

Desempeño gerencial universitario desde una perspectiva de la inteligencia emocional

University managerial performance from an emotional intelligence perspective

Claudia Cabrera¹

Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Valera, Venezuela¹
claudiacabreraunica@gmail.com¹

Fecha de recepción: 30/08/2021

Fecha de aceptación: 20/09/2021

Pág: 50 – 63

Resumen

Se presenta el siguiente artículo cuyo propósito es estudiar el desempeño gerencial universitario desde una perspectiva de la Inteligencia Emocional. Como marco referencial, se realizó una revisión documental sustentada en los planteamientos teóricos de diversos autores, para puntualizar la influencia de las emociones en una gestión eficaz. La metodología utilizada en su elaboración ha sido descriptiva ya que evalúa los diversos aspectos, dimensiones y elementos de las competencias emocionales. Los hallazgos permiten concluir que los gerentes sólo podrán enfrentar con éxito sus funciones en la medida en que practiquen la Inteligencia Emocional, la cual proporciona herramientas necesarias que permiten manejar grandes niveles de stress, además de mejorar las relaciones interpersonales, mediante el conocimiento de las emociones y el control de las mismas.

Palabras clave: Competencias gerenciales, gerencia, inteligencia emocional.

Abstract

The following article is presented, the purpose of which is to study university management performance from an Emotional Intelligence perspective. As a reference framework, a documentary review was carried out based on the theoretical approaches of various authors, to point out the influence of emotions in effective management. The methodology used in its preparation has been descriptive since it evaluates the various aspects, dimensions and elements of emotional competencies.



Esta obra está bajo licencia [CC BY-NC-SA 4.0](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/).

The findings allow us to conclude that managers will only be able to successfully face their functions to the extent that they practice Emotional Intelligence, which provides necessary tools that allow managing high levels of stress, in addition to improving interpersonal relationships, through knowledge of emotions and their control.

Key words: Managerial skills, management, emotional intelligence.

Introducción

Las instituciones del siglo XXI han asumido la necesidad de educar a las personas en las nuevas percepciones técnicas y teóricas oportunas para sobrevivir en la sociedad de la información y el conocimiento en la que se encuentran inmersas. No obstante, de forma simultánea para afrontar múltiples problemas, las instituciones han reconocido que además de formación intelectual, los seres humanos necesitan aprender otro tipo de habilidades tales como el conocimiento de los sentimientos que se expresan a través de sus pensamientos o acciones. En definitiva, precisan del aprendizaje de los aspectos emocionales para facilitar la adaptación global de los ciudadanos en un mundo cambiante, con constantes y peligrosos desafíos.

Se requiere asumir este aprendizaje, comprometerse con la doble misión de educar en lo académico y lo emocional, con la certeza de que ambos tipos de aprendizajes están inseparablemente interconectados. En los últimos tiempos se ha tomado en consideración un creciente interés, tanto en el ámbito personal como en el organizacional, respecto de las características y aplicaciones de la Inteligencia Emocional (IE).

La Inteligencia Emocional apunta hacia la vida del ser humano, hacia su interior, equilibrio personal, conocimiento de sí mismo, ayuda a mantener la atención durante su accionar, aspectos que tienen un papel fundamental en la convivencia lo que resulta de gran trascendencia en lo personal y social, así como a la capacidad para relacionarse con otras personas, lo que va a incidir en una mejor calidad de vida tanto individual como profesional.

Una de las competencias fundamentales de la inteligencia emocional es el correcto manejo de las emociones en uno mismo, también llamada autocontrol emocional. El control de las emociones no significa que ellas deban reprimirse, sino que se refiere a cómo manejarlas adecuadamente, regularlas o transformarlas tanto en situaciones personales como de interacción social. Esto supone poseer una serie de habilidades que permitan a la persona hacerse cargo de la situación, tomar decisiones entre alternativas posibles y reaccionar de manera controlada ante los diversos acontecimientos de la vida.

Esta modalidad implica el mejoramiento de todos los aspectos de la personalidad que contribuyen al éxito. En el ámbito profesional, la aplicación de la IE ha generado enfoques

nuevos, por un lado, se ha reconocido la importancia de las emociones como parte real e integral de la vida laboral y en el desarrollo del clima organizacional, a diferencia de las décadas anteriores, en las que sólo se tomaba en cuenta el Coeficiente Intelectual (CI).

Asimismo, hoy se busca encontrar la solución de problemas a través del manejo de las emociones del trabajador. Estas tendencias han encontrado asidero en las investigaciones que demuestran que la IE es un factor que influye, entre otros, en forma clara y certera en el liderazgo, el desarrollo de carreras, el trabajo grupal, en términos generales en las competencias gerenciales para asegurar la efectividad necesaria para transformar el universo laboral en las organizaciones.

Por otra parte, una gerencia mirada desde la efectividad y excelencia es una opción que el mundo de hoy exige, para ello se requiere que quien lidera la institución tenga dominio de sí mismo, no ser una persona emocionalmente explosiva que vulnere la paz organizacional. Además, debe asumir posturas éticas basadas en el respeto y consideración, inspirar a los demás mediante una comunicación abierta y transparente, escuchar opiniones, emplear técnicas motivacionales para que el equipo sea capaz de rendir de manera constante, estas son las claves para apuntalar u optimizar el desempeño gerencial universitario desde la perspectiva de la inteligencia emocional.

Con base en lo anteriormente señalado, este trabajo de investigación se realiza con el propósito de conocer, ampliar, potenciar y profundizar sobre la influencia de la IE en la gestión universitaria, para ello se presentan aspectos generales sobre gerencia, competencias gerenciales, también se hace mención sobre las habilidades personales y sociales requeridas por la inteligencia emocional, para concluir con algunas reflexiones finales que dan cuenta de la importancia del tema.

La gerencia en el contexto universitario

La sociedad se encuentra sumergida en una carrera acelerada de transformaciones que son palpables en todos los ámbitos del acontecer político, social, económico y cultural, la globalización, la ciencia y la tecnología, paralelamente la gran evolución de las comunicaciones envuelve grandes reformas a los entornos ya acostumbrados, las organizaciones a nivel mundial promueven una serie de innovaciones para satisfacer los cambios que ameritan los diferentes sectores. Esta dinámica propia del contexto mundial exige transformaciones constantes para llevar a la organización por el cauce adecuado.

Es por ello que, las instituciones educativas requieren de gerentes competentes con los conocimientos, habilidades, condiciones, cualidades, rasgos de personalidad, que lo conduzcan a lograr un buen ejercicio o actuación profesional en su campo laboral. En tal sentido, facilitar todos esas aptitudes y actitudes implica modificar la práctica de la gerencia, con una constante

revisión de los procesos administrativos, preparándose para asumir la gestión de servicios de manera relevante.

De hecho, los sistemas educativos centrados hasta hace bien poco en crear profesionales académicamente preparados, sin prestar atención a los aspectos socio-emocionales, comienzan a cambiar. En los últimos tiempos han ido apareciendo diferentes programas de alfabetización emocional, pues en la actualidad se ha comprendido la relación entre los aspectos racionales y emocionales, admitiendo que no se trata de polos opuestos, sino que son sistemas complementarios.

En este mismo orden de ideas, para un desempeño eficiente en el campo profesional, se precisan competencias que parten de un conjunto de destrezas, pericias, cualidades que logran incitar el verdadero desarrollo del liderazgo humano, con el dominio de las emociones, a través de: autoconocimiento, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, que son los cinco principales elementos de la IE.

Al respecto, Porret (2010), considera que, para el buen funcionamiento de una organización de cualquier índole es cada vez más fundamental:

Incluir personas que sean capaces de desarrollar una actividad polivalente, asuman responsabilidades y aporten nuevos conocimientos, intervengan en los procesos mejorándolos por medio de la innovación, piensen estratégicamente, tomen decisiones e introduzcan nuevas ideas para el crecimiento de la institución (Porret, 2010, p. 432).

En función de lo anteriormente expuesto se debe tener en cuenta que, conocer y llevar a la práctica una acertada Inteligencia Emocional (IE) es imprescindible, mirándola como el pilar para el desarrollo e implementación de comportamientos eficaces, los cuales intervienen de manera positiva en los alcances de la gerencia. En relación a ello Goleman (2008), indica: “ Son muchas las empresas que hoy en día utilizan la lente proporcionada de la IE para contratar, promocionar y formar a sus empleados” (p. 14).

Las instituciones de educación no escapan a esta realidad, las cuales para mantenerse en el rol que indudablemente les pertenece, deben ser productoras de saberes, demandados en el actual contexto, ávido de conocimientos, así como también formadoras de los profesionales de la sociedad. En este proceso, apunta un papel importante la competencia gerencial, es decir, la proyección que tengan y como desempeñen sus funciones, siendo determinantes sus habilidades para relacionarse con el entorno.

Gerencia: arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás

Con respecto a la gerencia, Márquez (2009), afirma que: “ es la acción humana, que consiste en alcanzar objetivos organizacionales” (p. 56) o lo que es lo mismo, es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, de la manera más eficiente, para lograr efectividad, alcanzar los propósitos de la organización; así mismo, se encarga de planificar, organizar, coordinar, evaluar las operaciones de una empresa y es responsable del éxito o fracaso de los objetivos propuestos. Igualmente, Orozco (2007), define la gerencia como “ la función mediante la cual las empresas y el Estado logran resultados para satisfacer sus respectivas demandas” (p. 68).

Por su parte, la educación, en su aspecto organizativo, para establecerse, administrarse o gestionar, ha adoptado las maneras utilizadas por empresas, para alcanzar resultados óptimos; pero lo que diferencia a una de la otra es que la administración empresarial se orienta a la producción de bienes o servicios con miras a obtener un margen de ganancias y una satisfacción en el cliente. Mientras que, la organización educativa, debe encontrar la manera de que el servicio educativo cumpla su compromiso social, el de educar a la colectividad.

La Universidad es una organización social con talento humano, donde el director es el gerente, quien vela por el logro de las metas de una manera excelente, para ello, debe organizar el personal y el material, hacer el mejor uso posible de los recursos físicos; dirigir, controlar o supervisar las distintas actividades de la institución, también tomar decisiones, además de evaluar los avances que permitan conseguir los objetivos propuestos.

De igual forma, el gerente necesita poseer cualidades que le permitan alcanzar los objetivos establecidos, pero no todo dependerá del gerente visto como líder, también estribará en cierta manera en el personal. Para que se produzca el liderazgo, se requiere un equipo cuyas cualidades y destrezas aporten a la empresa lo vital durante el desenvolvimiento de sus funciones. Además, la gerencia es una actividad que requiere cooperación, pues, aunque el director es el gerente de esta empresa, la participación de profesores, padres, estudiantes, miembros de la comunidad es esencial para la gestión eficaz de la institución.

Por otra parte, la gerencia en sus más variadas formas involucra los materiales utilizados en las tareas asignadas, el tiempo de las actividades realizadas, la disponibilidad afirmativa de hacer el trabajo y los resultados tangibles de dicho compromiso. Así mismo, la gerencia en las instituciones educativas es un proceso que enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo, implica la construcción, diseño, evaluación del quehacer educativo, la generación de diagnósticos, el establecimiento de objetivos, la definición de estrategias, también la organización de los recursos técnicos y humanos para alcanzar las metas propuestas.

Competencias gerenciales orientadas al rendimiento individual y grupal

La sociedad depende de instituciones u organismos encargados de proveer los bienes y servicios necesarios, estas organizaciones son conducidas por las decisiones de uno o varios individuos: los gerentes. Éstos deben poseer habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente donde se estimule el compromiso, la colaboración en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente a los empleados hacia los objetivos, por consiguiente, al rendimiento individual y grupal, de cada uno de ellos.

El éxito de las instituciones suele estar asociado al desempeño del gerente, por ser él quien está en la parte superior de la estructura organizacional, es decir la supervivencia de la organización depende de sus habilidades o competencias, debiendo tomar constantemente decisiones sobre acciones, recursos tanto materiales como humanos en busca de la eficiencia de la empresa, así como también de la satisfacción del personal adscrito a ella. Existe una serie de competencias que debe manejar un gerente ya sea en su relación laboral o personal.

Las competencias son características fundamentales del hombre e indican formas de comportamiento o de pensar, a tal efecto L. García (2011), afirma:

Las competencias son una mezcla de conocimientos (aquello que es necesario saber para realizar un trabajo determinado), actitudes (opiniones de los trabajadores sobre tareas, compañeros, entre otros) y aptitudes (potenciales de los trabajadores para realizar con mayor éxito ciertas tareas) en diferentes dosis que se manifiestan en conductas de las personas y que llevan de mejor forma el éxito en el trabajo (p. 324).

Confirma este autor, que son las disposiciones, aptitudes, capacidades, para enfrentar con éxito situaciones eventuales e irregulares en el ámbito sociolaboral o profesional. También Hellriegel y Slocum (2006), exponen: “Las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, habilidades, comportamientos, actitudes que una persona necesita para ser eficiente en una amplia variedad de puestos y en varios tipos de organizaciones” (p. 4). Estos autores consideran necesario desarrollar seis competencias gerenciales esenciales: comunicación, planeación, trabajo en equipo, acción estratégica, globalización y manejo de personal.

Del mismo modo, Porret (2010), estima que la gestión por competencias consiste en saber movilizar los conocimientos técnicos, propios de la profesión y los rasgos emocionales o sociales para hacer frente a las incidencias e imprevistos cotidianos, de tal forma afirma, que si se logra lo antes mencionado: “ la diferencia competitiva será notable, puesto que las diferencias por la gestión tradicional de los recursos humanos que consistía en alcanzar la suficiencia, ahora, en cambio, con el método de las competencias, se consigue la excelencia” (p. 431). Así reconoce tres tipos de competencias: emocionales o sociales, competencias técnicas o específicas y

competencias corporativas.

En relación a las competencias emocionales, tan necesarias en las personas que dirigen una institución, Guerra y Sansevero (2008), sostienen que:

Los gerentes de las instituciones educativas al ejercer su liderazgo, les corresponde aplicar la inteligencia emocional para ser empáticos, transmitir entusiasmo, confianza y respeto al personal, al igual que, demostrar auto confianza, generar lealtad y compromiso, comportarse de forma honesta y coherente, promover satisfacción, confianza y seguridad en los miembros del personal (p. 337).

En base a lo anteriormente mencionado, el logro de las actividades emprendidas por la institución suele estar relacionado al rendimiento de sus gerentes, por ser éste quien dirige la estructura organizacional. Es decir, la estabilidad de la empresa a través del tiempo depende de sus aciertos, por cuanto debe tomar permanentemente decisiones vinculadas a los objetivos, realizar acciones en busca del avance y de la excelencia en las operaciones, en el bienestar del personal; por tanto, los gerentes requieren desempeñarse eficientemente, con el propósito de enfrentar adecuadamente las demandas exigidas por el entorno.

Además, los gerentes son uno de los elementos más importantes en el desarrollo de las organizaciones; son las personas más visibles de las empresas, su comportamiento puede afectar el desempeño de cualquier institución. Externamente los gerentes moldean la imagen corporativa, establecen el rol social de la empresa, por otro lado, internamente son un grupo de referencia para los empleados, motivadores de sus acciones; por consiguiente, los gerentes dan cuerpo a la cultura organizacional y al estilo ético de la empresa.

La Inteligencia emocional y su influencia en la calidad de los gerentes

Muchos son los investigadores que se han interesado en el estudio de la IE, en tal sentido, cada uno de ellos emite su definición referente al tema, con una notable coincidencia. Al respecto, Blanco (2007), expresa: “Mayer y Salovey fueron los primeros en emplear el concepto de inteligencia emocional para hacer referencia a aquel tipo de inteligencia que nos permite conocernos y desenvolvernos adecuadamente en la sociedad” (p. 11).

En relación a esta primera conceptualización se considera la Inteligencia Emocional como una facultad que incluye la capacidad de controlar nuestras emociones, conceder importancia a las ajenas, de cara a guiar nuestros pensamientos y formas de comportamiento, que resultan indispensables para establecer sanas relaciones sociales. Otro de los autores, la entiende como el conjunto de rasgos emocionales que interactúan en el individuo, facilitando su adaptación al medio, tal como indica Goleman (2008):

La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal (p. 3).

En resumen, para los investigadores es la capacidad de sentir, entender, aplicar las emociones de manera eficiente y efectiva. Al respecto, Casado (2009), expresa, “en cualquier caso, todos estos planteamientos comparten una esencia conceptual: en términos generales, la Inteligencia Emocional hace referencia a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás” (p.17). Añade también que esta breve definición encierra cuatro grandes factores: autoconciencia, autogestión, conciencia social y gestión de las relaciones.

La Inteligencia Emocional está fundamentada en aptitudes, habilidades o competencias básicas, clasificadas en personales y sociales, que llevan al individuo a un desempeño superior o más efectivo. Entendiéndose por competencias personales aquellas que determinan el dominio de uno mismo y por sociales las que corresponden al manejo de las relaciones con otras personas, con la sociedad en general. En consideración a lo anterior, Bradberry y Greaves (2007), afirma igualmente la existencia de estas competencias:

Las cuatro habilidades de inteligencia emocional tienden a agruparse en pares bajo dos competencias primarias, la competencia personal y la competencia social. La competencia personal es el resultado de las habilidades conciencia de sí mismo y autocontrol. Es la capacidad que se tiene para ser consciente de los propios sentimientos y para manejar el comportamiento y las tendencias. La competencia social es el resultado de las habilidades conciencia social y manejo de las relaciones (p. 31).

Competencias personales

Son las habilidades que permiten al ser humano tener conciencia sobre los sentimientos propios, servirse de esa información para guiar bien la emocionalidad en lo personal o en el campo social. Estas facultades se aprenden con la convivencia diaria en el hogar, la escuela, medio ambiente, a través de padres, representantes, maestros, orientadores o psicólogos que ayuden a los integrantes a conocerse a sí mismos y a interactuar con otras personas. Entre las competencias personales se pueden mencionar: autoconocimiento, autorregulación o control de las emociones y la motivación.

En referencia al **Autoconocimiento**, consiste en estar alerta de los estados internos, pensamientos y sentimientos; éste comprende, a su vez, tres aptitudes emocionales: 1. Conciencia emocional que es el reconocimiento de las propias emociones y sus efectos, 2.

El conocimiento de sus preferencias, fortalezas o habilidades 3. Confianza en uno mismo, es decir, la certeza sobre su propio talento. En relación a ello Jiménez (2007), asevera: “El elemento fundamental de la Inteligencia Emocional consiste en el conocimiento de sí mismo y la conciencia de la vida emocional, de las propias fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos” (p.23).

A tal efecto, con la mirada puesta en la autoobservación, se logra el autoconocimiento, se comprende más fácil las capacidades y limitaciones; el trabajo continuo sobre sí mismo permite disipar las imágenes propias preconcebidas. Al respecto Martínez (2009), afirma: “Simplemente es estar presente en todo momento. Es la única forma de darse cuenta de lo que uno hace, piensa y siente. Todo ello configura lo que somos; y si lo observamos: sabremos quienes somos” (p. 17).

Por otra parte, **la Autorregulación o control de las emociones**, se enfoca en manejar estados, impulsos y recursos internos; comprende: autodominio para mantener bajo control las emociones que permiten aceptar la responsabilidad del desempeño personal, adaptabilidad, flexibilidad para reaccionar ante los cambios, estar receptivo a las ideas o los enfoques novedosos y la nueva información. En relación a ello Jiménez (2007), expresa: “El control emocional de ninguna manera equivale a la inhibición o represión del poderoso dinamismo que brota de las emociones sino al encauzamiento de esas energías poderosas para alcanzar metas valiosas y benéficas para la persona y para la sociedad” (p. 26).

Tradicionalmente se ha pensado que el control sólo se requiere para las emociones negativas, una mirada más amplia en cuanto al significado de la regulación emocional implica considerar también la habilidad para inducir emociones y estados de ánimo positivos en cada uno y en los demás. En ese sentido se recomienda: a través de la propia reflexión identificar las emociones que se experimentan. Controlar la expresión de las emociones negativas y promover la expresión de las emociones positivas, favorece el bienestar personal, así como también las relaciones con los demás.

En función de lo antes mencionado puede decirse que estas habilidades o competencias tan necesarias en lo personal y profesional deben cultivarse en todo momento de la vida del ser humano, sin importar la edad, sexo o raza, en cualquier entorno. En relación a ello Bradberry y Greaves (2007), manifiesta: “aunque hay un incremento natural en la inteligencia emocional que viene con la edad, la clave está en maximizar esa inteligencia en todas las etapas de la vida” (p.84).

La Figura 1 muestra las competencias emocionales, tanto personales como sociales requeridas por la inteligencia emocional para un desenvolvimiento eficiente en la vida privada y laboral.

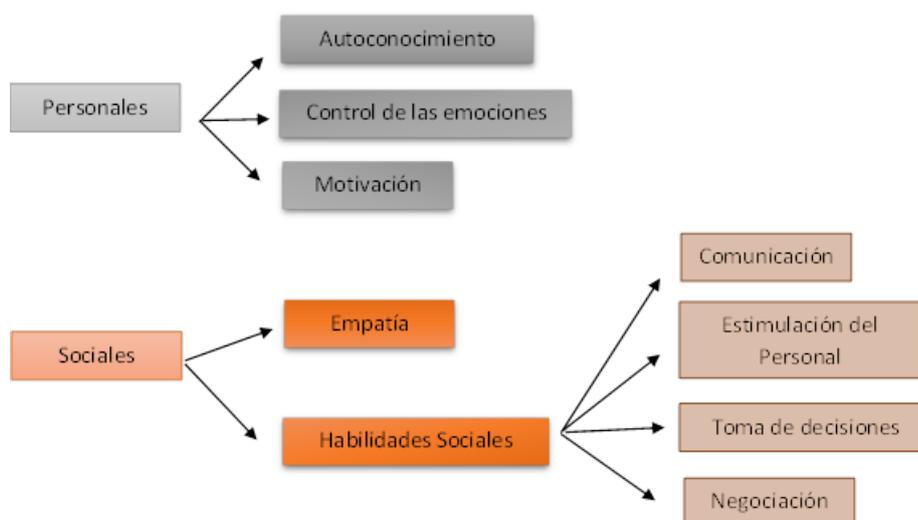


Figura 1: Competencias Emocionales.
Fuente: Elaboración propia (2021).

Competencias sociales

Son las que determinan el manejo de las relaciones, comprenden la empatía y habilidades sociales; estas últimas son el producto según Bradberry y Greaves (2007):

De las tres primeras habilidades de inteligencia emocional: conciencia de sí mismo, autocontrol y conciencia social. Es la capacidad de usar la conciencia que se tiene tanto de las emociones propias como de las de los demás para manejar exitosamente las interacciones (p.35).

Debe considerarse que toda relación laboral requiere gerentes de un comportamiento sustentado en competencias que garanticen un equilibrio ideal para la armonía y el bienestar de todo el personal de trabajo. Al respecto Goleman y Cherniss (2006), revelan: “Las competencias en los campos de empatía y habilidades sociales, en particular las relacionadas con la creación de equipos, el cambio en la dirección y la auto motivación, son ahora fundamentales en la mayoría de los puestos de alta dirección” (p. 262).

Uno de los componentes más importantes en el mundo de las relaciones es la **Empatía**, considerada como la capacidad de captar sentimientos ajenos, abarca las siguientes aptitudes emocionales: comprender a los demás e interesarse activamente por sus preocupaciones, ayudarlos a desarrollarse, satisfacer sus necesidades de progreso y fomentar sus capacidades. Ramos y Vadillo (2007), catalogan la empatía como la habilidad para “entender qué están sintiendo otras personas, ver cuestiones y situaciones desde su perspectiva” (p. 12).

Por otra parte, **las habilidades sociales** son las destrezas de los gerentes para iniciar o manejar los cambios que favorezcan la vida de la organización. Comprende las siguientes aptitudes emocionales: El arte de escuchar y transmitir mensajes convincentes, manejo de conflictos de manera acertada y efectiva para resolver desacuerdos, guiar a los equipos de trabajo, en armonía, fomentar las relaciones interpersonales para la cooperación, reconocimiento de la labor desempeñada por el personal proporcionando a la institución alternativas y estrategias que invitan a la convivencia.

En este sentido Ramos y Vadillo (2007), dicen: “pueden ser usadas para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo en equipo” (p.12). En relación a lo expuesto se concluye que entre las principales habilidades sociales que debe poseer un buen gerente, para gestionar óptimamente una organización destacan la comunicación, motivación, estimulación del personal, toma de decisiones y negociación.

En este marco, resalta la importancia de la competencia en la **comunicación**, que es la capacidad para entregar e intercambiar con eficiencia información que lleva a un entendimiento entre el emisor y los receptores. Por ello quien se encarga de la gerencia, debe recibir y descifrar el flujo de mensajes apropiados para la institución, así como transferir las recomendaciones importantes al personal.

Antes que nada, informar es realmente indispensable, pero el saber escuchar, es el ingrediente clave de la comunicación efectiva. En relación a ello, Hellriegel y Slocum (2006), señalan: “Los gerentes competentes dirigen a otros; no pueden hacerlo sin ser capaces de escuchar y compartir bien sus ideas. La competencia en la comunicación implica escuchar, informar, fomentar canales abiertos y negociar con otros” (p. XXIII).

Dentro de estas competencias hay que enfatizar la negociación como un proceso dinámico en el cual dos o más partes intentan resolver diferencias y defender intereses en forma directa a través del diálogo con el fin de lograr una solución o un acuerdo satisfactorio. El objetivo de negociar es lograr resultados tangibles que sean sensatos, amistosos, eficaces para ambas partes. Es decir, es un proceso claramente racional donde se busca llegar a un acuerdo para resolver un problema o conflicto.

En cuanto a la **Motivación**, puede decirse que son las tendencias emocionales que guían o facilitan la obtención de las metas; comprende las siguientes aptitudes emocionales:

- Interés orientado a mejorar o buscar la excelencia
- Compromiso con los objetivos de un grupo u organización
- Iniciativa, destreza para aprovechar las oportunidades
- Voluntad para lograr los objetivos, pese a los obstáculos

Con respecto a lo mencionado Jiménez (2007), reconoce que: “La motivación da fuerzas a una persona para emprender una tarea y perseverar en ella, para superar las dificultades sin desanimarse” (p. 26). Se considera una capacidad de gran trascendencia para crear un entorno de trabajo agradable, así como para detectar problemas de bajo rendimiento y buscar soluciones a los mismos. Las nuevas concepciones gerenciales deben sustituir la autoridad de “mando” por una función motivadora, a través de la cual el ser humano pueda desempeñarse plenamente en sus labores.

Entre las tareas que abarca la función gerencial, tiene especial importancia la **Competencia Estimuladora**. Se considera que, es necesaria la motivación para satisfacer alguna necesidad individual y alcanzar las metas organizacionales. Razón por la cual, uno de los factores estimulantes que deben tomarse en cuenta es el agradecimiento a la labor de los trabajadores. En este sentido J. García (2007), afirma: “el reconocimiento tanto de los superiores como de los propios compañeros es un buen incentivo cuando es justo y consecuente, y juega un papel muy importante en la satisfacción laboral” (p. 63).

En concordancia a lo expuesto anteriormente, el reconocimiento no solo es compensación económica, también se considera importante proveer buenas condiciones de trabajo, los recursos puestos a disposición de los empleados, la participación en la toma de decisiones, condiciones estas que llevan a mantener el personal motivado, satisfecho y por consiguiente dispuestos a cumplir los objetivos de la institución.

En tal sentido, el gerente competente está comprometido a contribuir para que los trabajadores a su cargo desempeñen eficaz y eficientemente sus funciones. Formar parte de una empresa en la que cada vez puedan crecer profesionalmente es un verdadero incentivo para seguir en ella y trabajar con entusiasmo, por ello es fundamental ocuparse en desarrollar al personal en diferentes áreas, no solo limitarse al entrenamiento en competencias técnicas sino expandirse al crecimiento y desarrollo personal.

El gerente en consecuencia, debe ser una persona que va más allá de ser un simple funcionario que da órdenes, en atención a imposiciones recibidas de sus superiores las cuales transmite para que sus subordinados a su vez la cumplan al pie de la letra. El gerente competente debe cambiar esta actitud de omnipotencia y establecer un criterio directriz para lograr que la persona trabaje no por exigencia de otra, sino porque está convencida de la importancia de su desempeño y de la organización a la cual pertenece.

Reflexiones Finales

Cada vez es más difícil para los gerentes de las diferentes instituciones transitar en el empinado entorno actual, incierto y siempre cambiante que abren oportunidades fascinantes pero inseguras. Es allí cuando la gerencia debe revestirse de atributos tales como la Inteligencia

Emocional que otorga al gerente la capacidad de adaptarse al cambio, manteniendo una actitud positiva, abiertos a las infinitas posibilidades. En consecuencia, la Inteligencia Emocional es la clave que junto a la competencia gerencial permite la supervivencia de las empresas.

Con la intención de lograr la excelencia, en las Instituciones de Educación Universitaria se deben tomar en cuenta las competencias en el área cognoscitiva, sin embargo, se recomienda no descuidar el conjunto de habilidades sociales y emocionales, las cuales son áreas potenciales en la búsqueda de un desempeño efectivo, pues es innegable el manejo de la Inteligencia Emocional y la capacidad que ésta proporciona para dirigir, sobrellevar los cambios con conocimiento, acierto y éxito, de manera eficiente para la organización, minimizando los conflictos laborales lo que determina su importancia para el sano desenvolvimiento de las instituciones.

En consecuencia, se hace necesario tener un adecuado entrenamiento en inteligencia emocional para mejorar individual y profesionalmente, a fin de lograr niveles óptimos de actuación en todos los que conforman el personal de gerencia. Esto se corrobora en lo afirmado con respecto a la importancia de la Inteligencia Emocional, pues se ha demostrado que las mejores decisiones dependen más de las competencias emocionales, lo cual es muy relevante en el campo laboral para lograr un desempeño gerencial de alta calidad.

Son muchos los beneficios que se obtienen de la gerencia cuando concurren en la práctica diaria las competencias emocionales básicas, tales como: estar sintonizado con las personas de su entorno, ser capaces de resolver desacuerdos evitando que éstos se agudicen, tomar decisiones idóneas, mantener armoniosamente el trabajo en equipo, evitando el éxodo de trabajadores en busca de escenarios más acogedores, fomentar los canales de comunicación, saber escuchar, respetar las opiniones ajenas, utilizar el estímulo y el arte de persuadir a la gente a trabajar en pro de la consecución de los objetivos, en fin ser capaz de crear una atmosfera valiosa, agradable para la convivencia y un trabajo en equipo productivo, razones por las cuales el desempeño gerencial bajo el enfoque de la Inteligencia Emocional es necesario para la calidad de una gestión universitaria.

Referencias

- Blanco, A. (2007). *Trabajadores competentes*. ESIC Editorial.
- Bradberry, T. & Greaves, J. (2007). *Las claves de la inteligencia emocional*. Grupo Editorial Norma.
- Casado, C. (2009). *Entrenamiento Emocional en El Trabajo*. ESIC Editorial.
- García, J. (2007). *Motivación: Haga que lo hagan*. Fundación Confemetal Editorial.
- García, L. (2011). *Ventas*. ESIC Editorial.
- Goleman, D. (2008). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairos.
- Goleman, D. & Cherniss, C. (2006). *Inteligencia Emocional en el Trabajo*. Editorial Kairos.

- Guerra, D. & Sansevero, I. (2008). Principios y Competencias del Líder Transformacional en instituciones educativas. *Laurus*, 14(27), 330-357. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/761/76111892017.pdf>
- Hellriegel, D. & Slocum, J. (2006). *Administración: un enfoque basado en competencias*. Cengage Learning Editores.
- Jiménez, A. (2007). *Quiero y puedo acrecentar mi inteligencia emocional*. Paulinas.
- Márquez, J. (2009). *La Nueva Gerencia y Las Transformaciones Sociales*. Horizonte.
- Martínez, J. (2009). *Hacia el despertar espiritual. Meditación, Autoconocimiento y desarrollo personal*. Editorial Lulu.
- Orozco, C. (2007). *Análisis Administrativo. Técnicas y Métodos*. EUNED.
- Porret, M. (2010). *Gestión de personas: Manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. ESIC Editorial.
- Ramos, F. & Vadillo, J. (2007). *Cuentos que enseñan a vivir: Fantasía y emociones a través de la palabra*. Narcea Ediciones.