



Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos

Emotional intelligence and “the leader’s window” of executives in the tourism sector

Roberto López-Boudet^I, Angel Manuel Martínez-Vázquez^{II}

^I Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría, Cujae. Facultad de Ingeniería Industrial. La Habana, Cuba.

E-mail: boudet@ind.cujae.edu.cu

^{II} Grupo de Turismo GAVIOTA, S.A. (Dirección Nacional). La Habana, Cuba.

E-mail: orlandomv@infomed.sld.cu

Recibido: 31/05/2012

Aprobado: 28/01/2014

RESUMEN

El estudio de las organizaciones y de sus directivos ha sido siempre una incógnita para los analistas del liderazgo y de la inteligencia emocional en dependencia de la cultura organizacional imperante. El objetivo de este trabajo fue diagnosticar en cuanto al estilo de liderazgo utilizando la Ventana del Líder y su vínculo con la inteligencia emocional, siempre teniendo en cuenta la cultura de su organización, a un grupo de directivos y otros jefes intermedios de dos niveles de una entidad del Ministerio del Turismo en La Habana. Con la aplicación de los tests, encuestas y entrevistas se concluyó que existen características de la cultura que hacen necesario un estudio del estilo de liderazgo desarrollador y solucionador de problemas. Esto confirmó la necesidad de desarrollar la motivación como una de las competencias de la inteligencia emocional sin descuidar las demás competencias emocionales.

Palabras clave: ventana del líder, inteligencia emocional, cultura organizacional.

ABSTRACT

The study of organizations and their managers has always been an uncharted ground for analysts of leadership and emotional intelligence into the organizational culture. The objective of this paper is to diagnose the leadership style through the application of the leader's window and the emotional intelligence to a group of directors and other managers at two different levels at the Ministry of Tourism in Havana, Cuba; taking into consideration the organizational culture. The results of the application of tests, surveys and interviews showed that the existence of some characteristics of the culture requires a further study of the leadership style of directors (especially the style of

development and solution of problems). This confirmed the necessity of developing the motivation as one of the competences of the emotional intelligence field, without leaving behind other emotional competences.

Key words: *leader's window, emotional intelligence, organizational culture.*

I. INTRODUCCIÓN

Desde hace años se estudian las características de los jefes desde múltiples posiciones: psicológicas, antropológicas, neurofisiológicas; para encontrar las invariantes presentes en el actuar de jefes exitosos. El concepto de éxito en cada caso tiene también un carácter relativo partiendo de las condiciones históricas y de la esencia del éxito.

Sin embargo, desde la aparición de los estudios sobre inteligencia emocional se ha producido un verdadero movimiento de aplicación de ese tipo de inteligencia para el análisis y la evaluación del desempeño de personas e instituciones [1]. Existe diversidad de obras relacionadas con la Inteligencia Emocional (IE) y su relación con el Liderazgo [2; 3]. Esto evidencia que hay aspectos del actuar de los jefes que demuestran que el convertirse o no en líderes tiene una enorme relación con sus estilos de dirección.

En el estudio realizado por el *Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*, convence plenamente que es factible el uso de La Ventana del Líder como una de las formas de evaluar aspectos emocionales del jefe para ayudarlo a convertirse en un líder [4].

Este aspecto es uno de los más característicos en cuanto al concepto de inteligencia emocional, pues el trato a hombres y a mujeres responde, en un buen grado a aspectos emocionales del líder [3; 5]. Por eso, Goleman (1998) define la inteligencia emocional como: "La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales" [1].

La cultura imperante en las organizaciones determina la forma como funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquiere su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno [6; 7]. Por esto, es muy importante estudiar al jefe dentro de su entorno, pues así será su estilo de liderazgo.

Desde el año 2010, el Ministerio del Turismo ha desarrollado un estudio de sus cuadros directivos para determinar sus dificultades más importantes en el tratamiento a sus subordinados; es su política la implementación de la gestión por competencias en sus organizaciones con vistas a evaluarlos conforme a ellas [8]. Sin embargo, es muy escaso el diagnóstico del liderazgo de algunos directivos del sector turístico, como una de sus competencias genéricas esenciales, al igual que otras de carácter emocional. Por ese motivo, esta investigación tiene el objetivo de contribuir a diagnosticar a un grupo de cuadros directivos y otros jefes intermedios en dos de sus organizaciones en cuanto al estilo de liderazgo utilizando la Ventana del Líder y su vínculo con la IE, siempre teniendo en cuenta la cultura de sus organizaciones.

II. MÉTODOS

La cultura organizacional:

Diferentes autores han abordado este tema como, la programación colectiva de la mente y la manera en que las cosas se hacen dentro de la empresa [6; 7]. En opinión de los autores, la cultura organizacional es el conjunto de características y costumbres compartidas entre los trabajadores de una entidad determinada; y los conceptos que más elementos abordan en la cultura son los que plantean que es algo propio de las empresas que diferencian a una de otra, y que a su vez se logra entre sus miembros. Estas definiciones manifiestan coincidencia en aspectos tales como:

- Conjunto de normas, valores, creencias.
- Compartida por los miembros de la organización.
- Se manifiesta a través del comportamiento.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y “LA VENTANA DEL LÍDER” EN LOS DIRECTIVOS TURÍSTICOS

- Se forma y desarrolla en la interacción entre sus miembros.
- Caracteriza y diferencia unas organizaciones de otras.

Para hacer un adecuado diagnóstico de la cultura organizacional se suele emplear una combinación de técnicas con características que resultan complementarias entre sí. Entre las más empleadas habitualmente se encuentran: las encuestas, los cuestionarios, las entrevistas grupales, la observación y el análisis de documentos, entre otras. Los datos recopilados, pueden ser analizados tanto cuantitativa como cualitativamente.

Para este estudio se empleó una encuesta que mide los siguientes aspectos:

- Participación de los trabajadores en la toma de decisiones.
- Clima de creatividad e innovación.
- Claridad de los objetivos de la organización.
- Percepción del nivel de intensidad del trabajo.
- Nivel de normalización del trabajo.
- Nivel de relaciones y sentimientos de pertenencia.
- Percepción del nivel de control y estabilidad del trabajo.
- Imagen de la empresa en el exterior.

La Ventana del Líder:

Esta herramienta está basada en el Sistema L4 para Equipos de Alto Rendimiento que fue diseñada y desarrollada Beck, uno de los fundadores del Grupo Consultor *Charter Oak de Conneticut*. El cual es un equipo de consultores especializados en prestarle ayuda a las organizaciones para que mejoren su desempeño a través del desarrollo del liderazgo, conformación del equipo, aprender haciendo y el desarrollo organizacional [9].

Esta metodología permite determinar varias características de los jefes en ejercicio y valorar la brecha entre su actuar y lo que realmente haría un verdadero líder. La idea central es que un buen jefe, un líder, usa varios estilos de dirección y aplica el que mejor influencia debe tener en el mantenimiento de un alto nivel de desempeño de la organización.

Al aplicarla se obtiene una invaluable información sobre:

- Los estilos de dirección que usa el jefe que se evalúa, es decir, cuáles son, cuál es el predominante, en qué relación y para qué condiciones los usa.
- Qué estilo de dirección usa en dependencia de las características humanas que tiene la persona a la cual dirige.
- Si tienen diferente manera de tratar a las personas en dependencia de su género.
- En qué condiciones se encuentra como líder para trabajar en equipo, o sea, cómo está preparado para conformar un nuevo equipo o para integrarse a uno ya en funcionamiento.

Los Estilos de Dirección:

Existen autores que establecen una nueva forma de mirar al líder y de caracterizar sus estilos de dirección [10; 11]. Esta forma, se inclina más a los aspectos emocionales, es decir, hacia las relaciones interpersonales a establecer con sus compañeros de trabajo y no en la tradicional relación jefe-subordinado y los muy mencionados estilos: autoritario, democrático; clasificación que no es la más utilizada en la actualidad, coincidiendo con el parecer de Goleman [1].

En la Tabla 1 se presenta la Ventana del Líder y sus subdivisiones, con los diferentes estilos de dirección que se codifican en S1, S2, S3, y S4.

Tabla 1. Características de los estilos de dirección S1-S4.

<p>S3. DESARROLLADOR <u>Se caracteriza por:</u> - apoyar a las personas con responsabilidades ayudándoles a pensar ante los problemas. - formular preguntas para ayudarles a analizar y solucionar los problemas. - estimular a las personas que buscan o aceptan el apoyo.</p>	<p>S2. SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS <u>Se caracteriza por:</u> - involucrar a las personas en sus responsabilidades y en sus decisiones. - buscar información para analizar y resolver sus problemas. - estimular a las personas por contribuir a la solución de los problemas.</p>
<p>S4. DELEGADOR <u>Se caracteriza por:</u> - darle responsabilidades a las personas y dejando que ellos tomen solos las decisiones - mantener una comunicación limitada mediante <i>briefings</i>. - estimular por aceptar responsabilidades.</p>	<p>S1. INDICADOR <u>Se caracteriza por:</u> - tomar decisiones individualmente y sin información de los demás. - brindar información sobre qué hacer, cómo hacerlo y por qué debe hacerse. - estimular por cumplir sus directivas.</p>

Aprovechamiento del potencial de los colaboradores del jefe:

Aquí está presente la inteligencia emocional de cada miembro de la organización. Las potencialidades de los colaboradores se caracterizan por dos aspectos: la "Habilidad (H)" y la "Motivación (M)". La motivación es esencialmente una competencia emocional [12; 13].

Para diferenciar las potencialidades de cada colaborador, se usa la siguiente concepción por puntos:

		ALTA	MODERADA	BAJA
Habilidad (H)	2	1	0	
Motivación (M)		2	1	0

En la Tabla 2 se muestra la interrelación entre la potencialidad resultante de un colaborador dado y el estilo de dirección que un líder debe emplear para contribuir a la elevación del potencial de un colaborador dado. En ella, se establece que hay cinco grupos (desde P0 a P4) en los cuales se enmarcará cada uno de los colaboradores de la organización y con los que tiene que interrelacionarse el jefe de una manera tal, que influya positivamente en ellos para que eleven su potencial. El número junto a la letra indica la cantidad de puntos que ostenta en la H o la M y la suma de esos valores serán el valor del potencial P del colaborador en cuestión que se muestra en la Tabla 1 anterior. Existen, por supuesto, combinaciones diferentes.

Esta caracterización hay que hacerla periódicamente, pues a medida que el jefe, como líder, influya eficazmente en sus colaboradores, éstos irán cambiando de grupo y consecuentemente el jefe tendrá también que cambiar el estilo de dirección a emplear con ellos.

En la siguiente tabla se muestra como el uso de estilos dependen del potencial.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y “LA VENTANA DEL LÍDER” EN LOS DIRECTIVOS TURÍSTICOS

Tabla 2. Uso de estilos en dependencia del potencial.

H2 M2	H2 M1	H2 M0	H1 M0	H0 M0
	H1 M2	H1 M1	H0 M1	
		H0 M2		
P4	P3	P2	P1	P0
S3. Desarrollador		S2. Solucionador de Problemas		USAR S1 -> P1 S2 -> P2 S3 -> P3 S4 -> P4
S4. Delegador		S1. Indicador		

Como puede observarse en la Tabla 2, cuando un colaborador tenga moderadas habilidades H1 sin motivación M0, el potencial es P1 (1+0=1) y el estilo a emplear para elevar el potencial del colaborador debe ser el S1, es decir, ser Indicador.

La diferenciación por género:

Si hay o no diferencias en el estilo que se emplea para dirigir a mujeres u hombres, se observa cuando se tengan los valores correspondientes a cada estilo. Hay jefes que emplean, para colaboradores de ambos sexos con similares características, la misma combinación de estilos, pero los hay que marcadamente con los hombres usan el S1 y con las mujeres el S3, es decir, con los hombres son indicadores y con las mujeres son desarrolladores.

El trabajo en equipo:

La valoración de cómo el jefe que se estudia asimila o está preparado para trabajar en equipo se hace también a partir de los valores que ha obtenido para los estilos S1-S4. Por ejemplo, a un jefe dado le han dado la tarea de conformar un nuevo equipo y debe dirigir la primera reunión de ese equipo. El jefe que se acerca a ser un líder deberá hacer un uso balanceado de los estilos S1 y S2, siempre comenzando por el S1. Si usa sólo el S1 estará actuando como Dominante, si usa sólo S2, podrá lograr que el equipo funcione, pero necesitará más tiempo. Si usa primero el S2, solucionador de Problemas, puede suceder que el equipo dude si es verdaderamente necesario que éste exista, pues pueden no entender qué es lo que se quiere de ellos.

Método para la evaluación del jefe en estudio:

El método consiste en utilizar 10 casos sencillos a responder por los jefes, con cuyas respuestas se hace el procesamiento que permite primero, “clasificar” al jefe en estudio, con lo que se determina la forma en que debe hacerse la intervención para que este jefe se acerque al líder deseado. La formulación de uno de los casos es la siguiente:

CASO 1

Carlos se ha incorporado hace poco a su departamento y parece algo nervioso con relación a su nuevo trabajo. Él no quiere tener demasiada responsabilidad debido a que no se siente seguro de que sus habilidades son las adecuadas para el trabajo que debe realizar. Usted confía de que él se sentirá bien tan pronto aprenda su trabajo.

Acciones

- Pregúntele que identifique las habilidades que va a incorporar a su trabajo, entonces dígame cómo usarlas en una manera productiva. _____
- Déle una orientación completa sobre su nuevo empleo y dígame lo que él debe hacer para

empezar._____

- C. Mantenga una observación a distancia de él para ver qué es capaz de hacer por sí solo._____
- D. Pídale que identifique las habilidades que incorpora al nuevo trabajo y ayúdele a que descubra su propia manera de aplicarlas._____

La respuesta que dará el jefe que se estudia consiste en asignarle en total 5 puntos a la respuesta. Si se identifica completamente con uno de los incisos A, B, C o D, le asigna los 5 puntos al A, por ejemplo; pero si considera que haría varias de las cuestiones, divide los 5 puntos entre los incisos que considere que él emplearía; es decir, a la A, 3 puntos y a la C, 2 puntos. Lo que sí tiene que cumplirse es que la suma total de los puntos para cada caso tiene que ser igual a 5 puntos.

Con los valores obtenidos para cada uno de los 10 casos se hace un procesamiento tal, que se obtienen las características de cada jefe en estudio. Por supuesto que los resultados son la primera aproximación. Con ellos el consultor comienza un trabajo diferenciado con cada jefe estudiado y se conforma el esquema individual de desarrollo de cada jefe para eliminar la brecha que exista entre su actuar en el momento del estudio y su categoría de líder en la organización. Esto debe asegurar que toda la organización en pleno "aprenda" a mejorar su desempeño, pues al acercarse los jefes a la condición de líderes se garantiza el desarrollo de las potencialidades que tienen cada uno de los colaboradores y eso, en definitiva, elevará el nivel del desempeño de la organización.

La Inteligencia Emocional (IE):

Muy vinculado con los temas explicados anteriormente se encuentra la IE, que varios autores han estudiado en distintos ámbitos educacionales [14; 15; 16]. Se ha trabajado además desde la perspectiva laboral [1; 17; 18]. En la consecución del estudio que se propone en este trabajo sus autores utilizaron una encuesta adaptada a las condiciones cubanas, según Pérez (*Autotest Ejercicio de Inteligencia Emocional para los cuadros directivos* y el *Test Ejercicio de Inteligencia Emocional para los colaboradores*), con el objetivo de conocer cómo se comportan las cinco dimensiones de IE definidas por Goleman (1998); cada una de ellas está compuesta por sus respectivas competencias, tal como se refleja en la tabla 3 [19].

Es en esta última dimensión donde aparece la competencia Liderazgo que se trató anteriormente y lo vincula con la IE, tal y como se trató en el aprovechamiento del potencial de los colaboradores del jefe ya explicado.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y “LA VENTANA DEL LÍDER” EN LOS DIRECTIVOS TURÍSTICOS

Tabla 3. Dimensiones y competencias de la inteligencia emocional.

1. Conciencia de uno mismo: Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones.
✓ Conciencia emocional: Reconocer las propias emociones y sus efectos.
✓ Valoración adecuada de uno mismo: Conocer las propias fortalezas y debilidades.
✓ Confianza en uno mismo: Seguridad en la valoración que hacemos sobre nosotros mismos y sobre nuestras capacidades.
2. Autorregulación: Control de nuestros estados, impulsos y recursos internos.
✓ Autocontrol: Capacidad de manejar adecuadamente las emociones y los impulsos conflictivos.
✓ Integridad: Asumir la responsabilidad de nuestra actuación personal.
✓ Confiabilidad: Fidelidad al criterio de sinceridad e integridad.
✓ Adaptabilidad: Flexibilidad para afrontar los cambios.
✓ Innovación: Sentirse cómodo y abierto ante las nuevas ideas, enfoques e información.
3. Motivación: Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos.
✓ Motivación de logro: Esforzarse por mejorar o satisfacer un determinado criterio de excelencia.
✓ Compromiso: Secundar los objetivos de un grupo u organización.
✓ Iniciativa: Prontitud para actuar cuando se presenta la ocasión.
✓ Optimismo: Persistencia en la consecución de los objetivos a pesar de los obstáculos y los contratiempos.
4. Empatía: Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas.
✓ Comprensión de los demás: Tener la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarnos activamente por las cosas que les preocupan.
✓ Orientación hacia el servicio: Anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades de los clientes.
✓ Aprovechamiento de la diversidad: Aprovechar las oportunidades que nos brindan diferentes tipos de personas.
✓ Conciencia política: Capacidad de darse cuenta de las corrientes emocionales y de las relaciones de poder subyacentes en un grupo.
5. Habilidades sociales: Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás.
✓ Influencia: Utilizar tácticas de persuasión eficaces.
✓ Comunicación: Emitir mensajes claros y convincentes.
✓ Liderazgo: Inspirar y dirigir a grupos y personas
✓ Catalización del cambio: Iniciar o dirigir los cambios.
✓ Resolución de conflictos: Capacidad de negociar y resolver conflictos.
✓ Colaboración y cooperación: Ser capaces de trabajar con los demás en la consecución de una meta común.
✓ Habilidades de equipo: Ser capaces de crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas.

Fuente: Goleman (1998)

III. RESULTADOS

Análisis de la cultura organizacional:

Del análisis de la encuesta de Cultura Organizacional en las dos organizaciones estudiadas se obtuvieron los siguientes resultados:

1. El 89% percibe entre poca y media el nivel de intensidad del trabajo; sin embargo, esto se

contraponen en que el 79% tiene entre media y frecuente la claridad en los objetivos de la organización.

2. Ese mismo 89% considera que es muy frecuente la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, pero sienten poca y media la intensidad del trabajo.
3. Esa misma cifra de encuestados plantean que el clima de creatividad e innovación está entre media y muy frecuente, lo que corrobora el nivel de participación en la toma de decisiones.
4. El 84% de los encuestados opinan que la percepción del nivel de control y estabilidad del trabajo es de media a muy frecuente y consideran que la evaluación de la imagen de su empresa en el exterior es alta.
5. El 79% consideran muy frecuente el nivel de relaciones y sentimientos de pertenencias a la entidad, lo que coincide con la imagen en el exterior.
6. El 74% plantea que es muy frecuente el nivel de normalización del trabajo, lo que concuerda con el clima de creatividad e innovación.

Para profundizar más en la cultura organizacional se realizó una entrevista a la misma muestra de trabajadores, donde se preguntaron las tres razones por las que trabajan en la empresa y las tres por las que no lo harían. Lo que dio como resultado que sí trabajan por el:

1. Amor al trabajo (89%).
2. Ser útiles en la vida (84%).
3. Salario (84%).

No lo harían por:

1. No tener claros los objetivos de la empresa (84%).
2. Sentirse inútiles en sus puestos de trabajo (79%).
3. No tener el respaldo de un líder para la toma de decisiones oportunas (74%).

Aplicación de la Ventana del Líder:

Las Empresas estudiadas pertenecen al sector turístico y cuentan con 23 trabajadores, 11 de ellos con el cargo ocupacional Dirigentes, distribuyéndose en los siguientes niveles:

- 5 en la Oficina Central, y
- 6 en las Unidades Empresariales de Bases (UEB).

Los resultados de la aplicación de la Ventana del Líder son los siguientes:

Para los directivos de la Oficina Central:

- El estilo de liderazgo que más predomina en los cuadros directivos es el solucionador.
- Para el trabajo en equipo la mayoría de los cuadros directivos emplean el estilo desarrollador.
- Emplean para ambos sexos de forma general todos los estilos de liderazgo. Con los hombres emplean usualmente el estilo delegador y con las mujeres excepto el Indicador.
- Las habilidades y motivaciones de los colaboradores generalmente se encuentran entre baja (0) y moderada (1) respectivamente.

Para los directivos de las UEB:

- No prevalece ningún estilo.
- Para el trabajo en equipo utilizan la combinación de dos estilos: desarrollador y solucionador de Problemas.
- El estilo de dirección que emplean, en dependencia del género de la persona a la cual dirige, es para el caso de las mujeres el desarrollador y el solucionador de Problemas y para los hombres el Desarrollador.
- En general el estilo que prevalece es el solucionador de problemas.

Estudio de la Inteligencia Emocional:

Los resultados de la aplicación de esa encuesta son los siguientes:

- Para los directivos de la Oficina Central: Sus principales problemas radican en la automotivación, sin dejar a un lado al resto de las dimensiones.
- Para los directivos de las UEB: De los seis directivos encuestados, 4 tienen problemas en la motivación; mientras que el resto tienen problemas en las dimensiones: Habilidades sociales y Conciencia de uno mismo.

IV. DISCUSIÓN

Del estudio de la cultura organizacional y de las razones por la que trabajarían en la empresa se ratifican las características y contradicciones de la cultura de esas organizaciones. La mayoría de los encuestados plantean que trabajan por amor; sin embargo, en la encuesta de cultura se muestra que el nivel de intensidad en el trabajo está entre poca y media.

La tercera razón por la que no trabajarían en las empresas demuestra la necesidad de que sus cuadros directivos sean líderes imprescindibles dentro la organización. Por eso, se analiza el liderazgo de sus 5 cuadros directivos a través de la Ventana del Líder.

De la aplicación de esta Ventana en la Oficina Central se deduce que: el estilo de liderazgo solucionador significa que se estimula a los trabajadores que contribuyen con la solución de los problemas, los involucran en sus responsabilidades y decisiones, además de buscar información para analizar y resolver sus problemas.

En el estilo desarrollador, para el trabajo en equipo, apoyan a los trabajadores con responsabilidades ayudándoles a pensar ante los problemas, en ocasiones les formulan preguntas con el objetivo de vencer todas las dificultades y también estimulan a los trabajadores que buscan o aceptan apoyo.

En cuanto al género, los hombres son estimulados por cumplir sus directivas y son involucrados en las responsabilidades y decisiones de sus líderes. Con las mujeres no emplean el indicador, ya que en su lugar es el delegador que se caracterizan por darles responsabilidades y dejan que ellas tomen las decisiones.

Las habilidades y motivaciones de los colaboradores se encuentran entre baja (0) y moderada (1) respectivamente debido a que el estilo empleado en la mayoría de ellos es el indicador. Se puede deducir que la mayor parte de los cuadros directivos toman decisiones individualmente y sin información de los demás e igualmente estimulan por cumplir sus directivas.

En las UEB, el no predominio de ningún estilo significa que cada uno utiliza su modo propio, comportándose como un jefe eficaz, ya que lo emplean para elevar el potencial de sus colaboradores. El estilo utilizado para el trabajo en equipo demuestra que se apoya a las personas con responsabilidades, ayudándoles a pensar ante los problemas, los estimula a que busquen o acepten el apoyo y les busca información para que la analicen y resuelvan sus problemas.

Los directivos de las Unidades Empresariales utilizan diferentes estilos en dependencia del género: a las mujeres las apoyan en sus responsabilidades, ayudándolas a pensar ante los problemas, las estimula a que busquen o acepten el apoyo y les proporciona información para que la analicen y resuelvan sus problemas; a los hombres, los apoya con responsabilidades, ayudándolos a pensar ante los problemas. Este comportamiento es uno de los más característicos aspectos en cuanto a la IE, pues el trato de hombres y mujeres responde en un buen grado a aspectos emocionales del individuo. En general, el estilo que prevalece estimula a los trabajadores por contribuir a la solución de los problemas y les busca información para analizarla y resolver sus problemas. Sin embargo, continúa entre bajo y moderado las motivaciones y las habilidades de los colaboradores.

En ambos casos analizados las motivaciones y habilidades se comportan de la misma manera, por eso es importante estudiar la IE de los directivos de la empresa. Se evidencia que aún existen problemas con todas las dimensiones de inteligencia emocional, pero la más crítica es la motivación de los directivos de esa organización estudiada.

V. CONCLUSIONES

1. En la Cultura de esa organización se manifiesta que:

- La gran mayoría de sus trabajadores: conocen los objetivos organizacionales; sienten que participan activamente en la toma de decisiones; que es frecuente el clima de creatividad e innovación y que es frecuente el nivel del control; que son muy buena las relaciones y sentimiento de pertenencia a la organización; que es muy frecuente el nivel de normalización
- del trabajo por ello, la imagen de las empresas hacia el exterior es alta. Sin embargo, manifiestan poca la intensidad en el trabajo.
- Manifiestan que trabajan en esa organización por el amor al trabajo.
- No trabajarían en las empresas por no tener un líder que los respalde en la toma de decisiones, de ahí la importancia de estudiar el liderazgo.

2. El Test Ventana del Líder es de fácil aplicación en las condiciones de esta empresa dando como resultado que los directivos analizados emplean todos los estilos de liderazgo independientemente del sexo de sus subordinados; predominando el desarrollador y solucionador de problemas para estimularlos y apoyarlos en la solución de los problemas, lo que corrobora los aspectos de la cultura estudiada.
3. Las habilidades y motivaciones de sus subordinados se comportan en un nivel entre baja a moderada, lo que se observa en la poca intensidad del trabajo que manifiestan en la cultura.
4. La dimensión de la IE en el que presentan mayores problemas es la motivación, tal como lo refleja la Ventana del Líder, lo que significa que hay que estudiar este tema con mayor profundidad, sin dejar de prestarle atención a las otras. 🏠

VI. REFERENCIAS

1. DÁVILA, Z.; RIONDA, H.; RODRÍGUEZ, M., «La inteligencia emocional y su educación» *Revista Científica-Metodológica Varona*, Julio-Diciembre/2010 2010, No. 51, pp. 36-43, ISSN 0864-196X.
2. KITCHER, E., «El buen líder, ¿debe "amar" a su equipo?» *Capital Humano*, 2009, vol. 22, no. 232, pp. 76-80, ISSN 1130-8117.
3. RODRÍGUEZ, J., «Hacia una tecnología semántica de la inteligencia organizacional y el desarrollo sostenible. », en *Segundo Taller cubano EUREKA 2010* Hotel Nacional de Cuba, 2010, [consulta: ISBN 978-959-261-309-6. Disponible en:
4. Organizations, Consortium for Research on Emocional Intelligence in, «Emotional Intelligence Consortium Website», [en línea], 2005, [consulta: 15 de noviembre del 2005], Disponible en: <<http://www.eiconsortium.org>>
5. PATO, P., «Dirección de personas: una cuestión de habilidad» *Capital Humano*, 2010, no. 249, PP. 62-66, issn 1130-8117.
6. CHARÓN, L., «Importancia de la cultura organizacional para el desarrollo del Sistema de Gestión de la calidad» *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 2007, no. 5, pp. 87-95, ISSN 1027-2887.
7. SERRATE, A.; PORTUONDO, A.; SÁNCHEZ, N.; SUÁREZ, R. , «Evaluación de la cultura organizacional y su incidencia en la efectividad grupal», *Ingeniería Industrial* [en línea], 2014, vol. 35, no. 1, [consulta: 2 de abril del 2014], ISSN 1815-5936. Disponible en: <<http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/620/519>>
8. *Normas Cubanas 3000, 3001 y 3002*, 2007.
9. BECK, J.; YEAGER, N., *The Leader's Window. Mastering the Four Styles of Leadership to Build High Performance Teams*, USA, Ed. John Wiley and Sons, Inc, 2001, ISBN 0891061606.
10. BATISTA, J.; BERMÚDEZ, M., «Inteligencia emocional y liderazgo femenino en cargos de dirección en organismos público», *Revista REDHECS* [en línea], 2009, vol. 7, no. 4, pp. 45-56 [consulta: 12-05-2012], ISSN 1856-933. Disponible en: <<http://www.publicaciones.urbe.edu>>
11. MORENO, V.; TORRES, H. , «Liderazgo resonante en la administración pública» *CICAG*, 2010, vol. 5, no. 1, pp. 71-76, ISSN 1856-6189.
12. PADRÓN, G.; SÁNCHEZ, M. , «Efecto de la motivación al logro y la inteligencia emocional en el Crecimiento Psicológico » *Revista Venezolana de Gerencia*, 2010, vol. 15, no. 49, ISSN 1315-9984.
13. GODOY, R.; BRESÓ, E. , «¿Es el liderazgo transformacional determinante en la motivación intrínseca de los seguidores?» *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 2013, vol. 29, no. 2, ISSN 1576-5962.
14. JIMÉNEZ, M.; LÓPEZ, E., «Inteligencia emocional y rendimiento escolar», *Revista Latinoamericana de Psicología* [en línea], 2009, vol. 41, no. 1, [consulta: 21 de enero de 2014], ISSN 0120-0534. Disponible en: <http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0120-05342009000100006&script=sci_arttext>
15. LOZANO, J., ALCARAZ, S., y COLÁS, P. , «La enseñanza de emociones y creencias a alumnos con trastornos del espectro autista: una investigación colaborativa», *Profesorado. Revista de*

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y “LA VENTANA DEL LÍDER” EN LOS DIRECTIVOS TURÍSTICOS

- Curriculum y Formación de Profesorado* [en línea], 2012, vol. 14, no.1, pp. 367-382 [consulta: issn 1138-414X. Disponible en: <redalyc.uaemex.mx>
16. REPETTO, E.; PENA, M. , «Las Competencias Socioemocionales como Factor de Calidad en la Educación» *REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2010, vol. 8, no. 5, pp. 82-95, ISSN 1989-7853.
 17. BOTIA. M.; OROSCO, L., «Competencias en servicio al cliente y efectividad en solución de problemas» *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 2012, vol. 21, pp. 646-662, ISSN 1851-1792.
 18. GARCÍA, M. , «Una revisión constructiva de la gestión por competencias», *Revista Anales de psicología* [en línea], 2011, vol. 27, no. 2, pp.473-497 [consulta: 31 de marzo del 2014], ISSN 1695-2294. Disponible en: <<http://revistas.um.es/analeps>>
 19. GOLEMAN, D., *La inteligencia Emocional en la Practica*, Barcelona, Editorial Kairós, 1998, ISBN 84—7245—407—X.