

## “LA VENTANA DEL LÍDER” vs INTELIGENCIA EMOCIONAL

## THE LEADER’S WINDOW vs EMOTIONAL INTELLIGENCE

□

DrC JOSÉ MIGUEL RODRÍGUEZ PARRILLA  
CUBA  
[parrilla@formatur.cu](mailto:parrilla@formatur.cu)  
[jmrparrilla@yahoo.com](mailto:jmrparrilla@yahoo.com)  
2008

## RESUMEN

El trabajo que se presenta es una investigación **exploratoria**, basada en la idea de combinar la “Ventana del Líder” con la Inteligencia Emocional para evaluar las competencias emocionales de varios directivos del sector del turismo de Cuba. De ellas, la metodología nos permite evaluar las relacionadas con la

*conciencia de uno mismo*

, con la evaluación de la

**valoración** □ **adecuada de uno mismo**

; de las relacionadas con la

*autogestión*

, la

**adaptabilidad**

a sus colaboradores y de las que tienen que ver con la

*gestión de las relaciones*

, las referidas al

**trabajo en equipo**

. Los resultados preliminares obtenidos expresan que es factible emplear esta herramienta con los objetivos propuestos, que la forma en que los directivos evaluados usaron sus estilos de dirección contribuyó a que éstos tuvieran una mejor apreciación de sí mismos; que en la adaptabilidad no se es muy eficaz en la conjugación del potencial del colaborador con el estilo

que se emplea con él; que del trabajo en equipo los resultados nos dicen que hay mucho por hacer, aunque éste es el indicador que arroja los resultados más positivos comparativamente con el resto. El trabajo realizado permite estructurar una investigación coherente y comenzar la intervención desarrolladora en las empresas turísticas de hoy.

### **PALABRAS CLAVES:**

Inteligencia, liderazgo, inteligencia emocional, La Ventana del Líder, metodología de evaluación de la inteligencia emocional, empresa turística, turismo

□

### **INTRODUCCIÓN**

En la década de los 80 estuvo muy en boga hablar de temas tan importantes en la esfera empresarial, como lo es la Toma de Decisiones, los Sistemas de Apoyo a la Toma de Decisiones con Inteligencia Artificial, los fallidos Sistemas Expertos, en fin, se trataba de cómo interpretar las competencias del directivo de la empresa con el fin de lograr una valoración sobre cuáles eran los indicadores que podían ayudarnos a determinar la eficacia de un directivo y cómo hacerlo realmente un "líder", que se tomó como garantía del éxito de la organización. El autor, en esa etapa, formando parte del Grupo Nacional de Inteligencia Artificial, adscrito a la Academia de Ciencias, trabajó en el estudio de las invariantes de las competencias de los principales jefes militares extranjeros y cubanos para sustentar la determinación de las funciones inteligentes a asociar a un sistema automatizado del mando en la esfera militar de apoyo a la toma de decisiones.

Con estos antecedentes, y como continuación de la incursión en estos temas, se publica a mediados de los 90 el libro "La Inteligencia Emocional" de Daniel Goleman y simultáneamente empieza a registrarse con fuerza el uso de la palabra "*INTELIGENCIA*" en la gestión empresarial, otra vez repitiéndose algo parecido a lo que sucedió con la Investigación de

Operaciones, que después de nacida durante la II Guerra Mundial, en los 50, es ampliamente recomendada y usada en el ámbito empresarial.

Se empiezan a escribir múltiples obras en las que se encuentra: Inteligencia Empresarial, Inteligencia Competitiva, Inteligencia de Mercado, Inteligencia Emocional, Inteligencia Artificial, el Aprendizaje Organizacional, la Inteligencia de la Organización y muchas más.

Muchos aspectos teóricos alrededor de la *inteligencia* se enlazan con la explicación de las capacidades de los individuos para realizarse en sus vidas, se combina, entonces, la teoría de las múltiples inteligencias de Howard Gardner aparecida en los 80 y la Inteligencia Emocional como una razón para explicar el éxito de individuos en la dirección de las empresas.

Llega la década de los 2000 y el autor, enfrascado en el desarrollo de directivos para el sector turístico cubano, encuentra en el libro "*La Ventana del Líder*", de John Beck y Neil Yaeger, 1994, un interesantísimo enfoque sobre los resultados de la evaluación de las competencias de liderazgo y su cambio en los Estados Unidos por más de dos décadas.

Surge así, la idea de combinar la "Ventana del Líder" con la Inteligencia Emocional para evaluar varias competencias emocionales de directivos del sector del turismo de Cuba, cuyos resultados preliminares, se exponen en el presente trabajo.

## OBJETIVOS

El objetivo general que se persiguió es investigar la combinación de las concepciones de Goleman referidas a las *competencias emocionales* con la metodología "*La Ventana del Líder*" como herramienta viable para evaluar aspectos del mapa de competencias emocionales, a saber:

- de las relacionadas con la *conciencia de uno mismo*, la evaluación de la **valoración** **adecuada de uno mismo** empleando los resultados del uso de los estilos de dirección
- de las relacionadas con la *autogestión*, la **adaptabilidad** para emplear aquel estilo de dirección que permita el desarrollo de la motivación y las habilidades que contribuya a elevar el potencial de sus asociados en la empresa, así como al género de los mismos, es decir, hombres o mujeres y por último
- de las que tienen que ver con la *gestión de las relaciones*, las referidas al **trabajo en equipo**.

## MATERIALES Y MÉTODOS

Las personas objeto de estudio son los directivos del sector del turismo de Cuba.

El sistema conceptual utilizado es la combinación de la teoría moderna del liderazgo con la teoría de las competencias emocionales a partir del uso como herramienta de evaluación de la metodología "La Ventana del Líder" desarrollada por la Consultora estadounidense Charter Oak Consulting Group de Berlin, Conneticut.

□

## RESULTADOS

Los resultados que se presentan en este trabajo, son resultados parciales. Son meramente exploratorios con el objetivo, por el momento, de comprobar la viabilidad y pertinencia del enfoque utilizado.

### La metodología "LA VENTANA DEL LÍDER" (Beck 1994)

**La Ventana del Líder** está basada en el Sistema L4 para Equipos de Alto Rendimiento.

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 (performance) de la organización, los cuales tienen una relación estrecha con sus competencias emocionales. Para la evaluación se usan 10 sencillos casos, cada uno con 4 posibles decisiones y el evaluado se autovalora decidiendo si actuaría de un modo u otro de los que se le presentan.

Al aplicarla se obtiene una invaluable información sobre:

- los estilos de dirección que usa el jefe que se evalúa
- qué estilo de dirección usa en dependencia de las características humanas que tiene la persona a la cual dirige
- si tiene diferente manera de tratar a las personas en dependencia de su género
- en qué condiciones se encuentra como líder para trabajar en equipo

### Los Estilos de Dirección

La idea de John Beck presente en su concepción establece una nueva forma de mirar al líder y de caracterizar sus estilos de dirección. 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, etc. ya pasados de moda.

En la Tabla 1 se presenta la Ventana del Líder y sus subdivisiones, con los diferentes estilos

de dirección que se codifican S1, S2, S3, y S4.

|                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>S3</b>                                                                             |  |
| Se caracteriza por:                                                                   |  |
| - 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 ó aceptan el apoyo                              |  |

|                                                                          |  |
|--------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>S2</b>                                                                |  |
| Se caracteriza por:                                                      |  |
| - 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 |  |

|                                                                                       |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>S4</b>                                                                             |  |
| Se caracteriza por:                                                                   |  |
| - darle responsabilidades a las personas y dejar que ellos tomen solos las decisiones |  |
| - mantener una comunicación limitada mediante briefings                               |  |
| - estimular por aceptar responsabilidades                                             |  |

|                                                                            |  |
|----------------------------------------------------------------------------|--|
| <b>S1</b>                                                                  |  |
| Se caracteriza por:                                                        |  |
| - 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                                     |  |

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

En las Tablas 2 y 3, se les da un nombre a cada uno de esos estilos a partir de si el líder es un líder "positivo" ó "eficaz", Tabla 2, ó es uno "negativo" ó "ineficaz", Tabla 3.

### Aprovechamiento del potencial de los colaboradores (asociados) del directivo

Aquí está presente la Inteligencia Emocional de cada miembro de la organización. Las potencialidades de los colaboradores en este caso se caracterizan por dos aspectos: la "habilidad (H)" y la "motivación (M)". La motivación es esencialmente un atributo emocional.

#### JEFE "EFICAZ"

|                      |  |
|----------------------|--|
| <b>S3</b>            |  |
| <i>DESARROLLADOR</i> |  |

|                                  |  |
|----------------------------------|--|
| <b>S2</b>                        |  |
| <i>SOLUCIONADOR DE PROBLEMAS</i> |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>S4</b>        |  |
| <i>DELEGADOR</i> |  |

|                  |  |
|------------------|--|
| <b>S1</b>        |  |
| <i>INDICADOR</i> |  |

Tabla 2. Denominación de los estilos de dirección de un jefe "eficaz"

#### JEFE "INEFICAZ"

|                        |  |
|------------------------|--|
| <b>S3</b>              |  |
| <i>SOBREACOMODADOR</i> |  |

|                          |  |
|--------------------------|--|
| <b>S2</b>                |  |
| <i>SOBREINVOLUCRADOR</i> |  |

|                  |
|------------------|
| <b>S4</b>        |
| <i>ABDICADOR</i> |

|                  |
|------------------|
| <b>S1</b>        |
| <i>DOMINANTE</i> |

Tabla 3. Denominación de los estilos de dirección del jefe “ineficaz”

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 4 está 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. Como se observa son cinco grupos resultantes.

|  |
|--|
|  |
|--|

|    |
|----|
| H2 |
| M2 |

|    |
|----|
| H2 |
| M1 |

|    |
|----|
| H2 |
| M0 |

|    |
|----|
| H1 |
| M0 |

|  |
|--|
|  |
|--|

|    |
|----|
| H0 |
| M0 |

|    |
|----|
| H1 |
| M1 |

|    |
|----|
| H1 |
| M2 |

|    |
|----|
| H0 |
| M1 |

|    |
|----|
| H0 |
| M2 |

|    |
|----|
| P4 |
|----|

P3

P2

P1

P0

|               |
|---------------|
| S3            |
| Desarrollador |

|                           |
|---------------------------|
| S2                        |
| Solucionador de Problemas |

|  |
|--|
|  |
|--|

|             |
|-------------|
| <u>USAR</u> |
| S1 -> P1    |

S2 -> P2

S3 -> P3

S4 -> P4

|  |
|--|
|  |
|--|

|                  |
|------------------|
| <b>S4</b>        |
| <b>Delegador</b> |

|  |
|--|
|  |
|--|

|                  |
|------------------|
| <b>S1</b>        |
| <b>Indicador</b> |

Tabla 4. Uso de estilos en dependencia del potencial.

### La diferenciación por género

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.

### Breve discusión de los resultados obtenidos

En la Tabla 5 está la caracterización de los directivos evaluados hasta el momento.

En la Tabla 6 está la distribución de los evaluados a partir de su estilo predominante.

N/O

PAIS

SEXO

TOTAL

Perfil del Directivo

Sector de la Sociedad

M

F

1

CUBA

AAVV-0

6

8

14

Empresarios

TURISMO

MINTUR IX

8

8

16

En formación

**AAVV-1**

2

4

6

Empresarios

**AAVV-2**

1

6

7

Empresarios

2

ECUADOR

10

8

18

Empresarios y Docentes

3

MÉXICO

6

9

15

Docentes

TOTAL

33

43

76

Por ciento

43%

57%

Tabla 5: Datos generales de los evaluados

Grupo

S1

S2

S3

S4

TOTAL

AAVV-0

4

4

6

0

14

MINTUR IX

4

7

5

0

16

AAVV-1

3

2

1

0

6

AAVV-2

1

3

3

0

7

ECUADOR

1

5

12

0

18

MÉXICO

5

3

7

0

15

Total

18

24

34

0

76

Tabla 6. Distribución de los estilos predominantes de los evaluados

Una cuestión a estudiar al observar los datos de la tabla 6 es el por qué de la ausencia del uso del estilo S4- Delegador.

La Tabla 7 presenta los resultados según el uso de los estilos hacia hombres o mujeres. El Grupo AAVV-0 no fue evaluado por este indicador.

Grupo

Gran Diferencia

Poca diferencia

Igual tratamiento

TOTAL

MINTUR IX

AAVV-1

5

1

0

6

AAVV-2

3

3

1

7

ECUADOR

7

8

3

18

MÉXICO

7

8

0

15

Total

33

25

4

62

Tabla 7. Diferente estilo empleado si el colaborador es hombre o mujer.

La Tabla 8 muestra si el directivo es eficaz o no al conjugar el estilo con el potencial del colaborador. Como cada evaluado debe decidir sobre cuatro casos de los potenciales P1, P2, P3 y P4, siendo 70 los evaluados se obtienen 280 datos. Como puede observarse es en la conjugación del estilo con el potencial del colaborador donde mayores dificultades se presentan en la adaptabilidad emocional de los directivos evaluados. Aquí hay que profundizar para conocer las causas de tan altos valores de ineficacia.

Grupo

Eficaz

Ineficaz

TOTAL

TOTAL DE CASOS (4xEvaluado)

AAVV-0

4

44

12

48

MINTUR IX

7

57

16

64

AAVV-1

9

15

6

24

AAVV-2

9

19

7

28

ECUADOR

8

52

15

60

MÉXICO

9

47

14

56

Total

46

234

70

280

Tabla 8: Conjugación del estilo con el potencial del colaborador

En cuanto el trabajo en equipo, las características emocionales de los directivos evaluados están en la Tabla 9.

Grupo

Eficaz

Ineficaz

TOTAL

TOTAL DE CASOS (2xEvaluado)

AAVV-0

11

3

7

14

MINTUR IX

16

16

16

32

AAVV-1

3

9

6

12

AAVV-2

9

5

7

14

ECUADOR

11

19

15

30

MÉXICO

11

19

15

30

**Total**

61

71

66

132

Tabla 9: Evaluación de la capacidad para trabajar en equipo

En relación con el trabajo en equipo, se aprecia que no es de las competencias emocionales más ausentes en los directivos evaluados.

### CONCLUSIONES

Al observar los resultados obtenidos al aplicar de manera exploratoria la metodología "La Ventana del Líder" para evaluar competencias emocionales de directivos del sector turístico, tenemos que:

- el hecho de conocer la forma en que los directivos evaluados usaron sus estilos de dirección contribuyó a que éstos tuvieran una mejor apreciación de sí mismos. Se considera que el correcto actuar es cuando se usan en forma similar los cuatro estilos, lo cual no es así en los evaluados. Es positivo el que el mayor resultado fuera el S3-Desarrollador
- en cuanto a la adaptabilidad (al potencial y género del colaborador), se observa que no se es muy eficaz en la conjugación del potencial del colaborador con el estilo que se emplea con él y está presente de manera notoria que existe una forma diferente de actuar del directivo según el género de su colaborador
- en lo que respecta al trabajo en equipo los resultados demuestran que hay mucho por hacer, aunque es en el indicador que arroja los resultados más positivos comparativamente con el resto.

El trabajo realizado, permite, hasta el momento, gracias a la dinámica grupal alcanzada al resumir los resultados con los grupos sometidos al test, establecer que en esta primera fase, la concepción es prometedora, pero necesita ser puntualizada para las condiciones concretas de Cuba y del sector de turismo en particular.

### ¿EL FUTURO?

A partir de este momento, año 2008, se diseña el contenido esencial de un trabajo de investigación dirigido a los siguientes objetivos:

1. Aplicación del test a cifras de directivos que satisfagan las exigencias de validez estadística. (Hasta hoy se ha aplicado a unas 80 personas, principalmente asociadas a las Agencias de Viajes y en dos países además de Cuba).
2. Determinación de los valores de los indicadores que caractericen a los directivos cubanos y del sector de turismo, así como las causas de la ineficacia que presentan algunos aspectos evaluados.
3. Comenzar la intervención sobre la base de consultorías a empresas turísticas empleando la metodología de la "Ventana del Líder" como herramienta de desarrollo de las competencias emocionales individuales de los directivos y que tenga como salida una mejor eficacia y eficiencia de estos directivos en su gestión diaria.

### BIBLIOGRAFÍA

1. Beck, John D.W., Yeager, Neil M. THE LEADER'S WINDOW Mastering the Tour Styles of Leadership to Build High Performance Teams. John Wiley and Sons, Inc. 1994
2. Goleman D. La Inteligencia Emocional, Editorial Kairós, Barcelona, 1995
3. Goleman D. La práctica de la Inteligencia Emocional, Editorial Cairós, Barcelona, 1998
4. Cherniss, C., Goleman, D., Bringing emotional intelligence to the workplace. The Consortium for research on emotional intelligence in organizations, 1998. [www.eiconsor](http://www.eiconsor.com)

[tium.com](http://tium.com)

(consulta agosto 2006)

5. Goleman, D., Cherniss, C. Inteligencia emocional en el trabajo, Editorial Kairós, Barcelona, 2005