

La inteligencia emocional en el liderazgo transformacional de los gerentes de instituciones de educación superior

Emotional intelligence in the transformational leadership of managers of higher education institutions

David Tawary Hernández Contreras

dtawaryhernandez@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0004-8724-8232>

Teléfono: + 57 3166894932

Liceo los Ángeles, Palmira

Departamento del Valle del Cauca. Colombia

Doctorando de la Universidad Pedagógica Libertador

Mérida estado de Mérida

República Bolivariana de Venezuela



Recepción/Received: 04/05/2024
Arbitraje/Sent to peers: 07/05/2024
Aprobación/Approved: 10/06/2024
Publicado/Published: 01/09/2024

Resumen

La innovación en diversos ámbitos ha redefinido el papel de los gerentes transformacionales en la educación superior. En este contexto, el liderazgo transformacional es necesario para inspirar a la comunidad académica hacia metas superiores. La inteligencia emocional de los directivos emerge como un factor crítico para su efectividad, permitiéndoles gestionar emociones propias y ajenas. Esto facilita la creación de un entorno laboral y de aprendizaje óptimo, fomentando motivación, compromiso y rendimiento excepcional. La inteligencia emocional en el gerente transformacional universitario es trascendental, ya que permite construir relaciones sólidas, gestionar conflictos efectivamente, promover un ambiente colaborativo, fomentar un clima de bienestar y crecimiento personal en la comunidad académica.

Palabras claves: Inteligencia emocional, liderazgo transformacional, gerencia, instituciones de Educación Superior.

Abstract

Innovation in various areas has redefined the role of transformational managers in higher education. In this context, transformational leadership is necessary to inspire the academic community towards higher goals. The emotional intelligence of managers emerges as a critical factor for their effectiveness, allowing them to manage their own and other people's emotions. This facilitates the creation of an optimal work and learning environment, fostering motivation, commitment and exceptional performance. Emotional intelligence in the university transformational manager is transcendental, since it allows building solid relationships, managing conflicts effectively, promoting a collaborative environment, fostering a climate of well-being and personal growth in the academic community.

Keywords: Emotional intelligence, transformational leadership, management, Higher Education institutions.

Author's translation.

Introducción

La gerencia encapsula la habilidad de organizar, reglar, coordinar y supervisar a individuos capacitados y responsables, con el propósito de que de manera conjunta ejecuten una labor específica. Asimismo, implica la destreza mediante la cual se identifican y se ejecutan labores para alcanzar propósitos y metas de un colectivo humano en particular.

Recae en la figura del gerente el compromiso continuo en su función de asegurar que su entidad se incorpore, transforme y se ajuste, a las nuevas demandas que la sociedad le plantea en consonancia con los fenómenos emergentes que de alguna manera influyen en la organización. Este imperativo se agudiza en el quehacer de los gerentes universitarios, quienes asumen la responsabilidad de proporcionar un servicio educativo que responda a las exigencias de la sociedad y a los avances tecnológicos, garantizando la excelencia educativa. Esta labor educativa demanda del gerente universitario una constante actualización de competencias personales, profesionales, técnicas y gerenciales que le permitan ser eficaz en sus roles dentro de entornos organizativos complejos.

Por consiguiente, la mentalidad del líder transformación en una entidad universitaria resulta ser un elemento esencial para elevar la calidad y la productividad, especialmente en el espacio de la educación superior. Se debe tener presente que el epicentro de la gestión recae en el individuo dotado de la capacidad de servir. Por ende, la autovaloración, el respeto por los demás y la comprensión clara de los objetivos y principios institucionales constituyen la esencia y el fundamento de una gestión efectiva.

En virtud de esto, los líderes universitarios deben orientar su dirección hacia principios inclusivos, cuyos fundamentos y supuestos se sustentan en el reconocimiento del talento humano, sus afectos y el entorno en el cual se lleva a cabo la gestión ejecutiva. Esta acción del proceso directivo posibilita la que emerja la inteligencia emocional como un recurso de suma importancia en la funcionalidad de la gerencia.

De igual modo, su surgimiento conlleva al líder transformacional y al personal hacia el desarrollo de otro conjunto de habilidades, características, competencias o disposiciones, es decir, se comienza a valorar las particularidades individuales asociadas con la creatividad, el raciocinio, la adaptabilidad y la capacidad de comprensión de los contextos laborales, incorporando tanto al individuo como a los demás, reconociendo que cada sujeto posee elementos afectivos, emocionales y sociales, que trascienden la mera posesión de una alta capacidad cognitiva, un excelente discernimiento y una vasta acumulación de conocimientos e información, es decir, se aprecia la relevancia de la inteligencia emocional.

En el dinámico y cambiante escenario de la educación superior contemporánea, los rectores y directivos afrontan ingentes presiones para adaptarse a los vertiginosos avances sociales, tecnológicos y pedagógicos. El paradigma convencional de la gestión universitaria, cimentado exclusivamente en destrezas técnicas y saberes específicos, ha devenido insuficiente para impulsar el progreso en un entorno educativo de creciente complejidad. Las instituciones de enseñanza superior del siglo XXI demandan líderes transformacionales con una visión holística y una profunda comprensión de las dimensiones emocionales, tanto intrapersonales como interpersonales, para tomar decisiones certeras, empáticas y que susciten un compromiso inquebrantable de los diversos estamentos que conforman la comunidad académica.

En esta era de disrupciones constantes, los máximos jerarcas universitarios deben trascender el mero gerencialismo tecnocrático y encarnar un liderazgo transformador que catalice sinérgicamente las capacidades intelectuales y emocionales de su capital humano. Sólo a través del dominio de competencias de inteligencia emocional podrán estos dignatarios académicos permear una cultura organizacional resiliente, fundamentada en relaciones interpersonales sólidas, auténtica escucha activa y resolución constructiva de conflictos. Al ar-

monizar racionalidad y emocionalidad, orientarán a sus colaboradores hacia una trascendencia colectiva que trascienda las limitaciones individuales y potencie la excelencia educativa.

En este artículo, se indaga la función medular que ostenta la inteligencia emocional en el acrisolamiento de líderes transformacionales al interior de la gerencia universitaria compleja; para lo cual se utilizó la hermenéutica como derrotero metodológico. En este sentido, se empleó la hermenéutica como enfoque interpretativo y filosófico que focaliza su mirada en la comprensión y la exégesis de los textos. Su propósito radica en descubrir y aprehender el significado y la intencionalidad subyacente en estas manifestaciones antropogénicas, permitiendo en este caso dilucidar cómo la gestión de las emociones puede potenciar la toma de decisiones acertadas, fortalecer los canales comunicacionales, acrecentar la motivación del equipo y propiciar un clima de aprendizaje inclusivo y óptimo.

La senda hacia la excelencia formativa no sólo demanda una visión diáfana y una planificación estratégica sólidamente cimentada, sino también una habilidad para conectar anímicamente con los diferentes estamentos que conforman la comunidad académica y ejercer un liderazgo imbuido de alteridad y comprensión. El acrisolamiento de la inteligencia emocional en los gerentes universitarios constituye una posibilidad fehaciente para erigir una base sólida de crecimiento continuo y éxito en el dinámico orbe formativo del siglo XXI.

La Gerencia Universitaria

Las instituciones universitarias necesitan para su efectivo funcionamiento ser orientadas por un gerente, el cual marque en los grupos que hacen vida en la institución su accionar de líder transformacional, dirija con efectividad las diferentes faenas ejecutadas por los sujetos que convergen en la institución, además, conducirá ésta hacia la excelencia formativa, al desarrollo de acciones educativas de primer nivel y la consecución de aspectos instructivos de corte vanguardista, ante esta realidad, el gerente universitario, intervendrá como intermediario entre las políticas educativas demarcadas por el Ministerio del Poder Popular para la Educación Superior.

Asimismo, organizará el actuar de los diferentes y variados componentes sociales como son los docentes, personal administrativo, obreros, estudiantes y comunidad, planificará las diferentes actividades que se desarrollarán en los espacios y tiempos necesarios para la consecución de las metas organizacionales, promoverá acciones tendientes a obtener los recursos necesarios para el logro de los fines institucionales, y organizará los aspectos estructurales de la institución, transmitirá por los canales pertinentes los objetivos de la organización, planes de operaciones, instrucciones sobre procedimientos, tomar decisiones y emitir las órdenes necesarias para asegurar el flujo y mantenimiento de recursos en adecuada relación entre sí.

De igual forma, establece medios para resolver conflictos, continuar manteniendo relaciones satisfactorias para facilitar coordinación esencial en el futuro, señala hasta qué punto las operaciones progresan de acuerdo con el plan, evalúa los hechos y formula la acción correctiva necesaria, hace correcciones y modificaciones a tiempo para traer las operaciones en línea con los planes y sus revisiones, sin pérdida de esfuerzo, evalúa en qué grado las operaciones contribuyen a la eficacia global.

Por tanto, Antúnez (2011), explica que la gerencia es “una actividad de carácter intelectual, con alto sentido motivacional ejecutadas por personas que se encargan de organizar una institución con el fin de lograr en esta eficiencia y calidad del servicio que presta” (p.9), el gerente universitario es la persona que cumple el rol de incentivar, administrar, orientar y conducir la actividad laboral en una organización escolar, su funcionalidad se considera eficiente en la medida en que se integre los grupos institucionales a trabajar mancomunadamente en el logro de las metas establecidas en los proyectos de la institución, así como también en alcanzar una educación de calidad.

De esta manera, para que el gerente universitario consiga los objetivos institucionales, es menester de éste estimular al personal a cumplir con su labor de forma eficiente, asumir una postura alentadora de la acción efectuada. En este sentido, el gerente cumplirá el rol de promotor de acciones gerenciales de integración que

impulsen a los colectivos institucionales a participar en estas con la finalidad de conseguir las metas educativas propuestas, al respecto, Alvarado (2018), explica:

Las instituciones universitarias necesitan de gerentes que actúen como líderes y motiven a todos los colectivos institucionales a integrarse en la acción educativa que se ejecuta en la institución, ello garantiza, educación de calidad, esfuerzo compartido, unificación de la actividad laboral, alto sentido de pertenencia a la universidad, amplia productividad escolar, además estudiantes comprometidos con la sociedad a lograr los objetivos formativos propuestos y obtener aprendizajes significativos y emplearlos en la atención de sus necesidades e intereses (p.15).

Lo antes citado hace referencia a la necesidad de contar con un gerente que unifique al grupo con el objeto de trazar líneas de acción que conduzcan a alcanzar los objetivos propuestos, este gerente debe presentar características que lo permitan catalogar como carismáticos, motivador, unificador del grupo, evitando la individualización de las personas que conforman los equipos, así como la dispersión de la organización. Este conjunto de aspectos sobresalientes colabora con el gerente, para que tome las medidas oportunas con el objeto de colocar la institución a la altura de la efectividad. Por tanto, este rol de líder será ejercido por el gerente universitario, pues es a él a quien le compete dirigir y liderizar la funcionalidad de los Proyecto institucionales.

Gerencia Compleja

La gerencia en el siglo XXI se enfrenta a un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad. En este contexto, surge la necesidad de adoptar un enfoque de gestión que sea capaz de abordar la complejidad inherente a los desafíos contemporáneos. La gerencia compleja se presenta como un paradigma que permite afrontar estos retos de manera efectiva, reconociendo la interconexión de los sistemas y la multiplicidad de factores que influyen en el desempeño organizacional.

En las sociedades contemporáneas se evidencia una creciente demanda de mantener un nivel óptimo de eficiencia productiva, lo que refleja la evolución no solo de las estructuras sociales, sino también de los modelos organizativos, de los sistemas de información y de su aplicación y adaptación en todos los contextos de la existencia humana. La característica fundamental de este cambio radica en la emergencia de un nuevo factor de producción: el conocimiento, el cual tiende a desplazar a la tierra, el capital y el trabajo. Como resultado, el principal desafío se encuentra en aumentar la productividad del trabajo intelectual y de los servicios.

La globalización de los mercados, la difusión de las tecnologías de la información y la desaparición de las jerarquías establecidas en el siglo pasado, son los rasgos distintivos de una nueva era económica, donde las principales fuentes de riqueza son el conocimiento y la comunicación, en contraposición a los recursos naturales y la mano de obra que tradicionalmente han sido considerados como tales.

Las nuevas tecnologías electrónicas y de telecomunicaciones representan una fuente inagotable de ventajas. Estas tecnologías mejoran la velocidad, precisión y procesamiento de la información, la capacidad de almacenamiento, la flexibilidad en la organización de la producción en forma de red y la transmisión de datos. La historia de Occidente según Capra (2006), revela una profunda transformación en la sociedad aproximadamente cada cinco décadas, en cuanto a su concepción del mundo, sus valores fundamentales, sus estructuras sociales, políticas y económicas.

Visión moderna: Este enfoque moderno propugna alcanzar el éxito mediante la gestión eficiente de los recursos económicos, basándose en las leyes del mercado y en la responsabilidad social institucional asumida por las organizaciones debido a las presiones coercitivas impuestas por dichas instituciones. Se considera que el éxito se logra a través de la generación de riqueza económica facilitada por los mercados, que actúan como centro en torno al cual giran los intereses de todos los involucrados en el sistema.

Visión postmoderna: En este punto, es pertinente mencionar a Lanz (2014), y sus Diez tesis sobre Cultura Organizacional Transcompleja. Lanz sostiene que: “Los nuevos enfoques sobre los procesos organizacionales

se sitúan deliberadamente por encima de la lógica epistémica de las disciplinas. Esta perspectiva desafía los fundamentos del antiguo paradigma organizativo” (p. 168).

Esto implica que, en medio de la producción y el uso intensivo del conocimiento, la gran cantidad de información y los altos niveles de complejidad, el aprendizaje se vuelve fundamental tanto para los individuos como para las organizaciones, y ocurre de manera continua, es decir, las organizaciones no pueden detenerse para reflexionar y luego actuar, ni cuentan con el capital humano con todas las características necesarias para resolver cada situación que se les presente.

A diferencia de la visión moderna, el postmodernismo según Lozano (2015), se centra en la gestión de valores espirituales, liberándose de las restricciones impuestas por las instituciones. Aquí se entrelazan complejamente los actos humanos que afectan diversos aspectos biológicos, sociales, bioéticos, psicológicos, políticos, ambientales y económico-financieros del individuo como entidad compleja.

Visión transmoderna: Desde esta perspectiva transmoderna, se gestionan tanto los aspectos económicos como los valores (aspectos económicos, psicológicos y trans-psicosocioeconómicos por un lado, y valores espirituales o psiconómicos por otro), lo que facilita la comprensión del ser y la condición para entender los marcos estratégicos que podrían agregar un valor intrínseco que contribuya a la felicidad o al éxito tanto de los trabajadores como de las comunidades donde operan estas organizaciones.

En los procesos de cambio, algo está constantemente en movimiento, evolucionando hacia otro estado. Algunos autores sostienen que los cambios introducidos en una organización están dirigidos a intervenir en alguno de los factores que la componen, lo que conduce a resultados diversos según el factor abordado. Si se trata de personas, el objetivo es lograr la satisfacción humana, reconfigurar los procesos organizativos, mejorar la comunicación y tomar decisiones para resolver problemas. Si el factor es tecnológico, se busca alcanzar metas o tareas a través de la modificación de procesos, métodos, diseño de puestos y estructura organizativa. Esta perspectiva analiza tanto factores individuales (comunicación, toma de decisiones) como factores tecnológicos (metas o tareas), que abarcan diversos procesos y procedimientos en la organización.

Por lo tanto, en un mundo caracterizado por la complejidad y el cambio constante, la gerencia compleja se presenta como un enfoque necesario para abordar los desafíos organizacionales del siglo XXI. Este enfoque reconoce la interconexión de los sistemas y la multiplicidad de factores que influyen en el desempeño organizacional, y promueve la colaboración, la reflexión y la innovación como herramientas clave para la adaptación y el aprendizaje continuo. Para implementar con éxito la gerencia compleja, es necesario un cambio en la mentalidad y en las prácticas de gestión, así como un compromiso con la transdisciplinariedad y la búsqueda de soluciones creativas y adaptativas.

Liderazgo Transformacional del Gerente Universitario

El liderazgo transformacional se caracteriza por la capacidad de aquellos individuos dotados de una visión sólida y una personalidad influyente para instaurar cambios significativos en las expectativas, percepciones y motivaciones, así como para dirigir la transformación dentro de una entidad organizativa. Asimismo, implica la habilidad para estimular a los individuos a superar sus propias expectativas, lo que conlleva a cambios tanto en los grupos y organizaciones como en la sociedad en su conjunto. En consonancia con estas premisas, Bass y Avolio (2006) argumentan:

El liderazgo transformacional abarca un proceso destinado a elevar la conciencia de los colaboradores, con el fin de convertirlos en seguidores productivos, dispuestos a aceptar y comprometerse con la consecución de la misión organizacional, dejando de lado sus intereses individuales en favor del bien común (p.20).

Este planteamiento sugiere que, bajo el enfoque del liderazgo transformacional, el líder puede adoptar diversos estilos de liderazgo según las circunstancias y demandas particulares. En este contexto, el enfoque principal radica en motivar a los individuos para que desplieguen su máximo esfuerzo en pos de alcanzar sus

metas. Los cambios generados en los grupos, organizaciones y sociedad representan un beneficio colectivo, alimentando un proceso de cambio positivo en los seguidores, centrado en fomentar la colaboración mutua y armoniosa, con miras a fortalecer integralmente la organización, lo cual conlleva a un aumento en la motivación, moral y desempeño de los seguidores.

El liderazgo transformacional conlleva un enfoque orientado hacia la visión, encaminado a influir en el comportamiento efectivo de los seguidores, estimulando su capacidad para internalizar los aspectos que conforman la cultura organizacional y favoreciendo así el cambio institucional. En este sentido, Lerma (2012) sostiene: “El liderazgo transformacional se orienta hacia la participación de los seguidores, otorgando significado a la labor realizada” (p.50). Este enfoque promueve la elevación de la conciencia de los colaboradores, guiándolos hacia la aceptación y compromiso con la misión delineada por la organización.

Por consiguiente, el liderazgo transformacional se concibe como un proceso directivo en el cual la transformación del entorno adquiere un rol fundamental, siendo factible gracias a la acción del líder, quien inspira y motiva a sus seguidores. Es imperativo considerar estas acciones de liderazgo en cualquier contexto organizativo, ya que independientemente de las actividades desempeñadas, se requiere un enfoque directivo centrado en la transformación, el cual se vincula estrechamente con el logro de los objetivos.

Este enfoque del liderazgo se inserta en los nuevos paradigmas del liderazgo, caracterizado por una orientación hacia la participación y flexibilidad en la organización, enfatizando la importancia de otorgar significado al individuo humano y considerar sus dimensiones teóricas fundamentales: visión, cultura y compromiso. Quienes ejercen este tipo de liderazgo entienden la necesidad de impulsar transformaciones en la organización o institución, especialmente en un contexto de cambio continuo, donde no solo la adaptación es necesaria para mantener la competitividad organizativa, sino también la capacidad de anticiparse y provocar el cambio. Para llevar a cabo estas transformaciones, es esencial tomar en cuenta la visión organizativa, la cual podría requerir modificaciones para materializar las transformaciones deseadas.

En el ámbito educativo, el liderazgo transformacional representa un estilo gerencial participativo y estratégico, fundamentado en el trabajo colaborativo, la cooperación y el aprendizaje en equipo. Este tipo de liderazgo fomenta la confianza, solidaridad, motivación y relaciones interpersonales sólidas entre los miembros de la comunidad educativa, aspectos que contribuyen a generar un liderazgo óptimo, creativo y estratégico que coadyuve al logro de los objetivos y metas institucionales. En este contexto, Kootz y Weihrich (2014). afirman:

Los líderes transformacionales poseen la capacidad de motivar, influir en la cultura organizacional y crear un entorno propicio para el cambio, ya que dedican atención personalizada a todos sus colaboradores, fomentando así el aprecio por la organización y su contribución a la consecución de los objetivos (p.44).

En el ámbito educativo, este enfoque se refiere a un gerente con competencias profesionales que le permiten gestionar el talento humano, los recursos financieros y materiales de manera eficaz para alcanzar la calidad educativa deseada. Este líder se convierte en un agente de transformación de la cultura organizativa, dotado de experiencias y conocimientos que sirven como herramientas para afrontar los desafíos cotidianos de la gestión educativa y avanzar hacia la constante transformación de las instituciones de educación superior en busca de un desarrollo organizacional óptimo. En efecto, este enfoque guía al gerente educativo hacia el desarrollo de un liderazgo dinámico, motivador, que promueve la integración de esfuerzos y el enfoque en metas claras y compartidas, generando un entorno propicio para la toma de decisiones efectivas.

La Inteligencia Emocional un Recurso Importante en el Liderazgo Transformacional

Debido al progreso tecnológico, científico y los cambios en la sociedad globalizada, surge la imperiosa necesidad de revitalizar el proceso gerencial a través de la adopción de nuevas técnicas y competencias innovadoras. Estas herramientas deben captar la atención del personal mediante la integración de elementos motivadores que fomenten diversos enfoques en el procesamiento de información, facilitando así la expansión del potencial cerebral. En consecuencia, el gerente en su práctica cotidiana debe desplegar una variedad de competen-

cias gerenciales con el fin de fortalecer las actividades esenciales para el logro de objetivos tanto laborales como personales. Esto le permite tomar conciencia de sus emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las expresiones y frustraciones que enfrenta en el trabajo, y potenciar su capacidad para trabajar en equipo, adoptando una actitud empática y socialmente conectada.

La conceptualización de las emociones desde la perspectiva de Goleman (2018), ofrece una visión psicológica y organizacional, definiéndolas como “un sentimiento que influye en los propios pensamientos, psicológicos y biológicos y en la voluntad de actuar” (p. 13). Sin embargo, es fundamental distinguir entre emociones y sentimientos. Las emociones, desde un enfoque biológico, se consideran como una disposición corporal que impulsa a la acción, tanto en lo físico como en lo psicológico, y están influenciadas por la actividad cerebral. Es importante reconocer que las respuestas emocionales varían entre individuos frente a un mismo estímulo externo.

El autor continúa argumentando que la importancia del término “emoción”, derivado del latín “moverex” (mover y el prefijo “ex”, hacia afuera), radica en su naturaleza interna e intangible, que luego se manifiesta externamente. A través de las emociones, las personas experimentan una amplia gama de sensaciones, como tristeza, temor, ira y placer, que moldean su comportamiento y personalidad.

En este contexto, el manejo efectivo de las emociones implica que el gerente adopte una actitud de apertura hacia la vida y sus complejidades, cultivando la curiosidad, la reciprocidad y la intuición para comprender fenómenos y percepciones. Este enfoque requiere el dominio de una serie de componentes emocionales por parte de aquellos que ocupan posiciones gerenciales en las organizaciones.

Una organización emocionalmente competente se caracteriza por su eficacia, incluso en situaciones adversas, y por su capacidad para generar satisfacción en sus miembros, aprovechar el talento humano, perseguir metas compartidas y comprender los sentimientos y perspectivas de sus colaboradores. Además, promueve una comunicación efectiva tanto interna como externa, distribuye el poder de manera inteligente, fomenta la innovación y busca constantemente la mejora. Esta organización reduce la brecha entre nosotros y ellos y crea un clima de confianza y colaboración sinérgica.

Las emociones también influyen en el rendimiento laboral y en las relaciones interpersonales dentro de la organización. El equilibrio emocional afecta la capacidad de actuar y determina la calidad de las relaciones con subordinados, superiores y pares. Asimismo, las emociones influyen en la manera en que se responde, se comunica, se comporta y se desempeña en el trabajo u organización.

La capacidad de expresar conscientemente las propias emociones y de facilitar que otros expresen las suyas es fundamental en la gestión emocional. La escucha activa y la comprensión de las necesidades e intereses de los demás permiten influir de manera constructiva, honrando la libertad y la responsabilidad individual.

De esta forma, el nuevo paradigma de la gerencia empresarial, basado en la gestión de las emociones, implica un cambio significativo en la forma de gestionar, resolver problemas, liderar de manera efectiva y motivar a las personas. Este enfoque reconoce la importancia del ser humano como el motor del cambio organizacional y promueve el respeto mutuo y la comprensión. En este contexto, la inteligencia emocional cobra relevancia como una herramienta esencial para el desarrollo personal y profesional.

Cooper (2008), describe la inteligencia emocional como “aquello que nos motiva a buscar nuestro potencial único y nuestro propósito activando nuestros valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en acciones reflexivas” (p. 35). Esta capacidad, según Torrabadella (2010), implica el reconocimiento de las propias emociones, el control de los actos y la comprensión de los demás, contribuyendo así al mejor desempeño en la vida.

En suma, la inteligencia emocional es un mecanismo que permite a los directivos navegar por diversas situaciones buscando soluciones favorables, generando emociones positivas y gestionando las negativas. Pérsico (2013) identifica cinco factores clave que conforman la inteligencia emocional: conciencia emocional, regulación emocional, automotivación, empatía y habilidades sociales. Estas habilidades son fundamentales para el éxito en la gestión y el liderazgo en el entorno empresarial contemporáneo.

Conciencia emocional, es decir, ser consciente de sí mismo, conocer la propia existencia, pero, sobre todo, el propio sentimiento de vida, lo que, a su vez, es fundamental para el autocontrol. En otras palabras, es reconocer las propias emociones y los efectos que tienen éstas sobre sí mismo, e implica una auto observación para hacer consciente ecuánimemente de los sentimientos apasionados con la finalidad de controlar tanto las emociones como las ideas propias.

Por su parte, Goleman (ob. cit.), expone que “la autoconciencia se basa en tres aptitudes que son autoevaluación además de confianza en sí mismo” (p. 105). El conocimiento de sí mismo, significa ser consciente de las propias emociones reconociendo su impacto; utilizando las sensaciones viscerales como guía para la toma de decisiones, reconocer las propias emociones y sus efectos. Las personas con esta aptitud son capaces de percibir vínculos entre los sentimientos y pensamientos; además, son competentes para anticipar los efectos que pueden tener las emociones sobre su desempeño con el propósito de establecer lineamientos de comportamiento congruentes con sus valores y metas.

Prosigue señalando el autor, que existen características propias de la conciencia como son las habilidades de comprenderse a sí mismo y a los demás con relación a los motivos, hábitos de trabajo y utilización de cierta perspicacia para dirigir la vida propia, además, de llevarse bien con los semejantes. En este sentido, es necesario el conocimiento de las propias emociones, por cuanto se constituyen en la valoración tenida por el individuo sobre lo bueno y lo malo que habita en sí.

Es así, como reconocer un sentimiento y poder expresarlo de la manera adecuada constituye una correspondencia muy substancial que permite al individuo ser consciente de su humor y también de su estado de ánimo, debido a que conocerse a sí mismo “estar seguro de uno mismo es saber quién se es, y conocer las capacidades morales, físicas, intelectuales y de relación” (p. 100), por lo que, es indispensable descubrir el yo, es decir, el valor personal, la propia estima, para poder adentrarse en el conocimiento propio y el de los demás.

En cuanto al autocontrol o regulación de las emociones, significa la capacidad para saber manejar ampliamente los propios sentimientos, los estados de ánimo, evitando caer en el nerviosismo y sabiendo permanecer tranquilo para afrontar los sentimientos de miedo, así como las situaciones de riesgo para recuperarse rápidamente de las impresiones negativas.

Según Goleman (ob. cit.), “las personas con esta habilidad mantienen la compostura ante situaciones difíciles, pueden manejar a una persona hostil sin agresiones físicas” (p. 108). Es decir, debe poseer la capacidad de manejar sus emociones por medio del autocontrol, puesto que, si está expuesto a situaciones estresantes que ponen al organismo bajo tensión, éste constituye un catalizador para controlar y coordinar las diferentes funciones elementales que pueda conducir a recobrar el equilibrio emocional.

Es por esta razón que, el autodomínio ayuda al individuo a colmarse de serenidad y paciencia, así como también, a superar positivamente los contratiempos presentados, además de proporcionarle formas operativas de manejar cualquier circunstancia sin necesidad de asumir conductas no aceptadas por la sociedad en la que vive. Agrega además el autor antes mencionado, que es una cualidad prácticamente invisible, su manifestación es la ausencia de despliegues emocionales incontrolables.

La mesura es la principal muestra de autodomínio, una de sus señales es la calma ante situaciones normalmente estresantes y complicadas o al tratar a una persona agresiva sin llegar a los golpes o agresiones. Por ello, le confiere a la persona la posibilidad de controlar sus comportamientos además de emociones con prudencia y sensatez, mediante la calma, por lo que se plantea que antes de actuar en una situación se debe reflexionar sobre cómo expresar las emociones de rabia, tristeza e ira para manejarla en forma inteligente.

En cuanto a la motivación, la cual está muy unida a las emociones, surge del autocontrol, significa ser constante, perseverante, tener resistencia ante las frustraciones. La motivación, es una fuerza o impulso que va de adentro hacia fuera en una persona, germina y es proyectada en la forma de actuar de ésta, en las intenciones tenidas e identificándola propiamente como una especie de sello propio e intransferible. Esta potencia surge en la mente, se refleja en todo lo hecho; quienes poseen esta dimensión de la inteligencia emocional, no espe-

ran a que las oportunidades les lleguen por sí solas, se anticipan en busca de ellas y luchan por las cosas que quieren. (Pérsico, ob. cit.).

Son conscientes de la existencia de obstáculos, pero se esfuerzan sin olvidar que, si su objetivo lo vislumbran imposible, son capaces de cambiar de rumbo. Continúa expresando Goleman (ob. cit.), que existen cuatro fuentes de motivación: (a) nosotros mismos, es decir, el grado de automotivación que se tiene mediante los pensamientos, nivel moral y comportamiento; (b) las personas que se encuentran alrededor, amigos, familiares y compañeros de trabajo; (c) un mentor emocional, quien puede ser una persona en quien se puede confiar y a quien respetar o una persona ficticia que se idealiza y, (d) el entorno compuesto por el aire, la luz, los sonidos, por citar algunos.

En consecuencia, señala el autor que la automotivación es la capacidad para tener un tiempo de introspección y análisis, sin trabajar con controles externos y sin necesidad de reconocimientos constantes. Es cuando se trata de conocer qué es lo que se necesita para sentirse mejor. También destaca que la automotivación se refiere al manejo de las emociones, del desarrollo de la capacidad de entusiasmarlos con las actividades que se realizan diariamente con la finalidad de hacerlas de la mejor manera.

Con relación a la empatía, o capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona, significa comprender las emociones de los demás, entender lo que otros sienten. Según Pérsico (ob. cit.), es “la capacidad intelectual de la persona para vivenciar, entender las necesidades, sentimientos, emociones y comportamientos de los demás, ubicándose en su lugar, pero a la vez corresponder correctamente a sus reacciones” (p. 43). En este sentido, la empatía permite al individuo experimentar la manera en que se siente la otra persona y cómo se comporta, lo cual, le puede llevar a comprender mejor sus comportamientos, así como la toma de decisiones de los demás. Evidentemente, consiste en entender, motivar, ayudar a otros, tener sensibilidad humana, capacidad para darse cuenta lo que sienten los otros, así como poder diferenciar entre sus pares y sus estados emocionales.

Es así, como el valor de la empatía ayuda en la persona a recuperar el interés por los demás. Significa comprender su punto de vista e, interesarse activamente por las cosas que le preocupan. Goleman (ob. cit.), define la empatía como “la habilidad para sentir y palpar las necesidades de otros y de la propia institución, unida a la apertura de servir y cubrir las inquietudes de quienes lo rodean” (p. 120). Es la pericia de captar las emociones de las demás personas por los canales no verbales como tono de voz, ademanes, expresión facial, movimientos y gestos. Los individuos con empatía se adaptan fácilmente a las señales sociales, las cuales muestran lo que las demás personas necesitan o quieren.

Talento Humano: un Elemento fundamental para lograr los fines institucionales

En la contemporaneidad, los desafíos que encaran las entidades demandan de su empleado una notable dosis de inventiva y originalidad. En consecuencia, el núcleo rector en estas entidades es su personal, concebido como un elemento fundamental en las dinámicas emprendidas en el contexto organizacional. Por consiguiente, la función directiva radica en asegurar que el colaborador sea idóneo, con miras a alcanzar niveles sobresalientes de eficiencia, por ende, este debe poner en práctica sus competencias y destrezas para engendrar procesos novedosos, los cuales redunden en beneficio tanto de la institución como de su equipo humano.

Bajo esta perspectiva, se infiere que los directivos deben desempeñarse como actores clave en la implementación de metodologías, además de gestionar el capital humano para potenciar la productividad y el rendimiento laboral, dado que el talento humano es la fuente primordial de creatividad en cualquier entidad. Este componente es responsable de la producción de servicios, la supervisión de la calidad, la asignación de recursos financieros, así como la formulación de metas y estrategias para la organización. Sin un personal eficaz, resulta utópico que una entidad alcance sus metas. Por ende, la labor del directivo radica en influir en esta dinámica entre una entidad y su personal.

Desde esta perspectiva, se considera esencial que los directivos asuman un papel fundamental en la aplicación de técnicas, además de supervisar la gestión de talento humano (GTH) con el fin de mejorar la eficacia y el rendimiento laboral, dado que el talento humano constituye el motor creativo en toda entidad. Este se encarga de la producción de servicios, el aseguramiento de la calidad, la asignación de recursos financieros, así como el establecimiento de metas y estrategias para la organización. Sin un personal eficaz, resulta inviable que una entidad alcance sus metas. Por tanto, la labor del gerente consiste en influir en esta dinámica entre una entidad y sus empleados.

Contemplado de esta manera, se debe considerar que los gerentes deben ser selectivos al elegir el talento humano necesario, adoptar un papel más proactivo en la estrategia organizativa, así como implementar modelos de gestión que permitan desarrollarlo, evaluarlo y gestionarlo eficientemente. Para que este talento humano, requerido en las organizaciones, pueda obtener resultados sobresalientes, se requiere una dedicación considerable para alcanzar metas cada vez más desafiantes, lo que implica fomentar un tipo específico de motivación en las personas: la motivación hacia el logro.

En este contexto, Alhama (2015) define la gestión del talento humano (GTH) como “una disciplina administrativa cuyo propósito es atraer, emplear y desarrollar el talento de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales y lograr la satisfacción del personal” (p. 43). Mientras que para Cuesta (2016) es “una faceta de la gobernanza u orientación organizativa que optimiza las competencias y los talentos individuales dentro de la organización” (p. 67).

A la vista de los planteamientos expuestos, se tiene que la administración del capital humano posibilita ampliar los horizontes de los propósitos de la entidad. Por ende, esta se encuentra compelida a gestionar dicho talento con el fin de fomentar la innovación y adaptarse a los cambios inherentes al entorno institucional, dado que sus empleados se encuentran en un constante proceso de aprendizaje y, a través de sus vivencias, contribuyen al logro de las metas establecidas y al fortalecimiento del desempeño corporativo.

En este contexto, Chiavenato (2009), indica que “en la actualidad, el talento abarca cuatro dimensiones esenciales para la competencia individual” (p. 49), a saber: Conocimiento, Habilidad, Juicio y Actitud. Respecto al Conocimiento, este se refiere al acervo cognitivo adquirido, que resulta de un continuo proceso de aprendizaje. Por su parte, las Habilidades aluden a la capacidad de poner en práctica el conocimiento adquirido, transformándolo en resultados beneficiosos y aplicables para la resolución de problemas en diversas situaciones, promoviendo así la creatividad y la innovación.

En lo que respecta al Juicio, el autor sostiene que implica la capacidad de analizar la situación y el contexto, lo que implica la recopilación y análisis de datos, el ejercicio de un pensamiento crítico, la evaluación de los hechos con equilibrio y la priorización de acciones. En otras palabras, implica poseer una inteligencia emocional desarrollada, así como un juicio crítico compartido tanto por la dirección como por el conjunto de empleados, lo cual resulta fundamental para la toma de decisiones acertadas en cualquier circunstancia, ya sea crítica o no.

Por último, pero no menos importante, la Actitud, que se manifiesta en el compromiso por alcanzar y superar los objetivos establecidos, conlleva la capacidad de enfrentar los desafíos y actuar como agentes de cambio, generando valor añadido y persiguiendo la excelencia, con un enfoque en los resultados, tal como lo sugiere Chiavenato (ob. cit.) al afirmar que “es lo que lleva a la persona a alcanzar la autorrealización de su potencial” (p. 48).

Adoptando las premisas expuestas, considera que en las entidades se hace imprescindible tratar al personal como un elemento esencial para su supervivencia, dado que los colaboradores representan la esencia misma de la totalidad, infundiendo inteligencia en todas las acciones emprendidas por la entidad y fundamentando las decisiones adoptadas. Esta renovada perspectiva hacia los individuos por parte de los directivos permite que el capital humano sea reconocido como un asociado y un colaborador estratégico del negocio.

En este contexto, es relevante destacar que la gestión del talento humano (GTH) actualmente emerge, según Chiavenato (ob. cit.), como la piedra angular que lleva a las empresas, tanto del ámbito privado como públi-

co, a valorar y prestar mayor atención a sus trabajadores, convirtiéndolos en su principal activo. Asimismo, subraya que las organizaciones exitosas han comprendido “que solo pueden expandirse, florecer y garantizar su continuidad si son capaces de maximizar el rendimiento de las inversiones de todos sus grupos de interés, especialmente de los empleados” (p. 11). Por ende, estas entidades orientan sus esfuerzos hacia los trabajadores, definiendo así su filosofía global y su cultura organizacional.

Siguiendo este hilo argumentativo, Gubman (2014) sostiene que el talento es un elemento intrínseco a la propia entidad, que debe ser administrado de manera holística para optimizar sus posibilidades de éxito propone algunas directrices para gestionar eficazmente el talento:

Determinar la mejor estrategia de gestión del talento para la entidad, teniendo en cuenta su estrategia y cultura organizativa. Considerar las necesidades integrales de la entidad y actuar en consecuencia, centrándose especialmente en el individuo. Capacitar a los líderes de primera línea y a los responsables en la estrategia y los procesos de gestión del talento, vinculando explícitamente la gestión de personas con las prioridades del negocio. Facilitar la comunicación y la coordinación entre las distintas unidades de negocio o departamentos. d. (p. 14).

Partiendo de esta premisa, considero que, mediante la correcta implementación de estas prácticas, se busca internalizar la gestión del talento de manera que cada gerente o responsable reconozca la importancia de gestionarlo de forma adecuada en la entidad, ya que son ellos los encargados de impulsar la productividad.

Conclusión

El liderazgo transformacional y la inteligencia emocional son competencias clave para los directivos y gerentes de instituciones de educación superior en el siglo XXI. Estas habilidades les permiten inspirar y movilizar a la comunidad académica hacia metas superiores, manejar situaciones complejas y fomentar un entorno laboral y de aprendizaje óptimo.

La inteligencia emocional facilita que los líderes transformacionales construyan relaciones sólidas, gestionen conflictos de manera efectiva y promuevan un ambiente colaborativo y motivador dentro de las instituciones educativas. Al armonizar racionalidad y emocionalidad, orientan a sus colaboradores hacia la trascendencia colectiva y la excelencia educativa.

En el contexto gerencial contemporáneo, caracterizado por la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad, se requiere adoptar un enfoque de gerencia compleja. Este paradigma reconoce la interconexión de los sistemas y la multiplicidad de factores que influyen en el desempeño organizacional, promoviendo la colaboración, la reflexión y la innovación como herramientas clave.

El talento humano es considerado el principal activo y motor creativo de las organizaciones, incluidas las instituciones de educación superior. Por lo tanto, es esencial que los gerentes gestionen eficazmente este recurso, atrayendo, desarrollando y reteniendo el talento necesario para alcanzar los objetivos institucionales y la satisfacción del personal.

La gestión del talento humano implica un enfoque holístico que considere las cuatro dimensiones esenciales de la competencia individual: conocimiento, habilidad, juicio y actitud. Además, requiere adoptar estrategias que vinculen la gestión de personas con las prioridades del negocio, capacitando a los líderes y fomentando la comunicación y coordinación entre las unidades.

Bajo este crisol de ideas, se visualiza que el papel del gerente debe estar centrado en el manejo de la inteligencia emocional, por cuanto la misma le ofrece oportunidades para que todo el personal se sienta satisfecho, saber reconocer la novedad emergente, articularla e incorporarla al diseño de la organización, generar un clima de apoyo y bucles de realimentación desde redes comunicacionales efectivas, donde emerjan estructuras nuevas y significativas en el arte de administrar, recae en la caracterización que promulga la acción continua de éxito en torno a las competencias emocionales en la vida existencial de la universidad. ©

David Tawary Hernández Contreras. Profesor Pedagogo en Lengua y Literatura con experiencia laboral de ocho años en niveles educativos de bachillerato y universitario en las áreas de Fonética y Fonología, Lenguas, Literatura Universal, Literatura Española e Hispanoamericana. Magister en Gerencia Educacional. Actualmente cursando estudios de Doctorado de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL Venezuela. Profesor de esta institución. Bombero- Paramédico. Profesor en Lengua y Literatura. Bachillerato Liceo los Ángeles, Palmira Valle del Cauca. Colombia.

Referencias bibliográficas

- Alhama, R. (2015). *Realidades y retos del perfeccionamiento empresarial*. La Habana, Cuba: Editorial Ciencias Sociales.
- Alvarado, D. (2018). *El gerente líder*. Caracas: Norma.
- Antúnez, R. (2014). *La gerencia institucional*. Caracas: Episteme.
- Bass, B. y Avolio, B. (2016). *Manual para el cuestionario de liderazgo multifactorial*. Prensa Psicóloga Consultora. Psychologist Press. Palo Alto. California. Estados Unidos.
- Capra, F. (2006). *La red de la vida: una nueva comprensión científica de los sistemas vivos*. Nueva York: Anchor Books.
- Cooper, S. (2008). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Madrid: Narcea.
- Cuesta, A. (2016). *Tecnología de gestión de los recursos*. La Habana, Cuba: Editorial Academia.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGraw-Hill.
- Goleman, D. (2018). *Inteligencia emocional*. Buenos Aires: Javier Vergara.
- Gubman, E. (2014). *El talento como solución*. Colombia: McGraw-Hill.
- Koontz, H y Weihrich, H. (2014). *Administración: Una perspectiva global*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Lanz, R. (2014). *Organizaciones transcomplejas*. Caracas: Imposmo/Conicit.
- Lerma, A. (2012). *Liderazgo emprendedor: cómo ser un emprendedor de éxito y no morir en el intento*. México: Thompson.
- Lozano, A. (2015). *La transcomplejidad de la gerencia en las organizaciones*. Caracas: Norma.
- Pérsico, A. (2013). *Competencias emocionales*. Barcelona: Manantial.
- Torrabadella, P. (2010). *Cómo desarrollar la inteligencia emocional*. Barcelona: Oasis/Pérez Galdós. Principio del formulario