

ÉXITO GERENCIAL E INTELIGENCIA SOCIAL EN GERENTES DE ELITES CORPORATIVAS

Recibido: 08/08/2013 / Aceptado: 09/08/2013

Benavides, Estelita

Gobernación del Estado Zulia, Venezuela

edelmibele@hotmail.com

RESUMEN

El presente artículo tiene como propósito examinar la relación entre el éxito gerencial e inteligencia social en los gerentes de las elites corporativas, sustentado en autores, como: Porras (2007), Gabaldón (2007), Granell y otros (2005), Goleman (2006), Albreth (2006), entre otros. La metodología se inscribe bajo el enfoque de los estudios documentales y descriptivos. En este artículo se especifican las definiciones de éxito gerencial, factores, competencias así como las habilidades que deben desarrollar los gerentes que deseen ser catalogados como exitosos, concluyéndose que la relación entre el éxito e inteligencia social es estrechamente vinculante ya que una influye sobre la otra la cual se refleja a través de los comportamientos que desarrollen todos los integrantes de una organización.

Palabras clave: Éxito gerencial, Inteligencia social y Talento humano.

MANAGERIAL SUCCESS AND SOCIAL INTELLIGENCE IN MANAGERS CORPORATE

ABSTRACT

The present article must like intention examine the relation between the Managerial Success and Social Intelligence in the managers of the corporative elites, sustained in authors like Porras (2007), Gabaldón (2007), Granell and others (2005), Goleman (2006), Albreth (2006) among others. The methodology registers under the approach of the documentary and descriptive studies. In this article the definitions of managerial success are specified, factors, competitions as well as the abilities that must develop the managers who wish to be catalogued like successful. Concluding that the relation between the success and social intelligence is closely binding already that one influences the other which it reflects through the behaviors that develop all the members of an organization.

Keywords: Managerial success, Social intelligence and Human talent.

INTRODUCCIÓN

Muchas personas se proponen desempeñar posiciones de dirección en sus organizaciones, subestimando algunas de ellas, las grandes responsabilidades que implican el ostentar estos cargos, puesto que solo ven el lado gratificante del mismo como el estatus, los beneficios y el poder; pareciera entonces que para estas personas el cargo es lo importante, cuando en realidad la importancia radica en el dominio de las habilidades referidas con las tareas que se van a ejecutar así como con las habilidades

para relacionarse con las personas que se van a dirigir para sacar lo positivo, lo mejor de esos talentos humanos y contribuir con el éxito de la organización.

Conducir de manera exitosa una elite corporativa y desempeñarse de igual manera exige dedicación, sentimiento e inteligencia del gerente por lo que hace, tiene que saber captar las señales continuas que envía el entorno, es decir, todo lo que lo rodea, lo que está dentro y fuera de la organización, desde los actores así como los factores que le beneficien o le adversen para lograr el éxito en sus actuaciones y de la empresa.

Por estas razones, se necesita saber influir en su personal e impactar en ellos para que el cambio pueda generar una transformación en la visión de ver la realidad en conjunto; se debe saber delegar funciones para promover las actividades estratégicas y operativas de la organización y dirigirse hacia el camino del éxito.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Muchos cambios han sucedido en el mundo, donde en la actualidad el fenómeno de la globalización pupila de manera tajante, induciendo a las organizaciones a modificar las reglas del juego entre las elites corporativas, ya que el impacto de las nuevas tecnologías así como los cambios políticos, económicos, sociales entre otros que se dan en las sociedades, hacen cada vez más complejo el rumbo para gerenciar las organizaciones.

Es por ello que gran parte de las tradicionales prácticas para administrar al talento humano han desaparecido; dando origen a un nuevo panorama en la gestión de los hombres y mujeres que conforman a las organizaciones, considerándolos como el principal activo de innovación por generar conocimiento, porque en ellos radica el éxito de las organizaciones. Es por eso que autores como Robbins (2004), Chiavenato (2009) y otros consideran que este es el tiempo de la “Era del conocimiento”, donde hombres y mujeres son la fuente de valor agregado en la gestión de una organización.

A tal efecto, Chiavenato (2009) plantea que la gerencia de los recursos humanos no es un fin en sí mismo sino un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones, logrado este a través del trabajo de las personas, lo cual establece condiciones favorables para que el personal consiga los objetivos individuales y organizacionales.

Con esta afirmación la nueva forma de gerenciar se enfoca en una visión sistémica donde no solo las maquinarias generan valor económico sino que los individuos son los actores de creación-acción que dan vida a los procesos económicos, políticos, biológicos culturales y sociales, entre otros; por ende mueven a las organizaciones empresariales, porque ellos representan el componente activo e indispensables para el funcionamiento, consolidación, expansión así como el alcance del éxito organizacional, ya que a través del esfuerzo mancomunado se logra el éxito.

En este mismo orden de ideas, el referido autor Chiavenato (2009, p.37) señala que “la forma de lidiar con las personas en la era del conocimiento, está basado en la capacidad de los seres humanos, proactivos y que sepan utilizar su inteligencia para

motivar con plena libertad a las personas”. Estas afirmaciones expresan claramente que el desafío para gerenciar con éxito radica en el individuo, en el gerente quien tiene la ardua responsabilidad dentro de la organización de motivar e influir a su gente o talentos humanos hacia los objetivos deseados.

No obstante, esta responsabilidad de gerenciar no es tarea fácil porque el gerente no solo tiene bajo su responsabilidad su comportamiento sino también el de los demás quienes van cargados de valores culturales, ideológicos, políticos con características individuales que los identifican y los diferencian entre sí, toda esta diversidad de individuos hacen que el gerente deba tener cierto grado de madurez e inteligencia para evitar un desgaste personal y desplegar acciones concretas basadas en la comunicación asertiva, el desempeño de un liderazgo adecuado, la promoción del trabajo en equipo, el respeto de los criterios, valores y cultura de cada uno de las personas que hacen vida en el entorno empresarial.

Ciertamente, todas estas acciones denotan la importancia de las relaciones sociales interpersonales, las cuales se dan en todos los ámbitos de la gente a lo cual el entorno laboral no escapa; puesto que la concepción global de una empresa va más allá de considerarla como una fuente de producción de riqueza, aunque obviamente lo sea, sino implica reconocer a la organización como un sistema en el cual se desarrollan actividades donde se establecen relaciones entre sus individuos que laboran en un espacio y tiempo determinado para conseguir fines individuales o comunes que los conlleve a satisfacer sus necesidades, a realizarse plenamente como hombres así como mujeres.

Es evidente tomar en cuenta que ellos son seres biopsicosociales, es decir, tienen componentes biológicos, psicológicos, emocionales y sociales, siendo esta última naturaleza la que reflejan o demuestran en cada contacto sea visual, gestual o actitudinal que realizan para comunicarse con los demás. Por ello, la manera como interactúen sus miembros con los otros puede ser un factor relevante en el posible fracaso o éxito gerencial.

Anteriormente las explicaciones del éxito se fundamentaban en el concepto de inteligencia o coeficiente intelectual, es decir, en la capacidad numérica o en el conocimiento y dominio exacto que un individuo tuviera sobre un área específica que le permitiría conocer la realidad y resolver problemas. En la actualidad, Goleman (2006) plantea que el gerente debe poseer inteligencia social para alcanzar el éxito gerencial ya que esta es la nueva ciencia para tratar con los demás.

Asimismo, refiere que el individuo es un ser eminentemente social, dotado de un cerebro que dirige al cuerpo a la interacción con el mundo exterior. Por ello la capacidad de relacionarse con los otros, mueven las emociones y las convierten en interacciones sociales creando un puente de fuerza en menor o mayor grado conforme a la intensidad y frecuencia de la interacción.

Como bien se ha plasmado en el transcurso de este artículo, los gerentes deben desplegar una serie de acciones, capacidades y habilidades que enriquezcan las

relaciones interpersonales, enmarcadas según Goleman (2006) en la conciencia y en la facilidad social que demuestran los gerentes al interactuar con su personal.

En este sentido, a través de la empatía, precisión empática, conocimiento social y la armonización de las relaciones sociales dependerá en gran medida el funcionamiento de la organización porque las vidas de los miembros de la institución es dirigida, moldeada e influenciada por las otras personas y viceversa, es decir, en este caso los gerentes influyen en su personal y el personal también afecta las emociones de su jefe inmediato.

En este contexto, es necesario tener en cuenta que las relaciones sociales no siempre son iguales entre los individuos, ya que esta se vincula en un entorno específico y en un momento determinado por eso es importante, evaluar la forma cómo interactúan los individuos en una empresa ya que dependiendo de esa relación se pueden generar conflictos o comportamientos no productivos para la consecución de las metas personales y organizacionales.

Ahora bien, partiendo de las consideraciones generales sobre la inteligencia social así como que el éxito radica en el individuo como factor determinante del mismo, se observan en muchos contextos organizacionales síntomas que hacen pensar que existe poca inteligencia social, puesto que reflejan conflictos en las relaciones interpersonales por el irrespeto a las diferencias culturales de los miembros no logrando algunos gerentes consolidar una cultura organizacional que cohesione a todos sus integrantes.

Asimismo, el flujo comunicacional se aprecia fragmentado y frágil por lo cual los rumores y quejas entre el personal deambulan dentro del contexto originando apatía, malestar e indisposición para realizar las tareas diarias así como resistencia a los cambios que se requieran implementar.

El aprendizaje y trabajo en equipo parece ser un sueño, una utopía donde el despotismo del gerente oprime la dignidad humana de sus colaboradores imponiéndose a través del poder oficial de su cargo sobre el interés colectivo, induciendo que no exista visiones compartidas, alejando así el éxito gerencial por no estar soportada su actuación en la sincronía o autenticidad y armonización; elementos estos de la inteligencia social.

De igual manera, muchos gerentes y/o directivos proyectan desinterés por las situaciones problemáticas de su personal, no interviniendo ni ayudándolos a superar sus conflictos, razón por la cual asumen conductas de dejar hacer, dejar pasar sin pronunciamientos para resolver las situaciones vividas por sus integrantes.

Estos comportamientos muestran claramente la carencia de: empatía, armonización, precisión empática conocimiento social, sincronía, autopresentación, influencia, y preocupación; es decir, la ausencia de la inteligencia social en las relaciones sociales en el sistema laboral por parte de los gerentes, quienes son los llamados a dirigir e impactar en los otros para conllevar al éxito de las personas y por ende de la organización.

LOS GERENTES EXITOSOS VALORAN LAS DIFERENCIAS CULTURALES DE SU PERSONAL

Una de las particularidades de la labor de los gerentes es llevar la carga de los aciertos y desaciertos de sus supervisados, es por ello que de sus actuaciones dependerá ser catalogado como un gerente exitoso, en otras palabras podrá ser clasificado como una mujer o hombre de éxito gerencial.

Teórica y tradicionalmente el éxito es definido como un término que indica la obtención de algo bien planeado o intentado en un tiempo establecido; otros lo asocian con alcanzar la fama, el poder, la riqueza, no obstante el éxito gerencial es otra cosa, implica un compromiso personal con algo que realmente le importa a la persona, sin tomar en cuenta el resultado del poder, la fama y la riqueza, ya que cuando realmente se es exitoso estos tres resultados llegan por si solos, porque son producto del éxito mas no son el éxito.

Continuando en la tónica del éxito, dentro de la concepción empresarial, este apunta a la condición o al hecho de haber alcanzado los objetivos, propósitos y metas con la optimización de resultados esperados, es decir, todo lo contrario a lo que implica el fracaso. Hablar del éxito dentro de una organización es referirse a todas aquellas acciones y comportamientos que el individuo realiza para alcanzar los objetivos así como metas trazadas en una empresa. Evidentemente esta categoría de alcance es el indicador sinequanon que permite medir de una u otra forma el éxito.

En este sentido, el éxito gerencial, de acuerdo al criterio de Granell y otros (2005), podría conceptualizarse como las características y comportamientos observables, habituales de las personas de desempeño excepcional, que les permiten desarrollar su rol de gerencia, ejercer adecuado liderazgo, comunicación, trabajo en equipo, así como el desarrollo de las personas. Atendiendo a estas consideraciones, el gerente deberá poseer los conocimientos, las destrezas para ejecutar aquellas funciones que le permitan mediante la aplicación de principios y técnicas gerenciales, guiar a su personal al logro de las metas establecidas.

A tal efecto, Granell y otros (2005, p. 147) plantean que el éxito gerencial “requiere de nuestra habilidad para aprender sobre nosotros mismos y sobre los demás así como cultivar y evaluar de manera constructiva nuestro conocimiento acerca de las diferencias culturales entre los distintos enfoques gerenciales”.

Siguiendo las referencias de estos autores, para que la organización tenga éxito gerencial, los directivos deben tomar decisiones acertadas basadas en la planificación estratégica, en la capacidad dinámica, creativa y secuencial que implementen en su visión de éxito así como en el manejo de la diversidad cultural con información, inteligencia, actitud crítica y exigente paciencia, sobre todo con mucho respeto y entendimiento por la cultura de los otros.

Un punto importante es que cuando se planifica no siempre las condiciones son iguales, razón por la cual se deben hacer cambios para acoplar, redimensionar los objetivos así como las estrategias. La necesidad de realizar o introducir cambios en la

organización implica que el gerente debe ser el primero en internalizarlo, aceptarlo y manejarlo a fin de poder transmitirlo adecuadamente a su personal evitando las distorsiones así como las discrepancias.

En este sentido, los cambios pueden ser percibidos como negativos o positivos, lo importante es saber manejar esa impresión por medio de un plan de acción que logre obtener las metas creativas e innovadoras en un tiempo determinado. Asimismo, de acuerdo a las exigencias para alcanzar la visión corporativa la empresa podrá implementar los tres tipos de planificación (normativa, administrativa y estratégica), como guía de acción para cada departamento que la conforman.

Es de resaltar que ningún cambio puede ser exitoso, sin la planificación previa; además, determinar si estos deben ser iniciados por quienes sienten en realidad la necesidad de cambio o solo por aquellos que están en la alta gerencia quienes muchas veces se encuentran distantes del nivel operativo es donde radica la función del gerente que desee ser destacado por su gestión gerencial a sabiendas, que cuando la empresa está en un proceso de cambio las normas culturales deben reorientarse cambiando inclusive el sistema de gerencia.

De igual manera, Porras (2007) plantea su concepción sobre el éxito de las personas exponiendo que cuando el éxito personal o empresarial llega sin traer consigo un verdadero sentido, no perdura. Esta concepción está relacionada con lo que realmente le importa al individuo como persona, es por ello que define al éxito del gerente “como la capacidad para dejar una huella, crear un impacto perdurable en los otros y llevar una vida de realización personal”.

Partiendo de la consideración anterior se deduce que el gerente debe sentir verdadera pasión por su trabajo, debe desarrollar su “capital personal”, es decir, su talento, sus destrezas, sus relaciones, su entusiasmo para promover las metas de la organización y las carreras de las personas a quienes dirige brindándoles la oportunidad de hacer un trabajo que “deje una huella”. En este sentido, el éxito en su definición es redefinido y dista de la concepción tradicional de obtener fama o riqueza. El éxito de las personas, del gerente tiene que ver con la capacidad de servicio, de amar lo que uno hace.

Cabe agregar que Gabaldón (2007) expresa que el éxito de las personas en las organizaciones inteligentes, está en manos de quien vive feliz, de quien ha amado, reído y logrado merecer el respeto de todos sus miembros, de quien ha contribuido a hacer de esa organización un lugar mejor que el que encontró al llegar a él, es quien ha respetado a la naturaleza a los hombres y mujeres viendo en ellos lo mejor de todo y de todos, en fin, tener éxito gerencial es ser capaz de dar lo mejor de sí mismo.

En sentido general, se puede decir que el éxito gerencial es una actitud, una aptitud orientada hacia la visualización de oportunidades, al control de las amenazas del entorno y a la preferencia de mantenerse competitiva logrando la autorrealización de todos sus miembros por ende la proyección máxima de la empresa.

A resumidas cuentas, para que una organización tenga éxito son esenciales varios elementos humanos, a saber: un buen liderazgo en sus gerentes para que estos sepan conocer así como guiar a su personal a la obtención de los mejores resultados; una buena gerencia de los recursos y del personal; por último, contar con un personal capacitado con el conocimiento, habilidades, aptitudes, actitudes que les permitan lograr los objetivos de la organización. Asimismo, se concuerda que el éxito gerencial se basa en la actitud positiva y productiva del gerente como ser humano para respetar y entender a los otros promoviendo la integridad por las cosas que les importa, creando una vida con sentido.

a. FACTORES DEL ÉXITO GERENCIAL

El éxito gerencial y organizacional se da cuando las etapas del trabajo y resultados generados del mismo se culminan a tiempo, reflejándose en la satisfacción del cliente. En el caso del éxito gerencial se muestra a través de la integración, armonización de los miembros del equipo de trabajo, quienes creen que su participación fue una experiencia valiosa el haber participado en los resultados obtenidos dándole a la empresa una ventaja frente a sus competidores.

Para muchos autores y expertos en las áreas de gerencia de las organizaciones, el éxito gerencial depende de muchos factores y los enumeran de acuerdo a sus perspectivas. Fiel ejemplo de lo descrito son los paradigmas de Burke (2011), quienes establecen en forma general tres factores determinantes del éxito de las compañías, los cuales giran en torno a: el tipo de industria; el lugar (país o región) donde se ubican y donde se encuentran los recursos, por último las capacidades así como las estrategias a utilizar para la ejecución de sus proyectos, dándoles mayor relevancia a este último factor como determinante del éxito o fracaso empresarial.

Por otra parte, Werther y Davis (2007) refieren que los factores críticos para el éxito están constituidos por elementos, fuerzas o debilidades, los cuales se pueden encontrar dentro o fuera de la organización.

Es importante señalar que los factores que inducen al éxito gerencial parten de las habilidades sociales, de las competencias de los gerentes, sin embargo no puede subestimarse los factores externos al individuo y a la organización misma, por ende tanto los factores internos y externos conforman un binomio hombre-empresa que no puede separarse o aislarse. Entre los factores del éxito gerencial se pueden enumerar los siguientes:

- Planificación estratégica: es un proceso sistemático, organizado y conducido para alcanzar las metas así como los fines buscados, en una realidad entendida. Ella parte del establecimiento de la misión-visión organizacional, define las políticas y estrategias para alcanzar las metas; también predice cuándo, cómo debe hacerse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados. Involucra a todos los factores humanos, económicos, ambientales entre otros para que con un enfoque sistémico los esfuerzos se sumen y se consolide el éxito gerencial por ende organizacional.

El gerente a través de la implementación de la planificación estratégica se convertirá en gente de acción que podrá tomar decisiones con éxito frente a situaciones de crisis que desestabilizan o puedan desestabilizar a la organización, porque podrá reducir las incertidumbres que ofrece el entorno real así como armarse de los recursos para proveer y proyectar la acción futura de la dirección con miras a elegir los cursos predestinados de acción y lograr los objetivos previamente establecidos.

- Cultura organizacional: según Serna (2008), un factor clave del éxito en una empresa es la identificación de la cultura de la organización y la concordancia con los principios corporativos, ya que este binomio da inicio al diagnóstico estratégico, el cual debe estar basado como estrategia gerencial en la consideración de los elementos culturales que faciliten u obstaculicen el éxito para aprovecharlos e inducir al cambio de la cultura cuando así se requiera.

A los efectos de este planteamiento, Serna (2008, p.134) expresa que la cultura de una institución “es la manera en la cual las organizaciones hacen las cosas, cómo establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, incluyendo lo que es importante para ellas”.

Es el resultado de un proceso donde los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa haciendo de ella un proceso dinámico y la medula de la organización porque está presente en todas las funciones, acciones que realizan sus miembros.

De igual forma, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas porque tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma, por ello los gerentes a través del conocimiento que la cultura organizacional le provee podrá implementar prácticas gerenciales y estrategias que le permitan el éxito en sus actuaciones.

- Competitividad: alude a la capacidad que tiene una organización para mantener ventajas comparativas con respecto a sus competidores que le permitan alcanzar, sostener, mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Este concepto tiene que ver con la capacidad de supervivencia de la empresa en el mercado. Indudablemente las características del entorno macroeconómico en el cual se desenvuelva la empresa afectan a su competitividad, pero el determinante esencial de la misma es la capacidad de sus integrantes para innovar, para generar cambios tecnológicos y su capacidad para crear una imagen positiva de la empresa haciéndola más eficaz en sus estrategias logrando ser exitosas en sus actuaciones.

- Capacidad de cambio: para llevar a cabo el cambio organizacional todas las empresas deberían tomar en cuenta a sus empleados y trabajadores como agentes de cambios. En este orden de ideas, Robbins (2004) refiere que la capacidad de cambio es hacer las cosas de otra manera la cual lleva intrínsecamente una intencionalidad u orientación a conseguir una meta. Por ello, esta capacidad se convierte en un cambio

planeado que caracteriza a las organizaciones y gerentes exitosos porque se enrumban a buscar mejorar la capacidad de la organización de adaptarse a las alteraciones del entorno y por consecuencia a modificar el comportamiento de los empleados.

Asimismo, apunta que los agentes de cambios son todas aquellas personas que son responsables de manejar y llevar a cabo las actividades de cambio, reconociendo que los gerentes así como el personal interno de la organización deben experimentarlo, sentirlo, vivirlo para promover la responsabilidad de sus actos, por ende la participación en el mismo.

Evidentemente, el cambio es un proceso producido por fuerzas internas y externas a las organizaciones que las mueven a ser proactivas, dinámicas, cambiantes de lo contrario quedan rezagadas en el entorno multicultural. En este sentido, los gerentes que son flexibles y tienen capacidad para adaptarse y enfrentarse a los cambios no se dejarán vencer por las problemáticas del presente, del entorno. Cuando inician el cambio y este es imitado por otra empresa interpretan que su propuesta es correcta. Asimismo, al ver que otras empresas están implementando el mismo cambio entonces tratan de acelerar al máximo el cambio para no quedarse atrás.

- Mejora continua: es una estrategia que constituye una serie de programas generales de acción y recursos para lograr los objetivos de una forma progresiva y completa. Las organizaciones en la actualidad que se encuentren en procesos de perfeccionamiento de sus procesos, productos y servicios ven en el programa de mejora una herramienta para alcanzar el éxito, por consiguiente mejores resultados.

No obstante, este proceso de mejora continua puede según Robbins y Coulter (2008), generar tensiones en el personal por el grado de exigencia que demanda la organización para que sus procesos no se estaticen a sabiendas que ellos; es decir, el personal es la fuente de ideas para mejorar. Por eso el mencionado autor, refiere que la mejora continua es una técnica que permite afirmar que lo bueno en una organización no es lo bastante bueno, que incluso un comportamiento excelente puede y debe mejorarse.

Puesto que mejorar no solo es cuestión de buenas intenciones sino que requiere de la internalización del proceso de mejora como filosofía de gestión, de trabajo así como un modo de vida que debe guiar la conducta de los individuos en especial a los gerentes porque sus actuaciones estarán impregnadas de sinergia, flexibilidad así como creatividad para saber que se quiere mejorar y que recursos emplear. Un programa de mejora continua contribuye a que las organizaciones y sus miembros no se estaticen y se perfilen con visión hacia el éxito.

b. COMPETENCIAS GERENCIALES

En la actualidad esta terminología es primordial en el área de los recursos humanos porque busca descubrir las características en los individuos de una organización para marcar las diferencias por el desempeño sobresaliente que los asocian al éxito, en este caso al éxito gerencial. Es por eso que la competencia es inseparable de la acción del individuo, porque exige conocimiento así como dominio de ciertas habilidades para dirigir

relacionarse con los demás, innovar e implementar procesos que se requieren en el trabajo. Entre las competencias gerenciales según Hai Group (2007) se encuentran:

- Liderazgo: se define al liderazgo como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, a fin de conseguir motivarlos y obtener su apoyo en actividades comunes, en situaciones determinadas. Cuando un gerente utiliza un estilo de liderazgo donde genera comportamientos nutritivos en sus seguidores, estos le reconocerán como líder, por su forma de ser, por su filosofía frente a la vida, frente al mundo, frente a las personas donde interactúa. Sus valores inciden en sus decisiones, familia y amigos. El liderazgo, es un proceso de permanente readecuación y es inherente a toda la vida; igualmente, busca potenciar el desarrollo de sus colaboradores, de sus capacidades, motivaciones, valores, no sólo su desempeño.

- Comunicación: la comunicación es la base de las relaciones humanas, en el contorno empresarial, está muy relacionada con el proceso de toma de decisiones oportunas, a tiempo. La comunicación es un fenómeno inherente a la relación grupal de los seres vivos por medio del cual estos obtienen información acerca de su entorno, de otros entornos, son capaces de compartirla haciendo partícipes a otros de esa información.

Es por lo tanto un proceso conjunto, en el que, por ejemplo, si uno habla el otro escucha o si uno escribe, el otro lee, atentos siempre a la respuesta para asegurar la efectividad de la comunicación. Por tal motivo los gerentes exitosos deben desarrollar esta competencia para garantizar la interacción de mensajes significativos de tal manera de influenciar en el comportamiento de los demás.

- Trabajo en equipo: está basado en la capacidad de trabajar, y hacer que su personal labore en conjunto, desarrollando actividades con sentido de cooperación, colaboración e integración, fomentando el espíritu de equipo. En este orden, el gerente debe hacer de esta competencia una filosofía organizacional por conllevar a los trabajadores a comprometerse con los objetivos de la empresa.

- Desarrollo de personas: está vinculado con la capacidad del gerente para reflexionar aprendiendo de los otros a través de experiencias relacionadas con el aprendizaje y la capacitación comunicando lo que es necesario comunicar, hacer y definir, logrando que se cumplan los objetivos trazados. En este caso el gerente exitoso moviliza a los otros actores para profesionalizarlos, para convivir con tolerancia mejorando las relaciones interpersonales entre los individuos.

LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO IMPLICA UNA GRAN RESPONSABILIDAD, DONDE EL GERENTE DEBE ABRIR SU MENTE HACIA NUEVOS ENFOQUES DE GESTIÓN HUMANA COMO LO ES LA INTELIGENCIA SOCIAL

De acuerdo a los razonamientos que se han venido realizando sobre el éxito del gerente se desprende que como ser humano tiene la necesidad de interactuar porque no está solo en este mundo, para poder subsistir, desarrollarse por ende ser exitoso, requiere de la ayuda de los demás. Por ello, el ámbito social es cada vez más demandante porque

la mayoría, por no decir todas las actividades que realiza el individuo, se hacen en el ámbito social donde las organizaciones empresariales son fiel ejemplo de este.

Por consiguiente, la inteligencia social según Goleman (2006) es la capacidad humana para relacionarse, conformada por las dos piedras angulares que giran en la empatía y en la habilidad social. Es decir, esa sensibilidad social para interactuar con los demás incluye el control de las emociones, sentimientos por los otros y la facilidad para relacionarse o atraer al otro al terreno de uno.

Es por eso que el autor plantea que la inteligencia emocional es la base para la inteligencia social, puesto que todas las emociones son sociales. Por otro lado, apunta que hay que tener cuidado al momento de interactuar porque hay un peligro eminente basado en si solo el individuo está pendiente de lo que sucede internamente en él e ignora lo que le sucede a los otros.

Según Albrecht (2006, p.22) la inteligencia social es "...la capacidad para llevarse bien con los demás y conseguir que cooperen con ustedes", calificando a esta inteligencia como una pieza importante al mosaico de las inteligencias múltiples por lo que se puede medir a través de los comportamientos que desarrollen los individuos enmarcados en nutritivos y tóxicos.

A tal efecto, los comportamiento tóxicos son aquellos que producen que los demás se sientan intimidados, furiosos, frustrados o culpables; en cambio los nutritivos son los que producen un efecto contrario a los tóxicos, en otras palabras generan sentimientos de valía como sentirse valorados, capaces, respetados y apreciados por los demás. Dependiendo de estos efectos, se dice que una persona carece o presenta baja o alta inteligencia social.

De tal modo que para establecer relaciones sociales armónicas, eficaces, saludables y movilizar a la gente hacia metas comunes es necesario que los gerentes desarrollen inteligencia social ya que con ella podrán resolver conflictos y ganarse la camarería así como el respeto de aquellos con quienes tratan en cualquier esfera de sus vidas. A partir de esta concepción, las relaciones adquieren una nueva dimensión, un nuevo significado.

Para desarrollar la inteligencia social, Goleman (2006) propone dos categorías esenciales como lo son: la conciencia social y la facilidad social; cada una de ellas con cuatro habilidades esenciales a saber: empatía armonización precisión empática, conocimiento social. Para la segunda categoría; la sincronía, autopresentación, influencia y preocupación.

Significa entonces que la conciencia social hace referencia a la capacidad de estar atento a las señales y comportamientos de los otros cuando están interactuando, implica saber entender las situaciones del entorno, (cuando este es favorable o no), así como los comportamientos de los individuos en ese contexto.

- Empatía: se perfila como la habilidad consciente de reconocer, apreciar y comprender las posiciones vitales de los demás y trabajar a partir de ese conocimiento en

la formación de relaciones eficaces. Es la capacidad de leer las emociones no verbales y sentir con los otros. Genera sentimientos compartidos entre dos personas que conduce a sentimientos de conexión generando movilización para apoyarse y cooperar entre sí.

- Armonización: es la capacidad para comunicarse de manera clara, es prestar atención intencionalmente de manera sostenida y completa facilitando la afinidad con el otro. Por tal razón los gerentes que desarrollan la armonización se caracterizan por establecer una comunicación asertiva-efectiva sintonizando sus actuaciones gerenciales de manera efectiva.

- Precisión empática: es una de las cualidades primordiales de los gerentes exitosos porque es una empatía más aguda puesto que agrega la toma de conciencia en ese primer contacto permitiéndole predecir lo que la otra persona hará sin antes haberlos verbalizados, asimismo le permite al gerente darse cuenta en un momento y tiempo determinado si se ha producido un enfriamiento en la interacción (en el caso de una relación estable) o en el caso de una posible relación con un extraño si es conveniente o no interactuar.

- Conocimiento social: es el último nivel de la conciencia social, es la habilidad de encontrar soluciones a los dilemas sociales. Es la capacidad para comprender las normas no habladas que dirigen una interacción, implica que el gerente debe saber reconocer e interpretar el contexto tomando en cuenta la cultura con sus modismos, lenguajes, hábitos e ideologías. El conocimiento social invita a desarrollar la capacidad de observación del gerente exitoso para saber aprovechar el entorno.

Las capacidades basadas en la facilidad social hacen que el gerente pueda actuar de manera exitosa, atrayendo lo positivo de aquellos comportamientos no nutricios o tóxicos de las otras personas a la zona de interacción. El aporte de la facilidad social radica en el cambio que uno produce en el otro, cambio que es positivo. Entre las competencias para interactuar exitosamente están:

- Sincronía: es interactuar con concordancia entre lo que se dice y lo que se hace. Permite actuar de manera natural, auténtica y transparente desplegando genuinidad en cada acto. Esto atrae a las otras personas por que sienten un ambiente de confianza y familiaridad afinando la interacción.

- Autopresentación: son las características que hacen que cada individuo sea único, autentico e irrepetible. Estas características se reflejan por medio de la apariencia y proyección del ser. Es importante lograr dejar una buena impresión a través de la apariencia adecuada según el entorno y el momento. Los gerentes exitosos saben vestirse para el éxito ya que por medio de su presencia, carisma y don de expresividad transmiten emociones sintonizándolas con la de los otros, saben “controlar y enmascarar” las expresiones de las emociones. Por medio de la apariencia personal se puede atraer o alejar a las demás personas.

- Influencia: es la acción que ejerce una persona sobre otra, produciendo en esta última un cambio de actitud hacia lo positivo utilizando la persuasión, el autocontrol y el tacto inhibiendo el uso de la fuerza, haciendo que los demás se sientan cómodos.

- Preocupación: es la capacidad empática para prestar ayuda, apoyo y colaboración al que se encuentra en situación de debilidad, angustia o temor humano. Las personas que se preocupan por los demás no solo se concentran en su trabajo sino que son más inteligentes para hacer el bien e incrementan la comunicación, el trabajo en equipo, la motivación y la ayuda mutua donde todos aprenden unos de otros.

Todo lo señalado en este artículo muestra claramente que existe un gran desafío para los gerentes que deseen ser exitosos en su gestión empresarial y ser reconocido por sus actuaciones, sus interrelaciones con los demás, las cuales debe estar sustentadas en la nueva ciencia de las relaciones sociales y del éxito gerencial, como lo es la Inteligencia Social, la cual le permitirá a que el éxito no se desvanezca ni desaparezca en su actuar.

De esta forma podrá recordar que el éxito gerencial es cuestión de construir relaciones duraderas y de servir a los otros; porque requiere de un compromiso personal hacia lo que realmente les importa, dejando una huella, creando un impacto perdurable en sus colaboradores quienes se sentirán felices de ser dirigidos y guiados por ese ser que les brinda la oportunidad de hacer un trabajo con verdadera pasión, sentido y llevar una vida de realización personal.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como resultado de lo planteado en este artículo se concluye que el gerente exitoso debe tomar en cuenta los factores externos e internos que les permitan promover una actuación destacada basada en la promoción de una fuerte cultura organizacional, el desarrollo de una alta capacidad competitiva y para el cambio, debe estimular el proceso de mejora continua en su personal, así como promover en ellos la capacidad de ir en pos de lo que realmente les importa, creando un impacto duradero matizado por la pasión y transformación de la realidad que viven y palpan en sus organizaciones.

Al plantearse a los gerentes como seres especiales y de cualidades superiores se está reconociendo la diversidad humana, donde algunos serán más aventajados que otros, pero lo importante es que todos sirven para algo y ese algo debe ser el interés colectivo porque ese interés colectivo son la mayoría (los seguidores, los colaboradores, los trabajadores), quienes necesitan ser escuchados y atendidos porque son quienes mueven a las organizaciones.

Para ello los gerentes deben desarrollar su inteligencia social con sus capacidades inherentes como la conciencia social con sus elementos donde la empatía, la comunicación y el conocimiento social son evidentes así como el desarrollo de la destreza condensada en la facilidad social que hará que estos gerentes virtuosos dejen esa huella positiva en el otro, quienes continuarán actuando por las enseñanzas, experiencias vividas y compartidas con ese gerente.

Cuando esto se logra, entonces el gerente es reconocido como una persona exitosa porque sus colaboradores han aprendido, crecido y descubierto todas sus potencialidades las cuales pondrán al servicio de la organización a la cual pertenecen y aman.

Se afirma que los gerentes que deseen ser exitosos por contribuir al éxito de su organización deben promover, desarrollar una cultura organizacional basada en la teoría de la inteligencia social, ya que a través de ésta habilidad podrán reducir el conflicto, sustituir la ignorancia y la polarización con entendimiento y sobre todo movilizar a la gente hacia las metas comunes a sabiendas que en la medida que desarrollen la capacidad de inteligencia social más rápidamente podrá llevarse bien con los demás y conseguir la cooperación de sus miembros.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albrecht, K. (2006). *Inteligencia social*. México. Editorial Vergara.
- Burke, W. (2011). *Organization change: theory and practice*. EEUU. Sage Publications, Inc.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México. Ediciones McGraw Hill.
- Gabaldon, F. (2007). *El comportamiento organizacional en la práctica*. Venezuela. Publicaciones de la Universidad de los Andes.
- Granell, E.; Garaway, D. y Malpica, C. (2005). *Éxito gerencial y cultural. Retos y oportunidades en Venezuela*. Venezuela. Ediciones IESA.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social*. México. Editorial Planeta.
- Hai Group (2007). *Las competencias claves para una gestión integrada de los recursos humanos*. España. Editorial Deusto.
- Porras, J. (2007). *El éxito que perdura*. Estados Unidos. Grupo Editorial Norma.
- Robbins, S. (2004). *Comportamiento organizacional*. México. Editorial Prentice Hall.
- Robbins, S. y Coulter, M. (2008). *Administración*. México. Editorial Pearson.
- Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica*. Colombia. Editorial Global.
- Werther, W. y Davis, K. (2007). *Administración de personal de recursos humanos*. México. Editorial McGraw Hill.