



*Asesorías y Tutorías para la Investigación Científica en la Educación Puig-Salabarría S.C.
José María Pino Suárez 400-2 esq a Lerdo de Tejada, Toluca, Estado de México. 7223898473*

RFC: AT1120618V12

Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores.

<http://www.dilemascontemporaneoseduccionpoliticayvalores.com/>

ISSN: 2007 – 7890.

Año: III. Número: 3 Artículo no.15 Período: Febrero - Mayo, 2016.

TÍTULO: El desarrollo de las competencias emocionales en directivos y su impacto social.

AUTOR:

1. Máster. Roberto López Boudet.

RESUMEN: Se ha demostrado que no vale sólo tener títulos universitarios, sino es mucho más necesario tener competencias que ayuden a manejar nuestras emociones y las de los demás, como cualidades que conducen irremediabilmente al éxito en cualquier ámbito de la vida cotidiana. Por este motivo, el objetivo de esta investigación es valorar el desarrollo de las competencias emocionales y su impacto social. Las experiencias demuestran que el desarrollo de estas competencias es aplicable en prevención de riesgos de conductas sociales, en la salud mental, en la educación, y en las relaciones sentimentales y laborales. Se concluye que es factible desarrollar las competencias emocionales en varias esferas de la vida para mejorar el desempeño de las personas en la sociedad.

PALABRAS CLAVES: Competencias emocionales, Impacto social.

TITLE: Development of the emotional competences in executives and their social impact.

AUTHOR:

1. Máster. Roberto López Boudet.

ABSTRACT: It has been demonstrated that it is not only worth to have university degrees, but it is much more necessary to have competences that help us manage our emotions and those of others, as qualities that lead us to success in any field of daily life. For this reason, the objective of this research is to make an assessment of the development of emotional competences and their social impact. Experiences demonstrate that the development of these competences is applicable in the prevention of risks of social behaviors, in mental health, in education, and in sentimental and labor relationships. It is concluded that it is feasible to develop emotional competences in very different spheres of life to improve the acting of people in society.

KEY WORDS: Emotional competences, Social impact.

INTRODUCCIÓN.

“El trabajo es la fuente de toda riqueza”¹, sabia sentencia que demuestra el papel del trabajo en la formación humana. La posición erecta, el uso de la mano, la vida en sociedad, y por fin, la “necesidad de decirse algo los unos a los otros”² dieron surgimiento a las relaciones sociales y a la comunicación³.

Al principio se observaba la naturaleza como una contemplación abstracta, no podían explicarse muchos fenómenos; después, con el desarrollo del cerebro y del pensamiento trataron de buscarle una explicación a esos efectos. Surgen, así, sus primeras herramientas, y poco a poco, empezaron a realizar sus primeras operaciones complejas a través del empleo de diversas técnicas y de innovaciones tecnológicas.

En medio de la sociedad en que vivían, tardó muchos miles de años calcular las consecuencias de sus acciones naturales y sociales. Las revoluciones industriales que se han desarrollado evidencian la relación interna entre estos aspectos.

¹Engels, F. (1876) El papel del trabajo en la transformación del mono en hombre. En: Marx, C y Engels, F. (Eds.), *Obras escogidas*. Tomo III. Moscú: Progreso, 1974. P. 66.

² Idem. P. 69.

³ Flores, M., Jiménez, A. e Isaac, S. (1997) Técnica o tecnología ¿Sinónimos?. En: Colectivo de autores. (Eds.), *Tecnología y sociedad*. En dos tomos. Tomo I. La Habana: Imprenta CUJAE.

Es de notar, con el surgimiento de las escuelas de la administración (después de la primera Revolución Industrial en Inglaterra), el papel predominante que van teniendo las relaciones sociales⁴; es decir, la escuela del comportamiento va dando más fuerza a los recursos intangibles (conocimientos y habilidades) que a los tangibles (financieros y equipos) que le aporten mayor valor a los mercados que sirven.

Esto requiere que actualmente las personas, en medio de un entorno muy cambiante, posean determinadas habilidades (competencias) que les permitan actuar flexiblemente en ese contexto social.

Los directivos organizacionales, responsables de sus acciones ante la sociedad, y sus subordinados, requieren, entonces, de competencias específicas que les permitan relacionarse adecuadamente con ellos mismos y con los demás. De manera que ¿cómo saber las conductas que permiten alcanzar el éxito?. Esta interrogante ha sido estudiada por diferentes investigaciones que han tratado de descifrar qué hay detrás de una persona que lo ha alcanzado. El término inteligencia es el que todos han aceptado, en tanto es una conducta intencionada dirigida a la satisfacción de demandas sociales impuesta por un contexto⁵.

Sin embargo, actualmente ya no es suficiente. Se requiere algo más que el conocimiento académico: un conjunto de competencias que cobran relevancia en la vida cotidiana en los contextos actuales. Se trata del conocimiento, educación y desarrollo de las capacidades emocionales, mostrando una visión más optimista del ser humano, al demostrar, que en la medida que el hombre potencie y descubra dichas capacidades, puede satisfacer criterios de excelencia en las diferentes esferas donde su vida acontece.

El concepto de Inteligencia Emocional (IE) comenzó a utilizarse a partir de los trabajos de Peter Salovey y John D. Mayer cuando al principio de los años 90 publicaron el primer trabajo sobre

⁴ Stoner, J. (1989) *Administración*. (5ta. ed.). México: Prentice Hall.

⁵ Bello, Z. (2006) *Inteligencia Emocional. Un constructo de utilidad potencial*. Ponencia presentada en Congreso Regional de la Sociedad Interamericana de Psicología (SIP), La Habana.

el tema⁶; sin embargo, no se hizo popular hasta que Daniel Goleman publicó su libro “La inteligencia emocional” en 1995, demostrando que no basta con poseer un adecuado cociente intelectual, ni diplomas universitarios, ni pericia técnica; sino es necesario poseer las competencias o habilidades más relevantes de IE para saber controlar nuestras emociones y manejar con más destreza nuestras relaciones.

Por ser éste un tema novedoso en el mundo científico, y mucho más en el caso cubano, se requiere valorar el desarrollo de las competencias emocionales en directivos y su impacto en la sociedad, constituyendo éste el objetivo principal de esta investigación.

DESARROLLO.

De las revoluciones industriales que se han desarrollado en la evolución de la humanidad, es a la Tercera a la que le corresponde las innovaciones tecnológicas basadas en la introducción de la computación, la energía nuclear, y el código genético. En ello, resulta de vital importancia la gestión del conocimiento, la que se ve afectada por la disposición tecnológica de los países más desarrollados en detrimento de los menos y por el daño medio ambiental que ha generado⁷.

En este desenvolvimiento han tomado fuerza las técnicas y las tecnologías que tienen relación con la calificación de los que las realizan; de manera que se avanza hacia la primacía de la inteligencia como elementos fundamentales del progreso social⁸. Tal y como lo plantea Núñez: “Propongo que aceptemos la idea de la *sociedad del conocimiento* en un sentido específico: ella capta la relevancia que tiene hoy la ciencia y la tecnología, la información y la calificación permanente de las personas en el mundo del trabajo”⁹.

En concordancia plena con este último autor, juega un importante rol la integración de la ciencia, la técnica, la tecnología y la sociedad; pues no se concibe a éstas separadas de la sociedad a la que tributa. Se tornan, entonces, muy pertinentes las definiciones sobre ciencia, técnica y

⁶ Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.

⁷ Núñez, J. (2009) *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana: Félix Varela.

⁸ López, F. y otros, (2000). *Hacia una educación de calidad. Gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid: Narcea.

⁹ Núñez, J. (2009) *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana: Félix Varela. P. 87.

tecnología ofrecidas por diferentes autores.

Para Rosental y Iudin, la ciencia es: “Una forma de la conciencia social, constituye un sistema históricamente formado de conocimientos, ordenados, cuya veracidad se comprueba y se puntualiza constantemente en el curso de la practica social. La fuerza del conocimiento científico radica en el carácter general, universal, necesario y objetivo de su veracidad”¹⁰.

El autor que ofrece varios conceptos es Núñez cuando plantea que ciencia es:

- “Sistema de conocimientos que modifica nuestra visión del mundo real y enriquece nuestro imaginario y nuestra cultura”.
- “Proceso de investigación que permite obtener nuevos conocimientos, los que a su vez ofrecen posibilidades nuevas de manipulación de los fenómenos”.
- Referente a sus impactos prácticos y productivos es: “Una fuerza productiva que propicia la transformación del mundo y es fuente de riqueza”.
- “Profesión debidamente institucionalizada, portadora de su propia cultura y con funciones sociales bien identificadas”¹¹.

Y concluye con una aseveración que ilustra más el nexo de la ciencia con la sociedad: “La ley fundamental de la ciencia, si existe, tiene que expresar su nexo con la sociedad”¹².

Lo hasta aquí explicado conlleva a entender la relación interna que tiene la ciencia con la técnica, pues ambas conllevan el conocimiento del hombre que la crea y la utiliza en su provecho. Por eso, Núñez plantea que la técnica: “Son procedimientos operativos útiles desde el punto de vista práctico para determinados fines”¹³, y Rosental y Iudin afirman que: “En la técnica encuentran su expresión los resultados prácticos de la ciencia”¹⁴.

A criterio del autor de este trabajo, son Flores y otros, los que ofrecen el concepto más acabado de técnica: “Proceso de relación activa del hombre con el medio (naturaleza y otros hombres) a

¹⁰ Rosental M. y Iudin, P. (1973) *Diccionario filosófico*. La Habana: Política. P. 65.

¹¹ Núñez, J. (2009) *La ciencia y la tecnología como procesos sociales*. La Habana: Ed. Félix Varela. P. 23.

¹² *Idem*. P. 91.

¹³ *Idem*. P. 16

¹⁴ Rosental M. y Iudin, P. (1973) *Diccionario filosófico*. La Habana: Política. P. 448.

través de la cual el hombre conoce y transforma creadoramente esa relación y extiende sus posibilidades, mediante determinados medios producidos por él, en el curso de su actividad”¹⁵.

Estos mismos autores realizan una acertada comparación entre la técnica y la tecnología, pues la última engloba a la primera y es mucho más amplia. En este sentido afirman que la tecnología “integra y presupone ya todo un conjunto de procesos organizativos por cuanto incluye diversos sistemas técnicos, lo que implica una estructura organizacional de inicio a fin, así como el trazado de una política de desarrollo para ofrecer su asimilación”¹⁶.

De manera que, la tecnología se puede entender como la manera de poner en práctica, para una determinada sociedad, las ciencias y las técnicas en la fabricación de un producto o la mejora de la gestión empresarial¹⁷.

Todos estos conceptos citados tienen elementos en común: primero, la aplicación de conocimientos científicos y técnicos; segundo, se conciben para desarrollar productos o servicios; y tercero, sirven a una sociedad determinada.

Sin embargo, no basta sólo con poseer conocimientos para desarrollar productos y que sean aplicados en un contexto dado para obtener un resultado deseado; se requiere, además, que esta tecnología sea la más eficiente posible, y para eso, precisamente, teniendo en cuenta su ciclo de vida, se requiere de un proceso de cambio técnico que comprende tres fases:

- Invención: primer desarrollo de un producto o proceso.
- Innovación: aplicación comercial de ese nuevo producto o proceso.
- Difusión: adopción del nuevo producto o proceso por la empresa no ligada a su generación.

Muy de acuerdo con este pensamiento, la innovación se define: “como la generación de nuevas ideas mediante las cuales se puede crear un nuevo producto, servicio, o un nuevo proceso”¹⁸.

¹⁵ Flores, M., Jiménez, A. e Isaac, S. (1997) *Técnica o tecnología ¿Sinónimos?*. En: Colectivo de autores (Eds.). *Tecnología y sociedad*. En dos tomos. Tomo I. La Habana: Imprenta CUJAE. P. 19.

¹⁶ Idem. P. 23.

¹⁷ Menguzzato, M. y Renau, J.J. (1991) *La dirección estratégica de empresas*. España: Ariel, S.A.

¹⁸ Idem. P. 194.

En este sentido, fue Saenz¹⁹ quien clasificó las innovaciones de una manera más precisa, a saber:

- Básicas: cuando abren nuevos mercados, industrias o campos de actividad,
- Incrementales: si producen cambios en la tecnología existente para mejorarlas, pero sin alterar sus características fundamentales, y
- Menores: porque tienen efectos económicos, pero no representan un cambio significativo en el nuevo producto, servicio o proceso.

Este modo de actuar es tan importante para las empresas y las naciones que precisamente la competitividad de una industria y de una nación dependen de su capacidad de innovación²⁰.

Siguiendo este razonamiento, la innovación trae aparejado una renovación de los productos y los procesos, un cambio en la organización, y por supuesto, en la calificación de los profesionales que laboran en esa organización; lo que conlleva a pensar en el término *competencia* en el campo laboral.

Si se sigue el razonamiento de las escuelas de la administración explicado por Stoner²¹, las tendencias administrativas después de la década del 20 del siglo pasado, comenzaron con un Enfoque de la Dirección por Instrucción (DpI) con el ordeno y mando; posteriormente, en los años 60, se asumió la Administración por Objetivos (APO), más adelante predominó el Enfoque de Dirección por Valores (DpV), y actualmente, el mundo gira alrededor de la Dirección por Competencias (DpC).

Al arribar al siglo XXI, las organizaciones afrontan diversos desafíos de forma simultánea, donde con más frecuencia se demandan profesionales equipados con una amplia variedad de competencias que no sólo se limitan a un elevado índice académico, sino que se refieren a la forma de trabajar, la actitud hacia el trabajo, la actitud hacia los demás, la calidad de las relaciones humanas, la flexibilidad, iniciativas, y la capacidad de adaptación; considerándose

¹⁹ Saenz, T. (1997) *Ingenierización e innovación tecnológica*. En: Colectivo de autores. (Eds.), *Tecnología y sociedad*. En dos tomos. Tomo II. La Habana: Imprenta CUJAE.

²⁰ Porter, M. (1990) *The Competitive Advantage of Nation*. *Harvard Business Review*, marzo-abril, 73-93.

²¹ Stoner, J. (1989) *Administración*. (5ta. ed.) México: Prentice Hall.

aspectos implícitos en la forma de percibir y vivir con los otros en un contexto social. Cuando se asumen estas posturas como retos, se favorece un elevado desempeño y se facilita la inserción laboral.

Muy a tono con este criterio, Cuesta plantea que: “La gestión del desempeño por competencias se enfoca esencialmente en el desarrollo, en lo que las personas serán capaces de hacer en el futuro”²².

Esto constituye en sí un desafío para los directivos, ellos son los que tienen que formar un colectivo de trabajo eficiente, crear un clima laboral armónico, y lo que es más difícil, ser el líder de su organización. Para ello, se requiere poseer competencias, tal como lo plantea Castro: “De manera sintética se puede decir que estos comportamientos son los que deben imperar en las organizaciones de hoy en día, lo que tiene implícito un liderazgo efectivo”²³.

Una de las definiciones más aceptadas sobre competencia en el ámbito laboral es la de Goleman, quien afirma que: “Es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz, o por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral”²⁴.

Una definición muy acertada y completa la ofrece la Norma Cubana cuando afirma que la competencia laboral es el: “Conjunto sinérgico de conocimientos, habilidades, experiencias, sentimientos, actitudes, motivaciones, características personales y valores, basado en la idoneidad demostrada, asociado a un desempeño superior del trabajador y de la organización, en correspondencias con las exigencias técnicas, productivas y de servicios. Es requerimiento esencial que esas competencias sean observables, medibles y que contribuyan al logro de los objetivos de la organización”²⁵.

Como es de notar en esa definición, al igual que la de Goleman, se toma el término habilidad para definir la competencia, pero ésta última le incorpora otros elementos como los valores y los

²² Cuesta, A. (2005) *Tecnología en la gestión de recursos humanos*. La Habana: Academia. P. 20.

²³ Castro, F. (2001). *Ciencia, innovación y futuro*. La Habana: Instituto Cubano del Libro. P. 204.

²⁴ Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.. P. 23.

²⁵ NC: 3000:2007. *Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano*. La Habana. ONN. P. 10.

sentimientos, lo que conlleva a pensar en la importancia de la inteligencia y la emoción dentro de ella y a la inteligencia emocional en su conjunto.

De acuerdo con Martínez, el término inteligencia procede del latín *intelligentia*, significando la capacidad de entender o comprender; la capacidad de resolver problemas; el conocimiento, comprensión y acto de entender, la habilidad, destreza y experiencia; entre otras acepciones. Mientras que emoción (del latín *emotio*) es la excitación repentina del ánimo, o como también, cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento y la pasión. Dicho autor, coincidiendo con Goleman, determina que las condiciones intelectuales no son la única garantía de éxito en el ámbito profesional del trabajo, sino tan sólo un factor, que unido a las necesidades emocionales cubiertas del personal como equipo, desarrollará el desempeño y los resultados de todo líder y trabajador, motivándolo emocionalmente a ser productivo²⁶.

Así, Goleman definió la Inteligencia Emocional (IE) como: “La capacidad de motivarnos a nosotros mismos, de perseverar en el empeño a pesar de las posibles frustraciones, de controlar los impulsos, de diferir las gratificaciones, de regular nuestros propios estados de ánimo, de evitar que la angustia interfiera con nuestras facultades racionales”²⁷, lo que le llevó inexorablemente a afirmar que: “El hecho de poseer una elevada inteligencia emocional no garantiza que la persona haya aprendido las competencias emocionales que más importan en el mundo laboral, sino tan sólo que está dotada de un excelente potencial para desarrollarlas”²⁸.

Luego, entonces, resulta imprescindible desarrollar las competencias emocionales que se agrupan en dos áreas fundamentales a juicio del autor antes señalado: intra e interpersonal; las que a su vez están compuestas por cuatro dimensiones y diecinueve competencias, a saber:

Área Intrapersonal.

Dimensión I. Conciencia de uno mismo. Esta dimensión constituye el fundamento esencial del liderazgo emocionalmente inteligente, definida como: “Comprensión profunda de las propias

²⁶ Martínez, C. (2008) *Consideraciones sobre inteligencia emocional*. La Habana: Científico-Técnica.

²⁷ Goleman, D. (1995) *La Inteligencia Emocional*. Buenos Aires: B. Argentina, S.A. P. 25.

²⁸ Idem. P. 33.

emociones así como también de las propias fortalezas, limitaciones, valores y motivaciones”²⁹.

Se asocian a esta dimensión, las siguientes competencias:

- ✓ Conciencia emocional: Reconocimiento de las propias emociones, las causas que las generan además, y su efecto en el desempeño de su rol.
- ✓ Valoración adecuada de uno mismo: Permite reconocer los propios recursos, capacidades y limitaciones internas.
- ✓ Confianza en uno mismo: Denota una clara sensación de las capacidades personales y su propio valor.

Para estos autores, la plena conciencia de las emociones y sus efectos constituye una guía para actuar en consonancia con las exigencias laborales, reflexionando en torno a los sentimientos conflictivos, y posibilitando el desarrollo de competencias esenciales como el liderazgo y la empatía. Cuando el directivo no permanece en contacto con sus señales internas, tomando en cuenta los efectos de las emociones, puede caer en la llamada *sordera emocional* y convertirse en analfabetos emocionales, destacándose por: el afán de vencer siempre, o el esfuerzo desmedido asociado a trabajar compulsivamente, lo cual lo puede llevar al estrés crónico, y la excesiva preocupación por las apariencias.

Dimensión II. Autogestión Emocional. Posibilita que el directivo conserve la claridad mental, la intensa motivación para alcanzar los objetivos, y mantenga alejada las emociones destructivas que socaban el desempeño. Estos líderes generalmente son optimistas, entusiastas y flexibles a los cambios, lo cual alienta la resonancia y apunta hacia el contagio emocional que trasciende lo privado y se proyecta en la organización.

Estudios realizados con líderes y sus respectivos equipos pertenecientes a empresas de servicios, incluido una cadena hotelera, demostró la importancia de los estados de ánimos favorables en el clima laboral y el rendimiento económico de la organización. Estados de ánimos positivos

²⁹ Goleman, D., Boyatzis R. y McKee A. (2002) *El líder resonante crea más: el poder de la Inteligencia Emocional*. España: Plaza & Editores. P. 71.

alientan la creatividad y favorecen la toma de decisiones, al cobrar conciencia de los recursos que se dispone para alcanzar los objetivos, mientras que emociones negativas como la ansiedad, preocupación, angustia e ira originan estrés en la atención al cliente, política de calidad y problemas personales³⁰.

De esta forma la autogestión emocional comprende las siguientes competencias:

- ✓ Autocontrol emocional: Manejar adecuadamente las emociones e impulsos conflictivos dando muestras de ecuanimidad y lucidez ante situaciones tensas.
- ✓ Transparencia: La expresión de los propios sentimientos, creencias, valores y errores denota una proyección íntegra del líder, donde prima la sinceridad y la responsabilidad. Esto prestigia el quehacer del directivo, ganándose la confianza de quienes le rodean.
- ✓ Adaptabilidad: Se trata de afrontar los cambios y los nuevos desafíos con la adecuada flexibilidad, manteniendo la concentración y la energía. La actitud de permanecer abiertos a nuevas perspectivas, asumiendo riesgos y aportando soluciones creativas constituye una de las principales competencias a desplegar por los directivos en situaciones amenazantes.
- ✓ Motivación de logro: Referido al esfuerzo sostenido de los líderes por satisfacer determinado criterio de excelencia. Expresa una marcada orientación hacia los resultados, asumiendo objetivos desafiantes. Se aboga por la retroalimentación como recurso que contribuye a ganar en eficacia.
- ✓ Iniciativa: Se asocia directamente con la eficacia. Los líderes actúan con prontitud, prestando especial atención a las nuevas oportunidades. Pueden obviar rutinas habituales y conseguir metas que trasciendan lo que se requiere, llegando a movilizar a los demás en este empeño.
- ✓ Optimismo: Los líderes optimistas tratan de ser persistentes a pesar de las adversidades, operan desde la perspectiva del éxito y valoran los contratiempos como retos u oportunidades de aprendizaje.

³⁰ **Idem.**

Para los directivos empresariales tener la capacidad de aceptar una nueva información (aunque sea desagradable) y de reaccionar sin defender sus errores a ultranza, les resulta imprescindible para la supervivencia de sus organizaciones; así como aceptar las nuevas ideas y disfrutar los cambios junto con sus empleados. Estas competencias ofrecen la posibilidad de descubrir nuevos caminos que otros suelen descuidar.

Área Interpersonal.

Dimensión III. Conciencia Social. Esta dimensión se basa fundamentalmente en la empatía, la cual es esencial en el directivo para promover la resonancia, pues tiene en cuenta los estados emocionales que experimenta la otra persona en un momento dado. Esta capacidad permite al líder tener en cuenta, en la toma de decisiones, los valores y prioridades compartidos que pueden guiar al grupo.

La conciencia social está relacionada con las dimensiones que le preceden, pues solo a partir de que la persona tenga plena conciencia de sus emociones y conflictos no resueltos, puede evitar que estos distorsionen la percepción de los demás. A su vez, identificadas las emociones propias, pueden evitar que se desborden, acudiendo a la autorregulación emocional³¹.

En esta dimensión subyacen las competencias siguientes:

- ✓ **Empatía:** Tener la capacidad de captar y comprender los sentimientos y los puntos de vista de otras personas, a partir de una escucha activa e interesarse activamente por las cosas que le preocupan.
- ✓ **Orientación al servicio:** Es la capacidad de reconocer, anticiparse y satisfacer las necesidades del otro, contribuyendo a establecer un clima emocional amistoso.
- ✓ **Conciencia organizativa:** Expresa la agudeza de registrar las corrientes políticas y sociales que subyacen en toda organización, descifrando las relaciones claves de poder y las redes sociales más importantes para establecer coaliciones que favorezcan el radio de influencia.

³¹ Goleman, D. (2006) *Inteligencia social*. México: Planeta, S.A. de C.V.

Dimensión IV. Gestión de Relaciones. En esta dimensión convergen las tres anteriores e incluye las herramientas más importantes del liderazgo como la persuasión, la gestión de conflictos, la colaboración, y la pericia para formar y conducir equipos.

Se compone de las siguientes competencias emocionales:

- ✓ **Liderazgo:** La capacidad para inspirar y movilizar a los demás, constituye el punto de partida de los directivos que pretenden gestionar adecuadamente las relaciones que emanan de su radio de acción. En este sentido, los autores afirman que los líderes que saben inspirar, son capaces de articular una visión que resulte movilizadora para sus empleados. De esta forma, la inspiración puede convertirse en el núcleo de la capacidad de influencia de los directivos.
- ✓ **Influencia:** Se refiere a la capacidad de emplear tácticas eficaces de persuasión, interviniendo en este proceso la empatía, comunicación persuasiva, y la asertividad. En este sentido, Goleman, Boyatzis y McKee (2002) consideran que todo directivo que pretenda influir, debe ser ante todo un buen comunicador, seleccionando las vías y los estilos que posibiliten transmitir sus ideas de manera eficaz, logrando una retroalimentación adecuada, con la aceptación del mensaje por el otro, lo cual está en dependencia del contenido y su impacto emocional.
- ✓ **Gestión de conflictos:** Se refiere a la capacidad de negociar y resolver conflictos. La literatura especializada aborda el conflicto desde tres estrategias de afrontamiento: ganar-ganar; ganar-perder y perder-perder. Los líderes emocionalmente inteligentes asumen diversos puntos de vista y tratan de integrarlos en un ideal común. Además, reconocen los sentimientos e ideales de los implicados y se esfuerzan en encauzarlos hacia ese ideal compartido.
- ✓ **Catalizador de cambio:** Los directivos deben jugar un rol activo, reconociendo la necesidad de cambio y proyectando una actitud positiva hacia el mismo. Esta capacidad permite al directivo aprovechar la innovación, en cuanto a permanecer abierto a nuevos datos y

renunciar a antiguas creencias para adaptarse a los nuevos tiempos, de esta manera evita la inmovilidad empresarial.

- ✓ Trabajo en equipo y colaboración: Se refiere a la capacidad de trabajar con los demás y crear la sinergia grupal en la consecución de metas colectivas. Los líderes capaces de trabajar en equipo generan un ambiente amistoso de colaboración basado en el respeto y la utilidad. Además, fomentan el compromiso y el entusiasmo por el esfuerzo común y siempre están dispuestos a consolidar las relaciones interpersonales.
- ✓ Desarrollo de los demás: Esta competencia del líder, relacionada estrechamente con el trabajo en equipo, se orienta hacia las diversas estrategias y acciones de capacitación que pueden tributar al desarrollo profesional y personal de los colaboradores. El desarrollo de los demás implica identificar los logros de los demás, proporcionando una retroalimentación útil y oportuna que incite a la superación continua.
- ✓ Aprovechamiento de la diversidad: En las organizaciones convergen diversas capacidades, valores y emociones portadas por los individuos, que a pesar de sus diferencias, deben responder a metas comunes. Le corresponde, entonces, a los directivos guiar esas personalidades diversas hacia un fin común, lo cual se logra si se parte de un respeto a las diferencias que incluye afrontar prejuicios y estereotipos, la comprensión de los diferentes puntos de vistas, y la consideración de esa diversidad como una oportunidad.

El arte en la dirección radica en la utilización adecuada de este repertorio de competencias. Toda persona tiene un perfil de fortalezas y debilidades, el desempeño sobresaliente no requiere poseer todas las competencias, sino tener al menos una fortaleza por dimensión, constituyendo la “masa crítica” necesaria para el éxito³².

Este mismo autor plantea que de los ciento ochenta y un modelos de competencias estudiados, dos de cada tres habilidades pertenecen a la IE, y que aunque la lista en general es aplicable a todos los trabajos, cada profesión exige diferentes competencias unas más que otras. Así: “En las

³² Goleman, D. (1998). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A.

profesiones técnicas y científicas, el pensamiento analítico ocupa un tercer lugar, después de la capacidad de influir sobre los demás y de la motivación de logro (...). Un genio reticente o perezoso puede tener todas las respuestas en su cabeza, pero éstas no servirán de nada si no son conocidas o no le importan a nadie”³³.

Existen tres grandes grupos, donde caen las competencias emocionales que conducen al éxito, y por tanto, hay que desarrollarlas con más precisión:

- Iniciativa, motivación de logro, y adaptabilidad.
- Influencia, capacidad para liderar equipos, y conciencia política.
- Empatía, confianza en uno mismo, y capacidad de alentar al desarrollo de los demás.

Como se observa, en el núcleo de estos tres grupos se encuentran, fundamentalmente, la empatía y las habilidades sociales, lo que conlleva a asegurar que las habilidades que diferencian a los directivos más sobresalientes en el dominio tecnológico no son exclusivamente técnicas, sino que, por el contrario, tienen que ver con la capacidad de relacionarse con los demás. De ahí surge la importancia de lo que Goleman nombró *Inteligencia social*. Para ese autor, “nuestras interacciones sociales son las que mueven a nuestras emociones”³⁴ y sus ingredientes se organizan en dos amplias categorías: la conciencia social, lo que se percibe sobre los otros, y la facilidad social, lo que se hace en consecuencia con esa conciencia.

Estudios internacionales de Inteligencia Emocional (IE) demuestran el interés que este aspecto ha tomado para las diferentes esferas del comportamiento humano: educacional, empresarial, clínico, médico e investigativo, identificándose nueve técnicas o tests internacionales para evaluar la IE³⁵:

1. Trait Meta-Mood Scale (TMMS-48) de Salovey, Mayer, Goleman, Turvey y Palfay (1995).
2. Schutte Self Report Inventory (SSRI) de Schutte, Malouff y otros (1998).
3. MEIS de Mayer, Salovey y Caruso (1999).

³³ *Idem*. P. 36.

³⁴ Goleman, D. (2006) *Inteligencia social*. México: Planeta, S.A. de C.V. P. 127.

³⁵ Extremera, N. (2004) Medidas de evaluación de la Inteligencia Emocional. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 36, 209-228.

4. Emocional Competente Inventory (ECI) de Boyatzis y otros (2000).
5. Bar-On Emotional Quotient Inventory (EQ-i) de Bar-On (2002).
6. Cuestionario de Inteligencia Emocional (CIE) de Mestre (2002).
7. MSCEIT v. 2.0 de Mayer, Salovey, Caruso y Lopes (2002).
8. Trait Emotional Intelligence Questionnaire (TEIQue) de Petrides y Furnham (2003).
9. Trait Meta-Mood Scale (TMMS-24) de Fernández-Berrocal, Extremera y Ramos (2004).

Los investigadores Mayer, Salovey y Caruso (2009), a través de su test MSCEIT, han investigado la IE en diferentes aspectos de la vida cotidiana³⁶:

- En la prevención de conductas de riesgos: Se analizaron la relación entre la IE y el consumo de drogas legales e ilegales en universitarios norteamericanos. Los resultados arrojaron que existe una baja relación entre la IE y el consumo de estupefacientes, sólo en el caso de los varones; así mismo se encontró una relación similar entre la IE y las conductas desviadas como el número de agresiones físicas y actos vandálicos. En cuanto al consumo de alcohol se obtuvieron datos similares en varones y mujeres.
- En salud mental: Investigaciones realizadas revelan que la IE protege, o al menos, hace menos vulnerable el efecto negativo de la depresión. En España, un estudio realizado con estudiantes de instituto y universitarios se obtuvieron resultados análogos, es decir, un estudio con pacientes de diferentes psicopatologías mostraron que grupos con distimia y esquizotipia psicométrica presentaban la calificación más baja de IE y tenían dificultades tanto en sus relaciones familiares como con sus compañeros.
- Emociones positivas: Dos investigaciones con universitarios norteamericanos han encontrado una correlación positiva entre la IE y la escala del bienestar psicológico.
- Relaciones interpersonales: Se encontraron conexiones entre una alta puntuación de IE y las relaciones positivas con los padres, y menos interacciones negativas con los amigos más

³⁶ Mayer, J., Salovey, P. y Caruso, D. (2009) *MSCEIT- Test de inteligencia emocional Mayer-Salovey-Caruso*. Madrid: Tea.

íntimos. Estudios realizados con universitarios alemanes mostraron que los estudiantes con más IE percibían sus interacciones con las personas del sexo opuesto con mayor calidad y con más éxito. También en estudiantes canadienses se ha hallado que las personas con puntuaciones altas de IE tienen un sentido del humor más positivo y son menos agresivos, por lo que mostraban mejores competencias sociales.

- Relaciones sentimentales: Un estudio mostró la calidad de las relaciones sentimentales en 86 parejas universitarias heterosexuales de Estados Unidos en tres categorías: los dos con una alta IE, uno alta y otro baja, y los dos con baja IE. Las parejas con baja IE se consideraban menos satisfechas en su relación; las parejas en que los dos tienen una alta IE no se diferenciaron mucho de las parejas en la que sólo uno de ellos tenía una alta IE. Dicho de otra manera, para que una pareja funcione es suficiente que uno de ellos tenga una alta IE.
- Relaciones laborales: Se analizaron en un grupo de ejecutivos con experiencias la relación entre la IE y el liderazgo, mostrándose que los ejecutivos con más puntuación de IE tuvieron mayor efectividad en el liderazgo; así mismo, se encontraron similitudes con las habilidades negociadoras de un grupo de estudiantes de maestría.

En un estudio sobre la influencia de la IE en las actitudes positivas en el ámbito laboral se obtuvo que personas con más IE recibieran aumentos salariales y puestos más altos en la compañía que sus otros compañeros, además de que fueron evaluados más positivamente por sus compañeros y jefes.

Por último, se analizó la interrelación entre la IE y la inteligencia cognitiva, comprobándose que los trabajadores con baja inteligencia cognitiva tuvieron un rendimiento laboral adecuado y un comportamiento organizacional positivo si tenían una alta IE. Lo que demuestra la aseveración de que: “Cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la

experiencia o la inteligencia técnica que tenga la persona”³⁷.

En el ámbito educacional, los más destacados investigadores son españoles³⁸, los cuales correlacionaron la IE con el coeficiente intelectual de estudiantes universitarios; otros coterráneos estudiaron los procesos cognitivos-emocionales en estudiantes de institutos³⁹.

Dentro del ámbito laboral, el propio Goleman ha realizado estudios en 188 de las más grandes empresas del mundo entre las que se pueden citar: Lucent Technologies, British Airways y Credit Suisse, donde ha demostrado la importancia del desarrollo de la IE en los directivos para los resultados de sus organizaciones: “Los directivos con una cierta medida de inteligencia emocional sobrepasaron los objetivos anuales de ventas en alrededor del 20 por ciento”⁴⁰ (Goleman, 2009:3).

Los resultados de las empresas están en estrecha relación con el clima de sinceridad y de comunicación abierta que mantenga el líder con sus subordinados, lo cual requiere plantear la verdad por inquietante que sea y sopesar todos los aspectos de un determinado problema. Este hecho “sólo es posible cuando las personas sienten que cuentan con la libertad suficiente para sincerarse sin miedo a ser castigados, reprendidos o ridiculizados” (Goleman, 1998:316)

El contexto cubano se caracteriza por un constante cambio desde el momento mismo en que triunfa la Revolución; sin embargo, comienza a ser vital para la supervivencia de su sistema social las transformaciones que deben sufrir las empresas.

Este complejo proceso requiere un cambio en los métodos y estilos de dirección de los directivos a todos los niveles, y por ende, el desarrollo de competencias necesarias. He aquí la importancia capital que reviste el desarrollo de las competencias emocionales en los directivos empresariales

³⁷ Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A. P. 30.

³⁸ Pérez, N. y Castejón, J.L. (1997) Relaciones entre la inteligencia emocional y el coeficiente intelectual con el rendimiento académico en estudiantes universitarios. *Revista Electrónica de Motivación y Emoción*. 9 (22).

³⁹ Fernández, P. y Extremera, N. (2002) La inteligencia emocional: Métodos de evaluación en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación*. Universidad de Málaga. España.

⁴⁰ Goleman, D. (2009). Emotionale Intelligenz - zum Führen unerlässlich [Inteligencia emocional - imprescindible para la Dirección]. *Rev. Führung*. Extraído de <http://dietz-training.de>. P. 3.

cubanos, pues este desarrollo permite que⁴¹:

- El trabajador se sienta más persona, más feliz, más pleno y con mayor calidad de vida; aumenta la motivación y las relaciones personales mejoran.
- Las personas se implican más en su trabajo y son más responsables y autónomas.
- Se mejora el clima laboral; el poder (especialmente el carismático) y el liderazgo se ven reforzados.
- Aumenta la eficacia y eficiencia de las personas y de los equipos.
- Los procesos de cambio y de mejora continua se agilizan.

La adopción de la gestión por competencia comienza a desarrollarse en las entidades cubanas a partir del 2007 cuando se aprueban las Normas Cubanas 3000, del Sistema de Gestión Integrada del Capital Humano, que tienen como base las competencias laborales de los trabajadores y directivos que deben dirigir ese proceso.

Los analistas cubanos no han estado a la zaga sobre los estudios de IE, destacándose la Dra. Zoe Bello, de la Facultad de Psicología de la Universidad de La Habana, quien ha investigado estas competencias en niños con retardo en el aprendizaje. Esta investigadora demostró que estos niños presentan problemas con la dimensión Autogestión emocional, lo que los lleva a tener problemas en sus relaciones interpersonales con sus coetáneos, y precisamente con una alternativa psicopedagógica, logra insertar estos infantes de la escuela especial a la enseñanza normal.

Una de sus investigaciones sobre el comportamiento de las competencias emocionales fue en los enfermeros del Hospital Clínico Quirúrgico “Hermanos Ameijeiras”, donde se comprobó que las competencias emocionales son más importantes en el desarrollo de su trabajo que las competencias cognitivas y técnicas. Además, por el impacto social del trabajo que realizan, las competencias más desarrolladas en ellos son la Empatía (en la dimensión Conciencia social) y el

⁴¹ Bolívar, C. (2002). *Cómo desarrollar la Inteligencia Emocional en las empresas*. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com>

Autocontrol emocional (en la dimensión Autogestión emocional), pues están sometidos a relaciones interpersonales muy estrechas con los pacientes y sus familiares, y a situaciones estresantes por el estado de salud de los enfermos.

Otras investigaciones, en el estudio del comportamiento de las competencias emocionales en directivos del sector turístico, comprueban que la competencia que menos tienen desarrolladas es la Motivación de logro (perteneciente a la dimensión Autogestión emocional), aspecto muy importante en las condiciones actuales cubanas⁴², pues: “La ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía, y en suma, provoca un menoscabo en el rendimiento laboral de los trabajadores. De este modo, las fortalezas y debilidades de la competencia emocional de un jefe pueden medirse, respectivamente, con el pleno aprovechamiento o el mal uso del talento de sus subordinados”⁴³.

CONCLUSIONES.

Como conclusiones del trabajo se presenta que:

1. Los adelantos tecnológicos actuales requieren de competencias laborales cada vez más precisas, en las que el trabajo en equipos y la compartimentación de los conocimientos juegan un papel primordial; competencias, ambas, de la inteligencia emocional.
2. La inteligencia emocional es un constructo compuesto por dos áreas, cuatro dimensiones y diecinueve competencias que pueden ser desarrolladas e impactan en cualquier ámbito de la vida cotidiana: social, clínica, educativa y laboral.
3. El desarrollo que actualmente tiene la inteligencia emocional confirma la necesidad de vincularla con el desempeño empresarial, como una innovación tecnológica al sistema de competencias de las organizaciones cubanas, que tiene una influencia vital en los resultados de esas empresas en la sociedad actual.

⁴² López, R. y Martínez, A.M. (2014) *Inteligencia emocional y la ventana del líder en los directivos turísticos. Revista Ingeniería Industrial. XXXV (2)*. La Habana.

⁴³ Goleman, D. (1998) *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Kairós, S.A. P. 40.

DATOS DEL AUTOR.

1. Roberto López Boudet. Máster en Dirección y Profesor Auxiliar de la Facultad de Ingeniería Industrial del Instituto Superior Politécnico “José Antonio Echeverría”, la Habana. Cuba. Ha impartido cursos sobre administración de empresas a estudiantes de ésta y otras facultades del mencionado instituto, además de formación posgraduada a directivos en técnicas de dirección que incluye maestrías y cursos de especialidad. Ha sido tutor de tesis de maestría y trabajos de diploma de estudiantes de la facultad. Actualmente está en proceso de formación doctoral en tema relacionado con el artículo. Correo electrónico: boudet@ind.cujae.edu.cu

RECIBIDO: 27 de enero del 2016.

APROBADO: 22 de febrero del 2016.