



*Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.*



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

## **Modelo Holístico de Inteligencia Directiva**

ANTONIO OSWALDO ORTEGA REYES<sup>1</sup>

JOSÉ RAMÓN CORONA ARMENTA<sup>2</sup>

OSCAR MONTAÑO ARANGO<sup>3</sup>

### **Resumen**

El presente trabajo, compila de manera sistemática una indagatoria de corte exploratorio que busca presentar los aspectos más relevantes de las destrezas y competencias necesarias en torno a la función de dirección organizacional, para que el sujeto principal de tal función: el directivo, oriente su responsabilidad desde una perspectiva práctica, pero sobre todo, inteligente. Se concluye con la propuesta de un modelo holístico de inteligencia directiva que se introduce inicialmente con carácter documental.

**Palabras Clave:** Inteligencia directiva, inteligencia intrapersonal, inteligencia interpersonal.

### **Abstract**

This paper addresses a compilation of an exploratory work about the highlights of the competences and skills needed to perform managerial positions. Thus the manager becomes the main actor of the management process supporting his role on practical and intelligent approaches. A holistic Model of Managerial Intelligence is presented as result of the work.

**Keywords:** Managerial intelligence, intrapersonal intelligence, interpersonal intelligence.

### **Introducción**

El horizonte actual en el que se desenvuelven las instituciones, empresas y corporaciones es resultante de procesos históricos de desarrollo humano, científico, tecnológico, político, económico y social. En estos procesos, el ser humano como elemento aglutinante, se convierte en gestor y receptor de las transformaciones que emprende y encabeza. Ante este panorama, el cambio se vislumbra como una constante inminente que requiere de competencias, destrezas, habilidades y, en

---

<sup>1</sup> Dr. En Ciencias Administrativas Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Área Académica de Ingeniería Industrial. Cuerpo Académico de Ingeniería de Sistemas Organizacionales.

<sup>2</sup> Dr. En Ingeniería de Sistemas Industriales Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo. Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Área Académica de Ingeniería Industrial. Cuerpo Académico de Ingeniería de Sistemas Organizacionales

<sup>3</sup> Dr. En Ingeniería Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Instituto de Ciencias Básicas e Ingeniería. Área Académica de Ingeniería Industrial. Cuerpo Académico de Ingeniería de Sistemas Organizacionales

una palabra **inteligencia**, que permitan a los responsables de conducirlo el éxito personal y organizacional que implica tal faena.

De este modo, el objetivo del trabajo se centra en exponer los puntos de mayor trascendencia en cuanto a las principales teorías que explican y estudian a la inteligencia humana, así como en presentar de forma breve las consideraciones prácticas al respecto de ésta en la función de dirección organizacional. Finalmente, se concluye con la propuesta de un modelo holístico de inteligencia directiva que se introduce inicialmente con carácter documental, como elemento base para el desarrollo posterior de instrumentos de medición y entrenamiento que permitan su aplicación integral en dicha función.

### **Algunas premisas filosóficas y epistemológicas sobre la inteligencia**

La inteligencia ha sido desde el umbral de los tiempos un misterio inherente a los secretos de la condición humana. Ya sea en el mundo de las ideas de Platón o en las reflexiones de Nietzsche, es posible apreciar la importancia que la gestación, empleo y trascendencia del pensamiento humano, han tenido en las figuras filosóficas de la humanidad.

Platón, por ejemplo, sostenía que “en dominios teóricos tales como las matemáticas y quizás la ética, los pensadores aplican reglas o teorías explícitas, independientes del contexto, que han aprendido en otra vida, fuera del mundo cotidiano. Una vez aprendidas, esas teorías operan en este mundo controlando la mente del pensador, sea él consciente de ello o no” (Graubard, 1999). Es posible inferir a partir de esta premisa, que el conocimiento que Platón describía tenía su origen en circunstancias donde existía discernimiento previo para el manejo de destrezas, y no para aspectos de carácter cotidiano; lo cual nos remite a la importancia de la creación de marcos propicios para la aplicación de una acertada inteligencia.

De igual forma, Immanuel Kant (en Ramos, 1997) en su teoría del conocimiento establece que la gestación de conocimiento parte de la relación existente entre sujeto y objeto, por lo que se asume que existe información a priori en el sujeto que sirve para establecer los parámetros de análisis en la construcción de conceptos, mismos que a su vez se utilizan para definir categorías en el pensamiento del sujeto en cuestión.

Igualmente, en el pensamiento de Leibniz (Graubard, 1999), se observa que la génesis de la inteligencia se basa en “una especie de <<alfabeto de pensamientos humanos>> cuyos caracteres

deben mostrar, cuando se utilizan en demostraciones, alguna especie de conexión, agrupamiento u orden que también se halla en los objetos”. Esta interacción gesta la relación formal entre conceptos y procesos mentales que desemboca en manifestaciones de la inteligencia humana.

Federico Nietzsche (2003) en sus Escritos sobre Wagner, reflexiona sobre los procesos de la inteligencia humana al afirmar que “nadie es capaz ya de mostrarse a sí mismo ni de hablar con ingenuidad, y pocos tienen la capacidad de conservar en absoluto su individualidad en la lucha contra una formación que cree demostrar su éxito no ayudando a demostrar sensaciones y necesidades claras, sino de otra manera, atrapando al individuo en la red de los <<conceptos claros>> y enseñándole a pensar correctamente: como si tuviera algún valor hacer de nadie un ser que piense y que deduzca correctamente si no se ha conseguido convertirlo previamente en un ser que sienta correctamente”. Así, se aprecia un antecedente en el pensamiento del filósofo no sólo acerca de la importancia de la inteligencia racional, sino incluso, de la inteligencia emocional.

Con estos precedentes, el mexicano Samuel Ramos (1997) desde la óptica del humanismo estipula un panorama más actual del impacto de la inteligencia en la humanidad y la sociedad al precisar que “la colectividad tiene una vida que se expresa en rasgos análogos a los de una persona, pero esto se debe a que son personas las que actúan en representación de la comunidad. En su nombre, el gobernante, el legislador, el líder, son individuos que se encargan de interpretar la voluntad común, de prever los fines a que ella debe orientarse. Además, los pensadores, los artistas, los sabios, en fin todos los que dan espíritu a la sociedad, la moldean con una fisonomía semejante a la suya”.

### **Inteligencias múltiples**

El Dr. Howard Gardner (2005) propuso que la inteligencia se compone de una serie de competencias humanas vinculadas a la ejecución de tareas específicas y la solución de problemas. Así, estableció una categoría de siete inteligencias que enseguida se describen:

- *Inteligencia musical.* Habilidad que hace alusión a un sistema simbólico lúcido y accesible, que facilita la identificación de patrones musicales, así como una predisposición a la ejecución de instrumentos y creación de secuencias.
- *Inteligencia cinético-corporal.* Referente al control del movimiento corporal y su empleo para expresar emociones, competir en deportes o diseñar invenciones.

- *Inteligencia lógico-matemática.* Capacidades intelectuales de deducción y observación generalmente empleadas para la resolución de problemas, el manejo simultáneo de variables y la creación y evaluación de hipótesis.
- *Inteligencia lingüística.* Concerniente al manejo de códigos, símbolos y signos culturales que favorecen la estructuración de oraciones y el intercambio de ideas y pensamientos.
- *Inteligencia espacial.* Capacidad para mostrar sentido de orientación, ubicación y manejo de contextos ambientales mediante el dimensionamiento y visualización del entorno.
- *Inteligencia intrapersonal.* El conocimiento de los aspectos internos de la persona. El acceso a la vida emocional y la gama interna de sentimientos a fin de reconocerlos para orientar la propia conducta.
- *Inteligencia interpersonal.* Capacidad para sentir distinciones de estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones de los demás, incluyendo intenciones y deseos.

Se debe comentar que recientemente se han agregado más inteligencias a estas capacidades, entre las que se encuentran la inteligencia naturalista –como la habilidad para interactuar con el medio bajo un precepto ecologista- y la inteligencia trascendental orientada al desarrollo espiritual. Con base en lo anterior, es importante resaltar que el fundamento de la propuesta que se presenta en este trabajo, procede de esta teoría y, particularmente, de la inteligencia interpersonal y la intrapersonal.

### **Inteligencia emocional y dirección**

A nivel intrapersonal, la propuesta inicia con la inteligencia emocional, término acuñado por Salovey y Mayer y ampliamente difundido por Daniel Goleman (2000) quien la considera como “un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno” El desarrollo de habilidades emocionales bien entrenadas, produce en los individuos la oportunidad de sentirse satisfechos con sus logros y la posibilidad de ser eficientes en los ámbitos laboral y personal. Mediante el dominio de hábitos metales que favorezcan la propia productividad, es posible crear y mantener una actitud de motivación y empuje que conduzca al éxito. Sin embargo, las personas que no logran dar orden a su vida emocional, libran batallas interiores que merman sus competencias individuales.

Por estas razones, el desarrollo de destrezas emocionales en las esferas directivas, se vuelve un punto crucial para el logro de objetivos organizacionales, pues la inteligencia emocional se convierte en una habilidad observada por los ejecutivos que sirve, inclusive, como base para la administración y manejo personal del resto de las capacidades y talentos. Además, la inteligencia emocional complementa directamente el ejercicio del liderazgo al permitir sentir, entender y emplear correctamente el potencial de las emociones propias y de los subalternos, dotando de mayores niveles de comprensión propia y de los demás.

Asimismo, la inteligencia emocional permite al directivo no sólo el autocontrol y prudencia necesarios para conducir a sus equipos y vidas personales, pues igualmente reporta beneficios al interactuar con sus sectores y medios dotándole de la templanza requerida para conocer las circunstancias del entorno, del sector, del mercado y la competencia para utilizarlos a favor de su propia entidad, como señala Sun Tzu (1999) “Si el general es incapaz de contener su impaciencia y si ordena a sus hombres aglomerarse a los alrededores del muro como un enjambre de abejas, morirán un tercio de ellos sin que la ciudad caiga. Esta es la inevitable consecuencia de los ataques de este tipo”. Por estos motivos, el conocimiento y manejo de cuestiones emocionales por parte de los directivos es algo indispensable para un ejercicio inteligente de actividades directivas.

### **Inteligencia intuitiva**

Es común observar que actores, atletas y políticos puedan prescindir de guiones, estrategias y discursos formales para descansar en la improvisación. Estos atrevimientos no se deben a una falta de interés o compromiso, o a un exceso de confianza. Por el contrario, tienen su origen en la seguridad que el bagaje de información, la práctica y la pericia en el empleo de sus destrezas les reporta, otorgándoles una sensación de disposición y presteza que los declara en cualquier instante listos para la acción.

En el caso de las funciones directivas, tampoco es de sorprender el hallarse con ejecutivos que ante una presentación, un programa extraordinario de actividades, un desperfecto en maquinaria y equipo o una falta del personal, se muestren seguros y campantes, muchos de ellos confiados de un imperceptible as que nadie ve bajo su manga. Esto se debe a que han desarrollado la habilidad de usar el inconsciente adaptativo que almacena, procesa y selecciona los datos significativos de situaciones conocidas, reflejándolas ante un panorama actual y generando una apreciación previa al razonamiento que anticipa una respuesta a las nuevas circunstancias con base en la decodificación de experiencias anteriores (Gladwell, 2005).

De este modo, se aprecia una posibilidad de éxito al emplear estos mecanismos de reacción instintiva, aunque con las reservas y salvedades de las condiciones, ya que el grado de confianza debe corresponder a la magnitud de los asuntos y decisiones a tratar, ante el posible riesgo de estar frente a un fenómeno de transferencia anómala de información que sesgue el tipo de reacciones e inclusive las equivoque.

### **Inteligencia erótica.**

Existen para la o el directivo diferentes sucesos que pueden generarle traspiés o vicios ligados al manejo de su sexualidad. Particularmente, los temas de flirteo (coqueteo), desliz y acoso, se ostentan como parte del encanto del ejercicio del poder.

Estas tentaciones suelen ir precedidas de situaciones muy concretas (aunque muchas veces interrelacionadas) como sentimientos de vacío, crisis existenciales, insatisfacción en la vida sexual, autoestima baja, conflictos no resueltos del pasado sentimental o sexual y problemas hormonales o emocionales que alteran la libido. En dichas circunstancias, el ejercicio del poder rebasa la esfera de la responsabilidad organizacional y se exhibe como la opción para superar o sobrellevar estas cuestiones que resultan más bien de índole personal.

En el caso del flirteo, los motivos que lo susciten o propicien pueden ser multifactoriales; sin embargo, al practicarlo el directivo corre varios riesgos. Una de las consideraciones que la o el directivo debe tener en mente ante la práctica del flirteo es la seriedad de su actuación, ya que al mostrar una actitud de búsqueda o concesión constantes, sus colaboradores y compañeros pueden demeritar su cargo y circunscribir su papel al de un mero “Casanova”. Otro riesgo es el de afectar la productividad y el ambiente de trabajo. Comunicaciones provocativas frecuentes, señalamientos con doble intención o preferencias hacia algún miembro del staff, son signos que el común del equipo puede percibir de manera nociva con las consabidas consecuencias en el ánimo, interacción y desempeño del grupo. Además, se encuentran los casos de sensibilidad extrema en los que aún cuando el directivo realizase una insinuación ligera, el personal pudiese tomarlo de forma hostigadora y denunciarlo ante la propia organización u otras instancias, pues como señala Tukington (1997) “un coqueteo inocente podría malinterpretarse como acoso sexual”.

De la mano con el tema del flirteo, se encuentra el del desliz. También con antecedentes de orden multifactorial, el desliz con colaboradores se presenta como una oportunidad de demostrar valía, capacidad o poder, amén de saciar la necesidad de altas dosis de adrenalina. Cuando un directivo

incurre en el desliz, se aventura a ser sorprendido, a tener dobles discursos y a ser etiquetado por el resto de sus compañeros con una pesada carga de insidia y prejuicio. Lo anterior sin mencionar los deterioros que en materia familiar y económica pueden repercutir en su esfera personal pues como menciona Perel (2007) “las aventuras amorosas tienen su propia clase de pasión. El secretismo, el suplicio, la culpa, la transgresión, el peligro, el riesgo, los celos constituyen un material altamente inflamable, como un coctel molotov: una explosión erótica demasiado peligrosa”.

Por supuesto también puede darse el caso en que el directivo no propicie este tipo de adversidades y se encuentre ante un dilema moral generado por una situación fortuita. Ante tales hechos Dennis Pezzato (2008) sugiere que “si se encuentra en una situación que usted no decidió ni eligió, en la que la tentación está presente, debe encontrar la manera de alejarse de ella, y si no lo puede hacer físicamente, entonces debe tratar de cambiar su percepción mental sobre el objeto de tentación o encontrar la manera de distraerse con otros pensamientos”. De esta manera es posible apreciar la conexión existente entre flirteo y desliz que llevadas al borde de la insensatez, pueden derivar en el llamado acoso sexual.

En lo tocante a este tema, el acoso sexual es una forma de discriminación que incluye desde agresiones someras como molestias, bromas, insinuaciones y gestos con contenido sexual, hasta tocamientos, hostigamiento y violaciones con actividad sexual expresa, ya sea entre hombres o mujeres de cualquier edad y condición social (Confederación Sindical Internacional, 2008). Bajo este concepto, la coyuntura de poder del directivo permite que algunas de estas prácticas se ejerzan inclusive de forma inconsciente y se confundan con “su estilo particular” que puede esconder la tentación de vejar sexualmente a algún miembro de su equipo. Las secuelas para el acosado son múltiples: bajo rendimiento, angustia, estrés, trastornos de sueño, desconfianza en las jerarquías de procedencia del victimario entre otras. Con respecto al acosador, éste suele poseer un perfil de doble moral, poca confianza en sí mismo, baja autoestima y facilidad para la manipulación.

Un directivo con estabilidad y madurez puede identificar rasgos, pensamientos, tendencias o tentaciones en este rubro, para asumir el control de sus impulsos y actos y concientizar aquellos aspectos de su estilo que pudiesen desembocar en la percepción de un hostigamiento de carácter sexual. Lo anterior, para estar en condiciones de regular y orientar apropiadamente sus tratos y conducta ya que las consecuencias en este sentido pueden alcanzar el orden jurídico. Además los flirteos, deslices y acosos pueden derivarse de relaciones iniciadas en el ambiente laboral con consecuencias a nivel de eficiencia, productividad y clima laboral.

### **Inteligencia espiritual**

Desde tiempos bíblicos, la disyuntiva de cultivar el crecimiento material o el desarrollo espiritual ha agobiado al hombre ante la confusión de un camino que se transite más allá de este plano. La diversidad de vías hacia el logro de la plenitud y autorrealización, señalan en ocasiones hacia el éxito, la fama, el dinero o el reconocimiento. No obstante, la vía espiritual sigue siendo un pasaje reservado para lo más íntimo de las aspiraciones humanas.

Existe en los directivos el estereotipo de personas orientadas a lo material, cuyos centros, valores y prioridades se encuentran alejados del desarrollo interior. Sin embargo, el alimento y equilibrio en la dimensión espiritual, son parte del crecimiento personal pues como refiere Stephen Covey (1989) el ejecutivo debe “renovar su compromiso con sus valores mediante la revisión de su misión personal, o a través del rezo, meditación o inmersión en música, literatura o naturaleza. De no hacerlo, su espíritu se vuelve insensible”.

De igual forma existe el ejecutivo que a causa de las demandas de su encargo, no encuentra el momento o el espacio propicio para este tipo de desarrollo, pues “en la lucha por triunfar en el mundo y mantener la vida personal y social a tope, ha descuidado los niveles más profundos de la existencia humana. En pocas palabras, quiere saber más acerca de Dios, de las enseñanzas de su iglesia o espirituales para las que nunca ha podido encontrar respuesta adecuada. Quizá quiere experimentar también otros niveles de conciencia espiritual, pero estas preocupaciones, van quedando de lado porque no parece que haya manera de encontrar tiempo para ellas” (Benson & Proctor, 1989).

Así, en la inteligencia espiritual se contempla la capacidad de ubicar los rasgos existenciales de la naturaleza del hombre incluyendo temas profundos como los significados de la muerte y de la vida, la trascendencia en el arte, el sentido de lo sagrado y el comportamiento virtuoso, aspectos que no escapan al ejercicio de la función directiva.

### **Inteligencia social**

El conocimiento de la esfera emocional y el desarrollo de las habilidades concernientes a este ámbito, resultan de suma importancia para el ejercicio de la función directiva. Más, llegado el momento, las competencias emocionales tienen una desembocadura natural que descarga al exterior del directivo y trastoca sus distintas áreas de interacción social manifestándose en formulismos,

actitudes, conductas y tratos que, según su buena o mala conducción, pueden resultar beneficiosos o perjudiciales para el directivo y su desempeño.

Desde las asesorías personalizadas de publicirrelacionistas y consejeros de imagen, hasta los programas de coaching y los llamados “cursos de personalidad”, los objetivos inmersos en estas acciones, se orientan hacia un manejo correcto de las habilidades empáticas. La empatía, coloquial y tradicionalmente propagada como “ponerse en los zapatos del otro”, va más allá del simple cliché y exige el conocimiento y aplicación de una serie de técnicas y prácticas que, de ser empleadas efectivamente, son capaces de crear relaciones de tipo ganar-ganar. Algunas de estas técnicas incluyen rasgos de autenticidad en el trato social como respeto, consistencia, espontaneidad y las capacidades de compartir sin competir ni mostrarse a la defensiva. También implica ejercicios de atención física como inclinaciones hacia el interlocutor y contacto visual. Asimismo la empatía involucra habilidades de comunicación como la congruencia, la agudeza perceptual, la claridad de objetivos y la capacidad de concreción que se refiere a la posibilidad de expresar cuestiones específicas como experiencias, sentimientos y conductas determinadas considerando los momentos y contextos para el logro de la adaptación social (Instituto de Estudios en Psicoterapia y Crecimiento Humano, 2009).

A través del empleo de estas técnicas, la o el directivo puede desarrollar empatía con sus superiores, compañeros, colaboradores, proveedores, clientes o inclusive colegas de otras compañías, para generar niveles de amabilidad y cordialidad que conlleven a descubrir intereses y posturas de afinidad con sus colegas y colaboradores, aunque de no lograr establecer alguna analogía, el directivo debe emplear los valores de tolerancia y pluralidad para mantener y enriquecer sus relaciones.

### **Inteligencia práctica**

En la esfera directiva, la distinción entre teorizar y aplicar se percibe mediante los resultados que el ejecutivo reporta al buscar el balance apropiado entre las exigencias teóricas del encargo y las circunstancias que ameriten diferentes grados de participación y acción. A causa de lo anterior, la praxis directiva exige lo mismo de conocimientos y aprendizajes provenientes de modelos y teorías, que de actitudes, decisiones y actuaciones que generen los efectos buscados por el organismo, esperados por los colaboradores y deseados por el propio ejecutivo.

A causa de lo anterior, el directivo debe encabezar un movimiento de flexibilidad organizacional que se traduzca en un funcionamiento óptimo generalizado de los recursos individuales de utilidad e innovación, que apoyen la ampliación constante de sus propios horizontes mentales y los de sus colaboradores a fin de identificar aplicaciones prácticas y utilizables de haberes y destrezas pasando de posibilidades estáticas y rígidas a posiciones más plásticas y menos egocéntricas (Riso, 2007). El directivo debe asumir un criterio abierto y dispuesto que le permita incorporar nuevas ideas, probar y comprobar estrategias alternativas de trabajo y facilitar el empleo del pensamiento funcional en la toma de decisiones y la resolución de problemas, a fin de dinamizar los preceptos del pensamiento colectivo e incorporar las ventajas de la apertura mental a los procesos de cambio organizacional, pues como señala Walter Riso (2007) “una cultura basada en el conformismo y la adecuación obsecuente a las normas y a las costumbres está condenada al atraso. El progreso implica la ruptura de algunas viejas reglas y la aceptación de otras nuevas. Es la apertura al cambio lo que nos mueve”.

### **Inteligencia Artificial**

El avance y empleo de los recursos tecnológicos son temas indiscutible de estos tiempos. El directivo contemporáneo debe permanecer no sólo consciente, sino pendiente de ello para descubrir las bondades y beneficios que el uso de novedosos sistemas representa. Asimismo puede contribuir, a partir de su formación o experiencia, a incrementar el grado de funcionalidad y utilidad de estos avances en las organizaciones.

Sin embargo, el ejercicio de la función directiva apoyado en la tecnología no demanda de expertos en robótica o informática para desempeñar correctamente su labor. Tampoco implica contar con directores robot. En gran medida, un conocimiento suficiente, certero y práctico de las posibilidades tecnológicas favorece la operación y permite dimensionar el potencial de dispositivos y aparatos para bien del organismo. Esto además debe acompañarse de una estrategia de interacción común tanto con proveedores como diseñadores de sistemas que mediante explicaciones claras y sencillas faciliten al ejecutivo la comprensión de sus recursos tecnológicos, lo cual igualmente apoya la evaluación tanto del desempeño de dichos sistemas, como del ejecutivo ante ellos.

De esta forma, el hecho de que ningún directivo debiera utilizar aparatos, dispositivos o sistemas informáticos cuyos principios operativos mínimos no comprenda puntualmente queda de manifiesto, pues como afirma Rusell Ackoff (1997) “El uso de sistemas de computación para apoyar la acción de los gerentes se difunde cada vez más. Los gerentes deberían entender estos

sistemas lo suficiente como para poder discernir si están realmente haciendo lo que se supone deban hacer. De no ser así, los gerentes corren un serio riesgo: el de ser controlados por los sistemas que ellos deberían controlar”. Por tanto, ningún directivo debe permitir que la tecnología lo domine al extremo del control. En vez de ello, debe buscar la manera sino de dominarla, sí de aprovecharla y hacerla útil para sí y su gestión, aprovechando el potencial que ésta representa a favor de su desempeño y de su organización.

### **Inteligencia competitiva**

La inteligencia competitiva se refiere a la manera en que las organizaciones se allegan de información sobre productos, clientes, y competidores para emplearla en sus rutinas y programas de trabajo, así como en sus planes estratégicos de largo plazo.

La inteligencia competitiva busca hacer acopio de información útil de toda índole que pueda ser sistematizada para reportar a la entidad una mayor y mejor visión de la manera en que operan sus competidores, analizando su forma de organización, cultura, comportamiento, habilidades, potencialidades, debilidades y carencias. De este modo, la inteligencia competitiva se ostenta como un talento relevante para los ejecutivos y decisores de las distintas jerarquías de la empresa a fin de comprender el funcionamiento del negocio de forma óptima y, en consecuencia, aprovechar mejor el potencial interno y definir estrategias para colocarse por encima de la competencia.

Este hecho, obliga a los ejecutivos a remitirse más allá de los informes y reportes estadísticos o de los encabezados de diarios y revistas especializadas, para estar en posibilidades de descubrir datos útiles sobre sus competidores, procedentes de diversas fuentes y medios, para obrar certera y oportunamente aprovechando las circunstancias y minimizando riesgos. Tales circunstancias obligan a contemplar a la información como un insumo determinante no sólo para la toma de decisiones, sino para la operación corporativa cotidiana.

### **Modelo Holístico de Inteligencia Directiva**

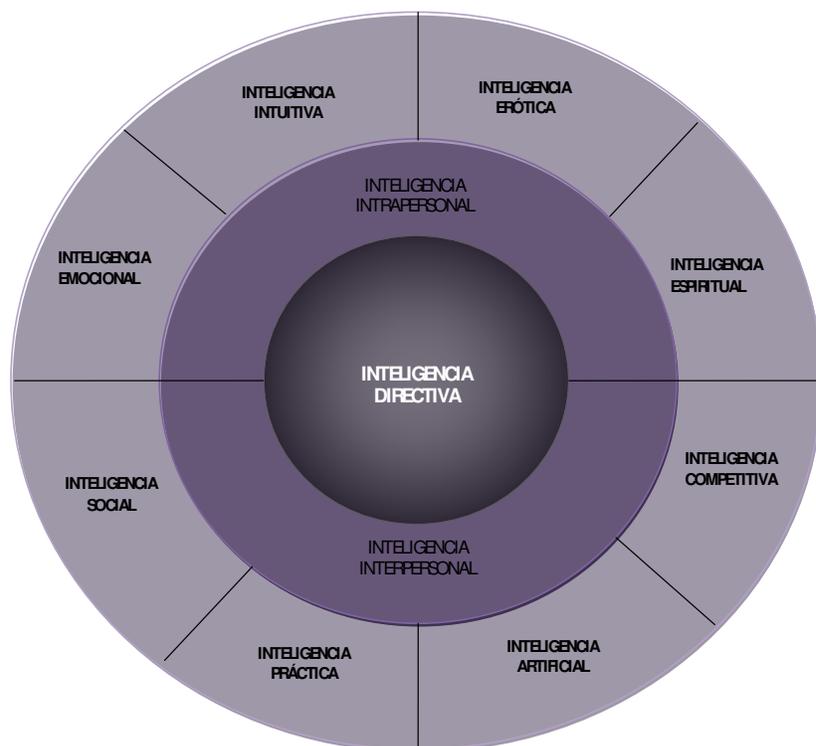
Partiendo de la premisa de la naturaleza biológica, psicológica, social y espiritual del ser humano, se asume que el ejercicio de funciones y roles directivos no escapa a la prevalencia de uno o varios de estos rasgos. Por ello, la presente propuesta toma en consideración estas facetas para sostener sobre la base de la teoría de las inteligencias múltiples de Howard Gardner -particularmente desde la perspectiva de la inteligencia intrapersonal y la inteligencia interpersonal- un modelo que aglutina a las distintas disciplinas con las que la función ejecutiva tiene nexos y de las que demanda

cierto grado de conocimiento y habilidad a fin de dar dirección a la inteligencia y de dotar de inteligencia al ejercicio de la función directiva. De este modo, se ubican cuatro tipos de inteligencia necesarias al interior del rol del directivo tales como la inteligencia emocional, la inteligencia intuitiva, la inteligencia erótica y la inteligencia espiritual. De igual forma, se establecen otros cuatro tipos de inteligencia necesarios en el ejercicio externo de funciones directivas: la inteligencia social, la inteligencia práctica, la inteligencia artificial y la inteligencia competitiva.

Con base en estas disciplinas, que desde una óptica pragmática han sido desarrolladas en los capítulos anteriores, se plantea el siguiente esquema que ilustra el modelo.

**Figura 1**

**Modelo Holístico de Inteligencia Directiva**



**Fuente:** Elaboración propia con base en autores listados en la bibliografía

**Definición**

La inteligencia directiva es la disciplina que conjuga la identificación, medición, entrenamiento y desarrollo de capacidades y destrezas procedentes de las inteligencias intra e interpersonal; que permite a una persona que ocupa posiciones directivas conducirse a sí mismo y a los ámbitos de acción a su cargo, hacia un esquema de funcionalidad, éxito y equilibrio basado en el conocimiento doctrinal, el autoconocimiento, el autocontrol y el desarrollo de habilidades humanas, técnicas y sociales.

### **Características de la inteligencia directiva**

La revisión teórica efectuada de forma sistematizada a manera de investigación documental en el presente documento, permitió inferir de forma empírica algunas de las características comunes de la inteligencia directiva, mismas que a continuación se describen.

- Autoconocimiento. Un signo de inteligencia directiva es el discernimiento individual acerca de las capacidades, carencias, fortalezas, debilidades y posibilidades particulares.
- Conocimiento del área. La inteligencia directiva comprende el saber teórico-práctico del ámbito de desenvolvimiento ejecutivo. Pueden ser desde nociones básicas hasta habilidades expertas según sea el caso.
- Conocimiento del personal. Un rasgo más de la inteligencia directiva es el entendimiento de los perfiles, facultades, necesidades y áreas de oportunidad de los colaboradores de la o el directivo.
- Conocimiento organizacional. La comprensión del medio ambiente micro, macro y meso organizativo se describe como una destreza de la inteligencia directiva.
- Habilidades humanas. El talento y conocimiento sobre cuestiones humanas tales como sensibilidad, empatía y buen juicio apoya la atinada ejecución de funciones directivas.
- Habilidades técnicas. Se refiere a la pericia del directivo en asuntos de cualidad práctica que abarcan desde manejos acertados de rutinas en ambientes administrativos, hasta el empleo básico o avanzado de equipos tecnológicos.
- Habilidades sociales. Característica concerniente a la competencia en el entendimiento de prácticas, usos, costumbres, formulismos y modos del ambiente social interno y externo de la organización y de la propia red social del ejecutivo.
- Comprensión holística de la función. La percepción clara y consciente de la naturaleza biopsicosocioespiritual del directivo en relación a las demandas hipercompetitivas y globalizadas del entorno organizacional.
- Autocontrol. La conducción balanceada entre todos los aspectos de su actuación y la iniciativa hacia el crecimiento y la mejora personal y organizacional, basados en una consciencia plena del acontecer individual de la o el directivo.

### **Consideraciones finales**

El mundo presente se encuentra en una dinámica imparable de constante transformación. Ante tal panorama el rol del directivo debe también transformarse y pasar del ejecutivo pasivo y distante, a

un directivo activo e interactuante con los retos y requerimientos personales, sociales, de la organización y del entorno.

Las capacidades, habilidades y competencias que eran objeto de estimulación en las etapas formativas de generaciones anteriores, no son las mismas que la tecnología, los medios de transporte y comunicación, los ambientes laborales, el entretenimiento y la propia educación oficial estimulan en la actualidad.

El ejercicio exitoso de la función directiva incluye la comprensión del potencial interno y de los desafíos externos para asumir la responsabilidad de un desempeño multifuncional, matizado por la constante adopción de diferentes roles que responden a circunstancias cada vez más imprevisibles.

En este escenario, el directivo no puede permanecer estático y observador, es su deber poner en juego todas sus facultades para anticiparse a las tendencias y ser creador del medio en el que desee sobresalir derribando los límites de estructuras y paradigmas anquilosados, para dar paso a propuestas proactivas e innovadoras surgidas de un talento desarrollado y de una consciencia bien templada. De este modo, el ejecutivo será concentrador y promotor del cambio no sólo en sus organizaciones, sino en sus propias vidas al asumir el discernimiento pleno de su condición para darle el cauce y empuje que su visión y corazón le dicte.

Por estas razones el avance de la ciencia en materia de inteligencia, se convierte en el insumo futuro para el desarrollo del modelo que aquí se expone así como de la disciplina que el mismo implica; motivo por el cual, las investigaciones sobre las diversas destrezas, competencias, talentos y habilidades que conforman a la inteligencia humana, han sido los elementos conformadores de la actual propuesta y cuyos desarrollos serán a la vez, los tópicos y mecanismos de interacción y evolución de la misma.

## **Referencias**

Benson, H. & Proctor W. (1989). *El poder de la mente. Cómo aprovechar al máximo nuestros recursos*. México: Grijalbo.

Gaarder, J. (1991). *El mundo de Sofía*. España: Siruela.

- Gladwell, M. (2005). *Inteligencia intuitiva ¿Porqué sabemos la verdad en dos segundos.* BLC Human Coaching.
- Goleman, D. (2002). *La inteligencia emocional. Porqué es más importante que el coeficiente intelectual.* México: Vergara.
- Goleman, D. (2006). *Inteligencia social.* Colombia: Planeta.
- Instituto de estudios en psicoanálisis y crecimiento humano. (2009) AC: Apuntes del diplomado en desarrollo humano. [Documento inédito]. México.
- Nietzsche, F. (2004). *Así hablaba Zaratustra.* México: Época, S.A.
- Nietzsche, F. (2003). *Escritos sobre Wagner.* Madrid: Biblioteca Nueva.
- Perel, E. Erotic Intelligence. Recuperado el 1 de mayo de 2003 de [http://www.estherperel.com/pix/networker\\_perel.pdf](http://www.estherperel.com/pix/networker_perel.pdf)
- Perel, E. (2007). *Inteligencia erótica. Claves para mantener la pasión en pareja.* España: Editorial Diana.
- Perel, E. (s.f.). *La infidelidad puede reavivar la pareja.* Estados Unidos
- Pezzato, D. (2008). *El matrimonio viene sin instrucciones.* México: Panorama.
- Ramos, S. (1997). *Hacia un nuevo humanismo. Programa de una antropología filosófica.* México: Fondo de cultura económica.
- Riso, W. (2007). *El poder del pensamiento flexible.* México: Norma.
- Schein, E. (1982). *Psicología de la organizacional.* México: Prentice Hall.
- SunTzu. (1999). *El arte de la guerra.* México: Gernika.
- Tukington, C. (1997). *Reflexiones para mujeres que trabajan.* México: Mc Graw Hill.