

Las competencias emocionales. Aportes teóricos para su inclusión en la práctica de los directivos cubanos

The Emotional Competitions. Theoretical Contributions for their Inclusion in the Practice of the Cuban Directives

Lic. Nureidy Betancourt-Montoya^I, bnureidy@yahoo.es; MSc. Miranda-Manuel^{II}, miranda@eco.uo.edu.cu; Dr.C. Amílcar F. Roldan-Ruenes^{III}, amilcar@deco.uo.edu.cu

^I Petroempleo, Santiago de Cuba, Cuba; ^{II} Funcionario Ministerio de la Pesca, República de Angola ;
^{III} Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Oriente, Santiago de Cuba, Cuba

Resumen

El presente artículo tiene como objetivo desarrollar el concepto de inteligencia emocional y las competencias a ella asociadas como una opción y posible solución para lograr una efectiva interacción entre el directivo y sus seguidores. Tomando como referencia los estudios acerca de la inteligencia emocional desarrollados por Goleman, se establece la relación que ella tiene con el desempeño de los administradores. Se trabaja el concepto de líder resonante en función del logro de la armonía tanto en el plano personal como en el intercambio con sus subordinados.

Palabras clave: inteligencia emocional, competencias emocionales, desempeño administrativo.

Abstract

The present article has as objective to develop the concept of emotional intelligence and the competitions to her associate as an option and possible solution to achieve an effective interaction between the directive and its followers. Taking like reference the studies of about the emotional intelligence developed by Goleman established the relationship that she has with manegerial perfomance. One works resonant leader's concept so much in function of the achievement of the harmony in the personal plane as in the exchange with their subordinates.

Keywords: emotional intelligence, competitions, managerial performance.

Introducción

Muchos son los retos a los cuales se enfrenta la humanidad en la actualidad, cada día aumentan las demandas y la necesidad de adaptarse con más rapidez al entorno, es preciso, por tanto, reaccionar con un sentido positivo, para el logro de los objetivos personales y empresariales.

Las organizaciones en general, y las empresas en particular, en la actualidad no escapan a la necesidad de adaptarse al entorno y ello depende mucho del grado de inteligencia de sus directivos. La inteligencia de las organizaciones, expresada en la inteligencia de los equipos de dirección, se desarrolla a través del actuar de sus líderes, se constituye en un rasgo de su cultura y determina en un 99,9 %, su posibilidad de desarrollarse o fracasar

Cuba, con todos los cambios que se están produciendo a nivel mundial, ha actualizado su modelo económico de gestión y con ello ha replanteado las bases de la gestión empresarial como único camino para lograr la sostenibilidad y mayores niveles de eficiencia y eficacia en todos los procesos.

En la actualidad, cualquier problema, tanto del macro como del microentorno empresarial, no escapa de la necesidad de analizar el desarrollo del Capital Humano de las empresas: sus directivos, puesto que cualquier dinámica que pueda desarrollar un colectivo dado se edifica sobre las estrategias, los planes y la cultura establecidas por las personas que en él trabajan, fundamentalmente sus directivos. No importa con cuántos Recursos Financieros cuente esta empresa, ni los productos que oferte, sino son las personas y la calidad de estas quienes darán valor a la organización.

Cada vez cobran mayor importancia los estudios que se realizan en torno al capital humano de las organizaciones y adquieren más importancia los conceptos de selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño. En esta dirección existen enfoques con conceptos que sustituyen términos como “evaluación del desempeño” por “gestión del desempeño” y en torno a ambos se han desarrollado múltiples estudios con nuevas concepciones. En el contexto empresarial existe un término poco desarrollado aunque muy revolucionario, a pesar de ser relativamente reciente: la inteligencia emocional, más específicamente las “competencias emocionales”. El presente artículo tiene como objetivo desarrollar el concepto de inteligencia emocional y las competencias a ella asociadas como una opción y posible solución para lograr una

efectiva interacción entre el directivo y sus seguidores y con ello elevar la eficiencia de la gestión empresarial.

Fundamentación teórica

Desde inicios del siglo XX, se realizaron múltiples estudios para mejorar el desempeño del trabajador e incrementar su rendimiento. Con esta intención los estudios de Frederic Taylor dieron lugar a una escuela de racionalización del trabajo que, tomando como modelo a la máquina, se dedicó a analizar minuciosamente los movimientos mecánicos más eficaces para aumentar el desempeño de un determinado trabajador. Luego, con el desarrollo del pensamiento freudiano, otros investigadores señalaron que además del desarrollo intelectual, debía tenerse en cuenta la personalidad como uno de los factores característicos de la excelencia, constituyendo este su principal aporte. Se demostró que el intelecto no resultó una medida infalible, porque es muy frecuente que personas con un alto coeficiente intelectual no desempeñan con calidad su trabajo y quienes tienen un coeficiente intelectual menor, lo pueden realizar considerablemente mejor.

Como parte de estos estudios surgieron múltiples conceptos, teorías y modos para el desarrollo con calidad de las funciones en el puesto de trabajo, pero los trabajos de David McClelland revolucionaron radicalmente los conceptos presentados hasta el momento. En 1973, publicó el artículo *“Testing for competence rather than intelligence”* (Pruebas de competencias antes que para la inteligencia) y en su opinión, las actitudes académicas tradicionales no permiten predecir, adecuadamente, el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida. McClelland proponía que los rasgos que diferencian a los trabajadores más sobresalientes de aquellos otros que simplemente hacen bien las cosas había que buscarlos en competencias tales como la empatía, la autodisciplina y la iniciativa. (Mertens, 1998).

Aquel artículo propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medir la excelencia, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que esté llevando a cabo. Con ese análisis definió las competencias como: “un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior, o más eficaz, son una habilidad que aumentan el valor económico del esfuerzo físico que una persona realiza en el mundo laboral”. (Goleman, 1998, 35).

Desde entonces se han desprendido muchas investigaciones al respecto y hoy existen diversas tendencias y enfoques para el estudio de las competencias, son múltiples los conceptos, métodos y procedimientos para la determinación de estas. No obstante, existen elementos contradictorios en las diferentes concepciones sobre este término, surgiendo la necesidad de formular posiciones integrativas al respecto, ya que se hace necesario contar con una metodología acorde al entorno empresarial cubano sobre la base de concepciones psicológicas nacionales.

En Cuba, a pesar de lo mucho que también se ha desarrollado el tema, todavía las competencias y su medición no resultan del todo eficaces para evaluar el desempeño actual o futuro de un trabajador; en la mayoría de los casos se le resta importancia en el momento de definir las y evaluarlas. En las empresas en que se ha implementado la gestión por competencias se sobreestiman métodos de selección basados en competencias como el “*Assesment Center*” pero muy pocos desarrollados en la práctica cubana por desconocimiento de su uso. Aunque se han establecido procedimientos de gestión por competencias, hasta el momento no han sido utilizados como herramienta de trabajo en el desarrollo de las competencias. Esta aplicación puede dar la apariencia de ser engorrosa y burocrática, sin embargo, cuando las competencias logran desarrollarse, permiten la consolidación de los procesos de gestión, así como una mayor integración y desarrollo del capital humano. Empresas que han trabajado este término y que lo han hecho en correspondencia con los requisitos de las Normas ISO de la Calidad no han logrado el grado de concientización de estas ventajas.

Más allá del desarrollo de “competencias” establecidas a través la aplicación del método Delphi, existen competencias emocionales que su desarrollo constituyen una filosofía no solo para el trabajo, sino además para la vida.

La gestión por competencias que a inicios de la década de 1970, acuñara David C. McClelland (1973) es de importancia trascendente. La respuesta a la pregunta en cualquier proceso de selección de personal: ¿qué formación debe poseer la persona adecuada para desempeñar con éxito este puesto?, o ¿cómo puede un directivo ejercer un liderazgo efectivo en sus trabajadores?, encuentra su respuesta en la gestión por competencias y es complementado por el modelo de inteligencia emocional desarrollado por Goleman, en el cual se establece un sistema de competencias o habilidades emocionales y sociales que resultan indispensables para una adecuada y creativa adaptación social.

El término inteligencia emocional se refiere a “la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos”. (Goleman, 1998, 430).¹ Puede decirse que es el equilibrio que logra la persona para controlar sus emociones y las de las otras personas, es la combinación de lo que se sabe y lo que se siente en un todo único de nuestro comportamiento, con un sentido positivo de nuestras relaciones con los otros y con nosotros mismos.

Goleman (1998, 430-431) incluye las cinco habilidades emocionales y sociales siguientes dentro de la inteligencia emocional

Conciencia de sí mismo: *capacidad de saber lo que estamos sintiendo en un determinado momento y de utilizar nuestras preferencias para guiar nuestra toma de decisiones basada en una evaluación realista de nuestras capacidades y en una sensación bien asentada de confianza en nosotros mismos.*

Autorregulación: *manejar nuestras emociones para que faciliten la tarea que estemos llevando a cabo y no interfieran en ella; ser conscientes y demorar la gratificación en nuestra búsqueda de objetivos, ser capaces de recuperarnos prontamente del estrés emocional.*

Motivación: *utilizar nuestras preferencias más profundas para encaminarnos hacia nuestros objetivos, ayudarnos a tomar iniciativas, ser más eficaces y perseverar a pesar de los contratiempos y las frustraciones que se presenten.*

Empatía: *darse cuenta de lo que están sintiendo las personas, ser capaces de ponerse en su lugar y cultivar la relación y el ajuste con una amplia diversidad de personas.*

Habilidades sociales: *manejar bien las emociones en las relaciones, interpretando adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar fluidamente; utilizar estas habilidades para persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas; cooperar y trabajar en equipo.*

Estas cinco dimensiones constituyen las capacidades potenciales de que dispone una persona para aprender las habilidades prácticas de los elementos que componen la inteligencia emocional; estas toman forma en la personalidad (Maslow, 1991, 18), a través de las competencias emocionales.

¹ Traducido por el autor.

Puede decirse que las competencias emocionales son las que desglosan las dimensiones anteriormente planteadas, por ejemplo, la *conciencia de sí mismo* en un directivo, permite conocer cuáles son los eventos que lo pueden hacer perder el control emocional; por tanto, logra prepararse y controlarse o alejarse de estas situaciones, alcanza mayor seguridad en sí mismo, lo cual influye, directamente, en el proceso de toma de decisiones.

Por otra parte, los que no cuenten con habilidades sociales serán incapaces de persuadir o inspirar a los demás, de dirigir equipos o de catalizar el cambio. Las competencias emocionales están basadas en una capacidad subyacente de la inteligencia emocional, por tal motivo, es importante potenciarlas y desarrollarlas. El primer paso constituye conocerlas.

Goleman (1998, 430) plantea un total de 25 competencias emocionales a desarrollar basadas en las cinco dimensiones de la inteligencia emocional las cuales se presentan a continuación:

Conciencia emocional, 2) la adecuada valoración de sí mismo, 3) confianza en sí mismo, 4) autocontrol, 5) confiabilidad, 6) integridad, 7) innovación y adaptabilidad, 8) logro, 9) compromiso, 10) iniciativa, 11) optimismo, 12) comprender a los demás, 13) el desarrollo de los demás, 14) fidelidad, 15) influencia, 16) orientación hacia el servicio, 17) aprovechamiento de la diversidad, 18) conciencia política, 19) comunicación, 20) el manejo de los conflictos, 21) liderazgo, 22) catalizadores del cambio, 23) establecer vínculos, 24) colaboración y cooperación, 25) capacidades del equipo.

Resultados y discusión

Todas estas competencias han sido trabajadas, y a través de los resultados de múltiples psicólogos e investigadores, fundamentalmente Goleman. Independientemente que se planteen como fundamentales para un desarrollo efectivo de las habilidades de la inteligencia emocional, también este autor plantea que no necesariamente se necesitan tener desarrolladas las veinticinco competencias para tener éxito, sino que cinco o seis desarrolladas a profundidad, ya es un buen avance, porque en la base de estas competencias existen características que las hacen similares y concatenadas, a través de las capacidades de la inteligencia emocional.

Estas competencias están desarrolladas sobre la base de las cinco capacidades de la inteligencia emocional, las cuales se analizan a continuación:

Independencia: se plantea que cada persona hace una contribución única a su trabajo, o al medio en general que se desarrolla, y viene dado porque cada ser humano es único e irrepetible en su personalidad. Por tanto, analizando las competencias, cada persona puede desarrollar o tener ya desarrolladas determinadas competencias de la inteligencia emocional.

Interdependencia: esta plantea que cada individuo depende en cierta medida de los demás, con los que se halla unido por fuertes interacciones; el hombre es un ser biopsicosocial, y la conciencia se ha formado a partir de su interacción en la vida en sociedad. Por este motivo, tanto el nivel de desarrollo de las competencias que haya alcanzado una persona, como el que sea capaz de llegar a desarrollar, dependerá en gran medida de su entorno (pasado, presente y futuro); dependerá, por ejemplo, en los diferentes niveles de dirección que se ocupe, incluso, en cada colectivo laboral, no serán las mismas habilidades emocionales las que se deban desarrollar.

Es importante que cada persona también analice su entorno laboral para el desarrollo de estas habilidades y comenzar el desarrollo de las menos complejas dada su personalidad y las más apremiantes, de acuerdo al entorno en el que se desenvuelve, siempre atendiendo las que a resultan ser las más importantes.

Jerarquización: las habilidades de la inteligencia emocional se refuerzan mutuamente; por ejemplo, la conciencia de uno mismo resulta esencial para el autocontrol y la empatía; el autocontrol y la conciencia de uno mismo contribuyen a la motivación, y estas cuatro capacidades resultan esenciales para desarrollar las habilidades sociales. Por esto, se plantea que la existencia a profundidad de una de estas competencias conlleva, inevitablemente, a un desarrollo en cierto grado o sentido de otra.

Necesidad pero no suficiencia: tener una inteligencia emocional subyacente no determina que la gente acabe desarrollando o ejerciendo las competencias asociadas con ellas, como por ejemplo la colaboración y el liderazgo. Factores tales como el clima que se respira en una organización, o el interés de las personas por su trabajo, también determinan si estas actitudes acabarán manifestándose; en ese caso, como el directivo no escapa de formarse según el medio que lo rodea, sus competencias dependerán de este entorno. No obstante, si en este directivo existieran algunas de las capacidades como la conciencia de sí mismo, podría encaminar sus esfuerzos desarrollar las

habilidades que le permitan en su colectivo laboral revertir un clima sociopsicológico inadecuado, en mejores relaciones sociales y productivas entre sus miembros.

Genéricas: la lista general resulta, hasta cierto punto, aplicable a todos los trabajos, pero cada profesión exige competencias diferentes. En el caso de los directivos, las competencias dependen mucho del colectivo laboral al que dirige. Esto no constituye una ley, pero si se analiza con detenimiento todas estas competencias se puede notar que entre unas y otras existe una gran interrelación, y para la persona que se proponga desarrollarlas una vía para hacerlo es comenzando por realizar una “introspección”; entonces ya estaría formándose la conciencia de sí mismo, como un paso fundamental para el desarrollo de estas capacidades.

No se puede aseverar que si los directivos en sus inicios desarrollan algunas de estas competencias, automáticamente tendrán éxito y escalarán a los niveles más altos de dirección dentro de su medio, o su empresa, y que el grupo donde dirigen se convertirá en un equipo modelo de referencia. El camino a seguir es largo y difícil, porque en el arte de dirigir, la experiencia ha demostrado que hasta el factor “suerte” se convierte en una importante variable a tomar en cuenta y en ocasiones las oportunidades han llegado tan solo por estar en el lugar preciso y en el momento indicado. Pero en este artículo a pesar de reconocer este factor suerte, se considera que depende de la valentía del profesional para asumir retos y tareas difíciles cuando le son encomendadas, y el deseo de ser cada vez mejor como persona y como profesional.

Si se tienen desarrolladas estas habilidades se facilita la ejecución con éxito de todas las tareas que se asuman, incluso esto provoca la perpetuación de la confianza de los colaboradores y de los superiores. Cuando se asumen estos retos y se obtienen resultados satisfactorios, comienzan a formarse otras competencias como la seguridad en sí mismos.

Pero lo cierto es que, en ocasiones, buenos profesionales han alcanzado el éxito como dirigentes, en gran parte, por su cociente intelectual y por el ya nombrado “factor suerte”, y del mismo modo han terminado su carrera como directivos, de forma súbita, a pesar de sus conocimientos sobre la actividad que dirigen y de su alto cociente intelectual, debido al pobre o nulo desarrollo de sus competencias emocionales.

En las condiciones de nuestro contexto existen empresas únicas de su tipo en determinado territorio que al ser monopolio en sus funciones dentro de la sociedad, los directivos no se ocupan de fomentar las competencias emocionales propias, ni de los

subordinados y a pesar que cumplen con su objetivo económico, esto se produce en condiciones de un clima sociopsicológico inadecuado, y hasta a cuenta de la salud de los directivos y empleados.

Las competencias emocionales se concretan especialmente en el liderazgo (Siliceo, 2002, 12), que apunta a que las personas lleven a cabo su trabajo del modo más eficaz posible. Es por esto que en correspondencia con la experiencia de los autores la ineptitud emocional de los jefes consume tiempo, genera roces, desalienta la motivación y el compromiso, fomenta la hostilidad y la apatía teniendo como consecuencia una disminución del rendimiento laboral de los trabajadores, llevando a la generación de costos económicos para la empresa.

Este grupo de competencias resultan importantes a la hora de analizar características en los directivos, en los momentos actuales alcanzar estas habilidades para dirigir con sentido creativo constituye una condición para la conversión de directores en “líderes resonantes”. La presencia de este tipo de liderazgo en una empresa es un paso de avance para realizar con gran eficiencia la gestión empresarial, sus trabajadores sentirán el apoyo, conocimientos y energía positiva en el trabajo.

Es por ello que resulta urgente el desarrollo de estas competencias debido a su papel dentro de las organizaciones, son puntos fundamentales de mira en el estudio de las competencias y deben ocupar un lugar en los procesos de elaboración de los perfiles de competencias y de su correspondiente evaluación. El desarrollo de la dinámica organizacional va a estar muy influenciada por el estilo de dirección que exista, pues es común encontrar organizaciones en las cuales los directivos no ejercen un liderazgo sobre los trabajadores, motivo por el cual a pesar de haber sido designados a través de una resolución, sus subordinados no respetan su autoridad debido a su poca influencia como líder.

Los directivos, como trabajadores primordiales en la organización, ejercen su autoridad con el reconocimiento dado a través de un documento emitido por una autoridad facultada. Los líderes ejercen su influencia a través del reconocimiento social psicológico, y tienen una gran fuerza dentro de los colectivos laborales; estos líderes pueden constituir una ventaja en caso de coincidir sus ideas y objetivos con los organizacionales (Schein, 1992, 43).

Sin embargo, existen líderes negativos dentro de las organizaciones que ejercen mayor influencia que el director sobre los trabajadores, creando intrigas, roces, y conflictos laborales que lejos de llevar al grupo por buen camino, lo predestina al fracaso por la falta de unidad y la pérdida de vista de los objetivos organizacionales. En los marcos de este estudio emerge el concepto de “líder resonante”, es el líder que va más allá del liderazgo tradicional, y es que con el desarrollo de las competencias emocionales potencia el ejercicio de la organización, planificación, dirección y el control.

Los “líderes resonantes” no solo valoran el trabajo de sus subordinados, sino que crean mecanismos de motivación. El líder resonante debe lograr a través de sus habilidades una sinergia con su grupo de trabajo y constituirse más que en el motor impulsor del colectivo, en un ejemplo a seguir, una guía que logre comprometer a su equipo hacia el logro de los resultados más increíbles, tan solo con el nivel de interrelación entre compañeros de trabajo, motivación y fortaleza psicológica del colectivo, aunque no se tenga a cambio, mayor recompensa y placer que el de haber logrado estos objetivos como grupo de trabajo.

Aun cuando puedan existir en las organizaciones diferentes líderes, es importante que la autoridad formalmente facultada, también pueda ejercer un liderazgo efectivo sobre los trabajadores. Entonces, resulta inminente responder la pregunta de cómo un directivo puede llegar también a ser también un líder resonante. Pues el liderazgo está determinado por el desarrollo de las competencias emocionales que pueda llegar a formar el Directivo.

A partir de toda la información brindada en el presente artículo, no sería raro que no solo directivos empresariales se propusieran cambiar su modo de actuar, ya que estas competencias aunque se han enmarcado en el plano empresarial, también resultan importantes para la vida personal y privada de cada persona (Argüelles, 1996, 12).

Se considera que para incorporar a la gestión las ventajas de estos enfoques lo primero es el trabajo consigo mismo, esto es tener *conciencia de sí mismo*, conociendo los puntos débiles y fuertes, para lograr un conocimiento de nosotros mismos. Un mecanismo muy efectivo es el método de la retroalimentación: se plantea que los trabajadores “estrella” buscan insistentemente esta retroalimentación, y desean conocer la opinión que los demás tienen de ellos, porque saben que se trata de una información sumamente valiosa, el conocimiento de sí mismos permite corregir constantemente los fallos, y este método va aparejado a que las metas personales estén encaminadas a la

mejora continua como algo positivo para triunfar en la vida, no solo como profesional sino como persona en general. Resulta un mecanismo importante para rectificar los fallos, pedir a alguna de las personas cercanas que nos haga notar cuando se comete el error que se quiere erradicar.

Existe otra competencia que su desarrollo es importante como premisa para de todo el proceso y es la *adaptabilidad*, es estar convencido de que “no existe nada más permanente que el cambio”. Es importante identificar en la empresa los cambios que se están produciendo y cuál es nuestra reacción hacia ellos y por qué. Qué sentimiento(s) produce dicho cambio, cuando se logre identificar estos elementos entonces se puede trabajar en ellos. Por ejemplo, lo principal para esta adaptabilidad, es saber que no existe fórmula que diga cómo se debe de hacer las cosas, sino siempre saber que se trabaja en equipo y se asume los riesgos que ello acarrea.

En la actualidad, uno de los principales problemas para algunos directivos en cuanto a adaptación, radica en el nuevo estilo de delegar la autoridad y diversificar la toma de decisiones de forma estratégica por toda la empresa. En este caso, lo principal es documentarse sobre técnicas de delegación de autoridad, las cuales el directivo necesitará desarrollar, no solo en sí mismo, sino desarrollar también mecanismos de compromiso que debe establecer con los subordinados para que se comprometan psicológicamente con el trabajo y sus funciones.

Cuando un directivo tiene un equipo comprometido y capaz logra un comprometimiento mutuo y ambos se fortalecen mutuamente, logrando una mayor adaptabilidad a los cambios y buscan de conjunto mecanismos para regular la incertidumbre y preocupación que provoca cualquier proceso de cambio. Lograr regular esta competencia exige una fortaleza emocional que permita estar cómodos con la inseguridad y permanecer en calma ante lo inesperado.

Otra competencia que fomenta la adaptabilidad es la confianza en uno mismo, especialmente *la seguridad*, que permite ajustar rápidamente las respuestas, e incluso abandonar sin reservas los presupuestos anteriores en el caso de que la realidad así lo exija.

La *comprensión de los demás* es otra competencia que forma parte de la empatía, y la principal regla para percatarse qué están sintiendo los demás está dado en la

observación, desde el punto de vista del uso de los sentidos de la visión, audición y como un método de percatarse de lo que él otro está sintiendo y/o pensando.

Primero, es necesario saber que este sentir toma diferentes formas, aunque no lo expresen de forma verbal, casi siempre cuando lo que se opina está en desacuerdo con lo que está planteando el jefe, pues los trabajadores se cuidan mucho de expresar su desacuerdo, pues la empatía consiste en este detalle precisamente, conocer qué sienten los demás sin que lleguen a decirlo. Es importante percatarse cómo las personas constantemente están manifestando sus pensamientos y sentimientos, a través de su tono de voz, su expresión facial, su mirada, incluso su postura. Ser capaz de captar estas señales emocionales es importante en aquellas situaciones en las que la persona tiene motivos para ocultar sus sentimientos.

Para el logro de esta habilidad, es importante que el directivo dedique tiempo a conocer a sus subordinados más cercanos, esto le permitirá, además de conocer los cambios que estos puedan tener, también constituirán un apoyo para el conocimiento del resto, nunca considere perder el tiempo, cuando dedique tiempo a un subordinado, pues cualquier expresión en un momento dado puede ser de gran ayuda. No pierda de vista el contacto físico cuando esté dando una información a su equipo de trabajo, la observación es una cualidad fundamental de la persona empática, las posturas, las miradas, y hasta el silencio son señales que hay que aprender a captar. Debe recordarse siempre que la empatía no consiste, necesariamente, en ceder a las demandas de la otra parte.

Otra competencia es la *resolución de conflictos*, no solo en el orden laboral, sino también en lo personal de forma general, en la familia, la pareja, los hijos y hasta con nosotros mismos. Insistiendo en el plano laboral de los dirigentes, los métodos de resolución de conflictos definen, en gran medida, la relación que existirá entre jefes y subordinados, la comunicación y la confianza.

Es claro que esta y el resto de las competencias, no se desarrollan en un día y necesitan entrenamiento consciente y de corazón con el objetivo personal de ser cada día mejores con el mundo y con nosotros mismos.

Conclusiones

- 1. La conceptualización de la inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos de los demás, motivar y manejar adecuadamente las relaciones que se sostienen con los demás y las competencias a ella*

asociadas constituyen premisas para un eficiente desempeño administrativo y plantean la necesidad de su reconocimiento en los procesos de gestión y evaluación por competencias en los marcos de la gestión empresarial. Su reconocimiento lleva a reenfocar la concepción acerca del liderazgo en función de identificar nuevos atributos que conducen a identificar un liderazgo resonante cuando lo primordial sea lograr de la armonía tanto en el plano personal como en el intercambio con sus subordinados.

2. *Asociadas a la inteligencia emocional y decisivas para un desempeño eficiente de los directivos resultan las habilidades emocionales y sociales referidas a conciencia de sí mismo, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, las cuales constituyen las capacidades potenciales de que dispone una persona para aprender las habilidades prácticas de los elementos que componen la inteligencia emocional y toman forma en la personalidad a través de las competencias emocionales.*

Referencias bibliográficas

1. Argüelles, Antonio. (1996). Competencia laboral y educación basada en normas de competencia. México: Limusa.
2. Hernández, G. C. (2006) "Competencias distintivas en las pymes: un aporte desde gestión humana. Innovar". *Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 16, (27), p. 57-72.
3. Goleman, Daniel. (1998). Working with emotional intelligence. USA.
4. Maslow, A. (1991). *La personalidad creadora*. España: Editorial Kairós. Barcelona.
5. Mertens, Leonard. (1998) "La gestión por competencia laboral en la empresa y la formación profesional". Programa IBERFOP. OEI. Madrid: España.
6. Schein, E. (1992). *Cultura organizacional y liderazgo*. México: Jossey & Bass. San Francisco.
7. Siliceo Aguilar, A.; Casares Arrangoiz, D.; González Martínez, J. L. (2002). *Liderazgo, valores y cultura organizacional: hacia una organización competitiva*. México: Editorial McGraw Hill.