

# ESTILOS GERENCIALES Y SU INFLUENCIA EN LA TOMA DE DECISIONES. ANÁLISIS DE UN CASO DE REALIDAD MENDOCINA.

**Lic. Patricia L. Puebla**

Institución a la que representan Instituto Nacional del Agua – Centro de Economía, Legislación y Administración del Agua  
Belgrano 210 Oeste Ciudad – Mendoza – Argentina – Telefax: 54 0261 4287921- patpuebla@hotmail.com

**“La gerencia es una actividad realizada por seres humanos, y como tal, influenciada por sus características personales, como elementos determinantes de lo que se ha dado en llamar el estilo gerencial”**

**(Benjamín Tripier<sup>1</sup>, 2004)**

**"Dime y lo olvido, enséñame y lo recuerdo, involúcrame y lo aprendo."**

**Benjamín Franklin**

## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se plantea sobre la necesidad de identificar la relación que existe entre el estilo gerencial de un equipo de trabajo y su relación con las decisiones que se toman en él, tratando de observar su impacto sobre el comportamiento de sus integrantes y el rendimiento del mismo.

Mucho se ha hablado al respecto sobre el estilo gerencial y la efectividad de los mismos. Durante años estuvimos en presencia de estilos gerenciales que hablaban de las capacidades racionales. La historia del concepto de la inteligencia emocional se puede remontar a Otto Rank. Rank que dijo en 1938 en una conferencia en la Universidad de Minnesota: “He aprendido de mi propia experiencia que el proceso terapéutico es, básicamente, una experiencia emocional, que tiene lugar con independencia de los conceptos teóricos del analista. (...) He aquí la definición de la relación personal, expresada en términos sencillos: una persona ayuda a la otra a desarrollarse y a crecer, sin manipular demasiado la personalidad del otro individuo<sup>2</sup>”.

Pero es a partir, principalmente de Daniel Goleman que surge una nueva visión del pensamiento gerencial, donde se asevera que al momento de decidir y actuar, no solo se aplica la capacidad racional, sino que está presente la capacidad emocional.

Esta nueva visión plantea la existencia de una función gerencial con racionalidad limitada, en contraposición a las escuelas que enfatizaban la objetividad y racionalidad de la función gerencial. Esta nueva concepción considera que la realidad en la cual se encuentra la organización responde a la subjetividad de quien la percibe<sup>3</sup>.

La inteligencia racional se refiere a las aptitudes y capacidades cognitivas de las personas, es decir el potencial que intelectualmente tienen para desarrollar sus trabajos. Sin embargo, a medida que las personas crecen, van acumulando información especializada, generando una serie de habilidades y acumulando emociones, que luego aplican en el desarrollo de sus tareas, fruto de su experiencia. Esto formará parte de la inteligencia emocional a la cual se hace referencia. Este elemento se puede observar cuando ante una misma situación dos personas deciden acciones diferentes y que al final resultan las dos efectivas. En síntesis, podría decirse que la inteligencia emocional se relaciona con “cómo nos manejamos con nosotros mismos y con los demás<sup>4</sup>.” Según lo expresado por Daniel Goleman, inteligencia emocional es **“la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los de los demás, de motivarnos y de manejar adecuadamente las relaciones”<sup>5</sup>**.

A la hora de las decisiones o acciones, no se puede separar los dos componentes presentes en el individuo que entran en juego, por un lado las capacidades intelectuales y por otro, las emocionales.

El presente trabajo se plantea sobre la necesidad de identificar la relación que existe entre el estilo gerencial de un equipo de trabajo y su relación con las decisiones que se toman en él, tratando de observar su impacto sobre el comportamiento de sus integrantes y el rendimiento del mismo.

La hipótesis que manejamos es que las gerencias que contemplan estilos basados en la concepción racional - emocional, logran un ambiente más propicio para la participación de los miembros en las decisiones, alcanzan una elevada sinergia aprovechando ambas características de sus integrantes, una elevada autoconfianza y compromiso que le permite alcanzar altos rendimientos.

Existen modelos de resolución de problemas y toma de decisiones que fundamentan la necesidad de aplicar un enfoque participativo, en el hecho, que por lo general, las decisiones en una organización abarcan a más de una persona. Y asimismo, sostienen que la aplicación de procesos participativos debe considerar que los resultados obtenidos dependen, en gran medida, de la influencia que entre ellas se ejercen. Influencia que se percibe a través del comportamiento que desarrollan los sujetos que intervienen en la toma de decisión, lo que ha llevado a estos modelos a identificar estilos gerenciales, sus características y las situaciones en las que se aconseja su aplicación, con el fin de lograr resultados más efectivos.

Para completar esta hipótesis, sostenemos que las organizaciones de usuarios no están ajenas a las consideraciones vertidas en este documento. Constituyen una organización “gerenciada” por sus propios usuarios, y cuyo gerente, administrador, director o inspector de cauce, no importa la denominación que se le asigne, puede hacer uso de su **inteligencia emocional y racional**, para lograr un mejor desempeño institucional. Introduciéndose así el concepto de gerencia racional limitada.

## **SISTEMA HÍDRICO PROVINCIAL**

Antes de profundizar nuestro análisis en la organización de usuarios y su gerenciamiento creemos conveniente presentar brevemente una descripción del **Sistema Institucional de Gestión del Agua** de la provincia que llamamos **SIGA**, con el fin permitir una mejor comprensión del contexto en el cual se desarrolla la administración hídrica al lector en el contexto. Para poder analizar este Sistema, se debe en primer lugar identificar todos los actores que componen este mapa organizacional y las relaciones que entre ellos existen, para poder realizar posteriormente un estudio del sistema.

Recordemos que un sistema es un conjunto de partes que se interrelacionan para alcanzar un objetivo común en un determinado contexto. Con este enfoque se puede decir que el **Sistema Institucional para la Gestión del Agua** está integrado por los siguientes actores: la red de organismos gubernamentales y no gubernamentales, públicos o privados, la participación de los usuarios y la sociedad en su conjunto, involucrados en la problemática de la gestión del agua, las vinculaciones existentes entre ellos, el entorno jurídico y administrativo que los sustenta, y el marco económico en el que se desarrolla. El sistema hídrico provincial tiene una serie de actores tanto de la esfera pública como privada.

Este tema (análisis del sistema institucional) ha sido abordado en otro trabajo presentado en este Congreso, por lo cual no ahondaremos, solo haremos referencia a los actores directos de este sistema es decir el Departamento General de Irrigación y las Organizaciones de Usuarios, permitiendo de esta forma analizar el sistema decisional aplicado en la provincia.

### **Departamento general de irrigación (DGI)**

En 1884 se crea el Departamento General de Aguas. En 1894 sufre un cambio en su denominación y comienza a llamarse Departamento de Irrigación. Posteriormente en la

Constitución de la provincia de Mendoza de 1916, en su art. 188 de la Sección VI, establece: “Todos los asuntos que se refieran a la irrigación en la Provincia, que no sean de competencia de la justicia ordinaria, estarán exclusivamente a cargo de un Departamento General de Irrigación.

La característica principal del DGI es ser un organismo con rango constitucional, lo que le brinda un respaldo y status especial que, entre otros aspectos, asegura su continuidad institucional y de gestión en el contexto provincial.

Se debe destacar también que se trata de un ente autárquico y descentralizado, lo que permite que elabore y ejecute su propio presupuesto sustentado por recursos propios aportados por los usuarios del agua y otros, mientras que la segunda cualidad le garantiza independencia del poder ejecutivo provincial. En la actualidad se relaciona funcionalmente con el Ministerio de Ambiente y de Obras Públicas (Ley de Ministerio 6366- 12 enero 1996)

Tanto el recurso hídrico superficial como el subterráneo (libre o confinado en acuíferos) son administrados por el DGI, existiendo en el primer caso una tradición en su administración que sustentó toda la organización del organismo rector desde hace mucho tiempo.

Si bien el DGI tiene competencia sobre toda el agua de la provincia de Mendoza, se ha concentrado principalmente en la administración del agua superficial y subterránea para riego. Este uso es el más significativo desde el punto de vista del volumen implicado como por la cantidad de usuarios. En algunas zonas se hace uso exclusivo de una fuente, en otras se procede a un uso conjunto y en algunas el agua subterránea constituye un refuerzo del agua superficial en épocas de bajas. A estos usos, recientemente se le ha agregado el reuso de efluentes para riego.

La provincia ha elegido para administrar el recurso hídrico el modelo descentralizado. Si el gobierno tiene la propiedad del recurso por considerarlo un bien público, genera las políticas al respecto, pero deja en manos de las organizaciones de usuarios del agua su administración a nivel secundario y terciario. Esto ha dado origen a un sistema de doble descentralización en la administración del agua, ya que la provincia delega la función de administración del agua en el Departamento General de Irrigación y éste hace lo propio con las comunidades de usuarios organizados. Lo que ha devenido en la conformación de una cultura de participación del usuario en la gestión del recurso reflejada en las instituciones y contemplada, como ya se mencionó, por el marco normativo vigente.

El Departamento General de Irrigación presenta además una particularidad en su conformación en su nivel superior, ya que está integrado por tres órganos que cumplen funciones equivalentes a las de los órganos de Gobierno Provincial: un Órgano Ejecutivo a cargo del Superintendente y sus representantes (Subdelegados de Ríos) a nivel de cuenca; un Órgano Judicial constituido por el Consejo de Apelaciones, integrado por los representantes de los usuarios de los Ríos de la Provincia, y un Órgano Legislativo que es el Honorable Tribunal Administrativo integrado por el Superintendente y los miembros del Consejo de Apelaciones.

La provincia ha sido dividida en jurisdicciones tomando como base la cuenca de los ríos, con el fin de crear unidades de administración del recurso de menor tamaño, en las que se delegan funciones de la Superintendencia, aplicándose un criterio de departamentalización geográfica. Estos Organismos se denominan Subdelegaciones de Río o Zonas de Riego según correspondan.

### **Subdelegaciones de Agua**

Organismo a cargo de un Subdelegado que depende del Superintendente del DGI, desempeña las mismas funciones que éste último pero en su jurisdicción. Su accionar se circunscribe a la Cuenca del río que corresponde.

## **Zonas de riego**

Organismo a cargo de un Jefe de Zona que depende del Superintendente del DGI, desempeña las mismas funciones que éste último pero en su jurisdicción menor. Su accionar se circunscribe a la Zona de Riego previamente establecida por el DGI

Por último, debemos mencionar que, dentro del esquema de descentralización del manejo del agua, se encuentran las organizaciones de usuarios, en sus distintos niveles de gestión y que están integradas por todos los regantes de un determinado cauce, eligen sus propias autoridades, manejan sus propios recursos y pueden asociarse a fin de lograr un manejo más eficiente.

## **Inspecciones de cauce**

Son organizaciones de Usuarios<sup>1</sup> con una tradición cultural relacionada con el manejo del agua, que tienen a su cargo la administración de la Red de Riego. Se han constituido en personas de derecho público sin fines de lucro, autárquicas y de plena capacidad para actuar tanto en el derecho público como privado. Tienen como competencia funcional la administración, uso, control, conservación, mantenimiento y preservación de los canales, hijuelas y desagües de riego de la provincia y las aguas que son conducidas por los mismos, pudiendo considerarse bajo igual régimen a los usuarios de agua subterránea. La jurisdicción de la Inspección abarca el área delimitada por el canal, hijuela o desagüe o acuífero bajo su jurisdicción y se extiende a toda actividad que afecte la distribución del agua, integridad del cauce, cantidad o calidad del recurso. La demarcación de esta área está a cargo del DGI.

## **Asociaciones de inspecciones de cauce**

Agrupación de Inspecciones de Cauce de una misma zona, para un mejor cumplimiento de sus fines, defensa de sus derechos y fomento de los intereses de las comunidades de usuarios agrupadas. Su accionar se circunscribe al ámbito de las inspecciones que la componen.

## **Inspecciones de cauce de área de cultivos restringidos (ACRE)**

En la gestión del efluente domiciliarios tratados se aplicó el mismo criterio que en la administración del agua superficial con lo cual se creó una Organización de usuarios de este recurso, denominada Inspección de Área de Cultivos Restringidos Especial. La misma está integrada por todos los usuarios que adhieren voluntariamente al proyecto y se comprometen a cumplir con las restricciones impuestas, tanto las de tipo sanitaria como de cultivos. aplicando las mismas disposiciones que en las Inspecciones de Cauce. Cumplen con las disposiciones vigentes para las inspecciones de Cauce y deben observar las exigencias propias impuestas por las características del recurso que manejan. Su accionar se circunscribe a la área definida por el DGI para el desarrollo de esta actividad<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ley 6405 Régimen Legal de las Inspecciones de Cauces y de las Asociaciones de Inspecciones

<sup>2</sup> Resolución conjunta No 612 D.G.I. y 11/91 O.S.M.S.E.

## DECISIÓN EN EL SISTEMA INSTITUCIONAL DE GESTIÓN DEL AGUA

### Niveles de Decisión

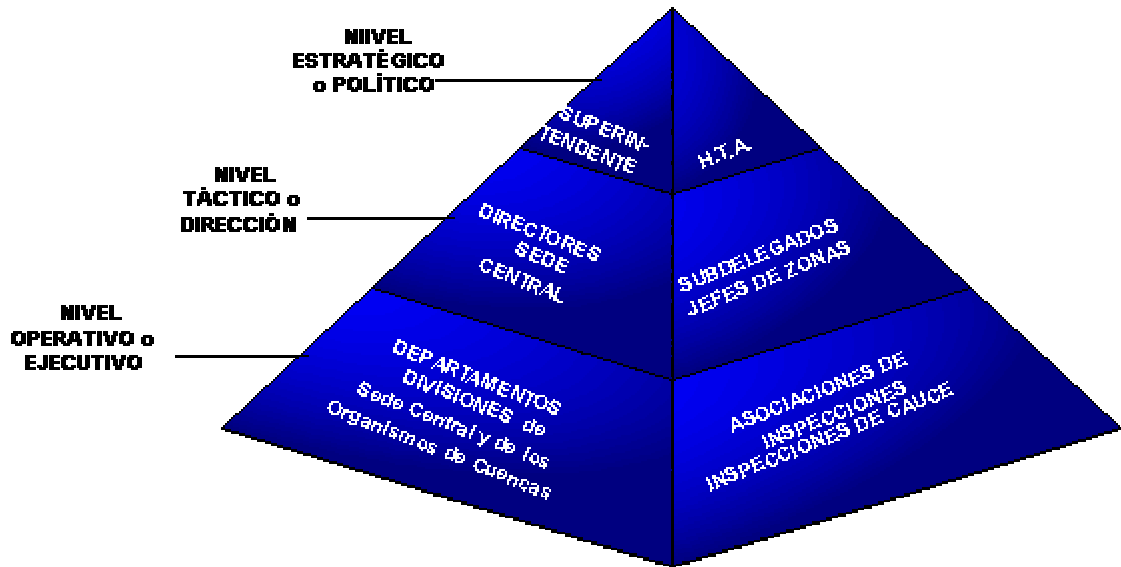


Fig. 1: Niveles de Decisión en la administración del recurso hídrico

En el esquema de administración hídrica de la provincia existe 4 niveles de decisión claramente determinables. Se debe destacar que los niveles de decisión en las organizaciones se tipifican en: nivel estratégico o político, nivel táctico o de dirección y nivel operativo o ejecutivo.

Se puede definir en el caso Mendoza los siguientes niveles (ver figura nº1):

**Nivel Estratégico o Político:** en la administración hídrica de esta provincia este componente se encuentra en manos del Honorable Tribunal Administrativo, Superintendente de Irrigación y sus secretarios.

**Nivel Táctico:** está en manos de las Direcciones del Departamento General de Irrigación, y en los organismos de cuencas: Subdelegaciones y Jefes de Zona de Riego

**Nivel Operativo** está en manos de los Departamentos y Divisiones de Sede Central, mientras a nivel de cuenca está en manos de las unidades organizativas de inferior jerarquía en los organismos de Cuencas y las Asociaciones de Inspecciones e Inspecciones de Cauces en el ámbito de la red secundaria de riego.

Es decir, que se presenta en la administración hídrica provincial tres niveles de decisión lo que es común encontrar en cualquier tipo de gestión, pero lo importante radica en que en el caso bajo estudio estos niveles de decisión son compartidos por los usuarios del agua, como se observó anteriormente. Esta división de niveles de gestión es común para el manejo del recurso hídrico superficial como subterráneo.

En cuanto a la descentralización que se lleva a cabo en la SIGA de Mendoza, podemos establecer que hay una **Descentralización por región**, dada por las subdelegaciones que son organizaciones de gestión a nivel de cuenca y otra **Descentralización por colaboración** en manos de las inspecciones de cauce y Asociaciones de Inspecciones de Cauces.

La descentralización regional se ha materializado recientemente en el organismo con la finalidad de facilitar la realización de una gestión integral del recurso, por medio de la delegación en las Subdelegaciones atribuciones o competencias sobre la gestión del agua subterránea. Antes de dicha fecha las Subdelegaciones solo se encargaban del agua superficial, mientras que el departamento ejercía la administración centralizada del agua subterránea.

Las inspecciones de Cauce si bien tienen la forma de organismo públicos sus autoridades pertenecen a los usuarios y son elegidas por estos en acto electoral. En ellos se ha realizado una descentralización de tipo colaborativa, pero sobre aspectos operativos de la gestión. En principio circunscripta exclusivamente al agua superficial, como tradicionalmente fue, en la actualidad a través de convenios suscriptos<sup>3</sup> entre ellos y el departamento General de Irrigación se ha delegado en algunas actividades operativas vinculadas con el agua subterránea

Esta introducción al sistema institucional de gestión hídrica, tuvo como finalidad conocer a los actores principales y en especial la inserción de las organizaciones de usuarios (Inspecciones de Cauce) en el esquema decisional, para poder comprender porqué se busca establecer un estilo gerencial para ellas que permitan una mejora de las decisiones y por ende del accionar que desarrollan.

## ESTILOS LIDERAZGO GERENCIAL

En primer lugar, antes de continuar con el desarrollo del trabajo es conveniente explicitar el significado que atribuimos a algunos términos.

Si bien estamos acostumbrados a hablar sobre la gerencia, nunca especificamos en concreto que entendemos por ella. Así, Henry, Sisk y Sverdlik en 1979 expresaban la gran diversidad de significados que se le atribuyen a este término, tales como: asociarlo a las funciones desempeñadas por los niveles superiores de la empresa, o un tipo particular de personas, o en el caso de los subordinados, lo consideraban sinónimo de quienes tienen la autoridad sobre sus trabajos. Sin embargo, tal expresión se refiere a la **“gestión que incumbe una función de la organización.”** (Ocaña y Linares 2001)<sup>6</sup>.

En cuanto al término liderazgo gerencial. En este caso consideramos adecuado el mencionado por Santiago Lazzati, 1999<sup>7</sup>, para quien **“implica la influencia de los gerentes sobre el resto de los miembros de una organización (en este caso equipo) y demás personas involucradas, para orientar su accionar, al logro de los objetivos comunes que poseen”**.

Los enfoques sobre estilos gerenciales han ido evolucionando en el tiempo. Así podemos decir que en los comienzos de la administración científica, con Frederick Taylor se planteaba un estilo basado en el mismo supuesto que sostenía sobre las tareas. Así como en estas consideraba que solo existía una forma para ejecutarlas eficientemente, “la estandarización”, el mismo criterio aplicaba en la gerencia, sosteniendo que también existía una única y óptima forma de gerenciar.

Luego se suscitaron una serie de enfoques. Entre ellos, la existencia de tres distintos estilos como el “paternalista, autoritario, laissez faire”, de los cuales según Kurt Lewin, el mejor estilo es el democrático. Podemos mencionar el modelo del “Gril Gerencial” de Blake y Mouton, que vincula dos variables que se influyen mutuamente, la preocupación del gerente por las personas y su preocupación por la producción, y para quienes el mejor estilo correspondía al gerente 9.9., punto en el cual las dos variables alcanzan su mayor valor. Se caracteriza por que los miembros del equipo gozan de libertad para decidir, basándose en la información que poseen, una activa participación de todos en la solución del problema y toma de decisiones, respeto y confianza mutua, una comunicación fluida, responsabilidad compartida, autodirección, aprendizaje empírico y con una

---

<sup>3</sup> Convenio Marco Descentralización de actividades y recursos de aguas subterráneas

participación de los miembros en todas las actividades independientemente de su complejidad. (Lazzati8, 1999).

Es recién con el modelo propuesto por Kenneth Blanchard, basado en la teoría del Liderazgo Situacional, que cambia la percepción de que cada gerente tenía un único estilo de conducción. Esta teoría se nutre del modelo de Blake & Mouton basado en la combinación de dos variables también, pero en este caso son: interés por la persona e interés por la tarea. Es el primero que comienza a plantear que el gerente actúa de forma diferente ante cambios de contexto y según las personas que conduce. Se elimina el supuesto que se había acuñado por años de la existencia de un estilo gerencial mejor que el resto. Es decir, que el líder debe percibir los cambios del contexto y conocer las personas con las cuales trabaja para alcanzar su adaptación. Retomaremos el análisis de este estilo al hablar del liderazgo participativo en las decisiones.

Del análisis de estos enfoques surge que es necesario, que un gerente pueda tener un grado de flexibilidad tal que le permita adaptarse a las nuevas necesidades de los integrantes de su equipo, a los cambios en el contexto, para identificar y manejar la diversidad de relaciones interpersonales e intrapersonales de su equipo.

Este enfoque situacional, da origen a otra propuesta de la corporación Corning Glass<sup>9</sup> que relaciona como variable para definir el estilo de líder, el ciclo de vida de un producto, con lo cual considera al igual que Blanchard que el estilo aplicado, no es algo estático sino que tiene una variabilidad dada por la situación en la cual se necesita que el gerente decida. Y que repercute en la actitud que debe tener un gerente. Este enfoque lleva a ver como se comienza a introducir la necesidad de analizar la “actitud y las características de personalidad” del gerente, ya que identifica claramente las cualidades que debe tener éste en cada etapa para poder actuar adecuadamente. Es más, cuestiona el hecho de mantener un mismo gerente, si las decisiones y el problema varían.

Estas teorías llevan a pensar que si la variedad de situaciones que se pueden presentar es alta, esto genera un alto dinamismo en el cambio de los requerimientos en cuanto al perfil del gerente adecuado. Y por ende, siguiendo la propuesta de Corning Glass, llevaría a una alta rotación de los mismos, ya que constantemente deberíamos estar cambiando al gerente a medida que se modifiquen las situaciones, se buscaría aquel cuyo perfil sea más adecuado a las necesidades del momento y asegure el desempeño óptimo. Pero esta política es impensable de aplicar ya que no podemos estar constantemente cambiando de gerente. Más allá del impacto nefasto que tiene sobre el desempeño de la empresa, ocasionaría un efecto directo sobre la persona, quien estaría sometida a un alto nivel de incertidumbre por su inseguridad laboral, motivación y compromiso.

Como vimos al inicio, estas teorías de liderazgo partieron de un enfoque netamente racionalista ilimitado del iluminismo, pero su evolución se ha ido adentrando en conceptos vinculados a la personalidad de quien lidera. Apareciendo otro concepto de gerencia que cuestiona la visión “racionalista” y sostiene que en todo liderazgo existe una racionalidad limitada, esta teoría se basa en la existencia de una inteligencia múltiple (Gardner, 1983)<sup>10</sup> en las personas.

Se enfatizaba así que no solo está presente en las decisiones y acciones de las personas su capacidad intelectual sino su capacidad emocional. Este autor considera la existencia de dos tipos de inteligencia referidas a la competencia social y emocional de los individuos, a las cuales identificó como “inteligencia interpersonal e inteligencia intrapersonal”, respectivamente<sup>11</sup>.

Este enfoque fue retomado en 1995 por Daniel Goleman, en lo que denominó Inteligencia Emocional. Con esta teoría estamos incursionando en esas actitudes y aptitudes que mencionamos que debía tener el gerente para poder adaptarse al medio cambiante.

Complementando la hipótesis que planteamos, consideramos, que una persona con inteligencia emocional e intelectual, tiene mayores probabilidades de desarrollar una labor gerencial con éxito, ya sea en el ámbito de la organización como de un equipo de trabajo, que quien solo ostenta inteligencia racional.

Por ende, es conveniente analizar la teoría de inteligencia emocional, aplicándola al caso de los gerentes para definir si hay un perfil “emocional” de éste que permitiera, una mayor

adaptabilidad ante los cambios en los escenarios, incrementar la certeza sobre su comportamiento y un mayor dominio emocional acorde a las decisiones del momento.

## INTELIGENCIA EMOCIONAL

Esta teoría nos lleva a pensar que todo gerente es una persona, que como tal no puede separar la integralidad que tiene respecto de sus capacidades intelectuales y emocionales. También es conocido que bajo determinadas circunstancias, o en situación de excesiva presión, las personas suelen comportarse de manera distinta a como lo hacen a diario. Esto debido al impacto que generan las emociones.

Muchos estudios han demostrado que no siempre las personas con mayor coeficiente intelectual logran un desempeño mayor que otras personas con este tipo de coeficiente menor, en situaciones de conflicto e igualdad de condiciones<sup>12</sup>. La respuesta la han encontrado en el conocimiento y dominio que cada uno tenía de sus emociones.

En la actualidad debemos reconocer que cualquier estilo gerencial aplicado debe considerar la complejidad de la naturaleza humana (inteligencia racional y emocional), de los escenarios, de las decisiones y de las acciones a tomar.

Durante muchos años se consideró que el estilo gerencial tenía características netamente racionales y objetivas, es decir que las decisiones que emanaban de él, respondían a un razonamiento lógico y objetivo. Esto en una consideración irreal de las cualidades de los gerentes, ya que por su propia condición humana, existe un cierto grado de subjetividad inevitable, al momento de decidir y actuar.

La inteligencia emocional tiene sus precursores en dos psicólogos de la Universidad de Yale Peter Salovey y John Mayer. Sin embargo, es más ampliamente difundido por el psicólogo, filósofo y periodista Daniel Goleman. Este considera a la inteligencia emocional “como la capacidad de Sentir, Entender, Controlar y Modificar estados anímicos tanto propios como ajenos” (Cortese 2004).<sup>13</sup>

Si bien durante muchos años se pensó que el éxito de una persona en su desempeño laboral dependía exclusivamente de su coeficiente intelectual, y de la pericia, hoy podemos afirmar que hay otro aspecto que tiene mayor peso en la efectividad de las decisiones y acciones, y es lo que reconocemos como inteligencia emocional.

Las características personales de los integrantes de un equipo influyen decididamente en la toma de decisiones y los resultados a los que se llega como consecuencia de su implementación. Según los estudios realizados por Wendy Williams y Robert Sternberg de la Universidad de Yale<sup>14</sup>, determinaron que la existencia de dos variables de considerable peso en el éxito del desempeño del mismo, eran las habilidades **interpersonales** de sus miembros y la **compatibilidad** del grupo, aspectos que en el enfoque de Goleman corresponden a las habilidades interpersonales de la inteligencia emocional. La ausencia de estas características llevaba a que carecieran de habilidad para resolver diferencias y para comunicarse efectivamente.

Si bien es indiscutible, que se requiere en los equipos, miembros con un adecuado coeficiente intelectual, sus aspectos psicológicos cumplen un papel preponderante en su funcionamiento. En aquellos equipos de trabajo donde no existe un conocimiento y sincronización con los sentimientos de los demás, el desempeño del mismo es negativo. Por lo cual se podría plantear que en los casos en los que se logra esta sincronización de sentimientos, se debería estar ante un elevado potencial de rendimiento del equipo.

Esta inteligencia emocional, a la cual nos referimos, requiere de determinadas habilidades para poder ser aplicada, las cuales han sido clasificadas por Garden (Goleman, 1995)<sup>15</sup> en:

- **Inteligencia intrapersonal**: “es una capacidad correlativa, vuelta hacia el interior. Es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida”.
- **Inteligencia interpersonal**: “es la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos”.

La primera responde al conocimiento emocional de la propia persona, es decir su autoconocimiento emocional, es una mirada hacia nuestro interior. Para adquirirlo se necesita (Cortese, 2004<sup>16</sup>; Tichauer, 2000<sup>17</sup>; Cabrera, 2004<sup>18</sup>):

- a). La autoconciencia o autoconocimiento**: capacidad de saber qué está pasando en nuestro cuerpo, nuestros estados de ánimos y qué estamos sintiendo, y lo que orientará nuestras decisiones. Esto ayudará a tener confianza en uno mismo. En esta capacidad se encuentran las siguientes emociones:
  - **Conciencia emocional**: poder identificar las propias emociones y sus efectos
  - **Correcta autovaloración**: Conocer nuestras fortalezas y limitaciones.
  - **Autoconfianza**: confianza en sí mismo, se da su propio valor y reconoce su capacidad.
- b). El control emocional o autorregulación**: capacidad para regular la manifestación de una emoción o modificar un estado anímico y su exteriorización. En esta capacidad se encuentran las siguientes emociones:
  - **Autocontrol**: Manejar, controlar las tensiones y emociones perjudiciales.
  - **Confiabilidad**: Mantener normas de honestidad e integridad.
  - **Escrupulosidad**: Aceptar la responsabilidad del desempeño individual.
  - **Adaptabilidad**: Ser flexible para reaccionar y adaptarse a los cambios.
  - **Innovación**: Estar abierto y dispuesto a recibir ideas y enfoques novedosos.
- c). La capacidad de motivarse y motivar a los demás**. En esta capacidad se encuentran las siguientes emociones:
  - **Afán de triunfo**: Interés por mejorar o responder a un nivel de excelencia.
  - **Compromiso**: Alinearse con los objetivos de un equipo u organización.
  - **Iniciativa**: Disposición para reaccionar y aprovechar las oportunidades.
  - **Optimismo**: Persistir en el logro de los objetivos; a pesar de los obstáculos y retrocesos que pueden presentarse.

La segunda se refiere a nuestras relaciones interpersonales, al conocimiento emocional de las personas con quienes trabajamos o nos vinculamos e implica tener:

- a). Empatía**: es la habilidad para captar y entender los sentimientos, necesidades e intereses, problemas y situaciones de otras personas desde la perspectiva de ellos. Tener afinidad con muchas personas. En esta capacidad se encuentran las siguientes emociones
  - **Comprender a los demás**: Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse por sus preocupaciones.
  - **Ayudar a los demás a desarrollarse**: Reconocer las posibilidades y necesidades de desarrollo de los demás, y estimular sus capacidades y aptitudes.
  - **Orientación hacia el servicio**: Prever, reconocer y satisfacer necesidades de otros.
  - **Aprovechar la diversidad**: Aprovechar oportunidades a través de personas diversas.
  - **Conciencia política**: Interpretar las corrientes sociales, políticas y emocionales del equipo y las relaciones de poder entre sus miembros.
- b). Habilidades sociales**: capacidad de manejar las emociones con respecto a las relaciones personales, situaciones y redes sociales, es decir tener habilidad para influenciar, comunicar, liderar, dirigir, negociar y manejar disputas o conflictos, cooperar, colaborar y trabajar en equipo). En esta capacidad se encuentran las siguientes emociones

- **Influencia:** Elegir y aplicar tácticas efectivas de persuasión.
- **Comunicación:** Practicar una buena “escucha” y elaborar mensajes claros y convincentes.
- **Manejo de conflictos:** Saber negociar y resolver los desacuerdos que se existan dentro de un equipo.
- **Liderazgo:** Capacidad para inspirar y guiar a individuos o a grupos.
- **Catalizador de cambios:** Iniciar o manejar las situaciones nuevas.
- **Establecer vínculos:** Alimentar y reforzar las relaciones interpersonales.
- **Colaboración y cooperación:** Trabajar con los demás para cumplir con las metas compartidas.
- **Habilidades de equipos:** Ser capaz de generar una sinergia grupal que permita alcanzar las metas colectivas.

Si bien cualquiera podría pensar que deberíamos concentrarnos únicamente en el segundo grupo de habilidades (interpersonales) debido a que analizaremos los equipos, es sabido que para poder intentar conocer a los demás, primero debemos conocernos a nosotros mismos, sin ello no podremos aspirar a alcanzar “empatía” con el resto de los integrantes del equipo. Sin autocontrol y automotivación, difícilmente podamos generar un buen sistema de comunicación, reducir y manejar conflictos, dirigir, lograr la cooperación y colaboración de todos.

Es importante destacar que la inteligencia emocional tiene como particularidad que se desarrolla a lo largo de la vida, se va incrementando con las experiencias que las personas tienen. Desde este concepto es que consideramos que si esas experiencias son vividas en grupo, se generaría lo que podemos mencionar como una inteligencia emocional grupal.

Y apoyado en la característica principal que tiene este tipo de inteligencia que es la de ir desarrollándose y creciendo a través de la práctica es que planteamos que mientras más experiencia emocional acumule el grupo, podrá mejorar su autoconocimiento y podrá aprovechar las características individuales para aumentar la sinergia. Esto se puede observar en el caso analizado<sup>19</sup>. Estos tipos de organizaciones tienen como jurisdicción una determinada zona y sus autoridades son elegidas por los usuarios de esa zona, en realidad son vecinos que han crecido juntos, y que tiene vivencias compartidas aún fuera del ámbito laboral. Parte de los integrantes del equipo de trabajo han crecido conociendo al líder. Esta historia compartida, les genera un sentimiento de pertenencia que se percibe en el accionar y compromisos de todos los integrantes, no solo con la organización sino con el líder en especial. Y además le permite conocer las necesidades reales de los usuarios del agua.

Como menciona Daniel Goleman (Goleman, 1995), “en esencia todas las emociones son impulsos para actuar”. Según su etimología, emoción<sup>20</sup> (motere = mover), significa “alejarse, lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar”. Por ende, es imposible aislar el efecto que las emociones producen en los integrantes del equipo, ya que cada una de ellas los conducirá a tomar determinadas decisiones y a realizar ciertas acciones, y en consecuencia tienen un efecto directo sobre su trabajo y los resultados que logre el equipo.

Si toda emoción que surge va unida a una acción, en consecuencia la comprensión de la inteligencia emocional de los miembros, permite prever en cierta forma los comportamientos que ante determinadas situaciones puede asumir, conforme a cómo lo “sientan”. Es por eso que en ocasiones equipos deportivos cuando comienzan perdiendo un encuentro, se sienten motivados y comprometidos para dar vuelta el marcador. Y la energía y el potencial que logran extraer en esta situación adversa, es muy superior a los casos en los cuales desde el principio comienzan ganando.

Es por ello que en este trabajo consideramos la Gerencia “Real” tal como la han llamado Ocaña y Linares<sup>21</sup>. En esta gerencia se considera que “El proceso de toma de decisiones, es un proceso de aprendizaje, y por lo tanto racional. Pero no de racionalidad absoluta sino que está condicionada por el ambiente psicológico de quien toma la decisión, en tal sentido, se hablará de racionalidad limitada en la toma de decisiones” (Ocaña y Linares, 2001).

Ahora bien, el trabajo planteaba el análisis de los estilos gerenciales pero asociados al equipo de trabajo. Antes de continuar con el desarrollo del trabajo es necesario especificar que entendemos por equipo de trabajo.

### **EQUIPOS DE TRABAJO(Puebla, 2003)<sup>22</sup>**

Es común utilizar indistintamente estos dos conceptos Grupos y Equipos, no obstante no son sinónimos. Para poder comprender correctamente la diferencia recurriremos a la utilización de un ejemplo, supongamos que el DGI emite una resolución para que las Inspecciones controlen la contaminación de los cauces, Con tal fin dos asociaciones de inspecciones de cauce deciden organizarse para cumplir con la norma.

Una asociación toma la resolución la analiza y se dividen las tareas, así cada Inspección se encargará de realizar una actividad que contribuya al control de la contaminación. Cada una preparará un informe mensual que reunirán el último día del mes en una carpeta y la elevarán a consideración el DGI, como muestra del cumplimiento de la labor encargada.

La otra Asociación, deciden reunirse en la sede y en una mesa de trabajo analizan conjuntamente la resolución. Mientras se turnan para leerla, van analizando en conjunto y elaborando un resumen de los temas principales. Al día siguiente se reúnen nuevamente para realizar el proceso de control de la contaminación, mientras intercambian opiniones y experiencia van elaborando y escribiendo el mismo, luego releen para asegurarse que no existen fallas y que todos lo comprendan. Al final de la jornada tienen el trabajo terminado y lo estudian en conjunto, y se organizan la forma en que lo cumplirán mientras definen que a la culminación de cada jornada se reúnen nuevamente para preparar un resumen de actividades que irá conformando el informe mensual que elevarán a consideración del DGI al finalizar el mes.

Ahora el objetivo fue cumplido por las dos, pero la pregunta que cabe hacernos es:

#### ***¿Las dos asociaciones actuaron iguales?***

La respuesta es obviamente, **no**. En el primer caso, conformaron un **grupo de trabajo** pero no un equipo, no hubo interacción entre los mismos, el resultado fue una suma de esfuerzos independientes y por lo tanto **no** aprovecharon la sinergia positiva. En el segundo caso, se comportaron como un **equipo de trabajo**, hubo una constante interacción y comunicación, una colaboración colectiva con un fin en común, aprovechando la sinergia que brinda el trabajo en conjunto, distintas experiencias y conocimientos.

Con este ejemplo pudimos observar que no son iguales los grupos y los equipos, su forma de trabajo es diferente.

#### **Grupo de trabajo**

---

**Es el conjunto de dos o más personas agrupadas con una propiedad que los distingue de otro.**

---

Los grupos se caracterizan por que sus integrantes trabajan más independiente que interdependientemente. El desempeño del grupo, por lo general, es la suma de la contribución de cada miembro, lo que implica que no se aprovechan las sinergias positivas.

## Equipo

---

**Es un conjunto de personas organizado, con un objetivo común que confían en la colaboración colectiva para que cada miembro logre el mayor éxito y alcance más ampliamente sus objetivos. Promoviendo la interdependencia de los miembros y poniendo énfasis en alcanzar el objetivo propuesto.**

---

Las características que presentan los equipos son: el tener un objetivo común, aprovechar la sinergia de la unión de personas con distintos perfiles y la solidaridad que se da entre sus miembros<sup>23</sup>.

En síntesis, existe una relación de género y especie entre los dos conceptos, ya que grupo es el género y equipo una especie del mismo, por lo tanto todo equipo es un grupo, pero no todo grupo constituye un equipo.

En vistas que el objetivo que perseguimos, cuando decidimos que determinadas actividades sean realizadas por un conjunto de personas, es aprovechar el aporte que cada uno puede brindar en colaboración, apuntado a alcanzar una sinergia positiva, potenciando el esfuerzo de todos, en este documento nos circunscribiremos a los equipos de trabajo, no así a los grupos.

Según estudios realizados (Martínez, 2004<sup>24</sup>), consideran que para que exista un equipo se deben dar cuatro requisitos indispensables:

- **Comunicación:** es decir que todos los integrantes del equipo reciban la información que necesitan, que no se oculte información, que no existe temor a expresar lo que se piensa aún cuando sea contrario al pensamiento de la mayoría.
- **Aporte desde la diversidad de cada miembro:** cada integrante tiene capacidades, aptitudes y actitudes propias y diferentes. La riqueza del trabajo en equipo es que cada uno realiza su aporte para el logro de los objetivos del equipo, desde esta diversidad de características tanto intelectuales como emocionales.
- **Conocer y compartir un mismo propósito.** Cada integrante debe tener un conocimiento acabado de la visión, misión, objetivos y valores de la organización. Y en particular del equipo, lo cual le permita reconocer el aporte que éste debe realizar a los fines de la organización.
- **Objetivos** precisos, claros, exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores pero alcanzables. Es fundamental para el equipo tener precisión sobre lo que se espera de su trabajo y tener un seguimiento constante de la brecha que existe entre lo desarrollado y lo propuesto.

Estos aspectos están contemplados en las capacidades interpersonales e intrapersonales que la teoría de inteligencia emocional menciona.

## **EL ESTILO GERENCIAL Y LA TOMA DE DECISIONES EN EQUIPO**

Hasta acá hemos incursionado en las teorías que existen sobre liderazgo gerencial, analizado la gerencia a la luz de la teoría de inteligencia múltiple y acordado que es un equipo de trabajo. No obstante debemos analizar la influencia que se genera en un equipo ante la toma de decisiones. Reconocemos la existencia de la Teoría de apareamiento de líderes enunciada por Fielder, pero no la analizaremos en este trabajo.

## Teoría de la contingencia de vroom (Schein, 1982<sup>25</sup>)

Al respecto Vroom, V. planteó la teoría de la contingencia, que considera que las características personales del líder deben relacionarse con los objetivos y actividades de los integrantes de su equipo. Hemos querido analizar esta teoría ya que es aplicable al trabajo con equipos de trabajo.

Este tipo del liderazgo sostiene que el estilo gerencial a aplicar será conforme a la personalidad y capacidad intelectual del seguidor, a la situación y una serie de variables vinculadas a la decisión a tomar.

Un aporte de este modelo es cómo debe determinar el gerente, si los integrantes de su equipo deben participar en la decisión y cuales de ellos deben hacerlo.

Identifica 5 estilos<sup>26</sup> que varían conforme al nivel de participación que tienen los miembros del equipo en la decisión.

**AI:** en este caso el gerente resuelve el problema o decide solo utilizando la información disponible, sin ningún tipo de participación de los miembros del equipo. Es un típico estilo autocrático de gerenciamiento y la decisión es prácticamente inmediata.

**AII:** el gerente obtiene la información necesaria de los integrantes del equipo y decide. No participan en la toma de decisión los integrantes del equipo solo proveen la información. Seguimos en presencia de un estilo autocrático o autoritario, pero ya la decisión no es inmediata ya que requiere la recopilación de información.

**CI:** el gerente comparte individualmente el problema con los miembros del equipo, sin reunirlos. Recoge sus ideas, sugerencias, sin ser éstas vinculante con su decisión final y luego decide solo. Si bien el grado de participación es mayor que en los casos anteriores, aún los integrantes de equipo no inciden directamente en la decisión a tomar. Es lo que llamamos un estilo consultivo.

**CII:** el gerente comparte el problema con el grupo reunido, recoge colectivamente sus impresiones y sugerencias. Y decide solo como en el caso anterior. También es un estilo consultivo pero la diferencia con el anterior está dada, por la demora que existe en la toma de la decisión.

**GII:** el gerente comparte el problema con el grupo reunido. Se produce una deliberación, análisis de las alternativas y buscan un acuerdo en cuanto a la decisión a tomar. La participación es activa y directa de los miembros en la decisión, a punto tal que puede no ser la que desee el líder, pero que si es aceptada por la mayoría. En este caso estamos en presencia de un estilo grupal ya que en este caso la decisión se toma en conjunto.

Esta teoría supone una variación en el estilo aplicado conforme a las circunstancias, a las características de los integrantes y a la decisión a tomar.

Para poder establecer el estilo a aplicar el gerente debe analizar una serie de preguntas y reglas (“árbol de la decisión”) que le aconsejarán cuál es el más adecuado.

Estas reglas constituyen las variables que debe considerar el gerente al optar por la aplicación de un estilo y las podemos tipificar por el objetivo que se persigue con su aplicación. Unido a estas consideraciones está el tiempo del cual dispone para arribar a una decisión.

Cuando el objetivo es cuidar la calidad de la decisión se analiza:

- La cantidad de información disponible (regla de la información)
- La confianza en los integrantes del equipo y su capacidad para resolver adecuadamente (regla de la confianza)
- Si estamos ante un problema inestructurado, sobre el cual no conocemos la información que necesitaremos, no hay experiencias anteriores (regla del problema inestructurado)

Si el objetivo que se persigue es asegurarse la aceptación de la decisión por parte del equipo, se analiza:

- Qué tan indispensable es la aceptación de la decisión por parte de los integrantes del equipo para asegurar su implementación y no hay seguridad de la aceptación de una decisión autocrática (regla de la aceptación)
- Si no existe seguridad de la aceptación de la decisión autocrática por los subordinados y no hay un acuerdo entre ellos de cual es la decisión apropiada. (regla del conflicto)
- Si lo único que interesa es la aceptación de la decisión más que la calidad de la misma, pero se conoce que no será apoyada una decisión autocrática (regla de justicia)
- Si es indispensable la aceptación de la decisión por los integrantes del equipo, pero no la apoyarán si es autocrática y se tiene confianza en su capacidad para resolver el problema (regla de prioridad en la aceptación)

La idea que subyace en esta teoría es que con estas reglas lógicas y el árbol de decisión el gerente puede analizar la situación en la cual se encuentra y en función de eso determinar el estilo gerencial a aplicar.

Esta teoría abre una puerta para la aplicación de la teoría de inteligencia emocional que le permita al gerente conocer con mayor profundidad la inteligencia intrapersonal e interpersonal tanto propia como del equipo y llegar así a un mejor diagnóstico de la situación en la cual se encuentra y poder definir más precisamente un estilo.

### **Teoría de liderazgo situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard (Schein, 1982)**<sup>27</sup>

Esta teoría cuyas bases se encuentran en los estudios sobre la conducta de los líderes, los cuales se redujeron a solo dos variables para explicar estos comportamientos: cantidad de dirección o estructura de iniciación (conducta orientada hacia la tarea) y cantidad de apoyo socioemocional o consideración (conducta orientada hacia la relación) que el líder debe proporcionar en una situación considerando el "nivel de madurez de sus subordinados".

- El gerente orientado a la tarea, explica cuidadosamente las tareas a los miembros del equipo, explicita los plazos, dónde, cómo realizar la misma y las expectativas que ha puesto en cada uno, etc.
- El gerente orientado a la relación: se preocupa por los miembros, es amable, accesible, les da apoyo emocional, etc.


La característica principal de esta teoría es que las variables son independientes entre sí. Y como mencionáramos al inicio, descarta la idea de la existencia de un estilo de liderazgo ideal.

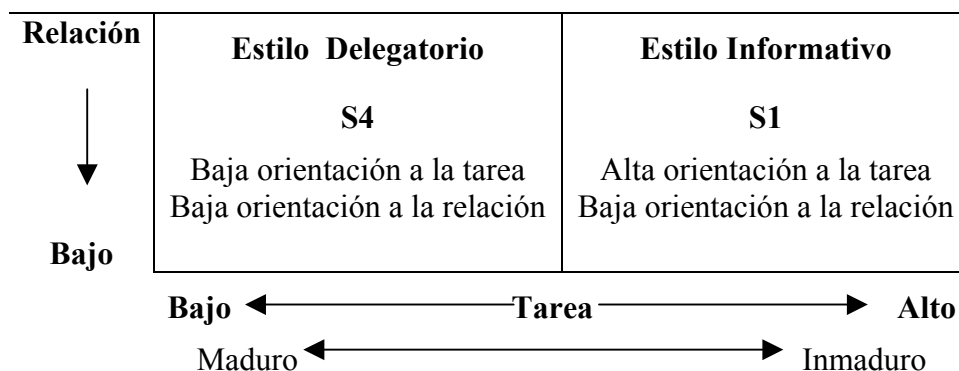
La teoría del liderazgo situacional esta basada en la interacción entre tres conceptos:

- 1) el grado de dirección que aplica el líder (orientación a la de tarea)
- 2) el grado de apoyo socioemocional (orientada a la relación)
- 3) el grado de madurez<sup>28</sup> que demuestran los miembros del equipo, para poder realizar una tarea, función u objetivo específico que el líder les ha asignado.

Se identifican cuatro estilos básicos, ver tabla n°1 .

**Tabla n°1: Estilos de liderazgo Básicos**

<b>Alto</b> 	<b>Estilo Participativo</b>  <b>S3</b>  Baja orientación a la tarea Alta orientación a la relación	<b>Estilo Persuasivo</b>  <b>S2</b>  Alta orientación a la tarea Alta orientación a la relación



Fuente: figura adaptada de Schein, 1982<sup>29</sup>, pág. 118

Esta teoría enfatiza la motivación, la competencia y la madurez de los integrantes del equipo. “La madurez se refiere a la voluntad y habilidad de una persona para dirigir su conducta mientras trabaja en un objetivo particular o responsabilidad” (Luz, 2004)<sup>30</sup>. En esta última podemos hacer un paralelismo con el tipo de inteligencias de Goleman, que mencionamos. Debido a que presenta dos tipos de madurez, una laboral (coeficiente intelectual) que se refiere a las capacidades, experiencias y conocimiento técnico, y otra psicológica (inteligencia emocional) vinculado a la confianza, motivación, voluntad y constancia, respeto por sí mismo y responsabilidad.

Esta teoría sostiene que a medida que la madurez se incrementa va variando el estilo que aplica el líder. Así en el cuadrante S1 los miembros tienen un alto grado de inmadurez, por lo cual aplica un estilo que prioriza la orientación a la tarea por sobre la relación, en vista a lograr que el equipo empiece su proceso de aprendizaje. Si analizamos cuál sería el nivel de participación en las decisiones es prácticamente nulo. La evolución de la madurez del equipo, conforme a la numeración que aparecen en la figura anterior, a medida que se produce este incremento de esta variable, decrece el interés por la tarea y se incrementa el de la relación y como consecuencia su nivel de participación en las decisiones. Hasta llegar a niveles que el grado de madurez alcanzado por el equipo demuestra que puede desempeñarse adecuadamente solo, incrementando la confianza de todos en él y asimismo facilitando la delegación de actividades en él.

Según el modelo hay cuatro conductas del líder diferentes respecto a la participación de los miembros del equipo en las decisiones, conforme al grado de madurez que alcanzan:

**1) alta tarea – baja relación (S1) - inmadurez elevada – Estilo Directivo**

La comunicación es unilateral descendente, el líder decide el papel de los seguidores y les dice que tarea realizar, cuando, como y donde.

**2) alta tarea – alta relación (S2) - inmadurez moderada – Estilo Persuasivo**

El líder por medio de la comunicación bilateral y del respaldo socioemocional intenta persuadir psicológicamente al seguidor sobre la decisión a tomarse.

**3) baja tarea – alta relación (S3) - madurez moderada – Estilo Participativo**

El líder y los seguidores participan en la tarea de la decisión mediante una comunicación bilateral y una conducta facilitadora por parte del líder ya que los seguidores tienen la habilidad y conocimiento para hacer la tarea.

**4) baja tarea – baja relación (S4) - Madurez elevada – Estilo Delegatorio.**

El líder delega, ya que el seguidor tiene un alto nivel de madurez. Este desea y es capaz de responsabilizarse frente a la tarea dirigiendo así su propio comportamiento<sup>31</sup>, por ende tomando sus propias decisiones.

Si lo relacionamos con la inteligencia emocional nuevamente vemos como la consideración interpersonal está presente en el gerente, y para ir incrementando el grado de madurez deberá recurrir a sus características interpersonales que le permitan “acompañar” a los miembros en su

proceso de maduración. Pero se puede observar que para poder definir en que nivel de madurez están y tomar una decisión sobre el estilo de liderazgo a aplicar el gerente debe tener un acabado conocimiento de los integrantes de su equipo, ellos tienen sus propias características intrapersonales (emociones, hábitos, patrones de conducta, etc.)

Si bien nada se dice sobre el conocimiento emocional e intelectual, que personalmente debe tener cada uno de ellos incluyendo al líder, creemos que si ellos logran un claro conocimiento emocional de sí mismo y de sus compañeros, pueden acelerar el ritmo de evolución hacia su madurez y a su vez una más sólida autoconfianza.

Esta necesidad de dominar este tipo de conocimiento, también lo sostiene Schein cuando menciona que “puede suceder que actitudinalmente uno pueda ser alto en orientación hacia la tarea o hacia la gente pero no poder controlar su comportamiento de tal manera que refleje igual atención a los dos problemas”, lo que implicaría que no tiene inteligencia emocional. Además la madurez la adquieren a través de la experiencia grupal, generando un mayor dominio de los aspectos técnicos, y del conocimiento emocional grupal incrementando su nivel de autoconfianza tanto individual como en conjunto.

### **Teorías de Argyris (Schein, 1982)<sup>32</sup>**

Hemos querido analizar esta teoría ya que su autor toma como premisa que si el gerente y su equipo logran un mayor nivel de madurez psicológica, tanto la gente como la organización logran mejorar beneficios. Es decir que existe un interés psicológico de la organización.

Argyris de un estudio con gerentes definió que todos actuaban bajo dos teorías de conducta:

- La que se predica
- La que se practica

El primero, se refiere a las características, valores, objetivos y conductas que los gerentes manifiestan aplicar. Mientras que el segundo, es realmente el que aplican y se pueden observar a través del comportamiento que tienen.

**Tabla n° 2: Comparación entre las dos teorías de conductas**

<b><u>Modelo I</u></b>	<b><u>Modelo II</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El objetivo se logra tal como uno lo ve</li> <li>• Uno debe ganar</li> <li>• Debe evitar al máximo en una relación todo sentimiento negativo</li> <li>• Ser racional minimizando cualquier emotividad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La acción se basa en información válida</li> <li>• La decisión debe tomarse libremente y con información</li> <li>• La acción se basa en un compromiso interno con la elección y un seguimiento constante de la implementación de la misma.</li> </ul>

Lo curioso era que mientras en la primera existía una variedad de estilos desde autocráticos a participativos, en la realidad o en lo que practicaban, la mayoría aplicaba lo que llamó modelo I, el cual tendía a ejercer un control sobre los integrantes, para aumentar la seguridad en sí mismo, y a reducir la confrontación por problemas emocionales.

Este comportamiento lleva a que ante una incongruencia u opinión contraria de los miembros respecto al líder eviten expresar sus verdaderos sentimientos. Esto alejaría a este tipo de gerente de la propuesta que se realiza desde la teoría de la inteligencia emocional. Ya que en lugar de buscar conocer lo que sienten los integrantes de su equipo y que ellos conozcan su verdadero sentir, se actúa ocultándolo y haciendo que todos deban adivinar que les pasa.

Esto explica los casos en los cuales nos encontramos con gerentes que parecen estar consustanciados con la idea de estilo participativo, pero los integrantes de su equipo no responden a esta visión, ya que realmente no lo practica.

Este segundo modelo se basa en el supuesto de “**aprender a aprender**”, que significa “establecer una relación que propicie mayor apertura y que le permita a las personas compartir sentimientos, percepciones y supuestos y el desarrollo de acciones subsecuentes basadas en una información más válida y más adecuada”<sup>33</sup> por lo cual lo considera más apto para alcanzar un óptimo desempeño de la organización. Si se analiza los programas que se proponen desde esta teoría para lograr que los gerentes que se encuentran en el modelo I pasen al II, vemos como lo que se busca es la conscientización de los gerentes sobre sus propios sentimientos, prejuicios, valores, emociones, es decir que se conozcan a si mismo para que sean consciente del comportamiento que luego tienen.

El aspecto que es necesario rescatar de este modelo es el hecho que el gerente tiene dificultad para variar la aplicación de su estilo gerencial, que para cambiar su comportamiento se necesita un cambio profundo que llegue a sus supuestos y emociones.

Como vemos, son muchas las teorías respecto a los estilos gerenciales y su relación con la toma de decisiones y la participación de los miembros en ellas. Si analizamos los conceptos presentes en ellas llevan a pensar que un error sería el desconocer la existencia de una inteligencia emocional y comportamiento en consecuencia, que en ocasiones puede dominar la lógica racional de una decisión.

Creemos que resulta imprescindible para incrementar el desempeño de un equipo conocer a cada uno de sus miembros tanto en su capacidad intelectual como emocional, solo este conocimiento permitirá incrementar la autoconfianza, confianza entre los miembros, madurez de los mismos, motivación, participación, compromiso, etc. Desde este punto de vista la teoría de la inteligencia emocional da un buen aporte. A continuación nos basaremos para analizar el caso relevado, en un trabajo realizado por un profesor de la universidad de La Habana Julio Cabrera Rodriguez, que analizó las capacidades que exige esta teoría y determinó cuando estaban presentes en una persona.

### **EL CASO DE ANÁLISIS: INSPECCION DE CAUCE(Puebla yFalótico, 2002)<sup>34</sup>**

La gestión del agua en la provincia de Mendoza data desde época de los primeros habitantes los Huarpes. La provincia ha sido pionera en la administración que ha realizado de sus recursos hídricos, como se puede observar a través de evolución histórica, de un organismo, el Departamento General de Irrigación<sup>35</sup>, contemplado en la Constitución provincial de 1816.

Una característica particular de la gestión del agua es el rol que ha desempeñado el usuario. La administración hídrica provincial incorporó desde el siglo XV la participación del usuario en su gestión, lo cual fue reconocido por la Constitución Provincial en el Art. 187:

**"Las leyes sobre irrigación que dicte la Legislatura, en ningún caso privarán a los interesados de los canales, hijuelas y desagües, de la facultad de elegir sus autoridades y administrar sus respectivas rentas, sin perjuicio del control de las autoridades superiores"**<sup>36</sup>

La provincia ha elegido para administrar el recurso hídrico el modelo descentralizado. Esto ha dado origen a un sistema de doble descentralización en la administración del agua, ya que la provincia delega la función de administración del agua en el Departamento General de Irrigación y este hace lo propio con las Organizaciones de Usuarios denominadas Inspecciones de Cauce<sup>37</sup>.

Así el Gobierno tiene la propiedad del recurso por considerarlo un bien público, genera las políticas al respecto, pero deja en manos de las organizaciones de usuarios del agua su administración al nivel de la red de canales secundaria y terciaria del agua.

Desde los comienzos de la gestión del agua, ha tenido en la misma un especial protagonismo el usuario, quienes a través de organizaciones que los aglutina y cuya jurisdicción se ha determinado por los canales de riego, han venido incrementando su participación en las decisiones y administración del recurso.

Desde el año 1983, que se han instrumentado una serie de políticas tendientes a fortalecer estas organizaciones para que puedan hacerse cargo de la administración del agua en su jurisdicción. El caso analizado corresponde a una de esas organizaciones de usuarios del agua. En 1985 se inicia el primer gran cambio en la estructura del sistema institucional de gestión del recurso hídrico provincial en el ámbito de usuarios. Se produce la unificación de inspecciones de usuarios<sup>38</sup>, proceso impulsado por el Departamento General de Irrigación, y cuyo objetivo era el aprovechamiento de economías de escala con lo cual se pretendía lograr una eficiencia administrativa, financiera y técnica. Así se producía un incremento en las hectáreas bajo la jurisdicción de cada Inspección de Usuarios, de 500 has a 10000 o 15000 has. Se dejó la administración del agua en manos de 27 unidades que cubrían un total de 200.000 has.

Así se llegó de 750 Inspecciones que existían en 1984 a 164, en la actualidad. Cada inspección podía contratar a un técnico para manejo de la red, realizar obras, controlar su ejecución y optimizar el manejo.

La organización que analizaremos sufrió su cambio en 1985, constituyéndose en Inspección Unificada. Desde 2001 se inició la segunda fase del proceso de descentralización en las Inspecciones de Cauce de las actividades del agua subterránea desarrolladas por las Subdelegaciones a través de convenios firmados entre las organizaciones de usuarios y el Superintendente con la aprobación del Honorable Tribunal Administrativo. Y fue la organización analizada una de las 14 que firmó el convenio y efectuó algunos trabajos al respecto.

La Inspección analizada es **Inspecciones Unificadas Canal Montecaseros**, que se encuentra sobre el mencionado canal.

### **Características Generales<sup>39</sup>:**

1. Las autoridades de las inspecciones son:

**Inspector de cauce:** elegido democráticamente por todos los usuarios de la Inspección, se encarga de la dirección y administración del organismo con asistencia de los delegados. Será el centro de nuestro estudio.

**Delegados:** Tiene 7 delegados: entre los que se encuentran ingenieros agrónomos, abogados, empresarios y un juez laboral, los cuales son elegidos por todos los usuarios de la Inspección, se reúnen una por mes y su función es asistir al inspector.

**Asambleas generales de usuarios:** pueden ser ordinarias (aprobación de presupuesto anual de gastos y cálculo de recursos y rendición de cuentas) y extraordinarias (convocadas por el Inspector por sí, por pedido de DGI o de los usuarios, debido a razones de urgencia o importancia)

**Comisión de Vigilancia:** constituida anualmente por la Asamblea General Ordinaria, cuya misión es la fiscalización de la Inspección

2. El volumen de agua superficial que manejan asciende a 6 m<sup>3</sup>/segundo, que distribuyen a 6 canales de riego.
3. Aglutina a 1700 usuarios de agua superficial
4. Además administran el agua subterránea asignada por el convenio firmado con el Departamento General de Irrigación.

5. Es la primera en contar con un sistema de medición y control de caudales en tiempo real (telemétrico) Beneficia a 1700 usuarios, a través de sensores instalados brinda información de caudales, y datos esenciales para la administración del agua.
6. Es la primera que cuenta con un sistema informatizado de programación de la distribución de aguas (turnado)
7. Es la primera que actualizó el registro de usuarios de agua subterránea.
8. Es la primera que brinda información de la distribución de aguas por internet  
Porcentaje de recaudación asciende al 78% y el 86% de la recaudación, (porcentaje que se reconoce como elevado) y es lo que le permite acceder a préstamos del Banco Mundial
9. El equipo de trabajo está compuesto por profesionales técnicos, administrativos y personal de servicio. Éste cumple con las características que oportunamente enunciáramos propuesta por Martínez, mantienen un sistema fluido de comunicación, realizan aportes (inteligencia racional y emocional) desde la diversidad de cada miembro, conocen y comparten un mismo propósito, tiene objetivos precisos, claros, exactos, específicos, medibles, cuantificables, retadores pero alcanzables.
10. La inversión realiza en la obra de modernización asciende a \$4.515.8.78,34 y las hectáreas beneficiadas son 8.349.

La hipótesis que mantenemos es que si en los equipos de trabajo prima la existencia de una inteligencia emocional, tienen mayores probabilidades de mantener mejores relaciones entre ellos, evitar conflictos, lo que lleva un adecuado ambiente de trabajo y por ende a mejores rendimientos. También consideramos que este tipo de dominio, al grupo le da la posibilidad de preparar futuros líderes entre sus integrantes, ya que el nivel de madurez tanto para la decisión como para la acción alcanzaría su máximo nivel cuadrante 4 de la teoría de liderazgo situacional.

También consideramos que estas características, llevan a generar un grado elevado de confianza mutua entre líder y equipo, y entre los integrantes entre sí, lo que es muy propicio para que el gerente pueda aplicar la delegación de autoridad. A la vez que esto repercute en el grado de motivación e innovación del equipo.

## **METODOLOGIA APLICADA**

El presente trabajo pretendía observar en un caso en particular como se aplican los conceptos que hemos tratado a lo largo de este trabajo. Se seleccionó esta Organización ya que de las 164 existentes es la más exitosa y que en la actualidad ha sido utilizada como un ejemplo de gestión tanto en el ámbito local como nacional.

Es sabido que para poder realizar diagnóstico más acertado de la realidad sobre los estilos gerenciales utilizados en este tipo de organizaciones, convendría analizar un mayor número, no obstante el estudio comparado escapa a lo propuesto por el objetivo de este trabajo de investigación. Constituiría un desafío para un próximo trabajo.

La metodología utilizada para el análisis de la organización, fue un relevamiento a través de entrevistas personales al gerente y equipo por un equipo de investigadores especializados en distintos aspectos de la gestión. El tema central de las mismas versó sobre diferentes aspectos de la gestión y de situaciones en particular para analizar las decisiones, comportamiento, pensamiento, y deducir las características personales del gerente y su equipo.

Esta información una vez procesada, permitió definir las características emocionales del líder, las que se han sometido a consideración y validación de otras personas que conocen el gerente y su labor.

Para realizar este análisis se utilizó el esquema que propone por el profesor Cabrera, para determinar en general, si se podría decir que presenta inteligencia emocional. El resultado se

observa en los siguientes cuadros y comentarios. Cabe aclarar que el tilde en la tercera columna, indica que el caso analizado cumple con esta condición.

**Tabla 3: Análisis de la inteligencia emocional en el caso seleccionado**

<b>1. AUTOCONOCIMIENTO</b>		<b>caso</b>
Tiene <u>conciencia emocional</u> si	Saben que emociones experimentan y por qué.	✓
	Perciben vínculos entre sus sentimientos y lo que piensan, hacen y dicen.	✓
	Reconocen que efecto tienen esas sensaciones sobre su desempeño.	✓
	Conocen sus valores y metas y se guían por ellos.	✓
Tiene <u>autoevaluación precisa</u> si	Conocen sus puntos fuertes y sus debilidades.	✓
	Son reflexivas y aprenden de la experiencia.	✓
	Están abiertas a la crítica sincera y bien intencionada, a las nuevas perspectivas, al aprendizaje constante y al desarrollo de sí mismas.	✓
	Son capaces de mostrar sentido del humor y perspectiva con respecto a sí mismas.	✓
Tiene <u>confianza</u> si	Se muestran seguras de sí mismas; tienen “presencia”	✓
	Pueden expresar opiniones que despierten rechazo y arriesgarse por lo que consideran correcto.	✓
	Son decididas; que pueden tomar decisiones firmes a pesar de las incertidumbres y las presiones.	✓

- Se observaron casos que demuestran que el gerente tiene un elevado autoconocimiento. Reconoce las situaciones en las cuales sus emociones pueden tener una reacción efectiva y aquellas en las que puede no ser tan eficaz, pero en dichas ocasiones tiene la capacidad para elegir a otros miembros del equipo con mayor habilidad para manejar la situación. Es decir, que tiene un claro conocimiento de sus limitaciones y fortalezas, y busca definir estrategias para suplir sus debilidades para que no afecten la productividad del equipo.
- Asimismo, se conocieron situaciones en las cuales sustentó decisiones que contrariaban a la opinión de la mayoría sobre la efectividad técnica de algunas obras, basado en la opinión de especialistas a quienes les reconocía su pericia, corriendo en este caso un alto riesgo. Los resultados de dichas decisiones fueron altamente exitosos.

<b>2. AUTORREGULACIÓN</b>		<b>Caso</b>
Tiene <u>autocontrol</u> si	Manejan bien los sentimientos impulsivos y emociones perturbadoras.	✓
	Se mantienen compuestas, positivas e imperturbables aun en los momentos difíciles.	✓
	Piensan con claridad y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión.	✓
Tiene <u>confiabilidad</u> si	Actúan éticamente y están por encima de todo reproche.	✓
	Inspiran confianza por ser confiables y auténticas.	✓
	Admiten sus propios errores y enfrentan a otros con sus actos faltos de ética.	✓
	Defienden las posturas que responden a sus principios, aunque no sean aceptadas.	✓
Tiene	Cumplen con los compromisos y las promesas.	✓

2. AUTORREGULACIÓN		Caso
escrupulosidad si	Se hacen responsables de satisfacer los objetivos.	✓
	Son organizados y cuidadosos en el trabajo.	✓
Tiene adaptabilidad si	Se manejan con desenvoltura frente a las exigencias múltiple, prioridades cambiantes o mudanzas rápidas.	✓
	Adaptan sus reacciones y tácticas a las circunstancias mutantes.	✓
	Son flexibles en su visión de los hechos.	✓
Tiene innovadoras si	Buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas.	✓
	Hallan soluciones originales para los problemas	✓
	Generan nuevas ideas.	✓
	Adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos.	✓

- El equipo valora el trabajo y la personalidad del gerente.
- Es una persona que permanentemente está generando ideas de trabajo y conduciendo a su equipo a incursionar en nuevas tareas.
- Acepta desafíos y confía en alcanzarlos.
- Ha impuesto una cultura de ética y justicia en la organización.
- Corre riesgo con la aplicación de nuevas tecnologías, aún cuando la experiencia en la región no aconsejaría su aplicación.
- Esta abierto a nuevos conocimientos, nuevas visiones y se adaptan a cambios

3. MOTIVACION		Caso
Tiene afán por el triunfo si	Se orientan hacia los resultados, con un gran afán de alcanzar objetivos o requisitos.	✓
	Se fijan metas difíciles y aceptan riesgos calculados.	✓
	Buscan información para reducir la incertidumbre y hallar la manera de desempeñarse mejor.	✓
	Aprenden a mejorar su desempeño.	✓
Demuestran tener compromiso si	Están dispuestas a hacer sacrificios para lograr un objetivo general.	✓
	Encuentran una sensación de ser útiles en la misión general.	✓
	Utilizan los valores nucleares del grupo para tomar decisiones y clarificar sus alternativas.	✓
Tiene iniciativa si	Buscan activamente oportunidades para cumplir con la misión del grupo.	✓
	Están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad.	✓
	Van tras el objetivo más allá de lo que se requiere o se espera de ellas.	✓
	Prescinden de la burocracia y fuerzan las reglas cuando es necesario para cumplir con el trabajo.	✓
Tiene optimismo si	Movilizan a los demás mediante emprendimientos y esfuerzos inusuales.	✓
	Persisten en ir tras la meta pese a los obstáculos y contratiempos.	✓
	No operan por miedo al fracaso, sino por esperanza de éxito.	✓
	Consideran que los contratiempos se deben a circunstancias	✓
	Son manejables antes que cometer fallas personales.	✓

- El nivel de motivación del equipo es elevado, voluntariamente trabajan más horas que las que les corresponden.
- Permanentemente está buscando más información para reducir su nivel de incertidumbre sobre la realidad en la cual opera y poder definir estrategias de acción
- Existe un compromiso con la sociedad, por la importancia que le asigna a su labor. Además de la repercusión que implican sus errores en la explotación económica de cada usuario y por ende de su nivel de vida.
- Reacciona en contra de la burocracia que no aporta beneficios sino que obstaculiza su labor, busca alternativas para la realización de las actividades agilizando los tiempos, pero garantizando su transparencia.
- Ningún contratiempo obstaculiza su trabajo, al contrario parecen motivarlo más a buscar soluciones alternativas.
- Ha transmitido claramente los objetivos de la organización, sus expectativas y la filosofía de trabajo, a punto tal que se puede percibir en cada uno de los integrantes del equipo.

<b>4. EMPATIA</b>		<b>Caso</b>
<u>Comprenden a las demás si</u>	Están atentas a las pistas emocionales y saben escuchar.	✓
	Muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros y los comprenden.	✓
	Brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás.	✓
<u>Ayudan a los demás a desarrollarse si</u>	Reconocen y recompensan las virtudes, logros y el progreso.	✓
	Ofrecen críticas constructivas e identifican los puntos que el otro debe mejorar.	✓
	Asesoran, brindan consejos oportunos y asignan tareas que fortalezcan y alienten las habilidades del otro.	✓
<u>Tiene orientación hacia el servicio si</u>	Entienden las necesidades de los clientes y las ponen en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas.	✓
	Buscan maneras de aumentar la satisfacción de los clientes y su fidelidad.	✓
	Ofrecen de buen grado asistencia.	✓
	Comprenden el punto de vista del cliente y actúan como asesores de confianza.	✓
<u>Aprovechan la diversidad si</u>	Respetan a gentes de orígenes diversos y se llevan bien con todos.	✓
	Entienden los puntos de vista diversos y son sensibles a las diferencias grupales.	✓
	Ven en la diversidad una oportunidad de crear un medio donde las personas de diversos orígenes puedan prosperar.	✓
	Enfrentan a los prejuicios e intolerancia.	✓
<u>Tienen conciencia política si</u>	Saben leer con precisión las relaciones clave de poder.	✓
	Detectan las redes cruciales	✓
	Entienden las fuerzas que dan forma a las visiones y acciones de los clientes o competidores.	✓
	Leen con precisión la realidad externa y la realidad de la organización.	✓

- Es un gerente con un alto nivel de empatía. Su idea sobre el tratamiento que debe dar a todos los usuarios del agua, es “ser estricto y blando a la vez”, es decir comprender la situación del usuario. Él y sus colaboradores mencionan que en ocasiones hay usuarios que habían tenido un cumplimiento intachable de sus obligaciones, de repente dejan de cumplir, es una pista a la cual se debe estar atento, ya que es evidente que ha tenido un problema, en cuyo caso antes de tomar una decisión, busca comprender las necesidades y sentimiento del usuario. Se muestra un nivel de sensibilidad con respecto a los puntos de vistas de los demás y se transforman en un desafío para entender y replantear su postura al respecto.
- En cuanto al desarrollo de los integrantes de su equipo, es una preocupación constante. Ante el conocimiento de cursos de capacitación en los temas de su incumbencia, inmediatamente los envía a capacitarse. Hasta llega en ocasiones a tener que realizar él mismo las actividades de todos, para que ellos puedan hacer los cursos. Otro dato importante es que no “acapara conocimientos”, es decir que ante una posibilidad de perfeccionamiento se envía a la persona del equipo cuyo perfil es más adecuado para la misma, no como en otras organizaciones donde a pesar de no ser temas de dominio del gerente toda capacitación la toma él. Esta preocupación por el desarrollo de su equipo le ha permitido avanzar en el desarrollo de la organización y se ha ganado un elevado reconocimiento de cada uno de ellos.
- El elevado conocimiento de las necesidades del usuario, deriva de su historia, ya que desde niño vivió en el campo y tuvo plantaciones, sufriendo bajo los embates de la administración de agua, su padre fue usuario de agua, él también lo ha sido y lo sigue siendo. Esto le permite comprender mejor los requerimientos de los usuarios. Es una preocupación permanente que se ve a través de las obras realizadas, la mejorar el servicio, la satisfacción de la gente. Ej: obras de impermeabilización de canales, convenios de agua subterráneas, entubamiento de cañerías, para lograr mayor cantidad de agua, informatización de los servicios administrativos, etc.
- Para rescatar el dominio de las relaciones políticas es una Organización que ha obtenido beneficios en las 4 administraciones de agua que existieron durante su gestión y hasta de diferente partido político. En todos los casos su gerente ha tenido muy buenas relaciones con los Superintendentes<sup>40</sup> de Irrigación.
- Antes de tomar una decisión analiza la situación con su personal, especialmente algunos que reconoce que tienen un elevado conocimiento sobre el tema. Por ejemplo las prioridades de acción las define por consenso con ellos. Lo mismo realiza con sus Delegados<sup>41</sup>.

<b>5. HABILIDADES SOCIALES</b>		<b>Caso</b>
Tiene <u>influencia</u> si	Son hábiles para convencer a la gente.	✓
	Ajustan sus <u>presentaciones</u> para agradar a los oyentes.	✓
	Usan estrategias complejas, como la influencia indirecta, para lograr consenso y apoyo.	✓
	Recurren a puestas en escena dramáticas, para establecer con claridad su punto de vista.	✓
Son <u>comunicativas</u> si	Son efectivas en el intercambio, registrando las pistas emocionales para afinar su mensaje.	✓
	Enfrentan directamente los asuntos difíciles.	✓
	Saben escuchar, buscan el entendimiento mutuo y comparten información de buen grado.	✓
	Fomentan la comunicación abierta y son tan receptivas de las malas noticias como las buenas	✓
<u>Manejan los conflictos</u> si	Manejan con diplomacia y tacto situaciones tensas y personas difíciles.	✓

<b>5. HABILIDADES SOCIALES</b>		<b>Caso</b>
	Detectan los potenciales conflictos, ponen al descubierto los desacuerdos y ayudan a reducirlos.	✓
	Alientan el debate y la discusión franca.	✓
	Orquestan soluciones que benefician a todos.	✓
Tienen liderazgo si	Articulan y despiertan entusiasmo en pos de una visión y una misión compartidas.	✓
	Se ponen a la vanguardia cuando es necesario, cualquiera que sea su cargo.	✓
	Orientan el desempeño de otros, haciéndoles asumir su responsabilidad.	✓
	Guían mediante el ejemplo.	✓
Son catalizadores de cambios si	Reconocen la necesidad de efectuar cambios y retirar obstáculos.	✓
	Desafían el status quo para reconocer la necesidad de cambio.	✓
	Son paladines del cambio y reclutan a otros para efectuarlo.	✓
	Sirven de modelo para el cambio que se espera de otros.	✓
Crean lazos si	Cultivan y mantienen redes informales de trabajo extensas.	✓
	Buscan relaciones que benefician a todas las partes involucradas.	✓
	Construyen lazos afectivos y se mantienen conectadas con los otros.	✓
	Hacen y mantienen amistades personales entre los compañeros de trabajo.	✓
Tienen colaboración y cooperación si	Equilibran el acento puesto en la tarea con la atención que brindan a las relaciones personales.	✓
	Colabora, compartiendo planes, información y recursos.	✓
	Promueven un clima amigable y cooperativo.	✓
	Descubren y alimentan las oportunidades de colaborar.	✓
Tienen capacidades de equipo si	Son un modelo de las cualidades de equipo: respeto, colaboración y disposición a ayudar.	✓
	Impulsan a todos los miembros hacia la participación activa y entusiasta.	✓
	Fortalecen la identidad de equipo, el espíritu de cuerpo y el compromiso.	✓
	Protegen al grupo y a su reputación; comparten los méritos.	✓

- El grado de influencia en los integrantes de su equipo como en los usuarios, es muy elevada a tal punto que es capaz de lograr 2.500 firmas de los usuarios de su jurisdicción en solo 3 días.
- Sabe detectar potenciales conflictos, se anticipa y define una estrategia para evitar el conflicto alertando a su equipo. Él sostiene que a los opositores “no hay que echarlos, al contrario, hay que atraerlos, que revisen las cosas, que charlemos” Así por ejemplo los revisores de cuenta de la Inspección, son los usuarios que más han manifestado su oposición con la gestión actual.
- Tiene un alto nivel de adaptación a los cambios, en muchas ocasiones ha ido a la vanguardia de los cambios. Hoy se han constituido en la “Inspección de Cauce Modelo” Así por ejemplo: son los primeros haber actualizado el registro de usuarios de agua subterránea, fueron los primeros en organizar administrativamente la inspección, son los primeros en utilizar cañerías de pvc para entubar canales, son los primeros en desarrollar un soft para la distribución del agua (turnado) y corte de agua, e informar vía internet a los usuarios, etc.

- Cuando se le solicita una opinión sobre su relación con los empleados dice "no tengo carácter para tratar duramente a alguien, o para retarlo." "Son mis hijos adoptivos". Esta actitud es ratificada por su equipo. Y es importante rescatar que no es una posición paternalista ya que reconoce la madurez y responsabilidad de su equipo
- Asesora en temas de administración o realiza trabajos para otras inspecciones que le solicitan ayuda.
- Siempre defiende a su equipo, en quienes tiene plena confianza a punto tal de ejercer un estilo gerencial altamente participativo.
- Tiene un alto nivel de atracción de especialistas para colaborar con él, comprobando una vez más su nivel de apertura. Y cuenta con una red de relaciones informales que le ha permitido aprovechar las oportunidades que surgen.
- El grado de dominio de las emociones del gerente se percibe también en su constante preocupación por el progreso de sus integrantes, aún cuando implique que estos abandonen el grupo por mejores oportunidades. El sentimiento de pertenencia que genera el equipo lleva a que quienes se van, continúan siendo parte de esa red de relaciones informales y colaboran desde afuera.
- Existe una popularidad del equipo fruto del trabajo desarrollado hasta el presente y que los llena de orgullo. No solo es un reconocimiento en el ámbito de su comunidad sino desde los organismos vinculados al agua, tanto el Departamento General de Irrigación, Municipios, otras Organizaciones de Usuarios, Organismos de ciencia y técnica, Gobierno Nacional, Organismos de Crédito internacional. El cual se vislumbra a través del reconocimiento del resto de los integrantes del equipo, de otras organizaciones con las cuales trabajan y de la comunidad hídrica en general hacia el responsable de la organización. Ha representado a Mendoza en eventos de carácter nacional e internacional, ha recibido créditos de organismos internacionales como la FAO, para la construcción de obras, cuando en el resto del país organizaciones similares no pueden acceder al mismo.
- La elevada confianza en su equipo del gerente, ha generado una autoconfianza en sus integrantes, disposición, compromiso, espíritu e identidad de equipo, entusiasmo, un clima de trabajo donde prima el respeto. El desempeño de ellos, permite distinguir un elevado potencial de liderazgo en cada uno.

## CONCLUSIÓN

"La mejor manera de definir la Inteligencia Emocional es considerar que se trata de la capacidad de aplicar la conciencia y la sensibilidad para discernir los sentimientos que subyacen en la comunicación interpersonal, y para resistir la tentación que nos mueve a reaccionar de una manera impulsiva e irreflexiva, obrando en vez de ello con receptividad, con autenticidad y con sinceridad".

Como se puede observar el caso estudiado presenta un elevado grado de inteligencia emocional, experticia e inteligencia racional. De las teorías analizadas podemos decir que dentro del modelo de liderazgo situacional, se encontraría en el modelo S3 y S4 ya que es un líder altamente participativo y muchos casos delegativo, y que posee un alto nivel de inteligencia emocional. Se podría decir que estaríamos ante una gerencia real.

En cuanto al impacto que alcanzan estas organizaciones que aplican la teoría emocional aún sin conocerla, podemos concluir que es altamente positivo en su desempeño. En la actualidad la inspección de cauce analizada, es una de las Organizaciones Modelos y ha accedido a financiamiento extranjero cuando en el país no han podido alcanzarlo otras organizaciones similares. La razón se debe a la calidad y desempeño organizacional alcanzado.

Se percibe un elevado espíritu de equipo, altamente motivado. El nivel de conocimientos es alto y está distribuido entre los miembros del equipo, pero si algo se puede observar es que el nivel de conocimiento de las características personales e interpersonales del gerente son conocidas por su equipo, al igual que él tiene dominio sobre estas cualidades de cada uno de ellos. Con lo cual, creemos que si el gerente aplica en su estilo basado en la teoría de la inteligencia emocional, se “contagia” al equipo para que comiencen a pensar con igual criterio.

También el resultado que alcanza el gerente al aplicar este tipo de estilo, es que se genera un ambiente muy propicio para ir creando líderes. En más de una oportunidad se produce un cambio de líder conforme a la decisión a tomar.

Cuando mayor es la inteligencia emocional del líder, mayor es su dominio de las comunicaciones logrando que los objetivos, las expectativas y la cultura sean conocidas y compartidas por todo el equipo.

De las teorías analizadas, podemos concluir que han ido evolucionando hacia reconocer la necesidad de comprender que la función gerencial apunta a esa Gerencia Real, donde se conjugan la inteligencia emocional y la racional. Que vistas las características y los resultados del caso estudiado, la efectividad, eficiencia y productividad de este tipo de gerencias son mayor que aquellas que desconocen a su existencia.

Se observa que estos equipos gozan de la posibilidad de aprovechar en mayor medida el efecto sinérgico, ya que no solo lo hacen en los aspectos racionales sino en los emocionales potenciando el nivel de respuesta ante las exigencias que vive la organización.

En el equipo de trabajo sobre el cual evaluamos su funcionamiento, nos encontramos con un líder que tiene una capacidad de “contagiar” una actitud positiva y de vanguardia, la cual se puede observar en sus miembros. La personalidad del líder influye en la predisposición y compromiso del resto.

Este tipo de gerencia logra una reacción y respuestas a través de sus decisiones más rápida ante los cambios.

Son equipos con una elevada autoconfianza y un acabado conocimiento de su potencial, lo que los lleva a contar con una mayor predisposición a asumir más riesgos, en la toma de decisiones.

Los integrantes de estos equipos con líderes de estas condiciones se percibe que alcanzan más rápidamente su maduración para decidir. Ya que constantemente recibe el apoyo de su líder, su acompañamiento y transferencia de conocimientos y experiencias.

El equipo opera en función de las necesidades y por momentos algunos de sus integrantes puede transformarse en el líder situacional debido a su dominio de los temas a trabajar. A la vez que existe un complemento entre los integrantes del equipo para resolver las situaciones conflictivas.

Se visualiza una mejora en las habilidades de los integrantes para analizar y resolver problemas sin la asistencia del líder.

Se puede observar como lo manifestado por Dr. Daniel Goleman: “Las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, y de dominar los hábitos mentales que favorezcan su propia productividad; las personas que no pueden poner cierto orden en su vida emocional libran batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad”, es una verdad.

Al contrario de lo que ocurre con el coeficiente intelectual, Goleman afirmó en su última conferencia en Madrid que la inteligencia emocional no se establece al nacer, sino que se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación del temperamento innato y las experiencias de la infancia. Por lo tanto, desde niños se deberían aprender nociones emocionales básicas. A lo que agregaríamos que debería mantenerse un aprendizaje continuo a lo largo de la vida de este tipo de inteligencia.

En síntesis, podemos decir que este tipo de gerencia, que apunta a explotar las características de la “inteligencia emocional” de sus miembros, logra un compromiso mayor de ellos y los prepara

para asumir un rol participativo y hasta delegativo en las decisiones, alcanzado un alto rendimiento del equipo.

## BIBLIOGRAFÍA

- Benjamín Tripier** (2004) [www.todomba.com](http://www.todomba.com).
- Cabrera Rodríguez, Julio** (2004) “*Qué entendemos por inteligencia emocional*”, Universidad Agraria de La Habana, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com).
- Canal Work**, (2004) “*Liderazgo Qué es la inteligencia emocional*”- Extraído de: <http://www.canalwork.com>,
- Constitución de la Provincia de Mendoza**
- Cortese, Abel**, (2004) “*Las emociones y el trabajo en equipo*” Extraído de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- Gardnes, H.** (1983) *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. Books, New York, Estados Unidos. Citado por el Goleman, Daniel, (1996) *La inteligencia emocional*, Verlap. S.A, Bs. As., Argentina.
- Lazzati, Santiago** (1999) *El aporte humano en la empresa*, ediciones Macchi, Bs. As., Argentina
- Lazzati, Santiago**, (1999) *El aporte humano en la empresa* Ed. Macchi, Buenos Aires, Argentina
- Ley 6405 Inspecciones de Cauce y Asociaciones**
- María Luz**, (2004) “*Liderazgo*”. en [www.monografias.com](http://www.monografias.com).
- Martínez, Olma**, (2004) “*Apuntes clave sobre trabajo en equipo y toma de decisiones*” en [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com) - Universidad de Ventas, Grupo Edinter Consultores. San José, Costa Rica, Centroamérica.
- Ocaña, Hugo y Linares de Gullé, Verónica**, (2001) *La toma de decisiones en la Gerencia Estratégica*, INCA Editorial, Mendoza, Argentina
- Puebla, Patricia** (2003) *Decisiones en equipo y grupo* en INA CELA Mendoza, Argentina
- Puebla, Patricia y Falótico Norma**, (2002) “*La gobernabilidad del agua subterránea en Mendoza: dimensión legal e institucional*” en *Jurisprudencia en Mendoza*, Revista n° 62, Agosto, Suprema Corte de Justicia, págs. 239/243. Mendoza Argentina.
- Resolución N° 6393 del Honorable Tribunal Administrativo – Departamento General de Irrigación.**
- Shein, Edgard** (1982) *Psicología de las Organizaciones*, Prentice Hall, México
- Tichauer, Gonzalo, Rodríguez Lupo, Nahuel; Martínez, Rubén, Grafigna, Oscar; Cilleruelo, Augusto; Rodríguez, Gerardo; Fainstein, Ricardo.** (2000) “*Inteligencia emocional en equipo*”. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires, Argentina

- 
- 1 Benjamín Tripier, [www.todomba.com](http://www.todomba.com). Extraído julio de 2004, Pág. 10.
  - 2 [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). Extraído 2004.
  - 3 Benjamín Tripier, op. cit., pag. 10.
  - 4 CANAL WORK, *Liderazgo Qué es la inteligencia emocional*- Extraído de: <http://www.canalwork.com>, 2004
  - 5 CANAL WORK, op. cit.
  - 6 Ocaña, Hugo y Linares de Gullé, Verónica, *La toma de decisiones en la Gerencia Estratégica*, (INCA Editorial, Mendoza, 2001)
  - 7 Lazzati, Santiago, *El aporte humano en la empresa*, (Bs. As., ediciones Macchi, 1999)
  - 8 Lazzati, Santiago, op. cit.
  - 9 Enfoque propuesto por Corning Glass, identificaba tres estilos gerenciales, que varían conforme se producen variaciones estructurales y contextuales: a) cultivadores: quienes se encuentran en la etapa de lanzamiento del producto, son tomadores de riesgo, altamente motivados, creativos b) los cuidadores que se requieren en las etapas de crecimiento, quienes son prolijos, metódicos, buenos organizadores y prudentes. Finalmente c) los

- 
- enterradores, en las etapas de madurez y declive, que son comercialmente agresivos, buenos tomadores de decisiones. ( Schein, 2004, opt. cit.)
- 10 Gardnes, H., *Frames of mind: the theory of multiple intelligences*. New York, Books, 1983. Citado por el Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional* (Bs. As., Verlap. S.A, 1996) trad. Por Elsa Mateo. Pág 58.
- 11 Cabrera Rodríguez, Julio, Qué entendemos por inteligencia emocional, [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com). Extraído Julio 2004 Pág. 1 El auto es profesor de la Universidad Agraria de La Habana.
- 12 Cabrera Rodríguez, Julio, 2004. op, cit. Págs, 1/2
- 13 Extraído de [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org), julio de 2004.
- 14 Cortese, Abel, *Las emociones y el trabajo en equipo*, 2004. Extraído de: [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)
- 15 Goleman, Daniel, op. cit. pág. 60.
- 16 Extraído de [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org), julio de 2004.
- 17 Tichauer, Gonzalo, Rodríguez Lupo, Nahuel; Martínez, Rubén, Grafigna, Oscar; Cilleruelo, Augusto; Rodríguez, Gerardo; Fainstein, Ricardo. *Inteligencia emocional en equipo*. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Buenos Aires, 2000. Extraído de: [www.capitaleemocional.com](http://www.capitaleemocional.com), Mayo 2004
- 18 Cabrera Rodríguez, Julio, op. cit.
- 19 Son organizaciones de usuarios con una tradición en la cultura del agua provincial, tienen a su cargo la administración de la Red de Riego, son personas de derecho público sin fines de lucro, autárquicas y de plena capacidad para actuar en el derecho público como privado. Tienen como competencia funcional la administración, uso, control, conservación, mantenimiento y preservación de los canales, hijuelas y desagües de riego de la provincia como las aguas que son conducidas por los mismos, pudiendo considerarse bajo igual régimen a los usuarios de agua subterránea.
- 20 Según lo expresado por Daniel Goleman, el término emoción es utilizado por él “para referirse a un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y una variedad de tendencias a actuar”.
- 21 Ocaña, H. y Linares de Gullé, V. op. cit.
- 22 Puebla, Patricia, *Decisiones en equipo y grupo*, (Mendoza, INA CELA, 2003) pág.2/3
- 23 Lazzati, Santiago, *El aporte humano en la empresa*, (Buenos Aires, Ed. Macchi, 1999), págs. 104/105.
- 24 Martínez, Olma, *Apuntes clave sobre trabajo en equipo y toma de decisiones*. Trabajo descargado, el 19 mayo de 2004 de [www.geopolis.com](http://www.geopolis.com) - El autor es presidente de la Universidad de Ventas, una empresa del Grupo Edinter Consultores. San José, Costa Rica, Centroamérica.
- 25 Vroom, V. citado por Shein, Edgard, en *Psicología de las Organizaciones*, (México, Prentice Hall, 1982)
- 26 Es conveniente realizar una aclaración sobre la simbología utilizada por el modelo Cada estilo está identificado con una letra y un número en romano Así la primera letra se refiere a las propiedades básicas del proceso: A: autocrático - C: consultativo - G: grupal. El número indica menos tiempo. Extraído de [www.monografia.com](http://www.monografia.com), 2004
- 27 Shein, Edgard. op. cit., págs. 115/119.
- 28 Según lo expresado por Schein, Edgard, op. cit., respecto a la variable de la madurez que considera al definir el estilo a aplicar, es “la capacidad para fijar objetivos altos pero alcanzables, la disposición y habilidad para asumir responsabilidad y la educación y /o experiencia de un individuo o de un grupo”, pág. 117
- 29 Shein, Edgard. op. cit., pág. 118
- 30 María Luz, *Liderazgo*. Extraído de [www.monografias.com](http://www.monografias.com). págs. 1/2
- 31 María Luz, op. cit. Pág. 2
- 32 Shein, Edgard. op. cit., págs. 119/122.
- 33 Shein, Edgard. op. cit., pág. 121
- 34 Puebla, Patricia y Falótico Norma, *La gobernabilidad del agua subterránea en Mendoza: dimensión legal e institucional en Jurisprudencia de Mendoza*, (Revista n°62, Agosto 2002, Suprema Corte de Justicia), págs. 239/243.
- 35 En cumplimiento de lo dispuesto en el art. 216 de la Constitución de la Provincia de Mendoza , se crea en 1884 el Departamento General de Aguas el cual en 1894 sufre un cambio en su denominación y comienza a llamarse Departamento de Irrigación. Posteriormente en la Constitución de la Provincia de Mendoza de 1816 en su art. 188 de la Sección VI establece: "Todos los asuntos que se refieran a la irrigación en la Provincia, que no sean de competencia de la justicia ordinaria, estarán exclusivamente a cargo de un Departamento General de Irrigación, compuesto de un Superintendente nombrado por el Poder Ejecutivo con acuerdo del Senado, de un Consejo compuesto de cinco miembros designados en la misma forma, y de las autoridades que determine la Ley." Con lo cual se le asigna la denominación que actualmente posee.
- 36 Constitución de la Provincia de Mendoza
- 37 En la actualidad existe la ley 6405 que garantiza la creación y funcionamiento de organizaciones de usuarios denominadas Inspecciones de Cauce, y en la cual se deja constancia que los usuarios de aguas subterráneas también pueden constituirse en organizaciones de este tipo con iguales atribuciones
- 38 Resolución N° 6393 del Honorable Tribunal Administrativo – Departamento General de Irrigación.

- 
- 39 Información obtenido por publicaciones realizadas por la organización y de entrevistas con sus responsables
- 40 El superintendente es la autoridad máxima del Departamento General de Irrigación.
- 41 Los Delegados son usuarios elegidos por el resto pertenecientes a la Inspección cuyo rol es asistir al Inspector de Cauce.