

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO COMPETENCIA BÁSICA DE LOS LÍDERES EN TIEMPOS DE COVID-19

THE EMOTIONAL INTELLIGENCE AS LEADERS BASIC
COMPETENCE IN TIMES OF COVID-19

Malpica D., Rosaura¹
Velásquez, Brenda²

RESUMEN

Debido a los retos del mundo cambiante, y más aún ante la pandemia del COVID-19, los líderes universitarios luchan a diario esta realidad, enfrentando sus emociones tanto internas como externas y debe saberlas manejar, sin embargo, muchos gerentes medios, líderes de sus departamentos universitarios expresan que no están muy familiarizados con este tema. De allí que se realiza el siguiente artículo de reflexión con el objetivo de analizar la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media universitaria para manejar las emociones propias y las del equipo de trabajo, para marcar la diferencia del desempeño. Se concluye que no existe una fórmula única, ni un tiempo delimitado para aplicar la inteligencia emocional, más su uso se ha convertido en una de las competencias básicas que debe estar presente en los líderes universitarios para el logro del buen desempeño, logrando el cambio universitario requerido para ajustarse a los tiempos del COVID-19.

Palabras Clave: inteligencia emocional, líderes, competencia básica, coaching.

ABSTRACT

Due to the challenges of the changing world, and even more so in the face of the COVID-19 pandemic, university leaders fight this reality daily, facing both internal and external emotions and must know how to handle them, however, many middle managers, leaders of their University departments express that they are not very familiar with this subject. Hence, the following reflection article the aim of analyzing emotional intelligence as a competence of leaders in university middle management to manage their own emotions and those of the work team, to make a difference in performance. It was concluded that there is no single formula, nor a limited time to apply emotional intelligence, but its use has become one of the basic competencies that must be present in university leaders to achieve good performance, achieving university change required to adjust to COVID-19 timelines.

Keywords: Leaders, basic competence, emotional intelligence, coaching.

JEL: M540

Recibido: 08 de noviembre de 2020 **Aceptado:** 18 de diciembre de 2020

¹ Universidad de Carabobo. Dpto. Prostodoncia y Oclusión. Unidad Curricular Rehabilitación Integral. rosauramalpica@hotmail.com

² Universidad de Carabobo. Dpto. Morfofuncionales. Unidad Curricular Anatomía Humana General y Dental. bvelasquez88@hotmail.com

INTRODUCCIÓN

Las emociones son estados que dirigen la conducta humana, son reacciones subjetiva al ambiente que tienen una función de ayuda y protección adaptativa del organismo a lo que lo rodea, pudiendo aparecer bruscamente. En cada persona una emoción generalmente involucra un conjunto de conocimientos, actitudes y creencias sobre una realidad, que permite estimar una situación concreta y, por tanto, influyen en el modo en el que se percibe la misma. Es por ello que desde la década de los ochenta del siglo XX, se viene hablando de la inteligencia emocional, ya que el éxito profesional no solo va asociado a la capacidad intelectual sino que también a la forma como una persona o líder maneja sus emociones.

En la actualidad una de las claves del liderazgo es la inteligencia emocional como competencia, es decir, el modo en que el líder gestiona la relación consigo mismo y con los demás. Diferentes estudios concluyen lo anteriormente expuesto, tal como lo refieren Fienco e Itúrburo (2012), en su tesis “La inteligencia emocional en el éxito empresarial” concluyendo que “la aplicación de estrategias de inteligencia emocional en el entorno empresarial, permitió observar como la prevalencia de aptitudes de los colaboradores, mejoraba notablemente en el tiempo, fomentando una cultura de valor al talento humano”

Por otra parte, Machado y Torres (2014), en su trabajo llamado la “Inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerente de talento humano”, llevado a cabo en la ciudad de Caracas, determinan la relación de la inteligencia emocional y el estilo de liderazgo transformacional; en la medida que sea mayor la primera se conseguirá mayor liderazgo de estilo transformacional.

Así mismo, Goena (2015), en su investigación “La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo” concluye que la inteligencia emocional resulta un factor clave a la hora de distinguir un “líder” de un “gran líder”. Es por estas razones que, en una nueva era de conocimiento y cambios rápidos, que se han acelerado ante la pandemia del COVID-19, incentivó a realizar la investigación, teniendo como objetivo el analizar la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media

universitaria, más cuando se realizó un sondeo al 60% de los líderes de los departamentos universitarios de una Facultad de la Universidad de Carabobo, y expresaron que no están muy familiarizados con este tema.

BASES TEÓRICAS

EI LIDERAZGO

En la actualidad, el liderazgo a nivel mundial y sobre todo bajo el contexto de la realidad venezolana tiene la imperiosa urgencia de transitar por caminos nuevos, quizás ya empezados a explorar, pero que todavía no se ha dado en su totalidad por su complejidad. El contexto del mundo en pleno siglo XXI está enmarcado bajo unas coordenadas de interdisciplinariedad que lo hacen aún mucho más complejo. En esta contextualización se engloba la necesidad de transformar los líderes para lograr un alto desempeño, según lo expresado por Córtez (2019).

Cabe destacar que Goleman (2013) a principios del presente siglo, publica su libro “El líder resonante crea más” donde se enfoca en las emociones como claves de la motivación, destacando que un líder se distingue no solo por su talento y conocimiento, sino por su capacidad de inspiración, introduciendo el concepto de resonancia como el hecho de potenciar las emociones en los equipos de trabajo.

También es pertinente señalar a Cortéz (2019), que habla de liderazgo emocional, acotando que el líder es un modelo de actuación y catalizador de las emociones en la organización, destacando la importancia de incorporar nuevos modelos de liderazgo donde las emociones protagonizan la conexión entre los individuos y el grupo de trabajo, siendo por ello la Inteligencia emocional una competencia que todo líder debe de poseer.

LAS COMPETENCIAS

Existen diversas definiciones de competencia, sin embargo ellas tienen algunos puntos en común: Una competencia es un desempeño, por lo tanto se puede observar a través del comportamiento. La competencia para Pacherez (2021) incluye un saber

(conocimiento), saber hacer (procedimiento) y saber ser (actitud). Las personas movilizan sus conocimientos y la manera como hacen las cosas. Para este autor, la competencia siempre se relaciona con una capacidad movilizada para responder a situaciones cambiantes.

Los líderes, para Cortez (2019) cada vez tienen más conciencia que la organización es reflejo de sus acciones, porque un profesional técnicamente eficiente con un alto de coeficiente emocional es una persona que percibe más fácil y rápidamente que los demás, los conflictos que tienen que resolverse y captan los puntos vulnerables de los equipos a su vez que logran una mayor comunicación y empatía con su personal.

Si bien, son muchas las competencias que debe tener un líder tales como la comunicación eficaz, afrontamiento al cambio, gestión del talento humano entre otras, tal como lo afirma Goena (2015), gran parte de las mismas están guiadas por el aspecto emocional, es decir por la inteligencia emocional.

LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

El concepto de Inteligencia emocional data desde la década de los ochentas del siglo XX, y que a diferencia de un valor numérico del cociente intelectual se toma en cuenta las competencias de una persona para trabajar en equipo a diferentes niveles. Si bien Salovey y Mayer en el año 1990 definen la inteligencia emocional, el mismo término es popularizado por Goleman en el mismo año al publicar su libro homónimo.

Una de las definiciones a la que hace referencia González (2015) en su blog “Nuestro éxito lo define inteligencia emocional no la cognitiva” es la planteada por Bradberry y Greaves (2011) “La inteligencia emocional es la capacidad para reconocer y comprender las emociones en uno mismo y los demás y capacidad para utilizar este conocimiento para manejar su comportamiento y las relaciones” (p. 2) , también afirma que la inteligencia emocional al contrario de lo que sucede con la inteligencia cognitiva es desarrollable, ya que la inteligencia emocional son competencias que pueden desarrollarse mediante estrategias. Estas competencias son la base del éxito tanto personal como profesional.

Ahora bien, Goleman (2013) señala que las principales cualidades o competencias de la inteligencia emocional son cinco: conciencia de uno mismo, equilibrio anímico, motivación, empatía y sociabilidad. Al hablar de conciencia de uno mismo o autoconciencia, se refiere a la capacidad de reconocer las propias emociones, siendo su importancia que a partir de allí se puede controlar y modificar los estados de ánimo desfavorables. Al referirse al equilibrio anímico o autorregulación, Goleman (2013) llama así a la capacidad de control del mal humor o de emociones negativas para evitar sus efectos perjudiciales, entendidos estos en términos de conductas indeseables. Esta competencia de la inteligencia emocional también se refiere a tomar la emoción que se quiere en determinada situación.

Asimismo, al hablar de automotivación, Goleman (2013) se refiere a utilizar las emociones para lograr cambios positivos sin importar los obstáculos, de auto-inducirse emociones y estados de ánimo positivos, como la confianza, el entusiasmo y el optimismo. Y éste para Córtez (2019) es una de las labores más importantes del líder. Luego Goleman (2013) resalta la cuarta competencia de la inteligencia emocional al hablar de empatía, refiriéndose a la capacidad de sentir lo que la otra persona está sintiendo, es ponerse en el lugar del otro y poder ver lo que el otro está viendo desde su perspectiva, de esta manera ser racional en la apreciación y llevar a un estado positivo y optimista a esa persona. Las cuatro cualidades anteriores tienen relación con el conocimiento y el control de las emociones propias.

METODOLOGÍA

El estudio se aborda a través del enfoque cualitativo, dado que utiliza recolección de datos sin medición numérica para resolver los objetivos de la investigación y puede o no probar hipótesis en su proceso de investigación, tal como es deferido por Fuster (2019), la investigación cualitativa, da profundidad, la contextualización del ambiente o entorno, los detalles, las vivencias y las experiencias únicas.

En este fenómeno de estudio, se descubrió un problema y se buscó la solución al mismo a través de los diferentes niveles de investigación, que concuerda por lo expresado en Fuster (2019) basado en lo descriptivo, explicativo y documental, para las

descripciones detalladas de situaciones, eventos, personas, interacciones y comportamientos.

La recolección de los datos, requirió el uso del método inductivo y hermenéutico; y como técnica, la entrevista en profundidad estandarizada, no programada, que según Sordini (2019), se trata de una interacción exhaustiva con finalidades de diálogo sostenido.

Dichas entrevistas fueron aplicadas en cinco (5) departamentos de la Universidad de Carabobo, Venezuela, a través de una plataforma virtual. Estas fueron aplicadas entre tres a cinco veces hasta que las respuestas se comenzaron a repetir; enfocadas a quince (15) Gerentes medios, entre coordinadores y jefes de cátedra, siguiendo un criterio de intencionalidad, debido a que éstos reportan directamente a los directivos de Consejo de Facultad. El criterio de intencionalidad obedece a un sondeo previo, que arrojó el problema de investigación, además de considerar que cada persona es un universo, tal como describen Ibáñez, Castillo y Mujica (2020).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La gerencia y el liderazgo eficaz de la Universidad en estudio se basan en las competencias relacionadas con la conducta de las personas en la organización. Asimismo, la inteligencia emocional ha trascendido del plano personal y ha pasado a formar parte del estudio de la Universidad, ya que éstas se desenvuelven y desarrollan según el manejo adecuado de las emociones de su personal. Trece entrevistados manifestaron que es necesario recordar que el clima organizacional donde las relaciones interpersonales estén resquebrajadas por el inadecuado manejo de las emociones por parte de sus miembros, en gran parte por baja en la motivación por el bajo valor del dinero en contraprestación de su trabajo, lo cual deriva en un ambiente laboral poco óptimo y que va erosionando la organización universitaria.

Como lo señala Rezvani y otros (2016), encontraron evidencia de que la inteligencia emocional es un factor clave para generar satisfacción y confianza entre los participantes de un equipo de trabajo, impulsando el éxito de un proyecto. En este

sentido, ellos afirman que coeficiente emocional se ha convertido en el principal capital de inversión para las organizaciones, ya que un personal con un nivel preciso de inteligencia emocional contribuirá a mejorar la eficacia en el lugar de trabajo mediante la mejora de la confianza en el equipo, la promoción del bienestar y, por tanto, el clima de trabajo. Por lo tanto, se interpreta de la realidad triangulado con la información obtenida de las entrevistas, que la inteligencia emocional constituye una herramienta para agregar valor a la organización universitaria, optimizando el desempeño de los compañeros de trabajo de los departamentos, al permitir a los líderes manejar el cambio con eficacia y generar una cultura organizacional innovadora.

En atención a la triangulación, se infiere que los líderes de la organización universitaria, ya no solo tienen que conocer su trabajo sino también debe poseer competencias que le permitan conducirse adecuadamente en las relaciones de la organización, construyendo un entorno emocional que permita el fluir de todos esos procesos humanos vinculados a las emociones que inevitablemente son parte de esos entes de convivencia que son los departamentos. Más aun en tiempos de COVID-19, los líderes deben tener la competencia básica de la inteligencia emocional, para que sus profesores lo sigan en este proceso de realizar investigación, docencia y extensión desde la virtualidad, que posiblemente es un campo inexplorado por muchos, por ser una Universidad que desde el año 1892 está dedicada a realizar sus actividades en modalidad presencial.

En el trabajo del capital humano, los quince entrevistados mencionaron que muchas veces han tomado el rol de coach, herramienta gerencial que según Ordóñez y Prieto (2016), consiste en el establecimiento de una relación entre un coach y un coachee durante un periodo limitado de tiempo en el cual, gracias al acompañamiento del coach, el coachee logrará establecer unos objetivos que desea alcanzar y desarrollar las habilidades específicas para lograrlos.

Esta herramienta de coaching fue esencial pero no suficiente, según lo expresado por catorce líderes de los cinco departamentos entrevistados, debido a su experiencia, dado que en noviembre 2020 fue la primera vivencia para realizar un aula virtual, con la

finalidad de comunicación entre estudiantes y profesores para terminar el semestre que fue truncado por la declaración de pandemia por parte de la Organización Mundial de la Salud en marzo de 2020. Posteriormente, las respuestas de los quince líderes gerentes medios de los departamentos entrevistados, dejaron entrever estrategias orientadas más a lo emocional que a lo cognitivo, por la situación de pobreza que afronta el personal universitario. De esta manera, se interpreta que la inteligencia emocional se puede generar como competencia para lograr una mayor efectividad del liderazgo y nuevos patrones de comportamiento organizacional.

Adicionalmente en este análisis sobre la inteligencia emocional como una competencia de los líderes en la gerencia media universitaria para manejar las emociones propias y las del equipo de trabajo. Se recordó lo mencionado por Valderrama (2011), para apoyar y promover el crecimiento personal y profesional de otros, se necesita ser un buen modelo de valores y cualidades personales, estando los quince líderes de los departamentos, de acuerdo con el autor. Este conjunto de cualidades forman parte de lo que hoy en día se llama inteligencia emocional. Es por ello que la clasificación y definición conductual de habilidades o competencias de inteligencia emocional que desarrolló Goleman mencionadas anteriormente, ofrecen un buen marco conceptual para la identificación y desarrollo de valores y cualidades personales en los procesos de coaching.

Es importante mencionar, que el Coach, se forma con esta herramienta fundamental del dominio en la inteligencia emocional porque además es una manera de potencializar las relaciones interpersonales a través del buen trato, empatía y de escuchar activamente, lo que demuestra la excelencia de tener inteligencia emocional como una competencia básica, porque sabe respetar los puntos de vista sin que necesariamente este de acuerdo con quien establece una conversación. Generalmente el coaching considera la inteligencia emocional como herramienta de superación individual y grupal, que permiten el desarrollo como ser humano para su integración a las posibilidades del entorno y obtener los mejores beneficios mutuos de esa complementación.

Por otra parte, el coaching ha surgido como una necesidad en las organizaciones debido a las transformaciones que se han producido, en la que los líderes deben cambiar su forma de funcionar para hacer frente a la nueva era de globalización. El coaching basado en el mejoramiento de la inteligencia emocional representa un cambio fundamental en la manera de pensar y de enfrentar los eventos. Se ha revelado como la herramienta adecuada demandada por los líderes en mejora de su desempeño.

CONCLUSIONES

Hasta mediados del siglo XX solo se hablaba de la Inteligencia como capacidad racional, sin embargo a partir de la década de los ochenta a través del aporte de Goleman se comienza a estudiar el rol de las emociones en la conducta o comportamiento humano. Y se comienza hablar de la inteligencia emocional como concepto diferente de lo que se conocía como inteligencia.

Asimismo, basándose en la fundamentación de la inteligencia emocional señalada para esta Universidad en estudio, los resultados arrojan que la base del desarrollo de dichas competencias, inicialmente requiere de auto-conocimiento que le permita al individuo las demás habilidades. Es pertinente señalar, que así como los cambios de una organización es producto de los cambios de las personas, es decir dicho cambio viene de adentro; el cambio de las personas ocurre cuando se mueven los modelos internos en ellas. Y son esos valores internos o principios los que marcan su norte. Los principios como la tolerancia y asertividad deben ser bastiones de los líderes. Todo líder debe extender su liderazgo a todos los aspectos de su vida.

El ser humano está lleno de emociones, y para alcanzar el equilibrio en la vida, se debe aprender a manejar adecuadamente esas emociones, las respuestas de los líderes entrevistados se orientaron a sustituir reacciones por respuestas elegidas, siendo esto el fundamento de una de las competencias de la inteligencia emocional, es decir la autorregulación. A través del tiempo y la experiencia, se ha demostrado que las competencias intelectuales no son la única garantía del éxito en el ámbito personal y organizacional, son un factor que unido a las competencias emocionales bien desarrolladas, influyen directamente en el desempeño y los resultados de todo líder.

Los individuos intelectualmente más brillantes no suelen ser los que más éxito tiene, o los que ocupan mayores cargos directivos en las organizaciones universitarias, resaltándose el valor de la empatía y sociabilidad en la gerencia media, y que por experiencia estos líderes de los departamentos entrevistados supera a la alta gerencia, que muchas veces optan por respuestas elegidas y no reaccionarias ante determinados eventos, y así evitar conflictos en una situación, que ya de por sí es precaria para la comunidad universitaria y que se agudizado en tiempos de COVID-19. Es por ello que desarrollar la inteligencia emocional como una competencia básica de los lideres, es una necesidad imperiosa que tienen las organizaciones universitarias, ya que propone un cambio radical que va desde adentro hacia afuera, comenzando con el activo más importante de la organización que es el recurso humano.

Un cambio de actitud y en los comportamientos cotidianos no es algo que se dé de un día para otro o que se logre fácilmente. Para implementar nuevas ideas en las costumbres, sobre todo en las que tienen que ver con la personalidad y la forma de enfrentar las situaciones, no es tarea fácil sino que es necesario hacer un esfuerzo permanente. Y tal como se señalan distintos autores la inteligencia emocional no es innata pero es desarrollable siendo el coaching una herramienta para dicho proceso.

Para finalizar la interpretación y análisis del objetivo propuesto, se puede decir que al comparar la inteligencia intelectual con la inteligencia emocional, la primera determina lo que sabe un líder, pero la inteligencia emocional determina lo que hará. Por otra parte el coeficiente intelectual es lo que le permite a una persona entrar en una organización universitaria, pero la inteligencia emocional es lo que le permite crecer en esta organización y convertirse realmente en un líder transformacional.

Es por ello que lo fundamental, en este caso, es aprender a entender que cada situación puede ser observada desde diferentes perspectivas y que cada una de ellas tiene aspectos positivos y negativos, así como cada persona tiene fortalezas y debilidades, pero que todo ello puede contribuir para formar equipos más fuertes. Pensar antes de actuar y aprender a conocerse a sí mismo son bases esenciales para tomar buenas decisiones. Tal vez todo lo referente a la inteligencia emocional queda

resumido en la frase de Og Mandino en su libro “El vendedor más grande del mundo” donde dedica un capítulo completo a las emociones y donde resalta la frase “Hoy seré dueño de mis emociones”, que titula dicho capítulo.

REFERENCIAS

- Córtex J. (2019). *Liderazgo emocional: como utilizar la inteligencia emocional en la gestión de colaboradores*. [Documento en Línea]. Disponible en: <al/AppData/Local/Temp/Liderazgoemocionalcmoutilizarlainteligenciaemocionalenla gestindeloscoboradores.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Fienco G. e Itúrburo J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 14]
- Fuster, D. (2019). Investigación Cualitativa: Método Fenomenológico Hermenéutico. *Revista Propósitos y Representaciones*. Vol. 7. No. 1. Pp. 201-229.
- Goena A. (2015). *La inteligencia emocional y su impacto en el liderazgo*. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Goleman, D. (2013). *Liderazgo. El poder de la inteligencia emocional*. Barcelona. Ediciones B. S.A
- Gonzalez M (mayo de 2015). Nuestro exito lo define inteligencia emocional no la cognitiva. [mensaje en un blog]. Recuperado de <http://www.cedin.com/recursos/blog/nuestro-exito-lo-define-inteligencia-emocional-no-la-cognitiva.aspx> [Consulta 2020, Diciembre 12]
- Ibáñez, N. y Castillo, R. y Mujica (2020). *Investigación Cualitativa*. Historia de Vida. España: Editorial Académica Española.
- Machado A. y Torres E. (2014). *La inteligencia emocional y los estilos de liderazgo en gerentes de talento humano*. [Documento en Línea]. Disponible en: <http://biblioteca2.ucab.edu.ve/anexos/biblioteca/marc/texto/AAS9504.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 15]
- Ordoñez J. y Prieto P. (2016). Coaching ejecutivo para aumentar la productividad en la empresa. [Documento en Línea]. Disponible en: <https://core.ac.uk/download/pdf/211104938.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 15]
- Pacherrez, J. (2021). Modelo de gestión por competencias para optimizar el

desempeño laboral de los colaboradores de la municipalidad provincial de Rioja. Tesis para optar al grado de Doctor en gestión pública y gobernabilidad. Perú. Universidad César Vallejo.

Rezvani A., Chang A., Wiewiora A., Ashkanasy N., Jordan P. y Zolin, R. (2016). Manager emotional intelligence and project success: The mediating role of job satisfaction and trust. *International Journal of Project Management*, 34(7), 1112-1122 [Documento en Línea]. Disponible en: <https://isidl.com/wp-content/uploads/2017/09/E4779-IranArze.pdf> [Consulta 2020, Diciembre 12]

Sordini, M. (2019). La Entrevista en Profundidad en el Ámbito de la Gestión Pública. *Revista Reflexiones*. Vol. 98. No. 1. Pp. 75-88.

Valderrama B. (2011). *Las bases psicológicas del coaching y mentoring*. [Documento en Línea]. Disponible en: https://www.academia.edu/34953004/Las_bases_psicol%C3%B3gicas_del_coaching_y_el_mentoring [Consulta 2020, Julio 23].