

EVALUACIÓN DE LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES (INTELIGENCIA EMOCIONAL) Y SU INFLUENCIA EN EL LIDERAZGO EFICAZ.

MSc. María Elizabeth Fonseca Romero efonseca@faceii.uho.edu.cu

MSc María Elena Pino Acosta maripino@ict.uho.edu.cu

Centro de Estudios de Gestión Empresarial, Universidad de Holguín Oscar Lucero Moya

RESUMEN

El trabajo aborda el tema de la Inteligencia Emocional y el Liderazgo, que lleva a la reflexión, pues desde la antigüedad a filósofos y psicólogos les han preocupado las reacciones de los individuos hacia sus semejantes, siendo ésta una problemática que hoy acapara la atención de estudiosos y directivos. Esto motivó a las autoras a la aplicación de instrumentos que permitieran abordar esta problemática en el estudio de un grupo de directivos del Establecimiento Matadero-Empacadora Mártires del Corintia, Municipio de Mayarí de la provincia de Holguín, con el objetivo de comprobar el grado de desarrollo de su Inteligencia Emocional y la repercusión de ésta en su relación con los subordinados y los resultados de su trabajo como cuadros. El procesamiento y análisis permitió determinar que estas entidades cuentan con directivos altamente calificados con coeficientes intelectuales altos, pero que afrontan dificultades al no mostrar un adecuado desarrollo de su inteligencia emocional con las consiguientes consecuencias para su desempeño. Esta investigación ha permitido proponer un conjunto de acciones de capacitación (cursos, talleres...), así como una monografía y otros materiales didácticos, que contribuyen al desarrollo de estas competencias emocionales

PALABRAS CLAVES

Competencias emocionales, inteligencia emocional, motivación, liderazgo.

Introducción

El desarrollo y perfeccionamiento de las capacidades del hombre ha constituido durante mucho tiempo y en diferentes sistemas socioeconómicos, un objetivo esencial que se fundamenta en la convicción de que es el hombre el artífice del progreso social y en la consecuente necesidad de aprovechar de forma óptima su fuerza creadora y transformadora. Daniel Goleman, psiquiatra y autor del libro “**Inteligencia emocional**” asegura que desde finales del siglo XX la humanidad asiste a la revancha de los sentimientos sobre la inteligencia: el pensamiento frío y calculador impuesto en los años ochenta, está siendo desbancado por la inteligencia emocional, que engloba cualidades tan intangibles como la conciencia de uno mismo, la capacidad de poder comunicarse con los demás, la receptividad a los sentimientos ajenos o la autoestima. Todo esto que es importante para el ser humano en cualquier ámbito de su vida, cobra particular importancia en el ámbito empresarial actual. En el contexto cubano en el que se edifica una sociedad en la que el hombre ocupa el centro de atención y se le considera el máspreciado elemento, el sistema empresarial enfrenta el reto de lograr que las empresas sean eficaces, eficientes y competitivas, con colectivos laborales altamente cohesionados, motivados y comprometidos con los resultados que se alcancen. En todo ello el estilo de liderazgo de los directivos tiene una influencia elevada, por lo que resulta importante estudiar en la práctica cómo se manifiesta la relación de aquellas competencias de la inteligencia emocional,

con la capacidad de liderazgo que muestran los directivos, de manera que se puedan detectar los principales problemas que existen al respecto y derivar un conjunto de acciones que tiendan a mejorar la situación diagnosticada. Todos estos elementos llevaron a las autoras a realizar el estudio en un caso práctico sobre la influencia de algunas competencias emocionales con el objetivo de diagnosticar la relación entre algunas competencias emocionales y el liderazgo en los directivos del establecimiento Mártires del Corintia y proponer un conjunto de acciones que permitan mejorar esta relación. La idea que se defiende es que es posible mejorar la relación entre competencias emocionales y la eficacia del liderazgo a partir del diagnóstico de las dificultades que afectan sus relaciones con los subordinados y afectan el resultado de su trabajo como cuadros, como premisa para la proyección de las acciones de mejoramiento. Para ello se utilizaron métodos teóricos como el análisis y la síntesis y prácticos como el empleo de encuestas como instrumentos de recopilación de información, cuya utilización permitió precisar una serie de dificultades, a cuya solución se pretende contribuir con un conjunto de acciones a desarrollar como parte de la preparación y superación de los cuadros de la entidad estudiada.

Desarrollo

• Algunos comentarios sobre la inteligencia emocional y el liderazgo

La frase Inteligencia Emocional fue acuñada en 1900 por dos psicólogos de Yale llamados Peter Salovey y John Mayer de la Universidad de New Hampshire, para describir cualidades tales como la comprensión de nuestros propios sentimientos, la empatía por los sentimientos de los demás y la regulación de la emoción en una forma que mejora la calidad de vida.

Otro autor, Albert Mehrabian, incluye además las habilidades como: percibir

adecuadamente las emociones propias y las de otros individuos; ejercer el **dominio** sobre las emociones personales, así como responder con emociones y conductas apropiadas en diversas situaciones de la vida; participar en relaciones donde la expresión honesta de las emociones está balanceada entre cortesía, consideración y **respeto**; seleccionar trabajos que sean gratificantes emocionalmente y por último, un balance entre **el trabajo**, el hogar y la vida recreativa.

El más destacado promotor del concepto de inteligencia emocional es Daniel Goleman quien publicó un best seller en octubre de 1995 titulado «La inteligencia emocional» y más tarde, en 1998, otro llamado "**Inteligencia emocional en la empresa**". Su principal aporte consistió en reunir los resultados de una década de estudios en conducta y el procesamiento de las emociones con el fin de expresarlos de manera sencilla y accesible al público en general. Este autor define la inteligencia emocional como la capacidad de sentir, entender, controlar y modificar nuestros propios estados anímicos y los ajenos. Inteligencia emocional no es ahogar las emociones, sino dirigir las y equilibrarlas.

La inteligencia emocional es un conjunto de destrezas, actitudes, habilidades y competencias que determinan la conducta de un individuo, sus reacciones, estados mentales, etc., y que puede definirse, según el propio Goleman, como la capacidad de: **sentir, entender, controlar y modificar estados anímicos propios y ajenos**. Su teoría nos habla del equilibrio que debe existir entre la mente emocional y la racional, explica que una siente y la otra piensa. Afirma que cuando personas con un elevado coeficiente intelectual tienen dificultades para triunfar profesional y socialmente, y aquellas que tienen un coeficiente intelectual modesto, se desempeñan sorprendentemente bien en los diversos aspectos de su vida, la diferencia suele estar en el autodomínio, la persistencia y la capacidad de motivarse uno mismo. Aunque el "boom" del tema

de la inteligencia emocional se produce en la segunda mitad de los años noventa del siglo XX, los principales autores del tema relatan antecedentes de décadas anteriores. Goleman menciona las investigaciones realizadas por su difunto amigo y profesor de la Universidad de Harvard, David McClelland cuyas investigaciones en los años 50-60 condujeron a la formulación de su teoría de la motivación sobre "las tres necesidades: poder, logro y afiliación". Según Goleman, McClelland realizó hallazgos importantes en sus investigaciones, que publicó a inicios de los años setenta, que cambiaron radicalmente los enfoques que existían sobre los test de inteligencia como predictores del éxito laboral, profesional, o en una carrera directiva y cuestionó fuertemente la "...falsa pero extendida creencia de que el éxito depende exclusivamente de la capacidad intelectual.". Entre los criterios que planteó McClelland en aquellos años estaba que "... las aptitudes académicas tradicionales- como las calificaciones y los títulos, no nos permiten predecir adecuadamente el grado de desempeño laboral o el éxito en la vida...". En su lugar, 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 disciplina, por ejemplo. Este hallazgo condujo a cambios

- **Caracterización de la entidad**

El establecimiento Matadero Empacadora Mártires del Corinthia, asume la responsabilidad en su estructura a partir de 1960 durante la nacionalización de las empresas en Cuba. Es un establecimiento que pertenece al MINAL y se subordina a la empresa cárnica de Holguín, siendo su objeto social la entrega de carne de res deshuesada y los distintos tipos de masas cárnicas elaboradas; identificándose a lo largo de estos años por las actividades de satisfacción a la canasta básica y entrega

radicales, de manera que un artículo publicado en 1973 por McClelland propició la aparición de un sistema completamente nuevo para medirle desempeño excelente, un sistema que se ocupa de evaluar las competencias que presenta una determinada persona en el trabajo concreto que está llevando a cabo. Desde esa nueva perspectiva, una "competencia" es un rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más eficaz o, dicho de otra manera, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral; este enfoque ha tomado mucho peso en los últimos años, con el surgimiento de la llamada "Gestión por Competencias", uno de los enfoques más novedosos de la gestión de los recursos humanos. En Cuba, Israel Núñez Paula plantea que **la inteligencia emocional** es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en grupo, tolerar situaciones difíciles y de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer una empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor y, que la carencia de las aptitudes anteriores se denomina actualmente analfabetismo emocional. Resulta interesante el Mapa de Competencias Emocionales Establecidas por la investigación de Daniel Goleman y The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations, que se presenta a continuación:

a distintos organismos del Estado. Allí se trabaja en la mejora continua de sus producciones mediante el mejoramiento de sus instalaciones y la puesta en marcha de distintas líneas, hasta llegar a tener una empacadora mediante la cual se brinda el servicio de las distintas masas cárnicas tales como mortadella de distintos tipos, picadillos, croquetas y otros, con la calidad e higiene necesarias. Suministradores: Empresa provincial. Entidades de pecuario, Cooperativas Principales clientes: Canasta básica, empresas que operan en divisa si tienen

un presupuesto en esta moneda, entidades del estado y asociaciones no lucrativas; Otras entidades que no operando en divisa, tienen un presupuesto para operar en la misma.

En su conjunto el objeto de estudio cuenta con la siguiente plantilla: Total: 90

trabajadores, de ellos, 16 mujeres y 74 hombres.

Habilidad	Incluye :
▪ Habilidad 1: Conciencia de uno mismo	-Conciencia emocional -Valoración adecuada de uno mismo -Confianza en uno mismo
• Habilidad 2: Autorregulación	-Autocontrol -Fiabilidad -Responsabilidad -Adaptación -Innovación
• Habilidad 3: Motivación	-Motivación de logro -Compromiso -Iniciativa y optimismo
• Habilidad 4: Empatía	-Comprensión de los demás -Desarrollo de los demás -Orientación hacia el servicio -Aprovechamiento de la diversidad -Comprensión social
• Habilidad 5: Habilidades sociales	-Influencia -Comunicación -Liderazgo -Catalización del cambio -Resolución de conflictos -Establecimiento de vínculos -Colaboración y cooperación -Habilidades de equipo

• **Breve descripción de la metodología empleada.**

En la realización del trabajo se combinaron varias técnicas como las encuestas, observaciones y entrevistas. Por razones de espacio no se pueden incluir todos los instrumentos aplicados, pero a modo de ilustración se muestran algunos en Anexo .También por razón de espacio no se repetirá la consigna o demanda de cooperación con que se encabeza cada instrumento aplicado y

sólo se reflejará en el primero; en los demás sólo se indicará el nombre del mismo, salvo en los casos en que resulte absolutamente necesario.

Para aplicar las encuestas y valorar en su conjunto se tomó como referencia la aplicada por el investigador Abel Cortese que aparece en el sitio www.Inteligenciaemocional.Org y que es de aplicación específica en la esfera de la inteligencia emocional. Esta considera los resultados sobre la base de la frecuencia de aparición de respuestas en un rango

alto, partir de una encuesta de 10 preguntas, donde para obtener una buena evaluación se han de obtener entre 8 y 10 respuestas en el rango (de 3 a 5); de obtenerse de 5 a 7 respuestas en rango alto el indicador se considera con dificultades y la evaluación es equivalente a regular, por último de obtenerse menos de 5 respuestas en un rango alto el indicador es calificado de mal.

En el caso de las encuestas cuyo cuestionario es menor o mayor a 10 preguntas la evaluación se realizó de forma proporcional, toda vez que se analizan características similares.

Por ser nuestra organización relativamente pequeña y muy concentrada en el municipio Mayarí, la muestra que tomamos fue del total de líderes y trabajadores posibles.

- **Principales resultados obtenidos**
Virtudes del liderazgo.

En las encuestas realizadas se comprobó que el 91.3 % considera que sus líderes son ejemplo ante el colectivo de trabajadores, el 71.4 % coinciden que no siempre se colegian las decisiones, el 85.7 % considera que existe cierto grado de dificultad con los métodos de dirección, el 100 % se inclina por la existencia de dificultades en las relaciones con los subordinados en algunas ocasiones, el 71.4 % de ellos plantea que el tratamiento que se da a los problemas de los trabajadores no siempre es el correcto, el 42.8 % coinciden que las sugerencias que hacen los trabajadores para el mejoramiento de la unidad no son aceptadas, el 28.5 % encuentra dificultad en la comunicación con los trabajadores, el 28.5 % considera que no siempre se estimulan los resultados individuales y colectivos, así como la unidad y las buenas relaciones en la organización.

Como se puede apreciar por el resultado de las encuestas aplicadas, solo el 57.1 % de los líderes que fueron analizados alcanza una alta valoración de su desempeño y por lo que se aprecia en la técnica aplicada, los aspectos de mayor significación están referidos a relaciones,

comprensión y tratamiento de los subordinados en los cuales juegan un papel rector las emociones.

En ellos encontramos varios aspectos que se consideran positivos y es la presencia de muchas de las virtudes que acompañan al líder revolucionario cubano actual esto es un indicador importante dentro de las características que deben tener los líderes a la hora de desempeñar alguna función directiva.

- **El papel de las emociones.**

Al aplicar esta técnica se pudo comprobar que el 42.8 % de los encuestados sitúan su coeficiente emocional en un rango bajo, demostrando con esto que se debe trabajar aún más para controlar, reconocer y manejar las emociones por parte de los líderes evidenciado en el hecho de que al 85.7 % se le dificulta compartir con otros sus sentimientos, lo que tiene una gran influencia y repercusión en una competencia tan importante como la empatía, al 42.8 % le cuesta trabajo enfrentarse a alguien cuando está fuera de razón, al 100 % de los líderes les resulta difícil en ocasiones aceptar las cosas desagradables y el 42.8 % no siempre se siente contento consigo mismo, lo que se demuestra en la inestabilidad emocional que presentan dichos líderes.

- **Competencia intrapersonal**

En este aspecto el 57.1 % sitúa este tipo de competencia en un rango medio, dando como resultado el 42.9 % con dificultades en el liderazgo. No siendo éste el único problema que se refleja con el “yo interno”, pues el 42.8 % presenta dificultades para identificar sus emociones, el 71.4 % no aprende mucho de sus propias emociones, el 28.5 % no son concientes de sus emociones, el 42.8 % presenta algún grado de dificultad para identificar el momento en que puede disgustarse, al 14.2 % se le dificulta determinar el motivo de la aparición de la tristeza, el 71.4 % tiende a juzgarse de acuerdo a como es percibido por otros, el 100 % no tiene en cuenta sus problemas orgánicos para la comprensión de sus emociones.

Esto nos demuestra, la necesidad de desarrollo de la mayoría de las competencias intrapersonales, lo que influye a la hora de ejercer un liderazgo eficaz y otro tipo de competencias de la inteligencia emocional, la interpersonal o competencias sociales que se analizan a continuación.

Competencia interpersonal

Se obtuvo que el 71.4 % de ellos sitúan esta competencia en un rango no satisfactorio, lo que nos demuestra que tienen ciertas dificultades, lo que se debe a el 71.4 % de ellos tiene dificultades, en ocasiones, para identificar las emociones en otras personas al observar su conducta, el 85.7 % piensa cómo otros pueden sentirse al emitir sus opiniones, el 57.1 % son considerados buenos receptores al oír una opinión, al 42.8 % se le hace difícil captar el estado anímico al entrar a un salón, el 71.4 % no se percata siempre de cuál es el sentir de los demás respecto a sí mismos, al 57.1 % se les hace difícil captar los sentimientos de alguien si no son expresados abiertamente, el 85.7 % de ellos cambia la expresión emocional dependiendo de la persona con quien esté, el 71.4 % de ellos tiene dificultad para percibir cuándo una persona que está cerca está disgustada. De acuerdo con lo anterior se pudo apreciar la existencia de dificultades en esta competencia.

Conciencia emocional de uno mismo

Conociendo el predominio del desconocimiento emocional propio en los líderes, se pasó a diagnosticar la presencia (y en qué rango) de determinadas competencias personales propia de la inteligencia emocional. Se obtuvo que el 42.8 % tiene dificultades en reconocer las emociones durante el desempeño de sus funciones, el 85.7 % tiene dificultades con las emociones a la hora de exponer sus palabras o pensamiento, en el 85.7 %, las emociones que experimentan influyen en su rendimiento laboral, el 42.8 % utiliza las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones. Todo esto pone de

manifiesto la existencia de dificultades en el conocimiento y manejo propios.

Confianza en uno mismo

Se confirma la existencia de dificultades en el aspecto intrapersonal ya que el 57.1 % de los encuestados sitúa su nivel en esta competencia en un rango medio, es decir con dificultades para ser concientes de sus emociones, generado fundamentalmente por: el 42.8 % necesita alguna ayuda para defender lo correcto, el 85.7 % tiene dificultad para tomar decisiones bajo alguna presión, el 100 % consideran que en ocasiones no son emprendedores, el 71.1 % considera que en ocasiones les rodea cierto grado de inseguridad, el 71.1 % muestra alguna indecisión bajo presión, al 57.1 se le dificulta en ocasiones comunicar ideas útiles. Esta competencia es de gran importancia para los líderes emprendedores, motivadores y las dificultades en ella debe ser un motivo de preocupación por parte de los líderes, los cuales deben imponerse para recuperarla o desarrollarla.

Valoración adecuada de uno mismo

De los encuestados, el 42.8 % presentó resultados no satisfactorios en ocasiones, debido a que: al 85.7 % el sentido del humor en ocasiones no le posibilita el desempeño de sus funciones, el 71.4 % tiene dificultades en ocasiones para reconocer sus debilidades, el 42.8 % desconoce en ocasiones sus fortalezas, el 42.8 % no es sensible a los nuevos puntos de vista.

Autocontrol

Esta competencia fue una de las últimas diagnosticadas de las competencia intrapersonales; tiene mucha influencia en las formas efectivas de las relaciones humanas y resulta de vital importancia. El diagnóstico de la misma la misma arrojó como resultado que el 71.4 % de los encuestados se sitúa en un nivel medio, debido a que: el 42.8 % en ocasiones no tiene dominio de sus sentimientos impulsivos, el 71.4 % tiene dificultad para concentrarse en presencia de alguna presión, el 85.7 % no piensa con claridad

sin que influyan las situaciones críticas, el 100 % de ellos tiene en ocasiones dificultades con el control de las explosiones emocionales.

Empatía

Continúa el análisis de las competencias sociales y dentro de éstas se evalúa una de las más importantes: la empatía. Por las características de la entidad hace que exista cierto intercambio entre líderes y liderados, demostrándose esto en un 28.5 % que se sitúa en un rango medio o bajo, es decir que esta competencia no se encuentra bien desarrollada manifestándose en que: el 42.8 %, de tener un problema laboral o personal, no tiene plena confianza en ocasiones para plantearse, el 85.7 % se preocupa tanto por dificultades laborales como personales, el 100 % de los encuestados opina que no siempre su jefe inmediato está dispuesto a compartir sobre temas diversos, el 42.8 % no considera en algunas ocasiones que su jefe inmediato es un miembro más del colectivo laboral, al 42.8 % no le agrada en algunas ocasiones que el compañero participe en las actividades recreativas.

Se debe señalar que esta proporción coincide en algunos aspectos en los líderes con dificultades en el liderazgo, estos líderes con dificultades con estas competencias, se encuentran situados fuera de sí mismos y de los demás, sus acciones o palabras despiertan reacciones negativas. La empatía, que tiene gran influencia en la capacidad de escuchar y tener en cuenta los puntos de vista de los demás, permite que el líder detecte los vínculos emocionales que promueven la resonancia, es decir la amplificación de los resultados positivos.

Gestión de los conflictos

En este caso el 42.8 % de los encuestados se pronunció por ubicar esta competencia en sus líderes en un rango medio o bajo debido a que: el 100 % de ellos opina que al existir dificultades entre los miembros del colectivo no siempre se buscan soluciones colectivas de inmediato, el 85.7 % de ellos opina que en

ocasiones no se fomenta en la unidad el trabajo en equipo, subordinando el trabajo en equipo, el 42.8 % opina que se analiza a los trabajadores, pero no siempre se solicita a otra persona su opinión para una mejor decisión, el 100 % opina que las divergencias surgidas durante el trabajo diario, generan incompatibilidades posteriores.

Vale destacar que sólo aquellas competencias de la inteligencia emocional que se consideran con mayor importancia fueron las diagnosticadas en este estudio (7), pero existe otro grupo (13) compuesto por cinco competencias personales y ocho competencias sociales que no pueden obviarse, siendo de gran importancia pues los líderes generan resonancia, es decir ejercen influencias en sus subordinados.

Conclusiones:

- El estudio realizado confirma que no sólo son importantes las competencias de carácter técnico para las personas que dirigen y aspiran a ejercer un liderazgo eficaz, sino que las competencias emocionales, que constituyen parte de la inteligencia emocional resultan decisivas, ya que su carencia o bajo desarrollo origina serias dificultades en cuanto al desempeño de los directivos y consecuentemente se reflejan en el desempeño de sus subordinados y en el clima laboral desfavorable.
- La metodología aplicada puso de manifiesto en qué aspectos se presentan dificultades, lo cual posibilita la proyección de acciones de capacitación, con énfasis en los entrenamientos sociopsicológicos que contribuyan a solucionar estos problemas.

Bibliografía

1. Casales, Julio C. [1990]. Psicología Social: contribución a su estudio. /Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 240pp.
2. Castillo, Juan José.[1991] Las nuevas formas de organización del trabajo. Viejos retos de nuestros tiempos./Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social, España, 554 pp.

3. Cloke, Kenneth. [1995] Humanizando el puesto de trabajo: Manual para el cambio organizacional./Kenneth Cloke y Joen Goldsmith./Ed. Centro Coordinador de Estudios de Dirección. La Habana, 190pp.
4. Cuesta Santos, Armando. [1990] Organización del Trabajo y Psicología Social./Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 181pp.
5. Chiavenato, I. [1986] Introducción a la teoría general de la administración./Ed. McGraw-Hill. México, 586pp.
6. Davis, Keith. [1985] El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional./Keith Davis y John Newstrom./Ed.Mcgraw-Hill. E.U, 607pp..
7. García Schwerert, Pablo. [1981] Motivación hacia el trabajo y necesidades. /Ed. Ciencias Sociales. Ciudad de la Habana, 74pp.
8. García Schwerert, Pablo. [1993] Las comunicaciones en la empresa: sus aspectos psicológicos y sociales. /Ed. Científico Técnica. Ciudad de la Habana, 113pp.
9. Goleman, Daniel. [1996] Inteligencia emocional. /Ed. Cairos. SA.Barcelona, España
10. López Rodríguez, V. [1991] Motivación concreta: Sistema de recompensa vinculado a la naturaleza y contenido del trabajo. /ISTH. Holguín, 33pp.
11. Pérez Betancourt, Armando. [2000] Lo que todo empresario cubano debe conocer./ Armando Pérez Betancourt y Carlos Díaz Llorca./Ed. Ciencias Sociales. La Habana, 266pp.
12. Robbins, Stephen P. [1993] Comportamiento organizacional. /Conceptos, Controversias y aplicaciones. /Ed. Prentice Hall. México, 735pp.
13. S. A. [1994] Administración. /S.E. S. L, 781pp.
14. Vals, Antonio. [1998] Las 12 habilidades directivas clave./Ed. Gestión 2000. Barcelona, España, 163 pp.
15. Vargas, José Ramón. [1997] Liderazgo, un enfoque moderno. /Ed. Varmel. Cúcuta, Colombia, 74pp.