

**INTELIGENCIA EMOCIONAL: HABILIDAD BLANDA OBLIGATORIA
DIRIGIDA A LOS GERENTES EN EMPRESAS VENEZOLANAS****EMOTIONAL INTELLIGENCE: MANDATORY SOFT SKILL DIRECTED TO
MANAGERS IN VENEZUELAN COMPANIES****Jesús Guerrero**

direscuelamttomecanicouft@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0003-0590-6066>

Universidad Fermín Toro

Recepción: 16-01-2025

Aprobación: 21-03-2025

RESUMEN

El presente ensayo tiene como propósito evidenciar la importancia de la inteligencia emocional como habilidad blanda obligatoria en la realidad actual de los gerentes que laboran en las diversas empresas manufactureras y de servicio en Venezuela. La intención es dar a conocer los elementos emergentes que permitirán señalar que la inteligencia emocional es un constructo bidimensional que se asume como un aspecto personal innato, el cual se desarrolla y fortalece a través de la interacción social. Además, conforma un componente de pensamiento que mediatiza, caracteriza e influye en todo lo relacionado a lo afectivo, al control emocional, a las habilidades para establecer relaciones sociales y la empatía con elementos que permean el modo de comprender la realidad e interpretarla en el contexto gerencial. La investigación se aborda a partir de la revisión documental del estilo de pensamiento de algunos autores analizados desde una visión crítica por parte del autor. Se examinan contenidos relacionados a la temática, buscando respuestas a diferentes interrogantes como: ¿Qué es la inteligencia emocional?, ¿Qué son las habilidades blandas?, ¿Cuáles son las dimensiones a tomar en cuenta la gerencia actual? El abordaje del tema recorre investigaciones realizadas por algunos autores y nos hace reflexionar desde la ciencia acerca de la importancia del tema y describir el proceso de internalizar la inteligencia emocional como estrategia del gerente, ante los escenarios actuales. Al pretender dar respuestas a las interrogantes generadas se puede concluir que la implementación de la inteligencia emocional de manera acertada los gerentes deben tener un amplio conocimiento sobre las cinco dimensiones básicas para enfrentar la solución de un problema o conseguir el logro de objetivos organizacionales. A su vez, se pretende contribuir a la formación de gerentes con habilidades emocionales bien desarrolladas y así generar más probabilidades de sentirse satisfechos con sus logros.

Palabras clave: Gerencia, inteligencia emocional, habilidades blandas.

ABSTRACT

The purpose of this essay is to show the importance of emotional intelligence as a mandatory soft skill in the current reality of managers who work in various manufacturing and service companies in Venezuela. The intention is to make known the emerging elements that will allow us to point out that emotional intelligence is a two-dimensional construct that is assumed to be an innate personal aspect, which is developed and strengthened through social interaction. Furthermore, it forms a thinking component that mediates, characterizes, and affects everything related to affectiveness, emotional control, skills to establish social relationships and empathy with elements that permeate the way of understanding reality and interpreting it in the managerial context. The research is approached from the documentary review of the thinking style of some authors analyzed from a critical perspective by the self. Contents related to the topic are examined, seeking answers to different questions such as: What is emotional intelligence? What are soft skills? What are the dimensions to be considered by current management? The approach to the topic covers research carried out by some authors and makes us reflect from science on the importance of the topic and describe the process of internalizing emotional intelligence as a manager's strategy, in the face of current scenarios. By attempting to provide answers to the questions generated, it can be concluded that to implement emotional intelligence correctly, managers must have extensive knowledge about the five basic dimensions to face the solution of a problem or achieve the achievement of organizational objectives. At the same time, it is intended to contribute to the training of managers with well-developed emotional skills and thus generate a greater probability of feeling satisfied with their achievements

Keywords: Management, emotional intelligence, soft skills.

INTRODUCCIÓN

La sociedad experimenta cambios y nuevas maneras de afrontar sus consecuencias, esto hace necesario respuestas competitivas y oportunas para tomar decisiones acertadas, de allí la importancia del conocimiento de gerentes sobre el proceso de toma de decisiones, el cual, es una serie de pasos tomados por una persona para determinar la mejor opción o curso de acción y satisfacer necesidades. En un contexto empresarial, es un conjunto de pasos tomados por los gerentes en una empresa para seleccionar la ruta planificada para las iniciativas comerciales y poner en marcha acciones específicas.

Para Drucker (1987) “una decisión efectiva es el resultado de un proceso sistemático, con elementos definidos manejados en una secuencia de pasos precisos.” (p. 67). Parafraseando a Drucker (Ob. Cit.), los gerentes requieren conocer la variedad de alternativas y el volumen de decisiones a tomar de manera continua en las organizaciones,

siendo necesario conocer el proceso de toma de decisiones y materializar dichas decisiones en beneficio de las metas organizacionales.

Todas las decisiones tienen riesgos asociados, esto quiere decir, perder de vista características o dimensiones del problema y de las factibles soluciones, o si estas últimas son o no adecuadas a las necesidades. En este sentido, las habilidades blandas han adquirido una relevancia estratégica, especialmente la inteligencia emocional (IE) por parte del gerente actual. Esta capacidad, definida por Goleman (1997) como “la habilidad para reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y ajenas se ha convertido en un pilar fundamental para el liderazgo efectivo y la gestión organizacional.” (p. 54). Para ello, dicho autor identificó cinco componentes clave de la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, los cuales son esenciales para fomentar un entorno laboral colaborativo y productivo.

Por lo tanto, la inteligencia emocional se destaca por su impacto

en la toma de decisiones, la resolución de conflictos y la comunicación efectiva. Según estudios recientes, los líderes emocionalmente inteligentes mejoran el rendimiento de sus equipos al inspirar confianza, promover la cohesión y manejar las tensiones de manera constructiva. Además, esta habilidad permite a los gerentes adaptarse a entornos dinámicos y complejos, como los definidos por la volatilidad e incertidumbre actuales.

Desde una perspectiva práctica, los gerentes que cultivan la IE logran crear ambientes psicológicamente seguros donde los empleados se sienten valorados y motivados. Esto no solo incrementa la creatividad y la innovación organizacional, sino que también reduce el estrés laboral y mejora el bienestar general de los equipos. La capacidad de empatizar con las necesidades emocionales de los colaboradores es particularmente relevante en áreas como atención al cliente y negociación.

Finalmente, investigaciones como las de Salovey y Mayer (1990) destacan que: “la IE no es solo una habilidad innata, sino que puede

desarrollarse mediante formación específica.” (p. 185). Interpretando lo anterior, la IA refuerza su importancia como herramienta estratégica para el liderazgo transformacional, donde los líderes no solo gestionan tareas sino también emociones, fortaleciendo las relaciones interpersonales dentro de las organizaciones. De esta manera, la inteligencia emocional emerge como una habilidad blanda indispensable para enfrentar los desafíos de la gerencia actual

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

El escenario gerencial que Venezuela presenta desde el año 2020, está complicado debido a conflictos en lo político, económico, social, cultural y organizacional, y pasarlo por desapercibido sería imposible. En este sentido, Maqueda (1992) indica que un buen gerente:

“Debe monitorear su ambiente interno y externo y aprovechar las fortalezas y oportunidades para llevar a cabo su gestión con eficacia, sobre todo para adoptar el modelo de desarrollo propuesto en Venezuela, el cual tiene

como premisa fundamental garantizar una producción dirigida, fundamentalmente, a satisfacer las necesidades internas del país.” (p. 1).

Dicho de otro modo, la gerencia venezolana en la actualidad necesita estar más atenta sus acciones, en lo que requiere, y cómo debe enfrentar estratégicamente los conflictos emergentes, a fin, de no afectar la concordia, ni su desarrollo, no solo en lo personal, sino también en el aspecto laboral. Es por ello, que para enfrentar esos desafíos complejos requieren una estrategia integral que incluya tanto la transformación digital como el desarrollo de habilidades blandas. En otras palabras, incorporar estas habilidades no solo mejora la eficiencia y la productividad, sino que también fomenta un ambiente laboral positivo y aumenta la fidelización de clientes

Por ejemplo, existen organizaciones empresariales del sector manufacturero y de servicios, en las cuales sus gerentes están presentando fallas en las aptitudes sociales para trabajar en equipo,

problemas de comunicación, falta de motivación, ausencia de liderazgo, entre otras habilidades blandas. Entonces, a través de entrevistas informales realizadas a gerentes, se ha determinado que, en situaciones desfavorables, emergen de forma espontánea dentro del entorno laboral, ciertas conductas y reacciones inapropiadas, las cuales son producto de un manejo inadecuado de las emociones, debido a la aglomeración de los diversos problemas externos económicos, políticos y sociales que aquejan al país, así como también inconvenientes dentro de la empresa y hasta de índole personal.

Las habilidades blandas, comprenden una serie de competencias sociales que facilitan a las personas la relación con sus semejantes. Aunque están muy ligadas a la propia personalidad, pueden mejorarse y, pese a su carácter intangible, son muy valoradas por las empresas en la actualidad. Una habilidad muy relevante es la inteligencia emocional; Goleman (1998), señala que “Es la capacidad de reconocer los sentimientos propios

y los de los demás, para así manejar bien las emociones y tener relaciones más productivas con quienes nos rodean” (p. 35). Por lo tanto, la inteligencia emocional constituye el centro sobre la cual giran tanto los sentimientos como el carácter y da pie a una adecuada posición ética ante la vida, especialmente en cuanto al dominio de sí mismo y la compasión.

Su importancia para la ciencia radica en que las organizaciones deben adaptarse a un entorno en constante cambio y establecer nuevos estándares para mantenerse competitivas en el mercado. Por lo tanto, para lograr una mayor eficiencia, es fundamental alinear las actividades con los objetivos empresariales, priorizando aquellas acciones que realmente aporten valor eliminando tareas improductivas que puedan comprometer el rendimiento del equipo.

Un aspecto esencial en la gestión del capital humano y en la mejora de las relaciones laborales son las habilidades, conocimientos y experiencias de los empleados. Estas cualidades son determinantes para

satisfacer las necesidades tanto de los clientes internos como los externos. Además, es vital fomentar una cultura de mejora continua en los procesos, incorporando tecnología e innovación. Esto genera un ambiente dinámico que potencia la creatividad de los empleados y promueve un liderazgo participativo, sin olvidar la importancia de una comunicación fluida entre organización y sus clientes.

DESARROLLO ARGUMENTATIVO

Conocemos como inteligencia emocional como la capacidad de reconocer, comprender y gestionar las emociones propias y las de los demás. Implica habilidades como la autoconciencia, autorregulación, automotivación, empatía y sociabilidad, que permiten a las personas procesar información emocional y guiar su comportamiento de manera efectiva. De acuerdo con Segal (1997), la inteligencia emocional tiene beneficios para el desempeño personal, entre los que se incluyen:

“incrementa la autoconciencia, favorece el equilibrio emocional,

fomenta las relaciones armoniosas, potencia el rendimiento laboral, aumenta la motivación y el entusiasmo, otorga capacidad de influencia y liderazgo, mejora la empatía y las habilidades de análisis social, aumenta el bienestar psicológico, facilita una buena salud y brinda defensas para la reacción positiva.” (p. 24).

Una visión prospectiva, implica obviamente considerar la habilidad de inteligencia emocional para el buen desempeño y éxito de todo gerente en la industria. En otras palabras, si hablamos del ámbito laboral un gerente actual que posea habilidades como: empatía, la persuasión, trabajo en equipo dará mejores resultados para conseguir sus objetivos a que siempre lo haga de manera automatizada.

Al respecto, en las organizaciones se presentan complicaciones como por ejemplo las generadas por la intervención de los sindicatos en las operaciones de producción o servicio, lo cual crea consecuencias perjudiciales sobre el desempeño de sus actividades

afectando el clima organizacional. Razón por la cual, resulta algo difícil el cumplimiento de su trabajo con excelencia, debido a que predomina la debilidad en el control de emociones y hasta en la capacidad para establecer buenas relaciones interpersonales.

En el mismo orden de ideas, Goleman (1995) expresa que: “Un individuo es inteligente emocionalmente si acepta y comprende sus propias emociones, las controla y a la vez es capaz de ponerse en el lugar de los demás comprendiendo sus sentimientos.” (p. 58), es decir, posibilita no solo el manejo de las propias emociones, sino toma en cuenta las relaciones interpersonales. Sin embargo, el gerente no siempre demuestra habilidades de tipo emocional en su relación con el personal subalterno, pero esto va a depender en muchos casos del estilo de pensamiento, debido a que cada persona tiene una particular forma de resolver los diversos problemas afrontados diariamente en su ambiente laboral.

Con base a lo anterior, se ha considerado a la inteligencia

emocional como un factor importante al determinar la excelencia de cualquier labor, en particular la gerencial porque identifica sus relaciones, competencias emocionales necesarias, las habilidades blandas e incluso entender los beneficios que traerá organizacionalmente la aplicación de la inteligencia emocional en su gestión gerencial.

A partir de la definición aportada anteriormente por Goleman (Ob. Cit.), se conciben entonces cinco (5) dimensiones básicas para enfrentar la solución del problema las cuales se presentan a continuación:

Dimensión 1. Autoconciencia

En esta dimensión, las personas que poseen esta destreza saben reconocer sus emociones y por qué las están sintiendo; reconocen cómo sus sentimientos afectan su desempeño, sus valores y sus metas. Los gerentes con poca autoconciencia emocional suelen tener serias dificultades en su día a día laboral para bregar de forma adecuada con sus emociones y sentimientos, de manera que tienden a ocultarlos y

quedárselos dentro, resultando muy perjudicial para su salud; ya que esto puede llegar a producir a corto o mediano plazo que terminen explotando emocionalmente, provocando sensaciones como estrés, tensión alta arterial, ira, ansiedad, entre otros.

Según Goleman (2019), la autoconciencia “es el componente más importante de la inteligencia emocional, implica un conocimiento profundo de las emociones, fortalezas, debilidades, necesidades e impulsos.” (p. 3). Un gerente con alto nivel de autoconciencia conoce sus valores y objetivos, por lo tanto, reconoce como sus sentimientos le afectan a él y al rendimiento de su personal a cargo, por eso se dice que un gerente muy consciente de sí mismo, sabe a dónde se dirige y por qué lo hace. Por otra parte, un gerente que carece de autoconciencia, acostumbra a tomar decisiones erróneas que pueden traerle problemas en su trabajo ya que atenta contra valores muy arraigados a él.

Dimensión 2. Autoregulación

Es una dimensión clave en la

inteligencia emocional. Está relacionada con la parte prefrontal del cerebro, área de “la memoria que trabaja”. Tiene la capacidad de prestar atención, recordar información y tomar decisiones. Para Zimmerman (2000), la autorregulación es un “proceso formando por pensamientos auto-generados, emociones y acciones que están planificadas y adaptadas cíclicamente para lograr la obtención de los objetivos personales.” (p. 14).

La regulación emocional es un proceso complejo que inicia suponiendo, inhibiendo un estado o comportamiento en una situación determinada, por ejemplo, la experiencia subjetiva, respuestas cognitivas, fisiológicas o conductuales con las emociones y el comportamiento relacionado con las emociones. De manera práctica, la autorregulación emocional también se puede referir a los procesos, como la tendencia a centrar la atención en una tarea y la habilidad para reprimir comportamientos inapropiados bajo órdenes estrictas. Por lo tanto, la autorregulación emocional cumple una función muy importante para los

gerentes tanto en el ámbito laboral como en la vida cotidiana.

Dimensión 3. Motivación

Con respecto a esta dimensión, hay que tener en cuenta la definición citada por Montalvo y Plasencia (2015), “la motivación es el impulso que tiene el ser humano de satisfacer sus necesidades.” (p. 2). En orden piramidal estas necesidades serían: fisiológicas, las relacionadas con la seguridad, de afiliación, de reconocimiento y por último de autorrealización. La fuente de motivación más grande es el reto creativo y la estimulación por el trabajo en sí. Lo más importante es el orgullo de hacer el trabajo, las relaciones laborales y de enseñar a los demás.

Un gerente debe guiar y motivar a su equipo para generar la posibilidad de incentivar a sus empleados a mantener, mejorar, desarrollar o cambiar su rendimiento o su comportamiento. Obviamente la estimulación de un empleado se compone de una multitud de motivos, que pueden ser intrínsecos o extrínsecos. Los gerentes de las empresas tienen la necesidad de

influir en ambas formas de motivación con las técnicas de motivación que sean las más adecuadas.

La motivación extrínseca se desarrolla a través de influencias externas, es decir, realización de una acción con el fin de obtener una recompensa o evitar una penalización. Por ejemplo, si un gerente recompensa la ejecución correcta de una tarea con un bono económico, esto constituye un incentivo positivo por llevar a cabo el trabajo. Caso contrario, la consecuencia de no cumplir la tarea es un castigo, esto representa un incentivo negativo. Por otro lado, la motivación intrínseca, se refiere a la realización de una acción por motivación propia. La voluntad de realizar esta acción de la mejor manera posible viene de motivos internos como, por ejemplo, cuando un empleado se siente identificado con la empresa.

Dimensión 4. Empatía

Es fundamental para comprender y apreciar los sentimientos de las demás personas. Es la dimensión base para todas las competencias sociales que son

importantes en el ambiente laboral. La empatía es la capacidad que tiene una persona de comprender las emociones y los sentimientos de los demás, basada en el reconocimiento de otro como similar, o sea, como un individuo similar con mente propia, por eso es vital para la vida tanto empresarial como social.

La persona empática pretende entender a un individuo desde su perspectiva en lugar del propio en experimentar indirectamente los sentimientos y percepciones del otro. No implica en sí misma motivación de ser una ayuda; no obstante, puede volverse una base para la solidaridad o angustia personal, lo que podría resultar en una reacción, siendo éste un camino idóneo para comprender los afectos, motivaciones y comportamientos de un gerente. Mostrar empatía en el lugar de trabajo, manifiesta un gran respeto por el personal, esto contribuye a crear una cultura de equipo. Asimismo, acrecienta la autoestima y permite que los empleados se sientan tomados en cuenta. Cuando los trabajadores de una empresa cuentan con un gerente

con liderazgo empático, se sentirán seguros, alentados e incentivados a laborar.

Dimensión 5. Habilidades Sociales

Son fundamentales para apoyar el desarrollo emocional y social de un individuo. Estas son: comunicación, influencia, trabajo en equipo y liderazgo, resolución de conflictos, empatía, autocontrol, asertividad, paciencia, las cuales consiguen ganarse a la gente; hacen presentaciones que atraen a los escuchas, crean consenso y obtienen apoyo. Obviamente las habilidades sociales forman parte de los hábitos de conducta cuando se trata de relaciones interpersonales. De esta forma, este concepto hace referencia a las capacidades que un gerente posee al momento de llevar a cabo una conversación, una reunión, resolver un conflicto o realizar el trabajo de manera grupal.

En consideración a lo anteriormente indicado, es relevante establecer una visión de la gerencia emocional que permita entender esta área de interés a nivel personal y organizacional. Por lo tanto, siempre

que sea posible se debe consultar a los gerentes venezolanos para consolidar un estudio fenomenológico que según Creswell (1998), "Describe el significado de las experiencias vividas por una persona o grupo de personas acerca de un concepto o fenómeno." (p. 51). Esta visión con respecto al constructo, surge de la necesidad de averiguar el papel que juegan las emociones de los gerentes venezolanos en su desempeño laboral en la organización actual.

POSTURA CONCLUSIVA

La inteligencia emocional es una cualidad cada vez más requerida en los gerentes de las empresas venezolanas, el manejo de las emociones es primordial para un sobresaliente desempeño laboral, en especial considerando que el trabajo en equipo es práctica diaria en todas las organizaciones en estos momentos de incesantes cambios.

En general, la inteligencia emocional es aquella que permite interactuar con los demás, trabajar en equipo, tolerar situaciones difíciles y

de conflicto, fortalecer vínculos afectivos, establecer empatía social, controlar los impulsos y mantener niveles adecuados de humor. La inteligencia emocional se refiere a la capacidad de un individuo para tratar efectivamente las diversas respuestas afectivas tales como sentimientos, emociones, manifestaciones anímicas y motivaciones surgidas en la dinámica laboral. Permite caracterizar las numerosas respuestas socio afectivas de la cotidiana interacción del gerente con su personal, pudiendo intervenir con exactitud cuándo se requiera resolver conflictos desde una perspectiva gerencial.

Las emociones negativas afectan el buen ejercicio de los gerentes, ocasionando dificultades, miedos e inseguridad hasta producir situaciones incontrolables y conflictos en el ambiente de trabajo, lo cual impide alcanzar un clima solidario con las personas e influye en completar el logro de las metas trazadas en cualquier empresa. Es de acotar, que las personas con habilidades emocionales bien desarrolladas también tienen más probabilidades de

sentirse satisfechas en su vida. Por lo tanto, sería interesante generar una aproximación teórica de la gerencia emocional en los gerentes de las empresas venezolanas desde una perspectiva estratégica.

Finalmente, es importante recalcar que los gerentes tienen que ser profesionales capaces de interactuar sobre la base de un equilibrio entre el razonamiento y las emociones, conviniendo mantener una medida apropiada al momento de tomar decisiones. Como consecuencia, se debe argumentar, que cualquier persona que ocupe un cargo gerencial ha de ser capaz de consolidar nuevas relaciones de valor, que se desprenda de los antiguos lineamientos y se incline hacia las conexiones emocionales reguladas por el raciocinio y la reflexión, esto contribuirá enormemente en la calidad de vida.

REFERENCIAS

- Creswell, J. W. (1998). **La Investigación Cualitativa: Métodos Flexibles, Apertura a la Triangulación y el Rol del Investigador**. California: Sage Publications Ltd.
- Goleman, D. (1998). **La Práctica de la Inteligencia Emocional**. Editorial Kairos S.A. Barcelona, España.
- Goleman, D. (1997). **Inteligencia Emocional en el Entorno Laboral**. Editorial Kairos. Barcelona, España.
- Goleman, D. (2019). **Inteligencia Emocional. Auto Conciencia**. Harvard Bussines Review Press.
- Maqueda, F. (1992). **Dirección Estratégica y Planificación Financiera de la PYME**. Ediciones Díaz de Santos, S.A.
- Montalvo, G. y R. Plasencia. 2015. **La Motivación**. 14p.
- Salovey, P. y Mayer, J. (1990). **Inteligencia Emocional**. Sage Journals. Volumen 9 (3): Abstratc.
- Segal, J. (1997). **Su Inteligencia Emocional, Aprenda a Incrementarla y a Usarla**. Editorial Grijalbo Barcelona, España.
- Zimmerman, B. J. (2000). **Handbook of Self-Regulation**, 1ª Ed., 13-40, Academic Press, San Diego, California (2000).