**UNA MIRADA HACIA LA CONFLUENCIA DE LOS TALENTOS EN LA ORGANIZACIÓN**

**A LOOK AT THE CONFLUENCE OF TALENTS IN THE ORGANIZATION**

Gladys Nubia Berdugo

Doctora en Gerencia

Universidad Francisco de Paula Santander

Cúcuta, Colombia

Gladysnubiaberdugo\_46@hotmail.com

**Resumen**

Al hablar de las competencias gerenciales en el contexto de las organizaciones universitarias, es necesario señalar la capacidad que se debe tener para orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr la concreción de la misión para la cual fueron creadas estas instituciones académicas. Emerge en dicha aseveración, la importancia de contar con un personal idóneo que maneje el debido conocimiento en el área en que se desempeña, lo cual le permita desarrollar habilidades y destrezas que conviertan en resultados visibles, la filosofía que da dirección y sentido a los procesos gerenciales. En tal sentido, el presente ensayo científico vislumbra de forma crítica, una mirada hacia la confluencia de los talentos en la organización, a propósito de develar las aristas que conforman dicho fenómeno. Se hace perentorio propiciar el debate intersubjetivo y, además, contribuir, en la medida de lo posible, a seguir apoyando con la formación de un talento humano valioso, no sólo desde el punto de vista de su educación formal sino como ciudadano eficaz inserto en la sociedad.

**Palabras Clave:** talento humano, organización, competencias gerenciales.

**Abstract**

When talking about managerial competencies in the context of university organizations, it is necessary to point out the capacity that must be had to guide, direct, make decisions and achieve the realization of the mission for which these academic institutions were created. Emerges in this assertion, the importance of having suitable personnel who handle due knowledge in the area in which they work, which allows them to develop skills and abilities that turn into visible results, the philosophy that gives direction and meaning to the processes managerial. In this sense, this scientific essay critically glimpses a look at the confluence of talents in the organization, in order to reveal the edges that make up this phenomenon. It is imperative to promote intersubjective debate and, in addition, to contribute, as far as possible, to continue supporting the formation of valuable human talent, not only from the point of view of their formal education but also as an effective citizen inserted in the society.

**Keywords:** human talent, organization, managerial skills.

1. **INTRODUCCIÓN**

El presente artículo científico realiza un abordaje crítico-reflexivo acerca de aquellas aristas implícitas y explícitas que involucran tanto al talento humano como a los factores materiales, internos y externos, los cuales son determinantes en el adecuado funcionamiento de una organización universitaria.

En tal sentido, los gerentes en las organizaciones, reflejan realidades necesarias de revisar a la luz de los diversos autores que han escrito acerca de las competencias gerenciales y la vinculación de su hacer en términos de la inteligencia emocional, para llevar a cabo sus funciones hacia nuevos escenarios sensibles del talento humano, quienes son los protagonistas que conducen la disposición hacia el éxito en las responsabilidades, la calidad de las relaciones interpersonales y la participación en el ejercicio de la toma de decisiones adecuadas.

En tal sentido, es imperante revisar estas implicaciones gerenciales a la luz de los diversos autores, con el propósito de posibilitar distinguir y reorientar la gestión gerencial que viabilice el desarrollo y éxito de las organizaciones universitarias, buscando que se pongan en práctica procesos gerenciales.

Dichas funciones gerenciales pueden ser entendidas como la planificación, para disminuir el riesgo de fracaso; la organización, que posibilite el cumplimiento de los objetivos; la dirección, que son las diligencias realizadas por el gerente para garantizar el óptimo desarrollo de las actividades planificadas y, el control, el cual busca cerciorarse que todo salga tal como se ha planificado y estipulado. De tal manera que, se despliegan algunas posturas intelectivas relacionadas con el abordaje argumentativo.

1. **APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE GERENCIA UNIVERSITARIA**

La gerencia universitaria debe planificar sus actividades y situaciones relacionadas con la influencia de los talentos y su aprovechamiento en la organización. Tal como lo señalan Neis, Fernandes y Maccari (2017), “todas las actividades y estrategias de carácter científico, son inherentes a la planificación estratégica de los procesos del management que contribuyen al esclarecimiento inteligible de los esfuerzos” (p. 480), en cada uno de los desempeños suscitados en la práctica de las organizaciones que constituyen el foco de avance y desarrollo del talento humano. Esta planificación debe ser coherente con la estrategia de reconocimiento de la inteligencia emocional para hacer más coherente la caracterización potencial del conocimiento universitario ante las realidades efectivas de mecanismos que, en mi modo de ver, se tratan sobre la base del sistema de relaciones generadas en la influencia gerencial de autorreflexión y participación conjunta.

Lo anterior, a propósito de diseñar los planes que permiten apuntalar hacia el entendimiento de las necesidades, perfiles y modos de hacer, vinculados al potencial de inteligencias acordes con la realización efectiva de los proyectos propuestos. La complementariedad sobre estos hechos es vista por Sanjeev (2017), “al resaltar la trayectoria de crecimiento de la organización y obtener buenos talentos para retenerlos en responsabilidades clave que contribuyan a dirección adecuada de la gestión en niveles superiores” (p. 1). Esta posición ayuda a comprender el impacto de las capacidades gerenciales para fortalecer las habilidades del personal e identificar este potencial como fuerza de desarrollo positiva.

Es así como las palabras fortalecidas de los mencionados autores, ganan ventaja en el entorno dinámico e incierto de las organizaciones, toda vez que la gestión del talento de los trabajadores, perfila el conocimiento primordial de innovación y rendimiento ante la fortaleza de la preparación y la retención pertinente de los mismos, para atraer los mejores escenarios de experiencias calificadas que reflejen calidad en los desempeños.

Al estar de acuerdo con estos razonamientos, pienso que el manejo de los problemas, así como las relaciones sociales y académicas en las universidades, parten de esta perspectiva, en el sentido de interpretar el potencial humano sensible a las circunstancias que rodean sus ámbitos y áreas del hacer conjunto.

Asimismo, es perentorio, activar los escenarios emocionales que permitan retener a este talento para ayudar a completar las estrategias, las cuales deben ser planificadas en la sucesión de eventos comprensibles con la realidad de gestión y manejo de los desafíos en la construcción del conocimiento.

En los mismos términos, las capacidades gerenciales para el performance de la organización, se reconocen en los argumentos de Paul (2015), quien destaca” los avances institucionales, dan cabida a la ejecución de proyectos de desarrollo del talento humano con la participación de supervisores y gerentes con conocimientos acerca de cómo enfrentar” (p. 87). Esto no se puede abordar de manera aislada, fragmentada de los intereses y motivaciones del talento humano, pues la condición debe ser sistémica al enfocar los apoyos claves para la acción eficaz.

La inteligencia emocional es una herramienta indispensable para lograr la máxima efectividad de la gestión del talento humano, en función del desarrollo de la organización. Además, es ineludible saber reconocer los logros del personal, permitiendo un ambiente laboral agradable que facilita el curso de las actividades en la organización.

Así, la implementación de la gestión del talento humano se intercepta a la diversidad de elementos sistémicos y barreras que crean expectativas dentro de las políticas de retención designadas para mitigar los riesgos, al asumir nuevas posibilidades de desarrollo del talento humano que contribuya al avance definitivo de los campos de acción efectivos en la naturaleza propia de la organización.

En este sentido, se reafirma lo mencionado por Kehinde (2012), “en todo lo que tiene que ver con las competencias en la gestión del talento humano necesario de interpretar frente a su impacto en los desempeños organizacionales” (p. 180), especialmente, cuando el personal es estratégico en el rendimiento y coordinación de sus acciones. De allí que se recomienda distinguir las categorías de las necesidades de recursos y emociones del talento humano, a propósito de no separarlos de su desempeño personal y profesional.

Todos estos requerimientos, en mi modo de ver la situación planteada, cobran relevancia ante los esquemas que dominan las capacidades gerenciales cargadas de significados colaborativos, efectivos y sensibles, que pueden ser cultivados en el sistema de relaciones requeridas como oportunidad de apostar a los mejores procedimientos y en la vía de armonizar, motivar y distinguir las relaciones positivas de los equipos hacia nuevas experiencias.

La situación antes expuesta se integra en los elementos significativos observados en el gráfico 1:

**Gráfico 1:**

Gerencia y Potencial del Talento Humano en la Organización



**Fuente:** Elaboración Propia.

El foco iluminativo al cual hace distinción el gráfico 1, da cuenta del potencial que abre las posibilidades de asumir los cambios desde las competencias develadas en la conexión de la planificación estratégica de las actividades y procesos, en correspondencia con las necesidades tangibles e intangibles del talento humano, como aspecto medular de avance organizacional y de construcción de conocimientos.

En este orden de ideas, se destacan las consideraciones de Kamasak (2017) que apuntan a distinguir la contribución de las capacidades al rendimiento de la organización, mientras se reconozcan los esquemas de pensamiento, experiencias y necesidades de desarrollo del talento humano para el fomento de las habilidades que sustentan el desarrollo y la implementación de nuevos escenarios de desempeño.

El gráfico 1 resalta los aspectos que tienen que ver con el esclarecimiento intangible de esfuerzos del management para comprender los activos que promocionan conocimiento. Tal como lo señala Diefenbach (2004), “ante los diferentes significados atribuidos a las implicaciones de la innovación, la cultura y las habilidades evidenciadas en los desempeños” (p. 555).

De modo que los objetos de razonamiento, así como las implicaciones para la gestión y desarrollo organizacional fundamentan la discusión acerca de los significados atribuidos en los términos mayormente diferenciables que llamen la atención en esa planificación estratégica positiva para asimilar los nuevos esquemas gerenciales.

En el mismo sentido, el gráfico 1, hace ver la importancia de la retención del personal sobre la base del seguimiento y tratamiento que se develan en las competencias de la gerencia. Sobre esta misma perspectiva, señalan Mbugua, Waiganjo y Njeru (2015), “las prácticas estratégicas de contratación y retención del personal, constituyen un referente especial para asumir el compromiso y despliegue de habilidades y competencias gerenciales de acuerdo con las necesidades e intereses de la organización (p. 87).

En este sentido, la retención del talento es, a fin de cuentas, un aval representativo de la reducción de costos en el presente y hacia el futuro, puesto que constituye la integración de elementos clave para la competitividad. Emerge la relevancia a nivel organizacional, del desarrollo de estrategias gerenciales para el cumplimiento de los objetivos y las metas de una organización, lo que genera mayor productividad y rentabilidad de los recursos humanos, materiales y financieros.

En cuanto a la combinación de las habilidades, capacidades y manejo de las emociones en la realidad organización, el gráfico 1 presenta este escenario como fundamento próspero de la inteligencia emocional concedida en la gestión para estimular el pensamiento, comprender y razonar sobre el potencial de los demás y la auto reflexión que induce a influir, motivar y permitir que otros contribuyan a la efectividad y éxito de la institución.

Aduce Arand (2010), que incorporar la inteligencia emocional en el ámbito organizacional, “implica la condición de éxito o fracaso de la organización dada la orientación y coordinación de la gerencia para transformar realidades y centrar la importancia del comportamiento humano en el marco del cambio organizativo y desarrollo” (p. 67), esto activa la integración del potencial humano, al dar respuestas a las emociones propias y de otros en el mundo académico.

Por lo tanto, adquiere importancia la conceptualización que aborda la inteligencia emocional como la capacidad para percibir, expresar, comprender y gestionar efectivamente las emociones de manera positiva y productiva. Ello atañe a las diferentes habilidades, capacidades, competencias necesarias, para hacer frente a las demandas sociales y educacionales.

1. **COMPETENCIAS GERENCIALES: ANDAMIAJE PARA MEJORES OPORTUNIDADES DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL**

Con la finalidad de interpretar los efectos que se sostienen en las organizaciones, en el referente intelectivo de las competencias gerenciales como un foco de interés para asimilar las tendencias de modernización, innovación y transformación de los espacios interrelacionales sensibles del talento humano, se describe la teoría moderna de la administración.

Esta teoría busca incorporar perspectivas que puedan ofrecer a los gerentes, las mejores oportunidades de gestión, implicando esto, que la gerencia cobra cada vez mayor fuerza como proceso científico y exige la formación especializada del talento humano.

En este sentido, hoy más que nunca la gerencia debe estar atenta del rol que debe desempeñar en pro del factor humano de la institución, buscar la forma de lograr una cohesión de grupo, saber utilizar además eficientemente, todo el legado de conocimiento que debe centrarse en el actual comportamiento del individuo en las organizaciones, manifestando así, su importancia y alcance, tanto en el ámbito, gerencial como en los procesos de cambio planificados dentro de las mismas.

Bajo esta óptica, opino que toda organización sienta sus bases en la capacidad gerencial, es ahí, donde parten todas las directrices para el funcionamiento de la misma, basada en la misión y la visión, estableciéndose a partir de ésta, en los objetivos que la llevará a alcanzar las metas propuestas, involucrando al personal en la consecución de esos objetivos, con la finalidad de integrarse por un bien en común.

Por ello, necesita gerentes que posean destrezas, así como habilidades que posibiliten a su equipo participar en un ambiente que estimula el compromiso, al igual que la participación en los distintos niveles de trabajo, favorezca el crecimiento para el aprendizaje, oriente al funcionario hacia los resultados además del rendimiento individual y grupal de cada uno de ellos. De ahí, la importancia de que los mismos en su praxis implementen sus competencias gerenciales.

El término competencias ha sido definido de diversas maneras en correspondencia con la apreciación o punto de vista que tienen los autores en relación a éste. Según Carrasco (2003), las define como “las evidencias observables en las personas; incluyen: motivaciones, rasgos psicofísicos, formas de comportamiento, autoconcepto, conocimientos, destrezas manuales y destrezas mentales o cognitivas” (p. 32).

Existen diversos aspectos significativos que develan la importancia de las competencias y su inherencia en el ámbito empresarial, en el cual, tanto el gerente como el talento humano a su cargo, deben buscar el entendimiento que les permita crecer intelectual, social y emocionalmente.

Consecuente con el conjunto de ideas expresadas, puedo precisar las competencias como actuaciones integrales que desarrolla una persona para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas del contexto con ética e idoneidad, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer.

Por lo tanto, forman parte activa en el desempeño tanto responsable como eficaz de las actividades cotidianas dentro de un contexto determinado con la finalidad de comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve. Podría decir que el objetivo es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona.

Asociado a este hilo discursivo, Reyes (2009), acota que “las competencias comprenden un conjunto de habilidades, capacidades y experiencias que facilitan la función del gerente para desenvolverse en el contexto de una institución” (p. 52).

Por consiguiente, el autor citado considera que los tipos de competencias dentro del ámbito gerencial son importantes, puesto que ameritan el cumplimiento de una serie de funciones enmarcadas en las competencias básicas, genéricas, laborales, estratégicas e intratégicas, de tal forma, que el directivo en su desempeño debe enfatizar en fomentar los diversos tipos de competencias con el fin de lograr cumplir con los objetivos institucionales propuestos.

En este contexto, preciso que los directivos universitarios tienen que estar en capacidad de poner en práctica competencias gerenciales, habilidades técnicas, humanas y conceptuales que incidan favorablemente en la calidad del contexto organizativo, que le permita dirigir al personal a su cargo, interactuar con ellos para estimular su participación en el quehacer diario.

En otras palabras, una actuación gerencial motivadora que contemple un liderazgo asertivo, toma de decisiones participativas y una comunicación eficaz, permitiéndole conducir al grupo bajo su mando hacia una participación activa indispensable para el logro de los objetivos institucionales y el éxito de la labor institucional.

1. **INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDAD PARA GESTIONAR EL TALENTO HUMANO CON EFICACIA EN LA ORGANIZACIÓN**

Debido al avance tecnológico, científico y los cambios de la sociedad mundializada, surge la necesidad de transformar el proceso gerencial mediante la incorporación de nuevas técnicas y competencias innovadoras que permitan captar la atención del personal con la utilización de elementos motivadores que promuevan en ellos diferentes formas de procesar la información para aprender a utilizar todo el cerebro.

Por lo tanto, el gerente en su praxis diaria debe usar diversas competencias gerenciales, con el propósito de ayudar a reforzar las actividades necesarias para alcanzar objetivos en el ámbito laboral y personal, por cuanto, le permite tomar conciencia de sus emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las expresiones y frustraciones que soporta en el trabajo, acentuar la capacidad de trabajar en equipo, adoptando una actitud empática y social.

La conceptualización de las emociones desde la visión de Goleman (2006), quien, desde el punto de vista psicológico y organizacional las define “como un sentimiento que afecta los propios pensamientos, psicológicos y biológicos y la voluntad de actuar” (p. 13). Sin embargo, es necesario significar que las emociones no deben confundirse con los sentimientos, debe ser vista desde una perspectiva biológica como una disposición corporal, que induce a actuar a la persona de una determinada manera, pero también lo psicológico, donde la psiquis, conjuntamente con la función cerebral determina su desarrollo, hay que tomar en cuenta que todos no reaccionan de la misma manera ante un estímulo externo.

Prosigue expresando el autor que lo importante del término emoción, tomando en cuenta su origen que deriva del latín *moverex* (mover y el prefijo ex, hacia afuera), es que las mismas se dan internamente en el individuo, no son tangibles, pero están allí presentes, es decir, se mueven desde el centro del ser de la persona y se externalizan hacia el mundo tangible, a través de ellas las personas sienten tristeza, temor, ira, placer entre muchas otras y determinan su forma de ser.

En este sentido, puedo precisar que el manejo efectivo de las emociones implica en el gerente una actitud de apertura hacia la vida y todo lo que ella engloba, a saber, curiosidad, reciprocidad, intuición para entender los fenómenos, eventos, cosas y percepciones, entendiendo a los demás, a través de las emociones, conteniendo a su vez, una serie de componentes los cuales debe conocer y ejercitar toda persona que asuma cargos gerenciales en las instituciones.

Es por ello que una organización emocionalmente competente es aquella que actúa con eficiencia, incluso ante la adversidad, es consciente tanto de sus fortalezas como debilidades, genera satisfacción en sus personas, aprovecha todo el talento humano, persigue metas compartidas, busca nuevas oportunidades, comprende los sentimientos y puntos de vista de sus trabajadores. Sumado a lo expresado, posee una estructura funcional flexibles, disfruta una eficaz comunicación externa e interna, distribuye el poder de forma inteligente, persigue la innovación además de la mejora permanente, reduce la distancia entre el “nosotros” y el “ellos”, que ofrece un clima de confianza y de sinérgica colaboración.

Asimismo, las emociones determinan el nivel de rendimiento de que se es capaz de actuar, en estado de equilibrio o desequilibrio emocional, así como determinan qué tipo de relación se mantiene con los subordinados (liderazgo), con los superiores (adaptabilidad) o con los pares (trabajo en equipo). Las emociones determinan cómo responder, comunicarse, comportarse y funcionar en el trabajo u organización.

De la misma manera que uno puede expresar conscientemente sus emociones, puede ayudar al otro (mediante preguntas habilidosas) a expresar conscientemente sus emociones. La clave de la escucha es comprender las necesidades e intereses del otro y encontrar una manera de lograr que, en la satisfacción genuina de esas necesidades e intereses, el otro contribuya también a la satisfacción de las necesidades e intereses de uno. Se trata de influir, no de manipular.

La diferencia entre influir y manipular es la preocupación, en el primero de los casos, por honrar la libertad y la responsabilidad del otro, dándole información válida para que pueda tomar sus decisiones con conocimiento de causa. Por consiguiente, el nuevo escenario de la gerencia empresarial basada en el manejo de las emociones, supone un importante cambio en la manera de gestionar, resolver problemas, establecer un liderazgo efectivo, motivar a las personas, establecer valores donde el ser humano sea el elemento importante que mueve el mundo, basado en el respeto hacia los demás y en el entendimiento. De ahí, la relevancia de la inteligencia emocional.

Al respecto, Cooper (1998), refiere la inteligencia emocional como “aquello que nos motiva a buscar nuestro potencial único y nuestro propósito activando nuestros valores íntimos y aspiraciones, transformándolos en cosas en las cuales pensamos” (p. 138). La considera, además, como la capacidad de sentir, entender, aplicando eficazmente el poder, la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia brindando más posibilidades en el desarrollo tanto personal como profesional.

Desde esta perspectiva, asumo que la inteligencia emocional es el conjunto de habilidades emocionales que deben desarrollarse en el individuo para que las utilice de manera inteligente, con el propósito de conocerse y conocer a las demás personas con quien se interrelaciona al igual que el medio donde se desenvuelve, logrando así un mejor desempeño en la vida.

En este mismo escenario, en palabras de Pérsico (2003), “los directivos disponen del mecanismo de la inteligencia emocional para guiarse, en cada situación, buscando soluciones favorables, porque son las que generan emociones positivas y aíslan aquellas consideradas negativas” (p. 105). Por ello, la significancia de la inteligencia emocional en la gestión radica en cinco (5) factores, habilidades o competencias que, al entender del citado autor la conforman, a saber:

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.

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 autodominio 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 autodominio, 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 esperan a que las oportunidades les lleguen por sí solas, se anticipan en busca de ellas y luchan por las cosas que quieren.

De igual modo, 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 entusiasmarnos 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 intelectiva 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.

En este sentido, acota que la empatía no es sólo saber interpretar las emociones además de las preocupaciones ajenas, sino también, responder ante sus sentimientos de una manera adecuada, llegando a tener una íntima familiaridad con las otras personas. Esto quiere decir, que cuando más conciencia se tiene de las propias emociones y sentimientos, se es capaz de reconocer los procesos que anteceden y derivan de los mismos; pues, mayor será la habilidad para detectar y comprender los de los demás.

En consecuencia, un individuo dotado de empatía se distingue por permanecer atento a las señales emocionales de los demás, ser sensible, comprensivo de los puntos de vista de los otros, prestar ayuda a los demás basándose en la comprensión de sus necesidades y sentimientos. Es por esto que, una persona empática tiene la habilidad de pensar como el otro, saber escuchar, así como comunicarse en forma verbal y no verbal con sus semejantes, al generar una relación fraternal con sus compañeros.

1. **REFLEXIONES DE CIERRE**

A la luz de tales señalamientos, cavilo que la manera como el gerente internalice estos elementos para interrelacionarse con el entorno, lo harán verse ante los otros como asertivo o no, puesto que los mismos constituyen el soporte integral que debe formarlo para ser una persona hábil y socialmente aceptada. Es decir, todos esos rasgos y habilidades distintivas proporcionadas por la inteligencia emocional los capacita para actuar con la convicción y autenticidad exigida por una conducta operativa en todos los ámbitos de la vida, especialmente, en las competencias gerenciales de los directivos en su praxis gerencial.

La situación referida a la habilidad social, hace referencia a entenderse con los demás, orientarse hacia los otros, no ser un mero observador, sino hacer algo en común con ellos, sentir alegría de estar entre la gente, colaborar, ayudar, pertenecer a un grupo. La misma se asocia con comportamientos emocionales o conductuales que se manifiestan en las relaciones interpersonales caracterizadas por ser aceptadas socialmente en una determinada cultura.

Por su parte, Pérsico (ob. cit.), la conceptúa como “la gama de acciones conductuales y comportamentales que utiliza el ser humano como herramienta para relacionarse con los demás, intercambiando resultados favorables, además la habilidad social es específica y depende de la cultura donde está inmerso el hombre” (p. 28). Esta perspectiva, igualmente referida por Davies, Stankov y Roberts (1998), “ante la visión entendida que la inteligencia emocional debería incluirse en el marco de las habilidades cognitivas tradicionales y la personalidad” (p. 989). Este constructo está limitado por las propiedades de medición de sus pruebas. No obstante, se ha comprobado la existencia de un factor de perfección de la emoción separado que representa la capacidad de controlar las emociones de otro individuo. Este factor es más estrecho que el postulado dentro de los modelos actuales de inteligencia emocional.

Asimismo, se refleja el rendimiento y adaptabilidad a los diferentes escenarios del trabajo, en este caso que tienen relación con los eventos académicos y de responsabilidades en la universidad, valorados desde la intuición y la competencia. Sobre esta plataforma se asienta la autoconciencia y confianza en sí mismo.

De modo que una conducta socialmente habilidosa es ese conjunto de comportamientos expresados por una persona en un contexto interpersonal en el cual expresa los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de un modo adecuado a la situación, respetando esas conductas en los demás, y generalmente resolviendo los problemas inmediatos de la situación mientras minimiza la probabilidad de futuros conflictos. Entre esas habilidades sociales se encuentran: darles solución a los problemas, la comunicación, influencia, liderazgo, canalización del cambio, colaboración, cooperación y habilidades para el trabajo en equipo.

**Referencias**

Arand, R. (2010). Emotional intelligence and its relationship with leadership practices. International Journal of Business and Management. 5 (2), 65-76.

Carrasco, J. (2003). Líderes para el próximo siglo. Revista Venezolana de Gerencia. 4 (8), 101-106.

Cooper, S. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Madrid: Narcea.

Davies, M., Stankov, L. y Roberts, R. (1998). *Emotional intelligence: in search of an elusive construct*. Journal of Personality and Social. 75 (4), 989-1015.

Diefebbach, T. (2004). Different meanings of intangible assets and knowledge and their implications for management and innovation. International Journal of Knowledge, Culture and Change Management. 4 (1), 553-567.

Flórez Leal, Martha Rocío y Támara Uribe, José Albeiro (2020). Influencia de las Competencias Gerenciales en el Clima Organizacional de las Empresas

Goleman, D. y Cherniss, C. (2006). Inteligencia emocional en el trabajo: cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona: Kairós.

Kamasak, R. (2017). The contribution of tangible and intangible resources, and capabilities to a firm’s profitability and market performance. European Journal of Management and Business Economics. 26 (2), 252-275. https://doi.org/10.1108/EJMBE-07-017-015

Kehinde, J. (2012). Talent management: effect on organization performances. Journal of Management Research. 4 (2), 178-186. https://doi.org/10.5296/jmr.v4i2.937

Mbugua, G., Waiganjo, E. y Njeru, A. (2015). Relationship between strategic recruitment and employee retention in commercial banks in Kenya. International Jo

Neis, D., Fernandes, M. y Maccari, E. (2017). Strategic planning process and organizational structure: impacts, confluence and similarities. BBR. Brazilian Business Review. 14 (5), 479-492.

Paul, K. (2015). Perspectives: talent management and engagement.

Pedraza Silva, Sandra Milena. (2020). Modelo de Desarrollo Organizacional Desde el Proyecto Escuela de Vida y Liderazgo Compartido con Docentes y Directivos Sustaining employee engagement and job satisfaction. https://www.shrm.org/hr-oday/trends and-forecasting/research-and-surveys/Documents/15-0502%20BusHCChallenges\_Perspectives\_wEndnotes.pdf

Pérsico, A. (2003). Competencias emocionales. Barcelona: Manantial.

Reyes, A. (2009). Comportamiento administrativo y organizacional. Barcelona: Paidós.

Sanjeev, S. (2017). Hind Mazdoor

Sabha. www.hindmazdoorsabha.com

***De la autora***

**Berdugo, Gladys Nubia**

Doctora en Gerencia, con 16 años de experiencia docente y 45 años de experiencia administrativa en Educación Superior. Actuallmente docente de pregrado en la Universidad Francsco de Paula Santander de Cúcuta. Se desempeñó como docente de pregrado en la UTS Unidades Tecnológicas de Santander, FES y Uniremington de Cúcuta. Igualmente se desempeñó como docente de posgrado en la Corporación Universitaria Minuto de Dios UNIMINUTO