



ESTILOS DE LIDERAZGO DE LAS MUJERES DIRECTIVAS. EL CASO DEL OCCIDENTE DE MÉXICO ¹

Dra. Berta Ermila Madrigal Torres (madrigal@cucea.udg.mx)

Secretaria de la División de Gestión Empresarial

Lic. Rosalba Madrigal Torres (rosalba@cucea.udg.mx)

Investigadora

Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara

Resumen

El crecimiento de la población activa en México de 1970 a 1990 se incrementa en los hombres en un 104.3 por ciento en cambio en las mujeres se dio en un 261 por ciento. Aspecto que ha generado varios cambios en todos los ámbitos, social organizacional político y económico de la presencia femenina en las últimas tres décadas en los diferentes sectores productivos. Este artículo es resultado del análisis de una de las variables de la línea de investigación denominado "Liderazgo y organizaciones" donde se aborda principalmente la presencia femenina en el ámbito laboral, su estilo de mando y su estilo de liderazgo.

La muestra son 160 directivos cuyo perfil fue: desempeñarse en un puesto directivo, mandos medios, y haber terminado una licenciatura. Esta investigación se realizó en la Ciudad de Guadalajara desde 1998 al 2002. En este caso analizamos los estilos de líder y estilos de dirección que tienen las directivas en el Occidente de México², así como el estilo de liderazgo femenino

Mujeres directivas

El nuevo mundo en el que mueven los negocios está cambiando el antiguo paradigma de la administración. Las organizaciones jerárquicas son desplazadas por organizaciones planas con estructuras más abiertas y los estilos de liderazgo autoritarios y coercitivos dejaron de ser efectivos.

En ese nuevo escenario, el gerente exitoso ya no es el que dirige con base en un organigrama establecido, sino el que se apoya en el y su equipo de trabajo. No es el que se encasilla en las reglas, sino el que emprende nuevos proyectos y estimula los demás a hacerlo. Ante esta situación ganan las personas flexibles, amigables, abiertas, que dan espacio a la opinión de otros y, lo más importante, establecen relaciones creando ambientes favorables para el enriquecimiento de la organización y de las personas que forman parte de ella.

El liderazgo femenino se está imponiendo, lo que necesariamente le abre nuevas posibilidades de desarrollo a la mujer. El tema es de fondo e incluso la mayoría de los investigadores hablan del liderazgo femenino como un genérico, como un estilo que puede ser aplicado por hombres y mujeres. Pero, lógicamente, las mujeres son las generadoras del nuevo estilo.

Las investigaciones de Daniel Goleman sobre inteligencia emocional confirman la tesis del liderazgo femininúm. De acuerdo con Goleman (2000), son los estilos del gerente visionario,

¹ Ponencia presentada al II Taller Internacional sobre Mujeres Directivas. La Habana, junio de 2002.

² Se toma como referencia esta muestra sobre los estilos básicos de liderazgo de las directivas en el Occidente de México, porque las directivas entrevistadas. Son profesionales que están en un proceso de capacitación o formación profesional en el ámbito de la dirección y liderazgo. El ejercicio que se aplicó a las participantes es una adaptación del ejercicio de aprendizaje ¿Cuál es su estilo básico de liderazgo? Fuente: Stephen P. Robbins, Comportamiento Organizacional, Pearson 1999, México.

A la vez Robbins menciona la fuente original: Adaptado del J. Greenberg, Managing Behavior in Organizations Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1996, pp 228-229, utilizado con autorización.

democrático y afiliativo los que tienen el mayor impacto positivo sobre las organizaciones; estilos de liderazgo predominantes en la mujer directiva. Las investigaciones demuestran que aquellas personas que movilizan e inspiran con alta confianza en sí mismas son las que logran los mejores resultados. Los autoritarios y coercitivos, en cambio, quedaron atrás en la escala del impacto organizacional.

La presencia femenina rompe paradigmas en las organizaciones

Las organizaciones modernas abren oportunidades para la mujer que le permite desarrollar su estilo de liderazgo femininú. Quedó atrás los tiempos en que las mujeres adoptaran un modelo masculino con el fin de romper con el estereotipo de las mujeres blandas, que las volvía más rígidas que los mismos hombres. Por el contrario, la mujer por sus múltiples funciones hogar, hijos y trabajo ha desarrollado una gran habilidad para responder a todo eficientemente.

No es raro ver mujeres ejecutivas en todos los niveles y aunque en menor proporción, tampoco lo es encontrar una mujer a cargo de una gran empresa como IBM o el Banco Santander, o en la política. Tom Peters, autor de *en busca de la Excelencia*, aconseja a los hombres estudiar el estilo de dirigir de las mujeres, como mecanismo para ser exitosos.

La mujer en Latinoamérica

La presencia de la mujer en Latinoamérica ha estado marcada principalmente por los datos estadísticos y que estos no son muy halagadores como para el mejor desarrollo de su medio; tal es el caso de los 90 los hogares con jefatura femenina representan el 20 por ciento de hogares indigentes, un porcentaje muy alto de hogares son sostenidos por la mujer, “la pobreza con cara de mujer”.

Las mujeres representan el 52,2% de la población, tienen en promedio tres hijos. El desempleo femenino del 8,3% superando en más de un punto al de los hombres. Los salarios que reciben las mujeres en todos los sectores son menores que el varón. Tasa de analfabetismo promedio mayor al 20% en 10 de 19 países la tasa de mortalidad materna es de 14,0 por diez mil nacidos viva. Siendo la principal causa las complicaciones por abortos realizados en condiciones inadecuadas.

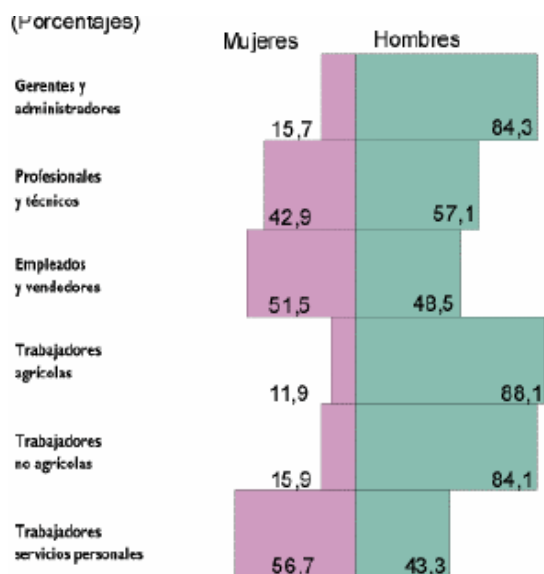
El ingreso de las mujeres a la participación política es lento, presentando bajos porcentajes en los tres poderes de los estados de la región³. No obstante la presencia de la mujer mexicana actual, hoy es sumamente activa y ha alcanzado un nivel profesional fabuloso.

La mujer directiva en México

En México la presencia femenina en el ámbito directivo se ve marcado con un 16 por ciento y el 84 por ciento la presencia masculina. Otra área donde la mujer esta marcando su presencia en el área de profesionales y técnicos donde ya alcanzó el 43 por ciento en 1993. La mujer rompe paradigmas en las cuales ha desarrollado estilos de liderazgo que en ciertas organizaciones logran mejores resultados, ver siguiente gráfico.

Composición por sexo de los grupos ocupacionales

³ Fuente: Resumen realizado sobre la base de la información obtenida de Mujeres Latinoamericanas en Cifras. Instituto de la Mujer, Ministerio de Asuntos Sociales de España y Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. FLACSO, Chile 1995.



Fuente: INEGI, Encuesta Nacional de Empleo 1991, México, 2000




Otro caso específico de la presencia femenina en los ámbitos de dirección y liderazgo es el caso de Colombia. En el 2000 el gabinete ministerial había tres ministras y ocho viceministras, un 18,8% y un 50% respectivamente. En el sector privado, de las 5,000 empresas más grandes solo 334 están dirigidas por mujeres, un siete por ciento. Mientras que un 13% de las 495 entidades financieras del país tiene la dirección de mujeres.

Liderazgo femenino

El liderazgo femenino se ha dado a lo largo de la historia, y han sido muchas las mujeres "líder", que han hecho ostentación del mismo; desde Juana de Arco, Eva Perón, Golda Meir, Margaret Thatcher, Indira Gandhi entre otras. A todas ellas se les han presentado múltiples obstáculos para poder alcanzar el poder; pero en el presente, la presencia femenina en los sectores productivos y la existencia de cambios emergentes que demandan las organizaciones ha cambiado e influido para que surja el liderazgo femininúm. Regina Herzlinger, catedrática de la Harvard Business School, dice que hacia el 2010 la participación de las mujeres en cargos directivos en empresas de Estados Unidos será mucho mayor. Similar fenómeno podría suceder en Colombia y México, teniendo en cuenta que hay una gran cantidad de mujeres que se han venido preparando desde que en los 70 ingresaron masivamente a la universidad y hoy están en cargos de segundo rango, pero con la experiencia suficiente para estar en cargos directivos en la próxima década. El fenómeno de la presencia femenina en el aula a nivel licenciatura ya no es nada más en masa sino en calidad, ver tabla CUCEA. Donde la presencia femenina en nueve licenciaturas y con una población de 13 650 alumnos el 58 por ciento son mujeres y los mejores promedios los obtienen las mujeres.

La mujer ha destacado en el medio político tal es el caso de los dos partidos políticos más representativos de México son liderados por una mujer, el PRD Amalia y en el PRI en Dulce María Sauri Reancho. Para las elecciones del 2002 para relevar su liderazgo nacional están conteniendo dos mujeres; Beatriz Paredes Rangel PRI y Rosarios Robles Berlanga por el PRD. dice que el sector público será más permeable a que la mujer llegue a niveles altos, por lo que podría convertirse en líder de la transformación social que marcará las pautas para el sector privado, un campo en el que la mujer ha demostrado tener un excelente desempeño. Este fenómeno se viene dando desde los 90 en México, ver tabla unúm.

Tabla uno participación femenina en Gobiernos estatal municipal, por sexo,

	1986			1989			1993		
	Ambos sexos	Mujeres	 /Total %	Ambos sexos	Mujeres	 /Total %	Ambos sexos	Mujeres	 /Total %
Gobiernos estatales									
Gobernadores	31	0	0,0	31	1 (1)	3,2	31	0	0,0
Gobiernos municipales									
Pdtes. Municipales (2)	2.378	69	2,9	2.392	51	2,1	2.393 (3)	68	2,8
Delegados políticos del Distrito Federal (3)	16	4	25,0	16	2	12,5	16	3	18,8

Fuente: INEGI

Estilo de liderazgo de la directiva.

El estilo de liderazgo se refiere al patrón de conducta de un líder o del directivo, según como lo perciben los demás. El estilo se desarrolla a partir de experiencias, educación y capacitación; será su estilo de liderazgo el estímulo que mueva a cada uno ante diferentes circunstancias.

Cuando el directivo adopta el papel de líder dentro de una organización, mucho de su éxito o fracaso depende de su estilo de mando, de su estilo de liderazgo, como maneje su inteligencia emocional, sus habilidades, tanto técnicas, humanas y conceptuales. La habilidad técnica es la capacidad para poder utilizar en su favor o para el grupo, los recursos y relaciones necesarias para desarrollar tareas específicas y afrontar problemas. Con su habilidad humana influye en las personas, a partir de la motivación y de una aplicación efectiva de la conducción del grupo para lograr determinados propósitos.

La habilidad conceptual, es la capacidad que se tiene para comprender la complejidad de la organización en su conjunto, y entender donde engrana su influencia personal dentro de la organización.

El liderazgo femenino de la directiva, esta influenciado principalmente por las habilidades predominantes en su estilo de mando. El líder directivo⁴ en la práctica perfecciona, o en su caso, deteriora estas habilidades de acuerdo a su posición y resultados dentro de la organización a lo largo del tiempo, y conforma su propio estilo de liderazgo. Menciona Ricardo Jiménez (1998) que el estilo de liderazgo puede oscilar entre los extremos del dejar hacer sin intervenir hasta el de controlarlo todo a la persona, orientado al trabajo, las metas o resultados.

Al hablar de las distintas formas (estilos) en que un líder se relaciona con sus colaboradores, se pone de relieve dos ideas fundamentales: a) El grado en que el líder está dispuesto a permitir que sus colaboradores influyan en la interacción y en las decisiones y acciones que se adopten. b) El grado en que el líder enfatiza las diferencias de estatus en esa relación.

Miguel García Sáiz (2000) menciona que la relación tarea-persona es el que determina el estilo de liderazgo. El cual trata de considerar si el proceder del líder está dirigido a la *realización de la tarea*, comportamientos orientados a facilitar al grupo el desempeño de la tarea, o al *mantenimiento del grupo* comportamientos orientados a mantener al grupo unido y a que sus miembros mantengan buenas relaciones interpersonales. De aquí se derivan, por lo tanto, dos dimensiones

a. Interés por la tarea: el líder fomenta altos niveles de productividad, organiza y define las actividades del grupo en función de los objetivos de éste. También se conoce como interés por la producción, centrado en la producción, orientado a la tarea, centrado en la tarea, preocupación por la tarea, iniciación de estructura o desempeño

b. Interés por las personas: el líder se preocupa por las necesidades, intereses, problemas, desarrollo, interacciones, etc., de los miembros del grupo y actúa para satisfacerlas y desarrollarlas. También se conoce como interés por la persona, centrado en la persona, orientado a la persona, preocupación por la persona, consideración o mantenimiento.

⁴ Se denomina el líder directivo, a la función que realiza tanto el directivo como la directiva.

Santiago Lazzati, (1999), dice que cada ser humano tiene características personales que lo diferencian de los demás. Sin embargo, cabe agrupar la múltiple variedad de tales características conforme a ciertas categorías, dando lugar a la identificación de los estilos personales”.

Liderazgo y estilo de mando

La principal teoría que busca explicar el liderazgo mediante estilos de comportamiento, sin preocuparse por las características de personalidad, hace referencia a tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. Adalberto Chiavenato 1996, estos a la vez determinan estilos de mando y estilos de dirigir y el que se investigó es el estilo predominante en su operación.

Otra faceta importante de esta función es el estilo de liderazgo. Se trata del patrón típico de conducta que observa un líder con el propósito de influir sobre sus empleados para que se alcancen las metas de la organización. Al paso de los años, se han desarrollado diversos enfoques para describir los estilos de liderazgo. La mayoría de estos implican la magnitud de la autoridad y control que el líder le transfiere al grupo, Andrew J. Dubrin (1991)

En esta investigación sobre el estilo de liderazgo del directivo, se diferencian los estilos con base en el uso que hacen los líderes de las recompensas, el poder o el énfasis primario en la consideración frente a la estructura, la forma de delegar, comunicar y vender una idea o su propia filosofía.

De los cuatro variables que se analizaron para determinar el estilo de liderazgo, fueron: delegación, participación, venta y discurso. En cada uno de ellos hay habilidades características y prácticas que llevan al directivo a orientarse hacia cierto estilo de liderazgo, por ejemplo la venta como una habilidad directiva; la venta tiene cuatro sentimientos que según Carlos Guzmán Martínez (1996), actúan como obstáculos en la comunicación, como son: la no-confianza, la no-necesidad, la no ayuda y la no-prisa. Cada uno de los sentimientos anteriores es causado por una creencia acerca de la persona o equipo de trabajo, de su producto, proyecto o servicio y acerca de la decisión que tiene que tomarse.

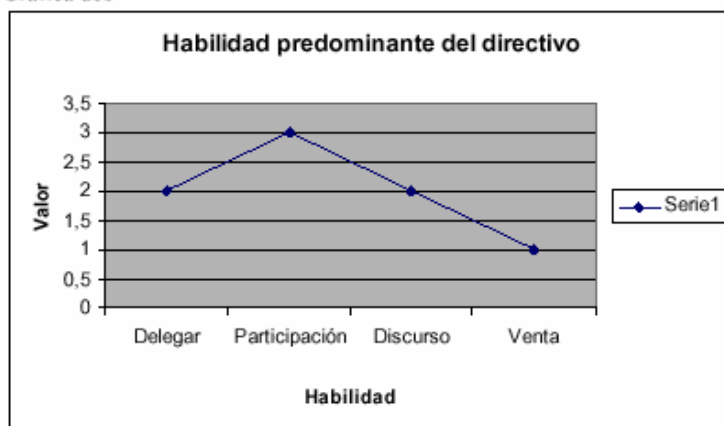
Una de las principales habilidades directivas y de liderazgo es la venta porque “todos venden a los demás sus opiniones, las virtudes de equipo de trabajo del proyecto e inclusive hasta la imagen del propio líder; cuando se quiere una promoción o conseguir un nuevo puesto. Es, por tanto, necesario asumir que todos, en mayor o menor medida, estamos vendiendo nuestra organización: desde el director general cuando esta hablando a la prensa, el directivo, persona de mando medio hasta el nivel mas bajo de la organización.

Otra de las habilidades que determina los estilos de liderazgo es la capacidad de delegar dice Charles W. Hill, Gareth R. Jones (1996) que los buenos líderes son delegadores habilidosos. El discurso medio por el cual el directivo se dirige a sus superiores o a sus subalternos por lo tanto el discurso contiene mensaje, ideas y sentimientos, que serán presentados al publicar a través de las palabras, los sonidos y las acciones simbólicas que el directivo seleccionó y organizó y que serán interpretados por los miembros de la empresa u organización.

La presencia de la mujer en la Universidad

La presencia de la mujer en el aula en el siglo XX1 es significativa; tal es el caso de la Universidad de Guadalajara, segunda Institución educativa en el país, donde la presencia femenina es del 58 por ciento. En el ámbito directivo de esta muestra con relación al estilo de liderazgo predominante arrojaron, liderazgos participativas con tres puntos y dos delegar y el discurso quedando en el nivel más bajo la venta, ver gráfica dos.

Gráfica dos

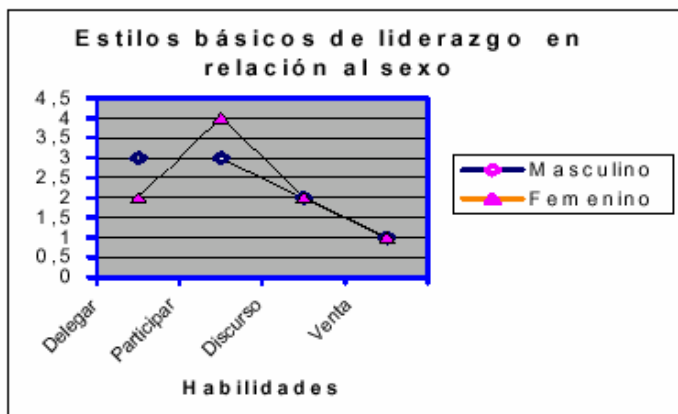


Fuente: Investigación con directivos en el Occidente de México 1996-2002

Se encontró que es predominante el estilo de liderazgo participativo siendo el sexo femenino más participativo que el varón. La participación del líder en el equipo de trabajo crea el espíritu de colaboración la cual repercute en los logros de la empresa u organización y en la satisfacción personal.

El directivo y el líder tienen otras funciones vitales, muchas veces por ser participativo y querer estar en todo momento en la acción descuidan funciones elementales, como son las de dirigir, guiar, trazar la meta, evaluar resultados entre otras. En la gráfica tres se aprecia como se concentra el estilo participativo con relación a los otros estilos de liderazgo, esto se relaciona con el estilo de liderazgo femenino y masculino. Porque la mujer tiende a ser más participativa que el varón.

Gráfica tres



En la siguiente tabla se aprecia como los directivos según la edad predominan cierto estilo de mando como es el caso liderazgo femenino

Rosa María Orozco (2002), realizó un análisis de la organización, hace un pronóstico en que las mujeres tardarían 475 años en alcanzar el mismo nivel que el hombre en la ocupación de altos puestos. Pronóstico muy alejado de la realidad, porque hoy en día la mujer se prepara, en todos los ámbitos y se desarrolla con soltura en los mismos. Pero lo que sí es de reconocer es que esta inmersa en todos los ámbitos pero muchas veces en puestos secundarios; casos específicos como es en la política a nivel nacional se tienen dos presidentas de los partidos más representativos, como es el PRI y el PRD.

La mujer y el Liderazgo

A la mujer se le ha considerado más intuitiva que el hombre Madrigal Torres (1997) Según Robbins (1999) las mujeres tienden a adoptar un estilo de liderazgo más democrático. En este

caso de cómo ejercen las mujeres su liderazgo se encontró que en delegación tienen (1.75), participación (1.25) venta (2.12) y discurso (1.75) ver cuadro tres. El varón en este caso aparece con (2.38) en lo relacionado a delegar las funciones y con un cambio, la mujer refleja menor nivel de delegación⁵.

Cuadro tres
Forma en que ejercen el liderazgo hombres y mujeres

Concepto	Delegación	Participación	Venta	Discurso
Mujeres	1.75	1.25	2.12	1.75
Hombres ⁴	2.38	1.73	2.26	1.07

Fuente: investigación de campo 1996-2002

Forma en que ejercen el liderazgo hombres y mujeres

El hombre tiene mayor capacidad de delegación en comparación de la mujer al igual que en la forma de ser participativo. Sin embargo, con relación al discurso la mujer sigue demostrando mayor habilidad para la comunicación.

Si analizamos la presencia de la mujer en las organizaciones y sus posiciones de liderazgo encontramos que año con año se va marcando la presencia de la mujer en puestos directivos y posiciones de liderazgo en las organizaciones. Tal es el caso en este grupo de investigación el 38 por ciento son mujeres. Esto hace una década apenas era el 10 por ciento de mujeres en comparación con el sexo masculino estudiando un posgrado.

La mujer intuitiva

Una indicación de cómo la impresión ha influido en las habilidades intuitivas se encuentra en las mujeres. Las mujeres tienen la autorización cultural para ser sentimentales, sensibles y en consecuencia, intuitivas. La mayoría de los hombres ha reprimido su potencial intuitivo y se les ha enseñado que deben ser varoniles, comportarse de acuerdo con su papel “como administradores cuantitativos, controlados y fuertes”. La expresión libre ha venido a ser, en consecuencia, provincia de la mística femenina, de los artistas y los rebeldes, dejando al sexo masculino vivir en un mundo de dominio de sí mismo formal (y culturalmente aceptable) aunque es una característica que refleja los estilos de liderazgo participativos lo cual se puede apreciar en la siguiente tabla donde a mayor edad, más participativo.

	Delegación	Participación	Venta	Discurso
	A	B	C	D
Menores o iguales a 35 años de edad	2,13	2,91	1,91	1,04
Mayores de 35 años de edad	1,21	3,18	2,58	1,05

⁵ Los datos son los promedios de todos los hombres y mujeres participantes en el estudio.

Conclusiones y recomendaciones

Los resultados de esta investigación donde se entrevistó a directivos que se desempeñan en todas las disciplinas y sectores productivos, como son: hospitales, empresas, sector del gobierno, empresas financieras, maquiladoras entre otras. Una de las principales habilidades y características de los líderes de éxito es el de facultar, delegar, confiar en su personal. Arte que se tiene olvidado por el directivo y directiva. Habilidad y arte que el líder tiene que reaprender nuevamente, porque el directivo de hoy necesita aprender a delegar y confiar una tarea a otra persona es dejar de asumir la responsabilidad.

El directivo y líder del siglo XXI debe aprender a confiar la dirección de un equipo a que se desarrolla un nuevo producto porque con esto incrementa la motivación y clima laboral de su empresa, y disminución del estrés del directivo y de sus colaboradores. Con el arte de delegar el directivo no viviera estresado, centralizando todo, conformando el solo los esquemas de trabajo, queriendo resolver todo y sin resultados tangibles.

El directivo tiene que aprender a delegar desde cualquier tarea menor de la vida continua de una empresa o institución. Esto le permitirá. Fomentar las habilidades directivas de todo buen administrador y líder logrando. Racionalizar el trabajo y sobre todo el tiempo disponible para realizar las tareas esenciales propias de la dirección.

Hay áreas y aspectos que no se pueden delegar porque son propios del líder y el directivo que la tiene que hacer determinadas tareas como son: La planificación estratégica, la gestión de las crisis ocasionales y aspectos delicados como los salarios y los ascensos. Otras habilidades del directivo tiene que utilizarse y fomentarse tal es el caso de la venta y el discurso para el poder.

Bibliografía

- Rosa María Orozco, *Equidad y Género hacia un liderazgo femenino*, México D. F, año 3 núm. 34 del 2000.
- Santiago Lazzati, *Anatomía de la Organización*, Ediciones Macchi, México 1999, Pág.126
- Idalberto Chiavenato, *Introducción a la teoría general de la administración*, Ed. McGraw-Hill, México 1996, Pág. 178.
- Andrew J. Dubrin, *Fundamentos de Administración*, Ed. International Thomson Editores, México, 1991, Pág. 275.
- Keith Davis, John W. Newstrom, *El Comportamiento Humano en el Trabajo*, Ed. McGraw-Hill, México, 2000, Pág.. 245.
- 10 11
- Carlos Guzmán Martínez, *La venta con sentimiento*, Adminístrate Hoy Núm. 23, Ed. SICCO, Marzo 1996, México, p.75
- José Luis Piñero Alonso, *Vender: ¿...Depende de mí...?!*, Adminístrate Hoy Núm. 19. Ed. SICCO, 1995 Núm. 19. p.58
- Chareles W. Hill, Gareth R. Jones, *Administración Estratégica: Un enfoque integrado*, Ed. McGraw-Hill, Colombia, 1996, p.28
- Rudolph F. Verderber, *Comunicación Oral Efectiva*, Ed. International Thomson Editores, México, 1999,
- Daniel Goleman, *the leadership that results* Harvard Business Review de marzo-abril de 2000)
- Se impone el liderazgo femenino, revista dinero, mayo 2000, informe sin autor
- Por: Ricardo Jiménez Aguado
- URL: <http://www.avantel.net/~rjaguado/lider.html>
- <http://victorian.fortunecity.com/operatic/88/dinamica/d0620.htm>
- Miguel García Sáiz Departamento de Psicología Social (Facultad de Psicología UCM) Consultor en Recursos Humanos.
- <http://www.canalwork.com/directivos/liderazgo/estilos.html>



INTRODUCCIÓN A LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL TRABAJO DIRECTIVO

Dr. Alexis Codina Jiménez

Director del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Universidad de La Habana.

alexis@fcf.uh.cu

“Cualquiera puede ponerse furioso... eso es fácil. Pero, ponerse furioso con la persona correcta, en la intensidad correcta, en el momento correcto, por el motivo correcto, y de la forma correcta... Eso no es fácil- Aristóteles.”⁶

Desde la aparición en 1995 de “La Inteligencia Emocional. Por qué es mas importante que el cociente intelectual”, el primer bestseller de D. Goleman⁷, al tema se le han dedicado numerosos libros, artículos, investigaciones y amplia atención por especialistas del “management contemporáneo”. Una búsqueda en internet, sólo de materiales en español, ofrece más de 20 mil referencias; en inglés, pasan de ochenta mil. Muchas de las referencias en internet incluyen ofertas de cursos, programas de entrenamientos, además de artículos, informaciones de eventos, entre otras actividades, lo cual demuestra el interés y el “mercado” que ha generado el tema, en muchos círculos profesionales. También hay portales especializados que contienen materiales interesantes.”⁸

Como sucede con muchos de los nuevos enfoques gerenciales, los componentes de la inteligencia emocional, separadamente, no son nada nuevos. Se trata de temas que desde hace años son objeto de estudio e inclusive de programas de capacitación, tanto de directivos como de profesionales. Lo novedoso es su integración en un sistema coherente de actitudes y comportamientos que numerosas investigaciones evidencian que pueden proporcionar resultados exitosos en el desempeño individual, en las relaciones interpersonales, en el trabajo de dirección y en diferentes esferas de la vida.

En este material se presenta un resumen de los aspectos que el autor ha considerado de mayor interés, para el tratamiento del tema con un enfoque gerencial. No pretende realizar aporte alguno a la profusa bibliografía existente sobre el tema. Su objetivo es eminentemente didáctico, poder contar con un material resumido que pueda ser utilizado en programas de capacitación de directivos.

Muchas de las ideas que se presentan han sido resumidas o tomadas textualmente de los materiales que han sido consultados. En algunos temas se han intercalado enfoques o técnicas que proponen especialistas del “management” que, aunque no se refieren a la inteligencia emocional, abordan aspectos de algunos de sus componentes. En este primer trabajo se tratan los conceptos y antecedentes que el autor ha seleccionado como introducción al tema. En trabajos posteriores se abordarán: la aplicación de la inteligencia emocional en lo que los especialistas

⁶ Cita con la que Daniel Goleman inicia su primer libro sobre el tema.

⁷ Goleman, D.; *La Inteligencia Emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 1996. (la edición en inglés fue e 1995).

⁸ De los portales consultados por el autor, los que parecen tener más interés son: en español, www.inteligencia-emocional.org ; en inglés, www.eiconsortium.org que es el patrocinado por D.Goleman.