

# **El desarrollo de las Competencias Emocionales, una necesidad en la labor de Dirección**

**Miriam Corzo**

“Ninguna intervención, ningún cambio por sí solo puede arreglar todos los problemas ,pero si se ignora el ingrediente humano , nada de lo demás funcionará tan bien como debería. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor, tendrán una ventaja competitiva, por lo que la Inteligencia Emocional será más vital”.

Daniel Goleman.

La industria turística se mueve en la actualidad en un entorno altamente competitivo a nivel mundial, con componentes dinámicos por naturaleza y cuyo éxito depende de la correcta interpretación de los gustos, necesidades y expectativas de los mercados, ya sean potenciales o en explotación.

En Cuba, el turismo juega un papel primordial para la economía, de ahí que sea doblemente importante el aprovechamiento de todo el potencial que en este sentido tiene la isla. Muchos factores inciden en el éxito o fracaso de esta misión, pero el fundamental, es la capacidad de gestionar que puedan tener en todos los sentidos, las personas encargadas de dirigir la actividad turística.

En Cuba se cuenta con un nivel académico muy elevado, se prepara a conciencia a los futuros trabajadores del turismo, y a los que ya se encuentran en ejercicio, se les ofertan cursos de capacitación para elevar su preparación técnico-profesional. Lo anterior garantiza que los directivos, trabajadores de las áreas de prestación de los servicios y personal de apoyo a los procesos claves, se encuentren, en la mayoría de los casos, altamente calificados.

Sin embargo, cabe cuestionarse si se le ha otorgado la misma importancia a otro aspecto determinante en el desempeño del trabajador del turismo: al desarrollo de sus competencias emocionales.

Los resultados de las investigaciones han logrado el reconocimiento por parte de los líderes industriales, la importancia de la relación entre las emociones y los resultados laborales, específicamente su notable influencia en los comportamientos y actitudes de los trabajadores. Por estos motivos, se ha comenzado a ubicar lo emocional como un componente integrado a la vida laboral, dejándose de lado la idea de que las emociones retardan o estancan a las organizaciones, sus objetivos y su efectividad.

La capacidad emocional de los individuos está ganando un mayor crédito en la toma de decisiones, la negociación, la solución de problemas, la adaptación a cambios organizacionales y la construcción de relaciones laborales satisfactorias.

Qué sucede cuando los que dirigen una empresa desconocen la importancia de la puesta en práctica de la inteligencia emocional en la labor de dirección?.

- Se toman decisiones que desmoralizan.
- Existe dificultad para manejar la creatividad.
- Se ignora el valor de la actividad social, del trabajo en equipo.
- Incapacidad de motivar, mucho menos de inspirar.

Durante el último año, se ha observado un aumento en los movimientos de cuadros y directivos en varias de las entidades hoteleras del polo turístico de Varadero, poca permanencia en los cargos, aumento de cargos de dirección vacantes y toma de medidas disciplinarias. Aunque muchos son los factores que inciden sobre este tema, la autora del presente artículo considera que una de las cuestiones fundamentales que está incidiendo sobre esta problemática, es el hecho de que se enfatiza en la preparación de los cuadros desde lo académico, es decir, en impartirles conocimientos teóricos sobre Administración empresarial, Planeación estratégica, Capital humano etc.

Sin embargo, no se brinda un tratamiento efectivo en gestionar el desarrollo de competencias emocionales como el Autoconocimiento, el Autocontrol, la Automotivación, la Empatía, las habilidades sociales, que resultan determinantes para el desarrollo de una comunicación adecuada, el ejercicio de un liderazgo efectivo, la

creación de un buen clima laboral en la empresa, lo que a su vez incide indiscutiblemente en la eficiencia y calidad del servicio que se presta.

En el mes de marzo del presente año 2017, se inició un curso de capacitación para directivos del MINTUR en funciones en el Centro de Capacitación de Varadero, con una matrícula de 28 directivos pertenecientes a empresas hoteleras y extra-hoteleras. Dentro del postgrado de Dirección empresarial, se incluyó un tema relacionado con la importancia del desarrollo de las competencias emocionales para el ejercicio de sus funciones de dirección. Este tema tuvo gran aceptación por parte de los miembros del curso y promovió debates y reflexiones.

Al finalizar el tema, se le aplicó al 100% de los alumnos Test de Rybackde Cociente Emocional del Ejecutivo (TRCEE ).Este test contiene 60 frases relacionadas con las competencias antes mencionadas , (Autoconocimiento, Autocontrol, Automotivación, Empatía), a las que el sujeto debe asignar un punto en la escala del 1 al 5, siendo 1 **Nunca** y 5 **Siempre**. Consta de tres columnas, en las que se refleja respectivamente las respuestas del sujeto, las respuestas que se consideran correctas para un directivo con alto coeficiente emocional, y el valor en puntos correspondientes a la semejanza de las respuestas, siendo 5 **Iguales** y 1 **Totalmente opuestas**.

De acuerdo a la sumatoria de los puntos, el Test de Ryback ofrece la siguiente escala de resultados:

Total de puntos	Valoración
240 o más	Superestrella, se encuentra en condiciones de brindar un gran apoyo a los que le rodean.
180-239	Estrella: Con un poco de esfuerzo puede avanzar mucho.
120-179	Todavía no se lleva el premio, pero al menos es sincero. Es un buen comienzo.
60-119	Solo puede mejorar, le espera un gran futuro si se aplica.

Los resultados obtenidos con la aplicación de este Test fueron los siguientes:

Del total de 28 directivos, 5 obtuvieron 240 o más puntos, siendo evaluados como superestrellas, para un 17.8 %, 6 alcanzaron de 180 a 239 para un 21.4 %, 6 estuvieron entre 120 y 179, considerándose según la tabla de resultados no se llevan el premio, pero al menos es sincero, para un 21.4 %, los 11 restantes, o sea el 39%, se evalúan entre 60 y 119, por lo que sólo pueden mejorar.

Como se puede observar en estos resultados, el mayor porcentaje lo conforman directivos que deben trabajar mucho en el desarrollo de sus competencias emocionales a fin de lograr un mejor desempeño en el ejercicio de sus funciones, así como en sus relaciones con sus compañeros, jefes y subordinados.

Unido a estos resultados, se debe hacer también referencia, a que dentro de las ofertas académicas del Centro de Capacitación del MINTUR de Varadero para el año 2017, se encuentra un Curso de Inteligencia Emocional, dirigido a cuadros y reservas de cuadros, sin embargo, al cierre del 1er Semestre, solamente en dos instalaciones hoteleras se impartió este curso a solicitud de las mismas.

Resulta entonces indudable que se necesita realizar una labor más efectiva en cuanto a:

- En primer lugar, concientizar a los profesionales encargados de la formación, preparación y capacitación de los cuadros y sus reservas, de que se debe trabajar en función de desarrollar conocimientos, habilidades y competencias tanto desde el punto de vista académico como emocional.
- En las comisiones de cuadros donde se decide quién ocupará un cargo de dirección, se debe tener en cuenta además de su experiencia, preparación académica y la disposición para asumirlo, su cociente emocional y el nivel de desarrollo de sus competencias emocionales.
- Promover, desde la interiorización de su importancia por parte de cuadros y directivos, la realización de talleres, conferencias y cursos sobre Inteligencia emocional, que contribuyan preparación en este sentido.

- Tener en cuenta, en la evaluación de los cuadros y reservas, cómo se manifiestan en su desempeño, el nivel de desarrollo de sus competencias directivas.

Se puede concluir que dirigir y liderar no son sinónimos, pero cuando se logra que el directivo sea un líder para sus subordinados, el cumplimiento de la misión de la entidad está garantizada. Los mejores líderes poseen experiencia y conocimientos de la gestión empresarial y también una marcada capacidad para automotivarse, autocontrolarse, comunicarse, escuchar y negociar.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Codina A. Inteligencia Emocional para el trabajo directivo y las relaciones interpersonales. Editorial Ciencias Sociales. La Habana 2012.
2. Cooper,R: La inteligencia Emocional aplicada al Liderazgo y a las organizaciones .Editorial Norma,Bogotá. 1998
3. Garner,H: *Teoría* de las Inteligencias Múltiples.Edit. Paidós, Barcelona 1983
4. Goleman,D: La Inteligencia Emocional, por qué es más importante que el cociente intelectual.Javier Vergara Editor. Buenos Aires. 1996.
5. Handabaka,J. (2001)Ñ La inteligencia emocional en la Empresa Editora AMEX , Lima 2001.
6. Martínez ,C.Consideraciones sobre la Inteligencia Emocional. Editorial Científico-Técnica, La Habana. 2009.
7. Ryback, D: Trabaje con su inteligencia Emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo.EDAF, Madrid.1998.
8. Segal,J: Su inteligencia Emocional,. Aprenda a incrementarla y a usarla.. Grijalbo, Barcelona 1997.
9. Valls.A Inteligencia Emocional en la Empresa.Ediciones Gestión 2000,S:A,España 1999

**Datos de la Autora:** Licenciada en Psicología-Pedagogía, Master en trabajo comunitario, Diplomado en gestión de empresas Turísticas y Psicopedagogía del Turismo,34 años de experiencia en la docencia. Es profesora del Centro de Capacitación de la Delegación del MINTUR, en Varadero, Cuba. Imparte las asignaturas de Gestión Empresarial, Técnicas de Dirección y Comunicación Interpersonal en los Servicios.