organización.

Palabras clave: Inteligencia social, liderazgo, motivación, habilidades blandas en cargos Gerenciales, administración por valores, conflicto, comunicación organizacional.

ABSTRACT

Social intelligence is a field little explored by professionals today, but it is consider one of the most comprehensive tools to achieve success within the organization. This document aims to present the reader with elements and tools of social intelligence applied to different work and personal areas. This process was carried out through the investigation of 21 documents and articles taken from google academic and Science Direct mainly, choosing those that make a contribution to social intelligence in a work environment. As a next step, it was search for within them the

contribution tools to the topic covered such as communication, teamwork and organizational strategies with a comparison of their applications with social intelligence focusing the verification process on organizational topic. Finally, a list of benefits of the inclusion of social intelligence, oriented to organizational strategies that lead to results benefits for the manager and the organization was proposed.

Keywords: Social intelligence, leadership, motivation, soft skills in management positions, administration by values, conflict, organizational communication.

INTRODUCCIÓN

Ocupar una posición de alta gerencia no solo requiere el desarrollo técnico del área a la que pertenece la operación, es importante el desarrollo de otro tipo de habilidades. Hoy en día las personas acostumbran a rápidamente subir de cargo, pero han olvidado el desarrollo de destrezas relacionadas con el ser dentro del ámbito laboral y de esta manera realizar conexiones más efectivas para las labores (Goleman, s/f-a).

En el ámbito laboral colombiano una persona demora en promedio entre 3 a 5 años en convertirse en jefe luego de permanecer en posiciones analíticas dentro de una organización y particularmente encuentra estas oportunidades en lugares externos a la organización donde fueron desarrollando sus habilidades técnicas y esto en muchas ocasiones se debe a falta de visión de las organizaciones para lograr ese desarrollo en su proceso.

Estos cambios enfrentan al profesional no solo al reto de la nueva posición sino también el reto de tener habilidades sociales que contribuyan con la labor. Pero muchas organizaciones en su afán por lograr la cúspide en sus ventas o servicios ofrecidos han dirigido sus esfuerzos solo en los números, olvidando totalmente que lograr estos números dependerá totalmente de las personas que hemos contratado para este fin. Por esta razón, las compañías no pueden perder del horizonte el bienestar de estas personas, ya que esto permitirá tener resultado efectivos, porque estos gerentes

se sienten valorados, comprometidos y en confianza de desarrollar sus labores con libertad sin perder el foco de la necesidad de la organización. (Blanchard & O'Connor, 2002)

Este documento estará dirigido a Gerentes de Áreas operativas y Funcionales, Analistas Senior que se encuentren en la búsqueda de ocupar una posición gerencia en el mediano y corto plazo. Se incluirá una investigación de conceptos fundamentales como: 1) La comunicación comprendiendo los conceptos básicos que deben analizarse para un correcto manejo de la inteligencia social, 2) Trabajo en equipo la comprensión del uso de la inteligencia social para lograr generar un trabajo de pares apoyado en el trabajo mutuo sin intercesión de intereses propios, 3) Estrategia organizacional comprendiendo que el uso de la inteligencia social, apoya de forma directa las metas de la organización generando un ambiente de trabajo más sano y tranquilo para la consecución de las mismas.

La inteligencia social es un tema que se viene desarrollando desde hace años por autores como Daniel Goleman, pero llevar a la práctica la información de los textos no es tan sencilla, requiere análisis, comprender el entorno y conocer temperamentos y en algunos casos culturas.

Estas conexiones sociales requerirán de una de las más importantes destrezas del líder la cual es la comunicación, pero esta comunicación es especial no solo puede estar basada en las políticas impuestas por la organización, cada líder requiere encontrar en la comunicación la manera de conectarse con los demás buscando traspasar las barreras formales y convertirla en algo que conecte a los líderes en sus necesidades particulares. (Baldissera, s/f)

Todo esto lleva a cada Gerente a pensar ¿Soy un líder socialmente inteligente? Bueno, pues un líder de esta categoría debe tener empatía por las necesidades del otro, sintonizarse con lo que el otro piensa sobre el proceso, comprender los estados de ánimo de su equipo, para lograr

sintonizarse con los demás y lograr las conexiones necesarias para desarrollar su labor. (Goleman, 2008b)

Este texto espera aportar al lector una visión un poco más sencilla de los elementos que aportan a la búsqueda de inteligencia social, apoyará el proceso de comprender que los gerentes requieren de esta habilidad como parte fundamental de su desarrollo profesional y personal. E interiorizar que como líderes son responsables del desarrollo de estas habilidades en personas del equipo que esperan en algún momento optar para una posición Gerencial, comprendiendo que el cerebro y las emociones tienen una conexión directa que requiere comprensión y el correcto manejo para lograr el éxito (Goleman, 2013). Tomar una posición gerencial con esta habilidad de inteligencia social desarrollada, facilitará la ejecución de la labor evitando el conflicto entre áreas de la misma organización.

Como valor agregado de esta investigación, se espera ofrece al lector los componentes básicos que acercan a los profesionales a un desarrollo efectivo de la inteligencia social, considerando el desarrollo de esta habilidad como un plus para la ejecución de las labores asignadas y crear una red de trabajo con una comunicación adecuada y correcto manejo de los conflictos normales de la labor.

Este ensayo tiene como objetivo plantear estrategias para el desarrollo de habilidades relacionadas con la inteligencia social con el fin de optimizar los procesos de comunicación, el trabajo en equipo y el cumplimiento de la estrategia organizacional.

MATERIALES Y MÉTODOS

La inteligencia social hoy en día es un tema que ha tomado gran fuerza en las organizaciones y por esta razón ha generado múltiples documentos de consulta en libros, ensayos o artículos en revistas de orientación del recurso humano. La investigación se centró en bases de datos como google académico y Science Direct.

Algunos de los documentos corresponden a reimpresiones realizadas por algunas editoriales o artículos de personas interesadas por lo cual sus fechas pueden variar siendo la más antigua del año 2002 y la más reciente del año 2013.

Los criterios usados para la búsqueda y que generan relación con el tema del documento, incluyen palabras como: Inteligencia social, liderazgo, motivación, habilidades blandas en cargos Gerenciales, administración por valores, conflicto, comunicación organizacional.

Durante el proceso de selección de artículos, logre identificar en las bases de datos Google Académico y Science Direct 40 documentos y artículos relacionados a las palabras de búsqueda, al hacer la verificación de los mismos se detectó que algunos de ellos tenían énfasis en temas no relacionados a nuestro foco de investigación, como se observa en la tabla 1.

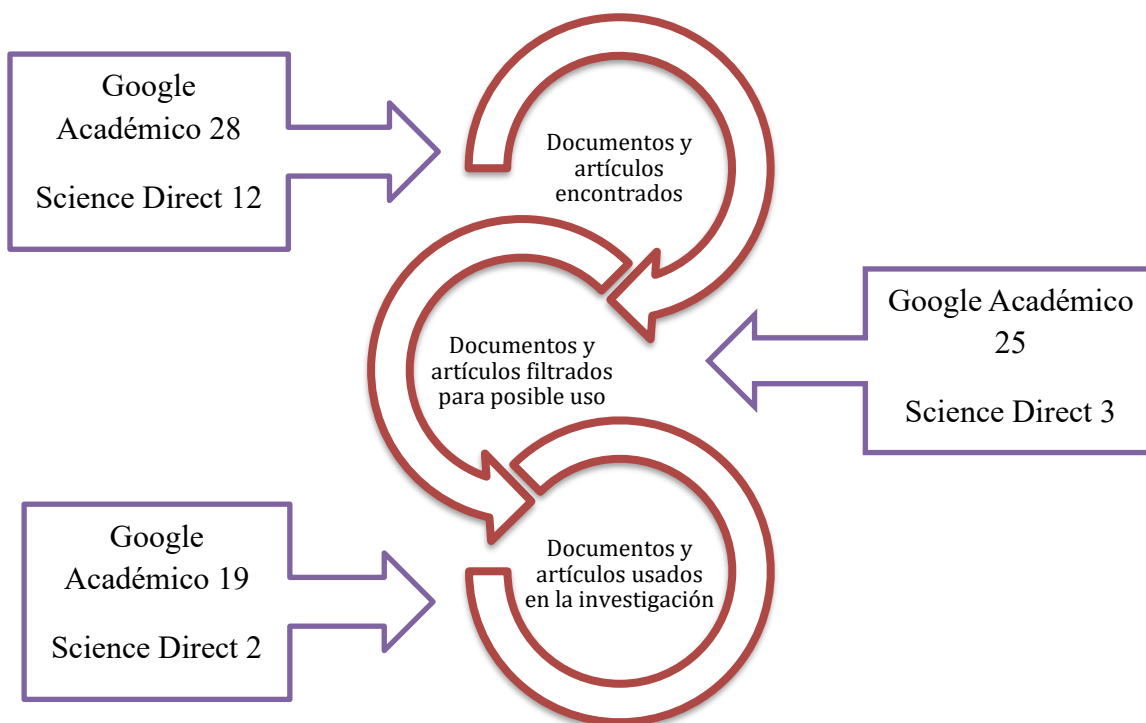
Tabla de datos 1. Documentos filtrados

Base de Datos	Google Académico	Science Direct
Documentos identificados	28	12
Documentos Excluidos	3	9
Documento para posible uso	25	3
Documento no usados en la investigación	6	1
Documento en uso para la investigación	19	2

Fuente: Elaboración propia (2020)

Luego de este filtro dejamos como selección 28 documentos y artículos que tenían una orientación más cercana al material de estudio, luego de revisar a detalle la información contenida en cada uno de ellos se determinó que únicamente se trabajaría esta investigación con base en 21 documentos y artículos, como se observa en la ilustración 1.

Ilustración 1. Proceso selección artículo para la investigación



Fuente: Elaboración propia (2020)

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

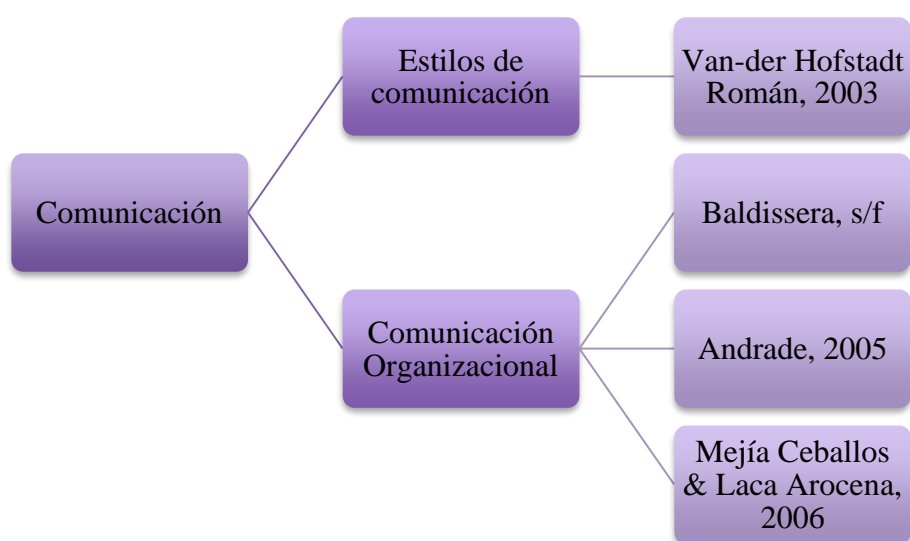
Este capítulo presenta los resultados del análisis efectuado a los 21 documentos y artículos consultados, de acuerdo con 3 tópicos. En el primer tópico, se describen las características de comunicación que apoyan un correcto proceso de inteligencia social. En el segundo tópico, se

describen las características de la inteligencia social dentro del trabajo en equipo. En el tercer tópico, se estable los beneficios de la inteligencia social para lograr las estrategias organizacionales.

Comunicación dentro de la inteligencia social

Dentro del proceso de investigación se identificaron 4 documentos relacionados directamente con la comunicación que aportaron el análisis de este proceso, como se observa en la ilustración 2.

Ilustración 2. Análisis de contenido: Comunicación



Fuente: Elaboración propia (2020)

La construcción de la comunicación dentro de los procesos gerenciales requiere la aplicación de dos importantes temas como lo son estilos de comunicación y comunicación organizacional, las cuales abordaremos de manera separada realizando una relación con la inteligencia social.

La comunicación es integral porque abarca varias modalidades de manejo que tienen relevancia en los procesos de equipos y que cobran una mayor importancia al interior de las organizaciones. (Andrade, 2005)

Estilos de Comunicación

Con esta investigación se identificó como parte importante de la inteligencia social el correcto manejo de los estilos de comunicación, encontrando 3 estilos de comunicación relevantes en este proceso: a) Comunicación pasiva o inhibida, b) Comunicación agresiva, c) Comunicación asertiva (Van-der Hofstadt Román, 2003).

Los estilos de comunicación están relacionados a los rasgos de personalidad de cada individuo y predomina la manera en la que el individuo se relaciona con las demás personas en su día a día, pero dependiendo de la situación el individuo puede generar impresiones positivas o negativas del estilo que posea de forma innata. Mientras más consciente sea cada individuo de estos estilos de comunicación y las impresiones que generan, puede lograr una conexión más rápida con otras personas como una de las partes importante de la inteligencia social para lograr un fin común como organización o como proceso.

Las características de estos estilos de comunicación, tendrán una correcta relación con la inteligencia social siendo conscientes de pautas naturales de los estilos, como se observa en la tabla 2.

Tabla de datos 2. Estilos de comunicación y su relación con la inteligencia social

Estilos de comunicación	Características del estilo	Relación con la inteligencia Social
<i>Pasivo o inhibido</i>	Preocupación centrada en satisfacer a los demás	Es una característica que puede usarse para actividades relacionadas con servicio al cliente, centrandó su atención en las necesidades de los

		clientes internos y externos generando conexiones importantes entre áreas para la ejecución de actividades
	No se enfrentan a los demás en situaciones de conflicto	Esta característica permite un manejo de situaciones de conflicto con tranquilidad y respeto entre los individuos logrando disminuir la fricción entre las partes, pero es importante desarrollar la capacidad de dar su punto de vista a temas con los cuales no se encuentre totalmente de acuerdo.
	No son capaces de decir no	Esta característica debe controlarse mediante la aceptación de tareas basado en el tiempo de su elaboración y su disponibilidad para la ejecución de la misma, ya que al no tener la capacidad de rechazar la acción puede sobrecargar las labores encomendadas
<i>Agresivo</i>	Defienden sus derechos a cualquier precio	Esta característica debe usarse siempre manteniendo el respeto por el otro individuo, mostrando sus desacuerdos o puntos de vista de una forma no impositiva y tratando de encontrar que el otro comprenda las razones de sus diferencias buscando opciones de soluciones a las mismas
	Consiguen con facilidad lo que quieren	Esta característica debe evaluarse cuidadosamente, ya que en muchas ocasiones la facilidad del logro se debe no a su liderazgo sino al temor que ejerce en las personas para obtener el resultado. Por lo cual debe verificarse constantemente las razones por las que se dieron fácilmente los resultados para evitar relaciones de fricción entre áreas o pares
	Pierde con facilidad el control de la situación	Esta característica puede generar reacciones de ira o falta de respeto por el otro que solo genera fricción entre las partes. Es una característica que debe trabajarse al interior del individuo identificando estos momentos e intentando no responder agrediendo al otro o generando fricción.

<i>Asertivo</i>	Son capaces de expresarse de forma adecuada	Esta característica logra que la comunicación se convierta en negociación generando facilidad para solucionar problemas o buscar acciones rápidas a situaciones
	Solucionador de conflictos	Esta característica brinda a la persona la capacidad de ser moderadora de situaciones de conflicto, ya que permitirá encontrar las mejores oportunidades ofrecidas por las partes disminuyendo la fricción
	Comunicación receptiva	Esta característica brinda a la persona escuchar al otro y comprender sus necesidades, generalmente la expresión facial de estas personas son amistosas y distendidas logrando que el interlocutor se sienta en confianza para expresar sus opiniones

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Van-der Hofstadt Román, 2003)

Comunicación organizacional

Se identificó la comunicación organizacional como un elemento también relevante para la inteligencia social. Esto se debe a que todas las organizaciones en su interior manejan estilos de comunicación, pero no debe limitarse al formalismo establecido en la organización o a las reglas burocráticas, por el contrario, debe lograr llevar el mensaje correcto, a la persona correcta con los principios y políticas de la organización. (Baldissera, s/f)

Para lograr comprender el manejo de la comunicación organizacional, se debe tener presente las dimensiones de la comunicación como se observa en la tabla 3.

Tabla de datos 3. Comunicación organizacional y su relación con la inteligencia social

Comunicación organizacional	Dimensión de la comunicación organizacional	Relación con la inteligencia Social
<i>Organización comunicada</i>	Esta dimensión es un nivel estratégico y no guarda relación directa entre lo que es la organización y lo que dice ser.	Esta dimensión busca generar un respaldo imagen-credibilidad para la comunicación, puede ser usado como apoyo para crear relaciones nuevas con

Comunicación organizacional	Dimensión de la comunicación organizacional	Relación con la inteligencia Social
		compañías o áreas buscando una comprensión rápida de las necesidades y las herramientas o beneficios que esta relación puede generar
<i>Organización comunicante</i>	Esta dimensión se aplica a cargos gerenciales que transmiten mensajes y busca dar sentido a las comunicaciones estratégicas	Esta dimensión busca generar la aclaración de comunicados corporativos, estableciendo una conexión más cercana entre el proceso y el objetivo organizacional, es usada por los cargos gerenciales para guiar un proceso o equipo en sus metas
<i>Organización hablada</i>	Esta dimensión aplica en relaciones indirectas y solo tendrá conexión con la organización por la referencia que el tercero haga de ella	Esta dimensión hace referencia a la forma en que los individuos externos opinaran sobre la organización, para procesos comerciales si la comunicación es positiva pueden generar una fácil conexión para establecer nuevos negocios, pero si por el contrario es negativa requerirá trabajar en la creación de este vínculo mostrando resultados existentes

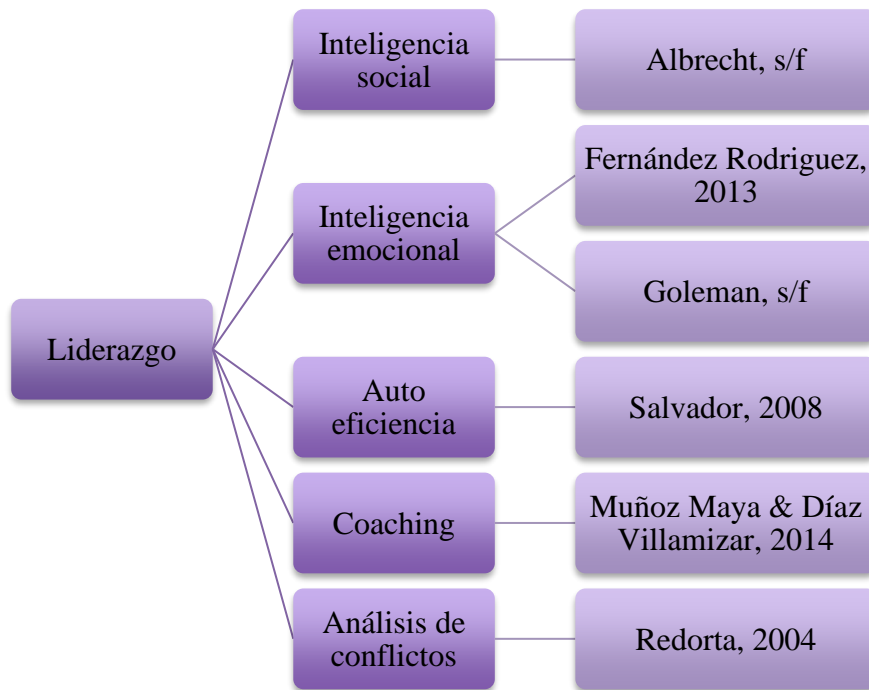
Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Baldissera, s/f)

El correcto manejo de las comunicaciones organizacionales en los gerentes, los convierte en los responsables de las acciones del equipo, por lo cual las decisiones tomadas de manera individual deben tener presente los intereses de la organización y las posibles consecuencias que estas conlleven. (Mejía Ceballos & Laca Arocena, 2006)

Características de la inteligencia social en el Trabajo en equipo

Dentro del proceso de investigación se identificaron 6 documentos relacionados directamente con liderazgo que aportaron el análisis de este proceso, como se observa en la ilustración 3.

Ilustración 3. Análisis de contenido: Liderazgo



Fuente: Elaboración propia (2020)

El manejo de equipo de trabajo es una actividad que implica comprender correctamente la gestión del recurso humano y generar para la organización resultados según las metas propuestas, pero este ejercicio tiene inmerso un proceso de comprensión de diferentes conceptos importantes para su desarrollo como inteligencia social, inteligencia emocional, autosuficiencia, coaching y análisis de conflicto.

Inteligencia social

Para que un gerente pueda mejorar su desempeño requiere agudizar el conocimiento de la relación social en su día a día, este proceso lo puede lograr perfeccionando su capacidad de

comprender la interacción social, su ingenio político y sus relaciones (Albrecht, 2005). Algunos de los puntos relevantes a desarrollar son los observados en la tabla 4.

Tabla de datos 4. Conceptos de inteligencia social y su relación con los equipos de trabajo

Inteligencia social	Concepto	Relación con el trabajo en equipo
<i>Astucia Social</i>	Los individuos con esta habilidad logran que los demás se sientan valorados, amados, apreciados y respetados	Esta habilidad aplicada día a día en las rutinas ejecutadas con un equipo de trabajo, genera motivación, confianza y lazos de respeto con su Gerente. Cambiando la perspectiva de proceso orientados a resultados por proceso orientados a personas que obtienen resultados
<i>Conciencia situacional</i>	Debe analizarse el lugar en que se está y las señales verbales y no verbales de las personas que interactúan	Esta habilidad permite a los líderes analizar las acciones o reacciones de personas del equipo y comprender de una forma más sencilla el desenlace de las situaciones. Esta habilidad también permite generar retroalimentaciones efectivas al equipo para mejorar estas situaciones
<i>Presencia</i>	Es el conjunto de lenguaje corporal, apariencia física y comportamiento.	En cargos gerenciales la presencia es generadora de ejemplo para el equipo, basados en esto, ellos mismos generar patrones de seguimiento
<i>Claridad</i>	Comunique un panorama general y luego brinde los detalles, asegúrese que al hablar no genera malentendidos	Sostener una comunicación clara con el equipo permite llegar a ellos de manera rápida, pero esa claridad debe manejarse con los detalles correctos para no generar acciones incorrectas o malos entendidos. La claridad tampoco significa revelar temas confidenciales siendo muy importante incluir en los detalles solo lo necesario para que las acciones se lleven a cabo
<i>Empatía</i>	Habilidad de comprender los sentimientos del otro y es necesaria para colaborar	Un trabajo en equipo correctamente engranado dependerá de la empatía que sus integrantes generen entre sí. A pesar de las características diferentes de los integrantes del equipo, lograr que entre ellos se creen lazos de empatía genera sentimientos cooperativos que permitirán salir al

Inteligencia social	Concepto	Relación con el trabajo en equipo
<i>Judo Verbal</i>	Usado para manejo de personas enojadas e irracionales que tienen a generar conflicto	<p>equipo de cuellos de botella trabajando en sinergia</p> <p>En algunas ocasiones el trabajo en equipo puede generar diferencias que pueden convertirse en un conflicto rápidamente o simplemente en el proceso de trabajo en equipo puede toparse con personas difíciles en su trato o forma de trabajar. Estas situaciones deben abordarse con 5 puntos clave:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Escuchar al otro de manera activa sin interrupciones 2. Comprender el punto de vista expresado por la persona a pesar que difiera del suyo 3. Haga preguntas y recopile los datos más relevantes del tema tratado 4. Parfrasear es la manera más efectiva de confirmar que se comprendió el mensaje de la otra persona 5. Realice un corto resumen en compañía de la otra persona de los puntos relevantes del tema tratado para poder abordar la solución del problema
<i>Estilos de interacción</i>	Las interacciones pueden estar enfocadas a personas o a tareas	Los estilos gerenciales pueden varias según el área de trabajo a la que se pertenezca en la organización. Siendo muy importante identificar cual es la interacción que se requiere en el proceso o combinarlas según la necesidad. Tener esta claridad permite un manejo del equipo con direccionamientos claros y evitando generar interacciones erradas

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Albrecht, 2005)

Una de las partes más significativas de los procesos en equipo está representada en el proceso de retroalimentación, la cual debe de estar enmarcada en los correctos métodos de comunicación y buscan única y exclusivamente motivar al empleado a realizar el proceso de una mejor manera por medio de su interacción social. (Lussier & Achua, 2016)

Por otro lado, el Gerente es considerado el ejemplo a seguir por el equipo en todos sus aspectos por lo cual el líder debe actuar con integridad, sin abusar de su autoridad y con relaciones sociales muy estables. De no seguir estos parámetros las actuaciones del equipo pueden tener resultados desfavorables dentro de la actividad realizada. (Masri, 2009)

Los gerentes que han logrado desarrollar correctamente la interacción social, logran identificar en sus equipos los conceptos a aplicar según las situaciones en las que se vean envueltos en el día a día generando equipos de alto rendimiento con capacidades de manejo autónomo.

Inteligencia emocional

Según algunos estudios que se han realizado durante el siglo XX se multiplicaron las definiciones de inteligencias que dentro de sus investigaciones han determinado como fuente de ellas la inteligencia emocional. (Fernández Rodríguez, 2013)

Los estudios realizados a la inteligencia emocional han podido determinar que este proceso no es solo como su nombre lo indica emocional, sino que también interviene una parte racional. Esta parte racional determina el correcto uso de los sentimientos en las situaciones, dando origen a la inteligencia de esta investigación denominada la inteligencia social. Estas dos inteligencias cobran una importancia relevante en la gestión de equipos de trabajo y relaciones laborales.

En la actualidad el manejo gerencial no sólo gira en torno a la competencia técnica, sino que también incluye el desarrollo de la inteligencia social que incluye trabajo en equipo, comunicación, colaboración, escucha y visión introspectiva. (Goleman, s/f-a)

La inteligencia social se encuentra muy ligada a la inteligencia emocional por las habilidades que un gerente debe tener con su equipo, para sintonizar lo que ellos sienten ante algunas situaciones no con el fin de controlarlas sino por el contrario con el fin de persuadirlos para que comprendan la necesidad de la situación y logren cumplir las metas establecidas como equipo o como organización.

Para un correcto desarrollo de la inteligencia emocional dentro del equipo de trabajo tenemos elementos como los observados en la tabla 5.

Tabla de datos 5. Elementos de la inteligencia emocional y su relación con los equipos de trabajo

Inteligencia emocional	Concepto	Relación con el trabajo en equipo
<p><i>La crítica es nuestro primer quehacer</i></p>	<p>Este proceso se realiza por medio del feedback para intercambiar información y determinar si el trabajo se está realizando de la manera correcta.</p>	<p>Entablar con el equipo un proceso de feedback o retroalimentación permite tanto al gerente como al empleado tener claridad de los aciertos y de las fallas, de las metas comunes y de los posibles obstáculos.</p> <p>Cuando este proceso de retroalimentación no es realizado a tiempo puede desencadenar una acumulación de sentimientos que conlleva a cometer más errores o simplemente decidir retirarse de la organización para evitar ver los resultados del proceso.</p> <p>Ahora, cuando el proceso es llevado a cabo con regularidad se convierte en uno de los poderes del líder para desarrollar en su equipo y en el mismo, habilidades que no maneja, es importante que este proceso de</p>

		retroalimentación se haga por medio de críticas constructivas
<i>Aceptar la Diversidad</i>	Los prejuicios culturales o personales con respecto a culto, raza o nacionalidad no pueden estar presentes en las relaciones laborales o empresariales	Las selecciones del equipo con el que se trabaja debe basarse en la relación netamente laboral, evitando de esta manera la interferencia de los prejuicios personales. Esta opción permitirá al interior del gerente comprender que los prejuicios personales pueden generar limitantes en el desarrollo de una labor. Cuando se logra reunir un equipo con culturas diversas, genera al interior un espacio de aceptación de ciertas situaciones que no siempre serán aceptables, pero que permitirán al nivel laboral una apertura su mente para enfrentar los retos del día a día

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Goleman, s/f-a)

Autosuficiencia

Los cambios empresariales que se vienen dando en los últimos años han generado dentro de las organizaciones que los grupos de trabajo ejecuten sus labores de manera descentralizada, con tiempos de trabajo flexibles o a tiempo parcial. Estas modificaciones del entorno laboral han generado que las orientaciones y competencias busquen una autosuficiencia que aportan un significado relevante al trabajo en equipo. (Salvador, 2008)

Esta necesidad de autosuficiencia se convierte en una característica de emprendimiento de cada individuo que es aplicada al interior de una organización, esta característica aporta a los grupos de trabajo la posibilidad de labores sin supervisión y relaciones de confianza.

Un equipo que sea autosuficiente en cada una de sus labores permitirán que las relaciones con otras áreas sean más fluidas, siendo sin darse cuenta un eslabón para la inteligencia social.

Este eslabón crea de manera invisible vínculos gerenciales de respeto y en muchas ocasiones de admiración al ser un plus en un proceso que siempre cumplirá con el objetivo propuesto.

Coaching

El proceso de coaching dentro de una organización es una forma de desarrollar competencias fuertes y producir avances significativos en el aprendizaje de gerentes y ejecutivos (Muñoz Maya & Díaz Villamizar, 2014)

Dentro de un equipo de trabajo el proceso de coaching se convertirá en generador de empoderamiento y compromiso con la organización, ya que para el empleado este proceso será generador de crecimiento personal y profesional como un plus de su actividad realizada. Pero este coaching debe de estar acompañado del proceso de inteligencia social, ya que por medio de la empatía con el integrante del grupo de trabajo será más sencillo comprender las debilidades y fortalezas que se poseen aceptando que las críticas generadas en el proceso buscan única y exclusivamente un proceso de crecimiento de la persona.

De esta manera, cada integrante del equipo incorpora en sus procesos cotidianos el desarrollo de esas habilidades encontradas en el proceso y sus avances de crecimiento serán más rápidos y significativos para la organización y para el equipo de trabajo.

Análisis de conflictos

Los procesos de conflicto siguen siempre unas pautas de repetición que se pueden reconocer y este reconocimiento proporciona información útil para intervenir en cada una de las situaciones. (Redorta, 2004)

Las personas que tiene a su cargo equipos de trabajo en muchos momentos se ven enfrentados al manejo de conflictos por diferentes causas, teniendo como reto manejar las reacciones de la persona y encontrar la mejor solución a cada uno de los casos.

Cuando estas confrontaciones aparecen, tienen inmersos unos elementos básicos que deben abordarse para encontrar la mejor solución a la confrontación, como se observan en la tabla 6.

Tabla de datos 6. Elementos básicos de la confrontación y su relación con los equipos de trabajo

Elemento	Concepto	Relación con el trabajo en equipo
<i>Poder</i>	Capacidad de Coacción	Un Gerente debe caracterizarse por un correcto uso de su poder durante una confrontación, generar en el equipo de trabajo acciones basadas en la coacción, no le permitirá tener ante ellos respecto y compromiso al sentir que no son valorados, sino por el contrario obligados a realizar la actividad
<i>Necesidades</i>	Búsqueda de satisfactores	Durante un conflicto las personas tenderán a buscar satisfacer su necesidad si comprender las necesidades del otro. Cada gerente al encontrarse inmerso en un conflicto, debe comprender que sus necesidades no siempre serán suplidas si la otra persona no tiene los medios para hacerlo, por lo cual es necesario tener la conciencia durante el conflicto de cuales cosas no se logran en su totalidad
<i>Valores</i>	Creencias centrales	Un conflicto en un equipo de trabajo generalmente se da por las creencias de algunos temas y no por los hechos reales, siendo muy necesario durante el conflicto explicar al otro la realidad del proceso para que pueda encontrar sus sesgos hacia el conflicto
<i>Intereses</i>	Objetivos deseados	Durante el conflicto el equipo que lo esté presentando debe siempre tener presente que el objetivo deseado sea netamente corporativos y no

Elemento	Concepto	Relación con el trabajo en equipo
		personales que puedan generar mayor fricción en las partes
<i>Percepción y comunicación</i>	Interpretación y expresión	Las situaciones de conflicto pueden empeorar con las malas interpretaciones y las expresiones generadas entre las personas en el momento del conflicto, por lo que es muy importante mantener una comunicación clara y muy sobria en sus expresiones para evitar aumentar la fricción

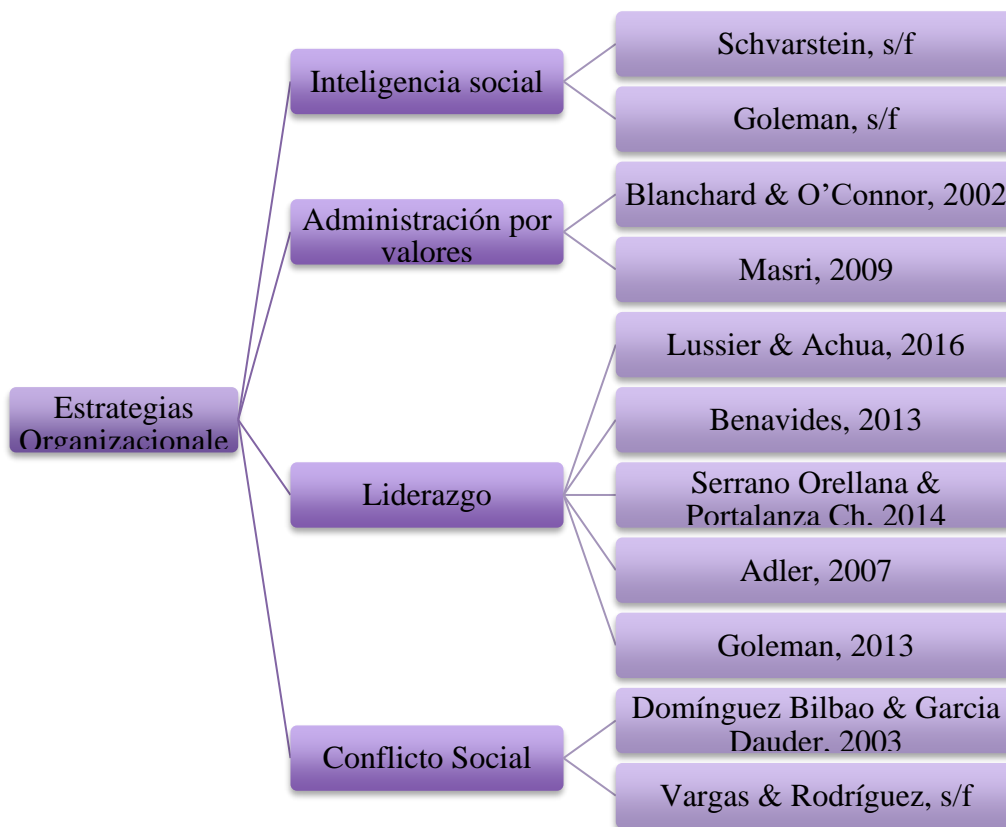
Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Redorta, 2004)

Los elementos que hemos abordado apoyarán de una manera efectiva las actividades de trabajo en equipo, no solo al tener que manejar grupos de personas, sino también en las interacciones con pares. Cuando un gerente es consciente de estos elementos que la inteligencia social le aporta a su labor, logra un trabajo en equipo efectivo y más orientado al ser humano, obteniendo mejores resultados.

Beneficios de la inteligencia social para el cumplimiento de las Estrategias Organizacionales

Dentro del proceso de investigación se identificaron 11 documentos relacionados directamente con las estrategias organizacionales que aportaron el análisis de este proceso, como se observan en la ilustración 4.

Ilustración 4. Análisis de contenido: Estrategias organizacionales



Fuente: Elaboración propia (2020)

Las estrategias corporativas son planes creados desde la dirección de una organización buscando tener claridad de la ejecución de tareas, cumplir con obligaciones y obtener beneficios generalmente monetarios.

Ese equipo directivo debe conducir de manera exitosa estas estrategias, pero esto requiere dedicarse a la organización, en algunos casos dejar que sus sentimientos ocupen el espacio y que su inteligencia domine con mayor fuerza lo que sabe hacer. Y en muchos casos el éxito de estos directivos está ligado a cumplir la estrategia y de esta manera obtener a título personal reconocimiento y mayores ingresos. (Benavides, 2013)

Pero esta consecución, requiere de varios elementos para lograr el éxito, pero hemos visto que durante los años esto ha venido avanzando, años atrás los directivos logran el resultado

pasando por encima de las necesidades y deseos de sus equipos, forzando a las personas a trabajar por necesidad o simplemente a cambiar de compañía para encontrar un lugar más tranquilo.

A raíz de estas rotaciones generadas en las organizaciones por el personal, se da paso al uso de la inteligencia social con el fin de lograr el mismo objetivo, pero teniendo un manejo diferente en el personal, abriendo las puertas a lugares de trabajo más cómodos.

Pero estos lugares de trabajo presentan climas organizacionales muy diferentes dependiendo de las características propias de la organización y de la percepción que cada uno de los integrantes de la empresa tenga de este clima. (Serrano Orellana & Portalanza Ch, 2014)

Siendo de esta manera muy relevante el papel desempeñado por los gerentes quienes se encargan no solo de conectar las estrategias con el clima organización, sino también por intermedio de su inteligencia social lograr equipo con alto desempeño y que se sientan cómodos y comprometidos con la organización.

Cada gerente tiene visiones diferentes del proceso, pero es importante poder ver casos de éxito como Jack Welch en General Electric quien le apostó a equipar a su gente de habilidades para hacer grandes cosas con lo que la empresa tenía en su interior por medio del liderazgo o como el caso de George David presidente ejecutivo de United Technologies quien le apostó a inspirar lealtad y diversidad a sus grupos de empleados. (Adler, 2007)

Estos casos se centraron en las personas quienes definitivamente son la base para que el negocio funcione, pero manejar personas tan diversas tampoco es una labor sencilla y sobre todo porque cada gerente tiene un estilo de liderazgo muy diferente y es muy importante que los Gerentes lo identifiquen para poder sacar provecho de él. Pero para identificar cada estilo es necesario conocer sus diferencias como se observa en la tabla 7.

Tabla de datos 7. Estilos de liderazgo

Estilo	Descripción
<i>Autoritario</i>	Este estilo se distingue por personas con gran entusiasmo, ideas claras y es muy eficaz por su visión del futuro y mejora el clima organizacional. Logra que los empleados comprendan la importancia de sus actividades y potencia el compromiso con los objetivos y estrategias de la compañía
<i>Conciliador</i>	Se centra en la gente, valora a cada individuo y sus emociones por encima de las tareas y los objetivos. La gestión se centra en fuertes lazos emocionales que generan un vínculo de lealtad
<i>Ejemplarizante</i>	Establece niveles de rendimiento altos por medio de su propio trabajo, busca que los empleados logren llegar a su mismo nivel, pero no tiene en cuenta el clima laboral al esperar que todos sean iguales a él
<i>Coercitivo</i>	Es un gerente que ejecuta cambios radicales a través del miedo, la intimidación y la humillación a los demás.
<i>Democrático</i>	Toma decisiones basadas en el consenso de los demás, generando resultados muy lentos o demorados hasta lograr que todos estén de acuerdo y su gestión se dedica en generación de reuniones para cada tema a revisar

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Goleman, 2013)

Estos estilos pueden estar mezclados dentro de la organización, por lo cual es muy importante su uso en conjunto con la inteligencia social en búsqueda de disminuir los aspectos no tan positivos que posee cada uno de los estilos, lograr en la organización un equilibrio entre estilos conlleva a resultados muy positivo tanto de ambiente laboral como de resultados monetarios.

De todas maneras, la presencia del conflicto se mantendrá a pesar del equilibrio obtenido, pero tiene la particularidad de buscar siempre el consenso por medía de los gerentes mediadores, quienes tomarán de alguna manera las mejores partes aportadas por cada gerente para llevarlas al objetivo común y de esta manera solucionar el conflicto que se haya generado en alguna situación. (Vargas & Rodríguez, 2009)

Siendo muy importante para el líder clasificar el conflicto según su alcance para determinar la forma en que lo abordara, como se observa en la tabla 8.

Tabla de datos 8. Clasificaciones del conflicto

Clasificación	Descripción
<i>Conflicto de relación</i>	No altera la estructura organizacional, afecta la fluidez y eficacia relacional
<i>Conflicto estratégico</i>	Creado para afectar la estructura organizativa, busca retribución de la autoridad, recursos o responsabilidades
<i>Conflicto constructivo</i>	Es un conflicto que genera buenos resultados a sus participantes
<i>Conflicto destructivo</i>	Es un conflicto satisfactorio para solo una de las partes, generando la solución del problema pero creando relaciones rotas entre las partes

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Domínguez Bilbao & García Dauder, 2003)

De todas maneras, la generación de un conflicto puede generar en los individuos la famosa química del estrés, esta química aumenta de manera súbita las hormonas de adrenalina y cortisol, afectando su razonamiento y cognición.(Goleman, 2008b) Pero esto puede significar dos reacciones una de ellas será una parálisis total que no le permitirá al individuo solucionar la tarea que se le ha entregado o la otra reacción la cual será una eficiencia logrando el resultado en menor tiempo y con excelentes resultados. Pero nuevamente la intuición del gerente será su base para determinar que personas de su equipo cuentan con estos tipos de reacciones y deberá orientarlos en algunas situaciones para evitar fracasar en el resultado.

Regresando nuevamente a la importancia de la inteligencia social en la estabilización o equilibrio de estas situaciones dando paso a la comparación de competencias entre el yo y la relación social, como se observa en la tabla 9.

Tabla de datos 9. Competencias

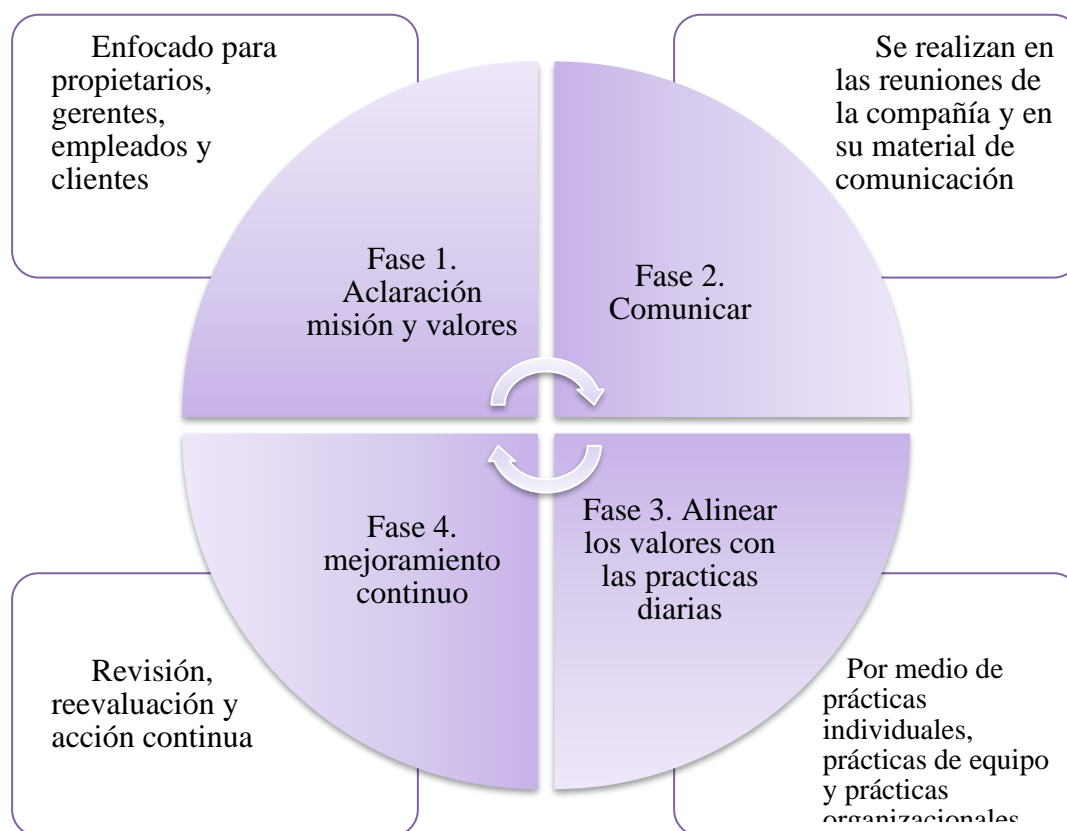
Competencias personales	Competencias sociales
Conciencia de sí: conocer sus propias necesidades sociales y su condición	Empatía: Identificar las necesidades sociales de otras personas
Autorregulación: saber equilibrar sus condiciones cuando sus necesidades se ven alteradas	Influencia: lograr que las personas realicen cosas que se acerquen a las necesidades propias o ajenas

Competencias personales	Competencias sociales
Motivación: satisfacer sus propias necesidades sociales sin perder el objetivo	Resolución de conflictos: hacer parte de situaciones de confrontación, promoviendo la cooperación entre las necesidades de todos
Pensamiento sistémico: Relacionar las necesidades sociales de diferentes personas en el mismo tiempo	Comunión: Creación de lazos sociales sólidos

Fuente: Elaboración propia (2020) basada en (Schvarstein, s/f)

Todos estos elementos pueden apoyarse en la famosa Administración por valores, la cual buscará siempre tener una excelente conexión con la ingeniería social para lograr las estrategias organizacionales. Teniendo dentro de su proceso un esquema de manejo como se presenta en la ilustración 5.

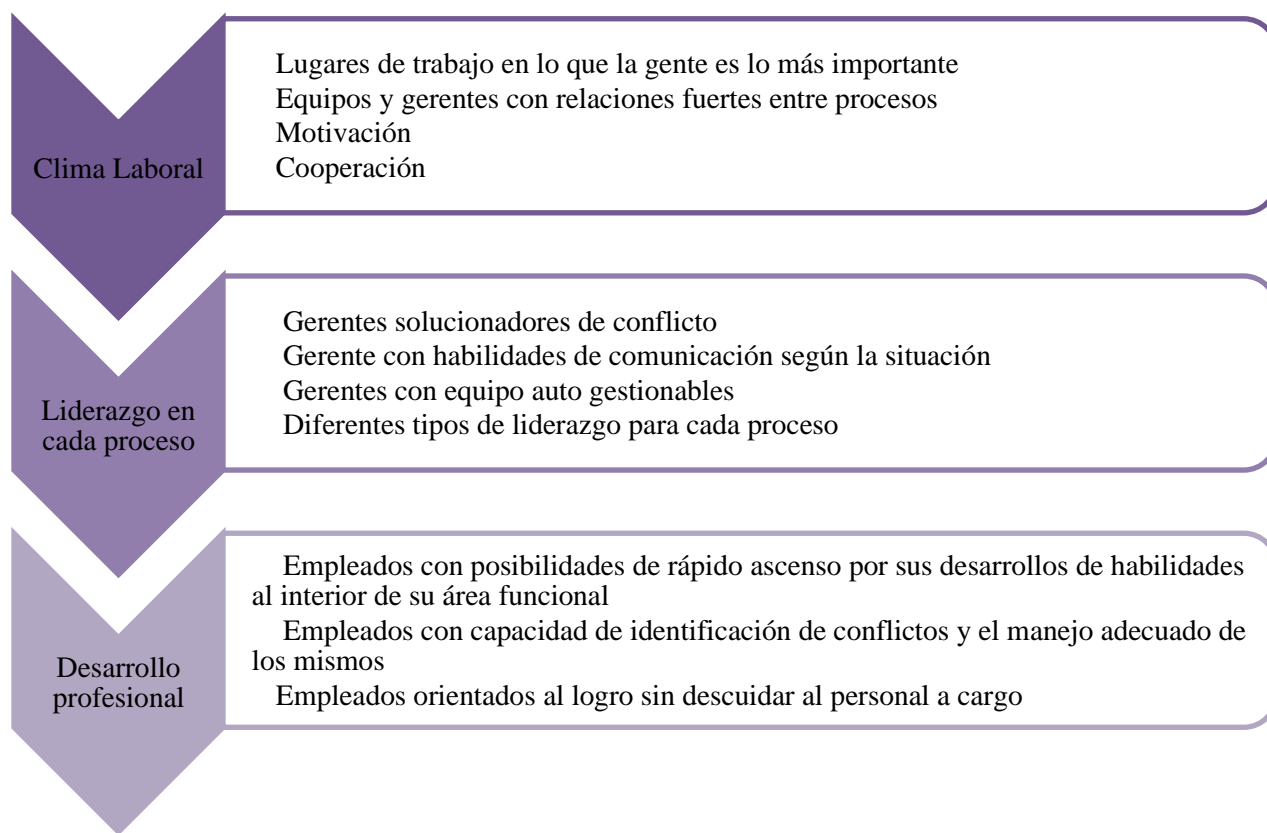
Ilustración 5. Esquema administración por valor



Fuente: Elaboración propia (2020) basado en (Blanchard & O'Connor, 2002)

Al vincular cada uno de estos procesos por medio de la inteligencia social en la alta gerencia, dentro de la organización genera la obtención de beneficios tanto organizacionales como para sus resultados siendo los más importantes el clima laboral, el liderazgo y el desarrollo profesional, como se observa en la ilustración 6.

Ilustración 6. Beneficios de la inteligencia social



Fuente: Elaboración propia (2020)

¿Pero cómo se vincula esto beneficios con las estrategias organizacionales?

Se vinculan por medio del tipo de estrategia que la organización maneje siendo las más importantes la de diferenciación, la de liderazgo en costos y la competitiva, la cuales se detallan con sus beneficios en la tabla 9.

Tabla de datos 9. Competencias

Estrategias organizacionales	Beneficio
De diferenciación	<ul style="list-style-type: none"> ● Organizaciones atractivas por su clima laboral interno, siendo llamativa para nuevos candidatos laborales ● Prestigio al mantener en su alta gerencia desarrollos profesionales certificados ● El liderazgo en sus proceso permite la obtención rápida de resultados esperados
Líder en costos	<ul style="list-style-type: none"> ● Gerentes solucionadores de conflictos, logran resultados antes las situaciones más complejas evitando el reproceso denominado desperdicio para el proceso ● Menos horas de trabajo al tener equipo de alto desempeño ● Gerentes capaces de conciliar con el cliente en caso de problemas en el proceso evitado generar mayores pérdidas a diferentes situaciones
Competitivas	<ul style="list-style-type: none"> ● Procesos sincronizados basado en las conexiones sociales obteniendo resultados eficientes en corto tiempo ● Gerentes con habilidades de manejo de procesos basados en la comunicación, generando relaciones de negocio más lucrativos ● Estabilidad económica basado en los resultados obtenidos por los equipos en su labor sincronizada

Fuente: Elaboración propia (2020)

CONCLUSIONES

Asumir un cargo gerencial se ha convertido en un importante reto para las personas de las organizaciones, ya que no solo depende de sus conocimientos técnicos, sino también se requiere de habilidades interpersonales para su aplicación. Pero, este proceso tiene inmerso en su desarrollo el concepto de inteligencia social que podría decirse agrupa varias habilidades para cumplir la meta de liderazgo. Habilidades como la comunicación que no solo es decir palabra, también requiere comprender que cada persona tendrá un estilo diferente de comunicarse y que mediante la inteligencia social podrá usarla de una mejor manera con sus pares y equipos de trabajo. Habilidades de liderazgo que tiene grandes retos dependiendo de las formas de ser del equipo asignado, en el que se requiere el equilibrio de cada uno de ellos para lograr la meta común y evitar que los conflictos que se pueden presentar afecten el proceso. Habilidades de inteligencia emocional en las que el gerente pone a prueba su habilidad de manejo de los sentimientos en las diferentes acciones que debe realizar, donde no puede permitir en algunos casos el exceso de sensibilidad, pero tampoco exceder la insensibilidad. Habilidades de manejo de conflictos que puede considerarse una de las más complejas tanto para solucionar posibles conflictos, como para no dejarse afectar por ellos logrando siempre encontrar el correcto desenlace a cada situación.

Podría entonces decirse que en un cargo gerencial la inteligencia social es una de sus mejores herramientas porque desarrolla profesionales integrales con capacidades para enfrentar diferentes retos que la organización pueda atravesar. Por otro lado, cuando las compañías logran

integrar dentro de sus rutinas diarias que los empleados son su herramienta más importante logran que las estrategias organizacionales se cumplan con mayor facilidad, ya que cada uno de los integrantes de la organización al sentir que es importante y tenido en cuenta para los procesos, generar en ellos compromiso y motivación para llegar a la misma meta en conjunto con su equipo y en sincronía con las demás áreas.

Y este compromiso de cada área se puede enmarcar en la administración por valores en la que la organización informando claramente sus estrategias y metas y sintonizando estas mismas con el crecimiento profesional de los individuos logra un equilibrio competitivo que los convierte en líderes por ambientes de trabajo único, que los profesionales de otras compañías encontrarán muy llamativo para hacer parte de él. Y para las personas que ya hacen parte de la organización será su satisfacción más grande al sentir motivación cada día por su labor y saber qué hace parte de una compañía sólida que lo acompaña y les permite crecer tanto personal como profesionalmente.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adler, S. J. (2007). *Casos de éxito en liderazgo*. McGraw-Hill Interamericana.

<http://educaciondemillonarios.blogspot.com/>

Albrecht, K. (2005). Inteligencia Social. *Resumido.com*, 3.

Andrade, H. (2005). *Comunicación Organizacional interna: Proceso, disciplina y técnica*.

Netbiblo. <https://bit.ly/2Shx1Ke>

Baldissera, R. (s/f). Comunicación Organizacional. *Fundación Dialnet*, 6.

- Benavides, E. (2013). Éxito gerencial e inteligencia social en gerentes de élites corporativas. *Fórum Humanes Revista de Investigación*, 14.
- Blanchard, K. H., & O'Connor, M. J. (2002). *Administración por valores* (2002a ed.). Grupo Editorial Norma. <https://bit.ly/3aJPaGU>
- Domínguez Bilbao, R., & García Dauder, S. (2003). *Introducción a la teoría del conflicto en las organizaciones*. Universidad Rey Juan Carlos. <http://biblioteca.iplacex.cl/RCA/Introducci%C3%B3n%20a%20la%20teor%C3%ADa%20del%20conflicto%20en%20las%20organizaciones.pdf>
- Fernández Rodríguez, M. (2013). La inteligencia emocional. *Revista de Claseshistoria*, Artículo NO. 377, 12.
- Goleman, D. (s/f-a). *Inteligencia Emocional*. <http://www.codajic.org/sites/www.codajic.org/files/Inteligencia%20Emocional%20%20Daniel%20Goleman.pdf>
- Goleman, D. (2008b). La inteligencia social y la biología del liderazgo. *Harvard Business Review América Latina*, 7.
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional* (1a edición). De Books Exclusivamente digital. <https://bit.ly/3bO7IH8>
- Lussier, R. N., & Achua, C. F. (2016). *Leadership: Theory, application & skill development* (Sixth edition). Cengage Learning. <https://go.aws/2YgpoHK>
- Masri, L. G. (2009). Administración por valores: Desarrollo humano integral. *Facultad de ciencias económicas Universidad Buenos Aires*, 125.

- Mejía Ceballos, J. C., & Laca Arocena, F. A. (2006). Estilos de comunicación en el conflicto y confianza en las propias decisiones. *Enseñanza e investigación en Psicología*. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29211210.pdf>
- Muñoz Maya, C. M., & Díaz Villamizar, O. L. (2014). El Coaching y la transformación organizacional: Una oportunidad para las Empresas y los Coaches. *Suma de Negocios*, 5(11), 62–69. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70020-5](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70020-5)
- Redorta, J. (2004). Cómo analizar los conflictos. *Paidós Barcelona-Buenos Aires-México*, 30.
- Salvador, C. M. (2008). Impacto de la inteligencia emocional en la autoeficacia emprendedora. *Boletín de Psicología No. 92*, 92, 16.
- Schvarstein, L. (s/f). *La inteligencia social de las organizaciones*. <https://bit.ly/35gzcmr>
- Serrano Orellana, B. J., & Portalanza Ch, A. (2014). Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional. *Suma de Negocios*, 5(11), 117–125. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Van-der Hofstadt Román, C. J. (2003). *El libro de las habilidades de Comunicación* (Vol. 1–2a Edición). Diaz de Santos. <https://bit.ly/3d0u7kX>
- Vargas, R. A., & Rodríguez, O. C. (2009). Teoría del conflicto social y posmodernidad. *Revista de Ciencias Sociales Universidad Costa Rica*, 9.