

LAS COMPETENCIAS EMOCIONALES Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO

DEBBY STEPHANY MEJIA ACOSTA

debby-2889@hotmail.com

YAHIRA LICETH SALAZAR OROSCO

lizethsalazar-91@hotmail.com

LUZ AMÉRICA QUIÑONEZ PAERES

luzamerica79@hotmail.com

Asesora

Diana Isabel Hurtado Hurtado

Fundación Universitaria Católica Lumen Gentium

Resumen

En la actualidad, las organizaciones buscan asumir retos de tipo administrativo y comercial, para dar respuesta a las condiciones de calidad exigidas tanto por los clientes como el mercado competitivo. Es así, como las competencias emocionales y su influencia en la productividad del talento humano en las organizaciones, demanda estrategias integrales que promuevan las capacidades y potencialidades de sus colaboradores, desde las competencias y habilidades presentes para el desempeño del rol.

De allí que el presente artículo aborda la influencia de la gestión del talento humano basado en competencias, como una estrategia para el desarrollo integral de las organizaciones y sus colaboradores.

La Metodología utilizada presenta los aspectos de tipo contextual, que permiten el acercamiento al estado actual de la gestión del talento humano en su productividad. Así mismo los aspectos

relacionados con el marco teórico, que abordan conceptos relacionados con la gestión de competencias, la gestión del talento humano, productividad, las competencias y su clasificación, así como el clima organizacional y la calidad de vida laboral, todos ellos importantes para el desarrollo del presente artículo.

El desarrollo del artículo se basa en mostrar de manera descriptiva y cualitativa el diseño de las competencias emocionales y su influencia en la productividad del talento humano como diagnóstico del clima y competitividad de las organizaciones. Finalmente se concluye que el mejoramiento de la gestión del talento humano, requiere competencias, que permita la planeación, organización y coordinación del talento humano, promoviendo la potenciación de la comunicación, trabajo en equipo y liderazgo, los cuales son necesarios para una mejor productividad laboral.

Palabras claves: Competencias Emocionales, Liderazgo, Organizaciones, Productividad, Talento Humano.

Abstract.

Currently, the objective of organizations is to take on administrative and commercial challenges, to respond to the quality conditions demanded by both customers and the competitive market. Thus, as the emotional competences and their influence on the productivity of human talent in organizations, demand comprehensive strategies that promote the capacities and potential of their collaborators, from the present competences and abilities to perform the role.

Hence, this article addresses the influence of human talent management based on competencies, as a strategy for the integral development of organizations and their collaborators, in methodology the contextual aspects are presented, which allow the approach to the current state of human talent management in their productivity. Likewise, the aspects related to the theoretical framework, which will allow the approach to concepts related to the management of

competencies, the management of human talent, productivity, competencies and their classification, as well as the organizational climate and the quality of working life, all they are important for the development of this article.

The development of the article is based on showing in a descriptive and qualitative way the design of emotional competences and their influence on the productivity of human talent as a diagnosis of the climate and competitiveness of organizations. Finally, it is concluded that the improvement of the management of human talent is based on competencies, which allows the planning, organization and coordination of human talent, promoting the empowerment of communication, teamwork and leadership, which are necessary for development. their powers.

(keywords) Emotional skills, human talent, leadership, organizations, productivity.

I. Introducción

El talento humano está previsto desde la división del trabajo y el diseño del cargo, estos son tan antiguos como el hombre. El ser humano, urgido por la necesidad de supervivencia en su interacción con la naturaleza, y la necesidad de conocer y transformar la misma mediante el trabajo, requirió de la agrupación de personas y la cooperación entre las mismas para llevar a cabalidad sus fines propuestos. Basado en lo anterior, la productividad ha marcado la pauta en el crecimiento de las organizaciones, para el presente artículo de investigación se define cual es la influencia de la gestión del talento humano en las competencias emocionales y productiva de los empleados.

Con el pasar del tiempo los recursos humanos, hoy en día ha traído un cambio conceptual con respecto a la gestión de personal; mientras en el planteamiento TRADICIONAL el personal era considerado un costo que debería ser en la medida de lo posible reducido, en el enfoque NO TRADICIONAL de recursos humanos, las personas son consideradas como el principal

recurso competitivo de una organización. Por lo tanto, su gestión eficiente permite que aporten su potencial al desarrollo de la entidad donde laboran. Para el siglo XXI el recurso humano de una organización es considerado el elemento más importante, donde estas desarrollan sus habilidades y destrezas con una conducta importante para la satisfacción de las organizaciones y del individuo teniendo en cuenta el entorno y el medio en el cual se desenvuelve cada uno.

Sin embargo, para que la anterior estructura metodológica propuesta se constituya en un aporte, el presente artículo propone realizar una constante relación teórica, en sus diferentes fuentes primarias y secundarias, esto con el fin de hacer más significativa la investigación. Dado que la gestión del talento humano por competencias y de manera más puntual los aspectos relacionados con el clima organizacional involucran aspectos relacionados con el comportamiento, se realiza una serie de consultas sobre la productiva y competencias que permita medir las variables relacionadas con

actitudes que los empleados en todos sus niveles jerárquicos de las organizaciones.

El objetivo del presente artículo es determinar la influencia de la gestión del talento humano en las competencias emocionales y la productividad de los empleados. Y para ello se hace la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuáles son las competencias emocionales que influyen en la productividad de los empleados?

En este sentido, para que una empresa sea productiva debe tener empleados emocionalmente competentes, es por ello que cuando la organización no cuenta con programas de formación y desarrollo para fomentar estas competencias emocionales en su Talento Humano puede enfrentarse a problemas de desmotivación, falta de liderazgo, no hay trabajo en equipo, poca adaptación al cambio y un mal clima laboral. Por ende, es preciso hacer una revisión documental sobre las competencias y la productividad del talento humano ya que en la actualidad muchas empresas tienen dificultades con rendimiento y el desempeño laboral.

Actualmente con el continuo aumento de competitividad en el mercado y los cambios de operación en los cuales viven las organizaciones, estas son llevadas a evaluar y estar acoplados con factores tecnológicos, sociales, culturales, jurídicos, políticos y ecológicos que actúan conjuntamente como un sistema dinámico para cumplir sus objetivos. Por lo cual, las organizaciones permanentemente mejoran sus procesos de talento humano, por medio de las competencias emocionales las cuales influyen en la productividad en las organizaciones para hacer frente a las nuevas tendencias actuales del mercado. Razón por la cual, este artículo se basa en determinar como a través de la gestión del talento humano, se logra mejorar el desempeño laboral, fortaleciendo en los trabajadores las competencias emocionales que les permitan afrontar las diferentes problemáticas en el trabajo con soluciones oportunas y saludables en favor de la organización y el mercado laboral.

Por lo anterior, el talento humano en las organizaciones hace necesario que las

organizaciones se visualicen como un conjunto de recursos humanos con capacidades y aptitudes que puedan utilizarse para crear una ventaja competitiva frente al mercado. Con una reinversión de los procesos de gestión humana, la cual permite desarrollar personal integral para el mercado competitivo y sus cambios.

II. Marco Teórico

La gestión del talento humano es la relación del desempeño laboral de los trabajadores, la cual permite contribuir con la mejora de la organización y el desarrollo por medio de competencias del personal y la empresa en el mercado competitivo. Basado en lo anterior, las organizaciones han tomado conciencia sobre la importancia del personal, es por eso, que desde el área de talento humano se debe hacer la administración del recurso humano de una manera óptima para lograr mejores resultados; para Zárate (2009) “ahora es el talento Humano quien lidera el desarrollo competitivo; teniendo en cuenta que para alcanzar el éxito es necesario garantizar el aumento y la fidelización de los clientes, y que esto exige contar con empleados altamente motivados como punto de partida de su compromiso total con la misión de la organización”.

Basado en el talento humano y los principios de asignar a cada trabajador la tarea más elevada posible, de acuerdo con sus aptitudes. Según el libro “Shop Management” y “los principios de la administración científica” de Federick Taylor, estos se remontan a la escuela clásica de la organización científica del trabajo, donde surge un intento por parte del autor abordar científicamente el proceso administrativo sobre la base del análisis del trabajo mediante el estudio de tiempos y movimientos, descomponiéndolo en sus elementos más simples y buscando los métodos mediante los cuales se lograra incrementar la productividad de los trabajadores. Los principios abordados por H. Taylor llevaban implícito el estudio del trabajo, motivaciones, emociones del individuo basado en las aptitudes, los rasgos psicofisiológicos y el entrenamiento.

Para Bisguerra (2009), “la Competencia Emocional es un constructo amplio que incluye diversos procesos y provoca una variedad de

consecuencias. Se puede entender la competencia emocional como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales.

Entre las competencias emocionales se pueden distinguir dos grandes bloques: a) capacidades de autorreflexión (inteligencia intrapersonal): identificar las propias emociones y regularlas de forma apropiada; b) habilidad de reconocer lo que los demás están pensando y sintiendo (inteligencia interpersonal): habilidades sociales, empatía, captar la comunicación no verbal, etc.”

En cuanto a la productividad, Fernández (s.f.) la define como “la relación entre la actividad productiva y los medios que son necesarios para conseguirlo. Siendo estos medios del tipo tecnológicos, humanos o de infraestructuras. También puede ser entendida como la producción obtenida por un sistema productivo usando determinados recursos para este fin. La productividad debería ser percibida sobre todo como un indicador de eficiencia que sirve para relacionar la cantidad de recursos empleados con la cantidad de producción obtenida”.

Como se cita en Bisguerra (2009) “Actualmente las competencias emocionales se consideran un aspecto importante de las habilidades de empleabilidad. En el mundo laboral se acepta que la productividad depende de una fuerza de trabajo que sea emocionalmente competente (Elias et al., 1997: 6; Goleman, Boyatzis y McKee, 2002).

Chiavenato, I. (2009). Define la Gestión del talento humano como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

Vásquez, A. (2008). Afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie

de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios. En función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a éstos y una formación profesional.

1. Los factores de trabajo

Muchas empresas creen que la forma de mantener motivado a sus trabajadores tiene que ver con el dinero y por eso le aumentan sus salarios, le ofrecen pagas extras u otras comodidades económicas. Sin embargo, lo que a otros verdaderamente les motiva no es un incentivo económico, sino respirar un buen clima laboral, que el resto del equipo y el jefe se comprometan con el trabajo y sean leales.

A) Factores organizacionales, desempeño, personales y compensación salarial.

Entendemos bien el concepto de Clima Organizacional y de manera genérica lo identificamos como el ambiente que se vive en la empresa en un momento determinado; en donde puede resultar agradable o desagradable trabajar; o bien como la cualidad o propiedad del ambiente general, que perciben o experimentan los miembros de la organización, las cuales puede ser de orden interno o externo y que influyen en su comportamiento.

Un ambiente laboral ameno, con una cultura empresarial que promueva el sentido de pertenencia y el compromiso con las tareas, será siempre una ventaja competitiva para las empresas, ya que la calidad, la productividad y el mejor desempeño de los trabajadores, tiene una relación directa con el ambiente que gira a su alrededor. El Clima Organizacional guarda una relación directa en la determinación de la Cultura Organizacional de la empresa, entendiendo como Cultura Organizacional, el patrón general de conductas, creencias y valores compartidos por sus miembros.

Las percepciones y respuestas que abarca el Clima Organizacional se originan en una gran variedad de factores, relacionados con el liderazgo y prácticas de dirección (tipos de supervisión: autoritaria, participativa, etc.), y aspectos de tipo económico (remuneración, sistemas de incentivos, apoyo social, etc.) las que inciden en el comportamiento en el trabajo.

La teoría Litwin y Stinger, establece nueve factores que, a criterio de ellos, repercuten en la generación de los factores laborales competitivos y el clima organizacional. (estructura, responsabilidad, recompensa, desafíos, relaciones, cooperación, estándares, conflicto e identidad).

1. Estructura: Hace referencia a la forma en que se dividen, agrupan y coordinan las actividades de las organizaciones en cuanto a las relaciones entre los diferentes niveles jerárquicos, indistintamente de la posición en el nivel. Su fundamento tiene una relación directa con la composición orgánica, plasmada en el organigrama, y que comúnmente conocemos como estructura organizacional. Dependiendo de la organización que asuma la empresa, para efectos de hacerla funcional, será necesario establecer las normas, reglas, políticas, procedimientos, etc., que facilitan o dificultan el buen desarrollo de las actividades en la empresa, y a las que se ven enfrentados los trabajadores en el desempeño de su labor.

El resultado positivo o negativo, estará dado en la medida que la organización visualice y controle el efecto sobre el ambiente laboral. La conformación de una adecuada estructura organizacional en la empresa, facilita o dificulta el flujo de las comunicaciones, aspecto transcendental en cualquier tipo de comunidad que aspire a convivir de la mejor manera.

2. Responsabilidad: Este aspecto necesariamente va ligado a la autonomía en la ejecución de la actividad encomendada y guarda a su vez, una estrecha relación con el tipo de supervisión que se ejerza sobre las misiones dadas a los trabajadores.

Para cada trabajador, independientemente del cargo que ocupe o del oficio que realice, será importante saber que el aporte es importante a la organización, y esa importancia la medimos con una relación directa vinculada con el grado de autonomía asignada, los desafíos que propone la actividad y el compromiso que asumamos con los mejores resultados.

3. Recompensa: Un salario justo y apropiado, acorde con la actividad desarrollada, constituye el

primer incentivo en una relación laboral. Es importante no olvidar de que a pesar del salario justo y los resultados del trabajo logren el equilibrio esperado, como el reconocimiento adicional.

4. Desafío: En la medida que la organización promueva la aceptación de riesgos calculados a fin de lograr los objetivos propuestos, los desafíos ayudarán a mantener un sano clima competitivo, necesario en toda organización, desarrollando las competencias personales y laborales de cada uno de sus colaboradores en el mercado.

5. Relaciones: Esta se fundamenta en el respeto interpersonal a todo nivel, el buen trato y la cooperación, con sustento y en base a la efectividad, productividad, utilidad, y obediencia, todo en límites precisos, sin que se torne excesivo y llegue a dar lugar al estrés, acoso laboral y otros inconvenientes de este estilo.

6. Cooperación: Está relacionado con el apoyo oportuno, con el nacimiento y mantenimiento de un espíritu de equipo en vías de lograr objetivos comunes relacionados a su vez, con los objetivos de la empresa.

7. Estándares: Un estándar establece un parámetro o patrón que indica su alcance o cumplimiento. En la medida que los estándares sean fijados con sentido de racionalidad y ante todo de que puedan ser logrados sin exagerar los esfuerzos necesarios para ello, los miembros del grupo percibirán estos, con sentido de justicia o de equidad.

8. Conflicto: El conflicto siempre será generado por las desavenencias entre los miembros de un grupo. Este sentimiento bien podrá ser generado por motivos diferentes: relacionados con el trabajo o bien con lo social y podrá darse entre trabajadores de un mismo nivel o en la relación con jefes o superiores.

9. Identidad: Hoy día se conoce como Sentido de Pertenencia. Es el orgullo de pertenecer a la empresa y ser miembro activo de ella, tener la sensación de estar aportando sus esfuerzos para lograr los objetivos de la organización. Cada uno de los aspectos mencionados produce en el colaborador diferentes tipos de percepción que

inciden de manera directa en la Moral Laboral individual y la suma de todas a nivel grupal, termina conformando el Clima Organizacional.

La percepción se define como la «sensación interior que resulta de una impresión material hecha en nuestros sentidos» y que como habíamos mencionado ya, es diferente en cada uno de sus colaboradores.

La forma como se perciban cada uno de los elementos que conforman la generación del Clima Organizacional en la empresa, produce en los individuos, una también variada gama de actitudes, positivas o negativas, de acuerdo a las circunstancias y a la forma como estas se evalúen. De ahí que el Clima Organizacional refleja la interacción entre características personales y organizacionales.

Gestión de los recursos humanos

Chiavenato, I. (2009) define la Gestión del Talento Humano como “el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño”.

Abordar el tema de gestión del talento humano en la organización y su proceso en sociedad, es permitirle al individuo el desarrollo pleno de su potencialidad, talento y sus posibilidades tanto físicas como intelectuales. Es por ello, que los seres humanos que conforman las organizaciones se les debe generar un ambiente propicio para que logren trascendencia, potencialidad y que su proceso de desarrollo sea permanente, en continua transformación, proyección y que tenga sostenible en el tiempo. Es importante entender las inmensas posibilidades que tienen los seres humanos para generar transformaciones y cambios tanto en lo social y organizacional. Desarrollar el talento humano es posibilitarles a las personas opciones de vida y de trabajo brindándoles calidad laboral y social además de identidad, pertenencia y plenas garantías en el bienestar social y de trabajo, así como una apuesta clara en la consecución de sus retos y objetivos personales. Es permitirle al individuo

reconocerse y así crear espacios y oportunidades que le permitan ser él mismo; es generar ámbitos para la reflexión en el trabajo y asocio con otros, para enriquecer y recrear el pensamiento aprendiendo de la experiencia donde se disfrute de los logros y retos personales, valorando los fracasos o dificultades. La gestión del talento humano aborda desde una perspectiva diferente a las personas que conforman las organizaciones, entendiendo que los individuos son seres únicos, en constante interacción, que establecen diariamente unas sólidas, aunque invisibles relaciones sociales.

Por su parte, Rodríguez (2007), añade que “los recursos humanos los forman las personas que trabajan para una institución, quienes poseen habilidades y conocimientos acerca del sistema de trabajo, por lo que son de gran valor para los administradores”.

Quintanilla (2015), Gestión del Conocimiento y Capital Humano. concluye que “la gestión del talento humano está orientada a la conformación y optimación del comportamiento de las personas, desde las expectativas de las organizaciones, pero además hay que tomar en cuenta las aspiraciones de cada uno de los empleados poseen, delimitan y caracterizan”.

Aguilar D. y Hernández E. (2007) expresan que “en un mundo laboral tan competitivo como el de hoy, el ser eficiente en los negocios no es un objetivo más sino un requerimiento indispensable para continuar en el mercado global, donde la competencia es cada día más fuerte. Se trate de instituciones públicas o empresas privadas, el objetivo por cumplir es el mismo, ser mejores, brindando servicios o productos de alta calidad al más bajo costo; lo anterior, es una tarea imposible de cumplir si las organizaciones se aferran a paradigmas tradicionales de reclutamiento y selección. Es por ello, que se hace indispensable la implementación de herramientas funcionales que aporten soluciones a dichas organizaciones”.

La calidad del personal con que cuenta la empresa es frecuentemente el factor que determina su prosperidad, que convierte la inversión en satisfactorio y que permite que logre sus

objetivos. En este sentido la selección de personal adquiere gran relevancia como procedimiento básico y complementario de la Administración de Recursos Humanos en toda empresa.

Chiavenato, I. (2000) afirma que “las personas planean, dirigen y controlan las empresas para que funcionen y operen. Sin personas no existe organización, de modo que toda organización está compuesta por personas de las cuales dependen para alcanzar el éxito y mantener su continuidad”.

Cruz y Vega (2001) *La Gestión por Competencia*, expresa: “La evolución de los modelos de dirección de Recursos Humanos en las últimas décadas se ha caracterizado fundamentalmente por el cambio en la concepción del personal, que deja de entenderse como un coste para pasar a entenderse como un recurso, y por la incorporación del punto de vista estratégico en todas sus actuaciones. La nueva incorporación del punto de vista estratégico supone la aparición de una nueva perspectiva, de naturaleza multi disciplinar, que subraya la importancia estratégica de los recursos humanos como fuente de generación de ventajas competitivas sostenidas. La Dirección Estratégica de Recursos Humanos abandona, de este modo, el enfoque tradicional de tipo micro analítico, centrado en los costes, y evoluciona hacia una gestión estratégica en la que los Recursos Humanos juegan un papel esencial en la consecución de los objetivos estratégicos de la organización mediante la generación de competencias y compromiso organizacional como componentes clave en el proceso de creación de valor.

Este planteamiento es compartido por la Gestión por Competencias y supone que el sistema incida tanto en la conducta, desempeño laboral, como en las actitudes de los trabajadores, compromiso organizacional. No obstante, la gestión por competencias se ha centrado principalmente en la dimensión conductual, por lo que resulta de interés profundizar en su impacto sobre las actitudes laborales”.

III. Metodología

De esta manera como lo refiere (Morse, p.27, 2005 citado por Vasilachis, 2006) “el diseño metodológico se convierte en una forma de pensar, más que en una colección de estrategias técnicas en cuanto los métodos se constituyen en un modo particular de acercamiento a la indagación y así mismo como una forma de ver y una manera de conceptualizar la situación problema abordada”, La metodología propuesta para el presente artículo parte del diagnóstico de productividad de la gestión del talento humano y su influencia en competencias emociones. Encaminado al análisis de la información y los resultados de la incidencia que tienen las competencias desde la gestión humana para las organizaciones.

Este enfoque permite determinar la combinación entre el conocimiento y su productividad, por medio de la gestión del talento humano, potencializando la transformación a través de la innovación y de la mejora de las practicas cotidianas para el aumento de productividad. Por lo cual, se opta por un enfoque de investigación cualitativo y descriptivo, implicando de procesos para la recopilación de información, análisis y vinculación de datos cualitativos.

La recolección de información se determino por medio de las fuentes primarias, secundarias y otras fuentes tales como: libros, páginas web, artículos, Google Academy y revistas.

Las diferentes fuentes consultadas anteriormente delimitan la situación problema, revisión documental del modelo de gestión del talento humano por competencias y los aspectos relacionados en este con el clima organizacional percibido por el presente artículo, para luego triangular la información de los grupos focales con los resultados.

Sin embargo, para que la anterior estructura metodológica propuesta se constituya en un aporte, el presente artículo propone realizar una constante relación y contrastación teórica, esto con el fin de hacer más significativa la investigación educativa, como lo señala Martínez (2006, p.18) al referirse al periodo histórico que estamos viviendo, en cuanto se puede designar o

caracterizar por la incertidumbre en las cosas fundamentales que afectan al ser humano, enfrentándonos no sólo a una crisis de los fundamentos del conocimiento científico, sino también del orden filosófico, económico, político, social y por ende de construcción teórica en el campo de la educación superior.

IV. Resultados

El presente artículo de revisión enmarcado en la evaluación de las competencias, las cuales son características que capacitan a alguien en un determinado campo. No solo incluyen aptitudes teóricas, sino también definen el pensamiento, el carácter, los valores y el buen manejo de las situaciones problemáticas. Hay diversas categorías de competencias tales como: técnicas, profesionales, participativas, personales, básicas, claves, emocionales genéricas, transferibles, entre otras. Pero principalmente se tomará a consideración las emocionales, las cuales son un subconjunto de las emociones personales.

Con la finalidad de establecer un artículo investigativo que permita ratificar la contextualización de la información se define el termino competencia, para determinar la influencia de la gestión del talento humano en las competencias emocionales y la productividad de los empleados.

Cuadro 1. Definiciones de competencia

- 1."Conjunto de conocimientos, destrezas y aptitudes necesarias para ejercer una profesión, resolver problemas profesionales de forma autónoma y flexible y ser capaz de colaborar con el entorno profesional y en la organización del trabajo" (Bunk, 1994, pág. 9)
- 2."La competencia resulta de un saber actuar. Pero para que ella se construya es necesario poder y querer actuar" (Le Boterf, 1994)
- 3."Comportamientos observables en la realidad cotidiana del trabajo e igualmente, en situaciones test. Ponen en práctica, de forma integrada, aptitudes, rasgos de personalidad y conocimientos adquiridos" (Lévy-Leboyer, 1997, pág. 54)
- 4."Saber combinatorio (...) cada competencia es el producto de una combinación de recursos. Para construir sus competencias el profesional utiliza un doble equipamiento: el equipamiento incorporado a su persona (saberes, saberes hacer, cualidades, experiencia...) y el equipamiento de sus

experiencias (medios, red relacional, red de información). Las competencias producidas con sus recursos se encarnan en actividades y conductas profesionales adaptadas a contextos singulares" (Le Boterf, 1997, pág. 48)

5."Conjunto de conocimientos, procedimientos y aptitudes combinados, coordinados e integrados en la acción, adquiridos a través de la experiencia (formativa y no formativa -profesional-) que permite al individuo resolver problemas específicos de forma autónoma y flexible en contextos singulares" (Tejada, 1999, pág. 29)

6."Competencia es un saber actuar validado. Saber movilizar, saber combinar, saber transferir recursos (conocimientos, capacidades...) individuales y de red en una situación profesional compleja y con vistas a una finalidad" (Le Boterf, 2001, pág. 93)

7."La capacidad de desarrollar con eficacia una actividad de trabajo movilizand los conocimientos, habilidades, destrezas y comprensión necesarios para conseguir los objetivos que tal actividad supone. El trabajo competente incluye la movilización de atributos de los trabajadores como base para facilitar su capacidad para solucionar situaciones contingentes y problemas que surgen durante el ejercicio del trabajo" (Valverde, 2001, pág. 30)

8."La competencia discrimina el saber necesario para afrontar determinadas situaciones y ser capaz de enfrentarse a las mismas. Es decir, saber movilizar conocimientos y cualidades, para hacer frente a los problemas derivados del ejercicio de la profesión." (Echeverría, 2005: pág. 17).

Fuente: Autores

Desde la gestión integral el concepto de competencia ha evolucionado no visto de la forma profesional exclusivamente si no desde la revisión de los estudios citados, concebimos la competencia como *la capacidad de movilizar adecuadamente el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para realizar actividades diversas con un cierto nivel de calidad y eficacia*. Por lo anterior, las competencias se desarrollan desde lo técnico-profesional, también denominadas funcionales, como el conocimiento y procedimientos en relación con un determinado ámbito profesional o especialización. Se relaciona con el "saber" y el "saber hacer" necesarios para el desempeño experto de una actividad laboral.

Las transformaciones acontecidas en el entorno empresarial, sumadas a las necesidades sociales

vinculadas a estos cambios, inducen a reconocer la necesidad de otro tipo de competencias, que todavía no ha recibido una denominación aceptada unánimemente. Algunas denominaciones utilizadas son: competencias participativas, competencias personales, competencias básicas, competencias clave, competencias genéricas, competencias transferibles, competencias relacionales, habilidades de vida, competencias interpersonales, competencias transversales, competencias básicas para la vida, competencias sociales, competencias emocionales, competencias socio-emocionales, etc. (Bisquerra, 2003). Por lo anterior, el presente artículo está enfocado en competencias personales tales como las emocionales.

2. Competencias emocionales.

Igualmente, la competencia emocional aparece con varios términos sin unificar por medio de los expertos. El primer punto de discrepancia aparece en la propia designación. Así, mientras que algunos autores se refieren a la competencia emocional, otros prefieren utilizar la designación competencia socio-emocional; otros optan por utilizar el plural: competencias emocionales o socio-emocionales.

Salovey y Sluyter (1997, p. 11) identifican cinco dimensiones básicas en las competencias emocionales: cooperación, asertividad, responsabilidad, empatía, autocontrol. Estas dimensiones se solapan con el concepto de inteligencia emocional, tal como lo define Goleman (1995), dividido en cinco dominios - autoconciencia emocional, manejo de las emociones, automotivación, empatía y habilidades sociales- que a su vez incluían la existencia de veinticinco competencias.

Para Saarni (2000, p. 68) la competencia emocional se relaciona con la demostración de autoeficacia al expresar emociones en las transacciones sociales (“emotion-eliciting social transactions”). Este autor define la autoeficacia como la capacidad y las habilidades que tiene el individuo para lograr los objetivos deseados. Para que haya autoeficacia se requiere conocimiento de las propias emociones y capacidad para regularlas hacia los resultados deseados. A su

vez, los resultados deseados dependen de los principios morales que uno tiene. Así, el carácter moral y los valores éticos influyen en las respuestas emocionales de cara a promover la integridad personal.

Desde esta perspectiva, toma relevancia la importancia del contexto: el espacio y el tiempo son condicionantes de la competencia emocional. Todos podemos experimentar incompetencia emocional en un momento dado y en un espacio determinado, dado que no nos sentimos preparados para esa situación.

Saarni (1997, p. 46-59; 2000, p. 77-78) presenta el siguiente listado de habilidades de la competencia emocional.

1. Conciencia del propio estado emocional: incluye la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. A niveles de mayor madurez, conciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

2. Habilidad para discernir las habilidades de los demás, en base a claves situacionales y expresivas que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.

3. Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura. A niveles de mayor madurez, la habilidad de captar manifestaciones culturales (“cultural scripts”) que relacionan la emoción con roles sociales.

4. Capacidad para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.

5. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa, tanto en uno mismo como en los demás. En niveles de mayor madurez, comprensión de que la propia expresión emocional puede impactar en otros, y tener esto en cuenta en la forma presentarse a sí mismo.

6. Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autocontrol que regulen la intensidad y la duración de tales estados emocionales.

7. Conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas por: a) el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva; y b) el grado de reciprocidad o simetría en la relación. De esta forma, la intimidad madura viene en parte definida por el compartir emociones sinceras, mientras que una relación padre-hijo puede compartir emociones sinceras de forma asimétrica.

8. Capacidad de autoeficacia emocional: el individuo se ve a sí mismo que siente, por encima de todo, como se quiere sentir. Es decir, la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable. En esencia, uno vive de acuerdo con su “teoría personal sobre las emociones” cuando demuestra autoeficacia emocional que está en consonancia con los propios valores morales.

Las competencias socio-emocionales propuestas en Graczyk et al. (2000), Payton, et al. (2000) y CASEL (2006), se pueden resumir en los siguientes términos:

1. Toma de conciencia de los sentimientos: capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y etiquetarlos.

2. Manejo de los sentimientos: capacidad para regular los propios sentimientos.

3. Tener en cuenta la perspectiva: capacidad para percibir con precisión el punto de vista de los demás.

4. Análisis de normas sociales: capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los *mass media*, relativos a normas sociales y comportamientos personales.

5. Sentido constructivo del yo (self): sentirse optimista y potente (empowered) al afrontar los retos diarios.

6. Responsabilidad: intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos.

7. Cuidado: intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.

8. Respeto por los demás: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

9. Identificación de problemas: capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión y evaluar riesgos, barreras y recursos.

10. Fijar objetivos adaptativos: capacidad para fijar metas positivas y realistas.

11. Solución de problemas: capacidad para desarrollar soluciones positivas e informadas a los problemas.

12. Comunicación receptiva: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.

13. Comunicación expresiva: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.

14. Cooperación: capacidad para aguardar turno y compartir en situaciones diádicas y de grupo.

15. Negociación: capacidad para resolver conflictos en paz, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

16. Negativa: capacidad para decir “no” claramente y mantenerlo para evitar situaciones en las cuales uno puede verse presionado y demorar la respuesta bajo presión, hasta sentirse adecuadamente preparado.

17. Buscar ayuda: capacidad para identificar la necesidad de apoyo y asistencia y acceder a los recursos disponibles apropiados.

Por otra parte, tras la revisión de las propuestas anteriores, se determina las competencias emocionales *como el conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes necesarias para comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales*. Entendemos que las competencias emocionales son un aspecto importante de la ciudadanía efectiva y responsable; su dominio, de acuerdo con lo que apuntábamos más arriba, potencia una

mejor adaptación al contexto; y favorece un afrontamiento a las circunstancias de la vida con mayores probabilidades de éxito. Entre los aspectos que se ven favorecidos por las competencias emocionales están los procesos de aprendizaje, las relaciones interpersonales, la solución de problemas, la consecución y mantenimiento de un puesto de trabajo.

A). Clasificación de las competencias emocionales

Las competencias emocionales pueden agruparse en cinco bloques. conciencia emocional, regulación emocional, autonomía personal, inteligencia interpersonal y habilidades de vida y bienestar. Según (Bisquerra, 2003), las competencias emocionales de estos bloques se pueden expresar en los términos siguientes:

Conciencia emocional

Capacidad para tomar conciencia de las propias emociones y de las emociones de los demás, incluyendo la habilidad para captar el clima emocional de un contexto determinado.

1. Toma de conciencia de las propias emociones: capacidad para percibir con precisión los propios sentimientos y emociones; identificarlos y etiquetarlos. Contempla la posibilidad de experimentar emociones múltiples y de reconocer la incapacidad de tomar conciencia de los propios sentimientos debido a inatención selectiva o dinámicas inconscientes.

2. Dar nombre a las emociones: Eficacia en el uso del vocabulario emocional adecuado y las expresiones disponibles en un contexto cultural determinado para designar las emociones.

3. Comprensión de las emociones de los demás: capacidad para percibir con precisión las emociones y perspectivas de los demás y de implicarse empáticamente en sus vivencias emocionales. Incluye la pericia servirse de las claves situacionales y expresivas (comunicación verbal y no verbal) que tienen un cierto grado de consenso cultural para el significado emocional.

Regulación emocional

Capacidad para manejar las emociones de forma apropiada. Supone tomar conciencia de la

relación entre emoción, cognición y comportamiento; tener buenas estrategias de afrontamiento; capacidad para autogenerarse emociones positivas, etc.

1. Tomar conciencia de la interacción entre emoción, cognición y comportamiento: los estados emocionales inciden en el comportamiento y éstos en la emoción; ambos pueden regularse por la cognición (razonamiento, conciencia).

2. Expresión emocional: capacidad para expresar las emociones de forma apropiada. Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponder con la expresión externa que de él se presenta, tanto en uno mismo como en los demás. En niveles de mayor madurez, comprensión del impacto de la propia expresión emocional en otros, y facilidad para tenerlo en cuenta en la forma mostrarse a sí mismo y a los demás.

3. Regulación emocional: los propios sentimientos y emociones a menudo deben ser regulados. Esto incluye, entre otros aspectos: regulación de la impulsividad (ira, violencia, comportamientos de riesgo); tolerancia a la frustración para prevenir estados emocionales negativos (ira, estrés, ansiedad, depresión) y perseverar en el logro de los objetivos a pesar de las dificultades; capacidad para diferir recompensas inmediatas a favor de otras más a largo plazo, pero de orden superior, etc.

4. Habilidades de afrontamiento: Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de autorregulación que mejoren la intensidad y la duración de tales estados emocionales.

5. Competencia para autogenerar emociones positivas: capacidad para experimentar de forma voluntaria y consciente emociones positivas (alegría, amor, humor, fluir) y disfrutar de la vida. Capacidad para autogestionar su propio bienestar subjetivo en busca de una mejor calidad de vida.

Autonomía emocional

La autonomía emocional se puede entender como un concepto amplio que incluye un conjunto de características y elementos relacionados con la

autogestión personal, entre las que se encuentran la autoestima, actitud positiva ante la vida, responsabilidad, capacidad para analizar críticamente las normas sociales, la capacidad para buscar ayuda y recursos, así como la autoeficacia emocional.

1. Autoestima: tener una imagen positiva de sí mismo; estar satisfecho de sí mismo; mantener buenas relaciones consigo mismo.

2. Automotivación: capacidad de automotivarse e implicarse emocionalmente en actividades diversas de la vida personal, social, profesional, de tiempo libre, etc.

3. Actitud positiva: capacidad para tener una actitud positiva ante la vida. Sentido constructivo del yo (self) y de la sociedad; sentirse optimista y potente (empowered) al afrontar los retos diarios; intención de ser bueno, justo, caritativo y compasivo.

4. Responsabilidad: intención de implicarse en comportamientos seguros, saludables y éticos. Asumir la responsabilidad en la toma de decisiones. Incluso ante la decisión de las actitudes a adoptar ante la vida: positivas o negativas.

5. Autoeficacia emocional: capacidad de autoeficacia emocional: el individuo se percibe a sí mismo con capacidad para sentirse como desea. Es decir, la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituye un balance emocional deseable. En esencia, uno vive de acuerdo con su “teoría personal sobre las emociones” cuando demuestra autoeficacia emocional que está en consonancia con los propios valores morales.

6. Análisis crítico de normas sociales: capacidad para evaluar críticamente los mensajes sociales, culturales y de los *mass media*, relativos a normas sociales y comportamientos personales.

7. Resiliencia para afrontar las situaciones adversas que la vida pueda deparar.

Competencia social

La competencia social es la capacidad para mantener buenas relaciones con otras personas. Esto implica dominar las habilidades sociales, capacidad para la comunicación efectiva, respeto, actitudes prosociales, asertividad, etc.

1. Dominar las habilidades sociales básicas: escuchar, saludar, despedirse, dar las gracias, pedir un favor, manifestar agradecimiento, pedir disculpas, mantener una actitud dialogante, etc.

2. Respeto por los demás: intención de aceptar y apreciar las diferencias individuales y grupales y valorar los derechos de todas las personas.

3. Practicar la comunicación receptiva: capacidad para atender a los demás tanto en la comunicación verbal como no verbal para recibir los mensajes con precisión.

4. Practicar la comunicación expresiva: capacidad para iniciar y mantener conversaciones, expresar los propios pensamientos y sentimientos con claridad, tanto en comunicación verbal como no verbal, y demostrar a los demás que han sido bien comprendidos.

5. Compartir emociones: conciencia de que la estructura y naturaleza de las relaciones vienen en parte definidas tanto por el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva como por el grado de reciprocidad o simetría en la relación.

6. Comportamiento prosocial y cooperación: capacidad para aguardar turno; compartir en situaciones diádicas y de grupo; mantener actitudes de amabilidad y respeto a los demás.

7. Asertividad: mantener un comportamiento equilibrado, entre la agresividad y la pasividad. Esto implica la capacidad para: defender y expresar los propios derechos, opiniones y sentimientos; decir “no” claramente y mantenerlo; hacer frente a la presión de grupo y evitar situaciones en las cuales uno puede verse coaccionado; demorar actuar o tomar decisiones en estas circunstancias de presión hasta sentirse adecuadamente preparado, etc.

8. Prevención y solución de conflictos: capacidad para identificar, anticiparse o afrontar resolutivamente conflictos sociales y problemas

interpersonales. Implica la capacidad para identificar situaciones que requieren una solución o decisión preventiva y evaluar riesgos, barreras y recursos. Cuando inevitablemente se producen los conflictos, afrontarlos de forma positiva, aportando soluciones informadas y constructivas. La capacidad de negociación es un aspecto importante, que contempla una resolución pacífica, considerando la perspectiva y los sentimientos de los demás.

9. Capacidad de gestionar situaciones emocionales: habilidad para reconducir situaciones emocionales muy presentes en los demás que requieren una regulación. Podemos asimilarlo a la capacidad para inducir o regular las emociones en los demás.

Competencias para la vida y el bienestar

Capacidad para adoptar comportamientos apropiados y responsables para afrontar satisfactoriamente los desafíos diarios de la vida, ya sean privados, profesionales o sociales así, como las situaciones excepcionales con las cuales nos vamos tropezando. Nos permiten organizar nuestra vida de forma sana y equilibrada, facilitándonos experiencias de satisfacción o bienestar.

1. Fijar objetivos adaptativos: capacidad para fijar objetivos positivos y realistas.
2. Toma de decisiones en situaciones personales, familiares, académicas, profesionales, sociales y de tiempo libre, que acontecen en la vida diaria. Supone asumir la responsabilidad por las propias decisiones, tomando en consideración aspectos éticos, sociales y de seguridad.
3. Buscar ayuda y recursos: capacidad para identificar la necesidad de apoyo y asistencia y saber acceder a los recursos disponibles apropiados.
4. Ciudadanía activa, cívica, responsable, crítica y comprometida. Lo cual implica reconocimiento de los propios derechos y deberes; desarrollo de un sentimiento de pertenencia; participación efectiva en un sistema democrático; solidaridad y compromiso; ejercicio de valores cívicos; respeto por los valores multiculturales y la diversidad, etc. Esta ciudadanía se desarrolla a partir del

contexto local, pero se abre a contextos más amplios (autonómico, estatal, europeo, internacional, global).

5. Bienestar subjetivo: capacidad para gozar de forma consciente de bienestar subjetivo y procurar transmitirlo a las personas con las que se interactúa. Contribuir activamente al bienestar de la comunidad en la que uno vive (familia, amigos, sociedad).

6. Fluir: Capacidad para generar experiencias óptimas en la vida profesional, personal y social.

3. Las competencias emocionales en el contexto laboral

De acuerdo a las definiciones de competencia emocional se puede inferir que las competencias en el contexto laboral dependen de la personalidad y del componente psicológico del individuo (Alles, 2006), en el que se encuentran las emociones, que como bien lo menciona Goleman (2000) son fundamentales para el desarrollo de las habilidades del individuo en el puesto de trabajo.

Daniel Goleman. Este autor defiende que la capacidad intelectual no es en absoluto la más importante a la hora de predecir el éxito de las personas. Por el contrario, nuestras competencias emocionales tendrían un peso mayor. Las habilidades emocionales de una persona están representadas por dos tipos de inteligencia: la intrapersonal y la interpersonal.

Pero dicha teoría de Goleman cambio, la cual define, las competencias emocionales forman una categoría separada de todos los demás tipos de inteligencia. Así, en su modelo, las habilidades más importantes a la hora de trabajar con los sentimientos son las siguientes:

- **Autoconciencia.** Es la capacidad de entender las propias emociones.
- **Autorregulación.** Se trata de la habilidad de manejar e influir en los propios sentimientos.
- **Motivación.** Definida como la capacidad de empujarse a uno mismo a actuar para conseguir las propias metas.

- **Empatía.** Es la habilidad para comprender las emociones de otros individuos, y tenerlas en cuenta a la hora de actuar.
- **Habilidades sociales.** Se trata del conjunto de capacidades que nos ayudan a establecer relaciones satisfactorias con otras personas.

Autoconciencia. El primer paso para poder trabajar efectivamente con las emociones es darnos cuenta de que existen. En un principio, esto puede parecer algo muy sencillo, pero la realidad es que no es tan fácil desarrollar esta habilidad.

La autoconciencia sería, entonces, la habilidad que nos permitiría examinar nuestras propias emociones y comprenderlas en su totalidad. Esto nos ayudaría a encontrar su origen y el mensaje que nos quieren transmitir, pero también a ponerles nombre y a comprender cómo influyen en cada situación.

Autorregulación. Una vez que se ha descubierto qué es exactamente lo que se siente y por qué, se puede ser capaz de influir sobre ello. De eso precisamente se encarga la segunda de las competencias emocionales: cuando se aprende a autorregular, se adquiere la habilidad de cambiar los sentimientos, voluntariamente, en cierta medida.

Por supuesto, esto no implica que se pueda alcanzar cualquier estado de ánimo con tan solo desearlo. Por el contrario, la autorregulación permite entender los pasos que se debe dar para sentir de una manera diferente.

Motivación. La tercera competencia emocional de Goleman, es la última que tiene que ver con los propios sentimientos. Está estrechamente relacionada con la autorregulación, pero lleva la capacidad para cambiar el estado un paso más allá. Desde su perspectiva, si se aprende a motivar, serás capaz de emprender acciones valiosas que te beneficien, superando la pereza que te puedan dar algunas.

Empatía. Prácticamente todo el mundo ha oído hablar de la empatía. En su forma más básica, se

trata de la capacidad de comprender los sentimientos de otras personas. Sin embargo, tal y como la definió Goleman, se trata de una competencia más compleja. Así, para este autor, la empatía permite no solo entender las emociones de otros, sino tenerlas en cuenta a la hora de planificar nuestras propias acciones. Sin ella, no seríamos conscientes de nuestro impacto en los demás, y por lo tanto sería mucho más sencillo que hiciéramos daño a la gente sin darnos cuenta.

Habilidades sociales. La última de las competencias emocionales de Goleman es más bien un conjunto de capacidades: se trata de todo aquello que permite relacionarse con los demás de manera efectiva. Así, implicaría aspectos como:

- La habilidad para hablar en público.
- La capacidad de conectar con los demás.
- La superación del miedo a hablar con desconocidos.
- La forma de expresar claramente las ideas.

Por su parte, García (2005) plantea que las personas desarrollan competencias para ser receptivas y actuar sin prejuicios; aprovechando los efectos de las sinergias que obtienen de unir sus propias capacidades con las de otras personas. Igualmente, las competencias completan el motor que genera las acciones, es decir, para el desempeño efectivo se necesita de la conjunción de condiciones tanto cognitivas como emocionales que permitan al individuo analizar su entorno y tomar las mejores decisiones. Esta definición permite evidenciar la relación que existe entre la parte emocional del individuo y las competencias laborales, y estas últimas incluyen un componente emocional que facilita el deseo necesario para encaminar una acción.

Las competencias o características emocionales copia a las competencias laborales elementos particulares del individuo que potencian la adquisición de nuevas habilidades y destrezas que terminan por facilitarle un mejor análisis de su entorno para la toma efectiva de decisiones.

4. Productividad

Toda empresa, negocio u organización debe estar constantemente analizando y optimizando sus niveles de productividad, de lo contrario podría poner en riesgo su capacidad competitiva en el mercado, y en un contexto empresarial tan competitivo como el actual esto conllevaría a serios problemas.

Existen muchas definiciones de productividad, pero básicamente nos estamos refiriendo a una relación entre los recursos invertidos en una actividad o proceso y el resultado obtenido. Lo ideal es que se obtenga el máximo resultado invirtiendo el mínimo de recursos.

5. La productividad con respecto al trabajo

Aquella afirmación que formuló Paul Krugman en su libro *La era de las expectativas limitadas* (1994): "la productividad no es todo, pero en el largo plazo es casi todo. La capacidad de un país para mejorar sus condiciones de vida depende casi enteramente de su habilidad para elevar la producción por trabajador"

Para medir la productividad laboral de una empresa se debe tener en cuenta no solo los beneficios logrados, sino también los recursos que se han invertido.

1. El ambiente en el trabajo. Conseguir un buen ambiente en el trabajo es indispensable para lograr los objetivos marcados. Por lo tanto, asegurarse de las herramientas de trabajo estén a la mano y en óptimo servicio sea importante tales como, una iluminación correcta, ventilación y todas las herramientas necesarias.

2. La comunicación. Mantener una comunicación constante y transparente para conocer las necesidades y aptitudes de los trabajadores, algo indispensable para localizar los factores que determinan su rendimiento. Un negocio funciona mejor cuando se aprovecha el 100% de su potencial tecnológico y humano, por lo que el intercambio de opiniones forjará grupos de trabajo más estables y fructíferos.

3. Incentivar y delegar. El trabajador dará el máximo si cada vez que se logran los objetivos marcados obtiene una recompensa. Esto puede significar unos días extras de vacaciones, premios

económicos o reconocimiento público por parte de la propia empresa, brindando motivación y alago por su el reconocimiento de su esfuerzo laboral.

Ahorra todo lo que puedas. Cuando hablamos de ahorro, no solo hablamos en términos meramente económicos. Podemos decir que el definir metodologías de trabajo y tiempo sin sobre carga de acuerdo a la maquinaria y personal existentes para garantizar una productividad estándar y de calidad.

A). Que es productividad en el contexto laboral

Sistema económico en el que los individuos privados y las empresas de negocios llevan a cabo la producción y el intercambio de bienes y servicios mediante complejas transacciones en las que intervienen los precios y los mercados.

CLASIFICACIÓN Y CONTEXTO HISTÓRICO. El texto es de carácter socioeconómico, es un texto de la segunda mitad del siglo XIX, donde el autor, Karl Heinrich Marx, filósofo y economista alemán, aborda con profundidad los diversos aspectos del capitalismo, en su más conocida y profunda obra "El Capital".

La división del trabajo crea más productividad, más riqueza para el empresario, pero las condiciones laborales siguen iguales o peores, puesto que a más división del trabajo más deshumanización del mismo.

En el momento en que Marx escribe la obra literaria se encontraba en plena Segunda Revolución Industrial, en la que la mecanización del trabajo y la división de este son ya todo un hecho. Ya habrán empezado las concentraciones industriales y ya nadie se cuestiona el sistema de fábricas. hoy en día la producción en el contexto laboral está basada en los principios de Marx. El cual, el nuevo sistema de trabajo, además del aprovechamiento palpable del empresario de sus trabajadores, que hacen posible la obtención de beneficios de crecimiento. Por lo tanto, la producción sólo pertenece al dueño del capital y no al proletariado. Por ende, la producción no pertenece a quien la trabaja, sino al patrón.

El trabajador en un taller domina la herramienta y participa en el proceso de fabricación y, por lo tanto, se sentirá más realizado que en la fábrica, donde tan sólo maneja una máquina. La máquina será la que produce, el obrero sólo será una parte de la automatización del mecanismo, es decir, que ahora el trabajo será mucho más “despersonalizado”.

6. La productividad centrada en la organización

El mundo globalizado y competente en el que vivimos, obliga a esforzarse cada día más, añadiendo a nuestro día a día una cantidad ingente de información, de ideas, de pedidos, de llamadas y de tareas que nos exigen mucho tiempo y energía. El taylorismo ha quedado relegado a la era romántica de la industrialización, y los conceptos de la productividad han cambiado. Esta sociedad es la sociedad del conocimiento y de la información, y la productividad ya no es una mera parte de una ecuación de tiempo y unidades fabricadas.

La productividad, hoy en día, atiende primero a criterios de organización y estrategia, y después a la explotación. Por ejemplo, en el mundo del software, la productividad no se mide por el número de líneas de código que generes, pues un ejército de monos aporreando un teclado sería el vencedor. La productividad eficiente estaría en un código bien estructurado y probado, que se retorne lo menos posible al equipo de soporte para su corrección y mantenimiento. En el primer caso puedes tener mucho código en poco tiempo, pero el mantenimiento es mucho más costoso y a la larga tiendes a dilatar el tiempo para que esté en producción y que la información que procese sea fiable y estable. En el segundo caso, aunque se tarde más el desarrollo, el código es robusto y de calidad, y, por tanto, también es más productivo y económico.

La gestión del tiempo es un concepto a veces abstracto y subjetivo. Todos tenemos 24 horas, pero hay muchas variables que hacen que el tiempo sea distinto para todos en algún momento determinado. Hay personas que son muy rentables con su tiempo gracias a su proactividad y a su organización, superando a otras con mayor

conocimiento y experiencia. También encontramos que hay personas que son mucho más productivas a primeras horas de la mañana, mientras que otras que lo son a últimas horas de la tarde. Hay personas que con motivación y creatividad superan las expectativas de productividad, mientras que otras sólo son productivas de forma automática y mecánica. Los problemas personales, las enfermedades, los estados de ánimo, los cambios en las planificaciones y otros factores de influencia también condicionan la productividad.

Para ser productivos primero hemos de ser organizados, pues saber qué hacer, por qué, cuándo y cómo, es mucho más importante que hacer las cosas como un pollo sin cabeza. Es como hacer un viaje sin saber a dónde ir, por dónde ir, qué climatología nos espera, qué tipo de carreteras encontraremos o si llevamos el coche adecuado. Necesitamos un mapa y planificar el viaje para saber qué tenemos por delante y prepararnos para ello.

Existen bastantes métodos de organización personal, técnicas de gestión del tiempo y herramientas de gestión de tareas, cuyo objetivo final es planificar de forma más eficiente nuestro tiempo acorde a las tareas a acometer, y, por consiguiente, lograr una mayor productividad. Cada uno de ellos requeriría un capítulo, por lo que a continuación se resumirá, a grandes rasgos, cuatro de los más importantes y relevantes.

7. La productividad centrada en el individuo

Tradicionalmente, la mejora productiva de las organizaciones se ha abordado tomando como referencia a la propia organización, entendiendo que la productividad de la misma aumentaría en la medida que lo hiciera la productividad de sus procesos, se aprovecharan más y mejor las oportunidades ofrecidas por las últimas tecnologías y se gestionaran todos estos cambios desde las estructuras más idóneas para impulsarlos y consolidarlos.

En el trabajo del conocimiento las personas no solo deben hacer, sino que además deben pensar, evaluar, proponer y resolver. Es decir, participar tomando decisiones y asumiendo la

responsabilidad sobre las mismas. En este nuevo contexto, la motivación y el compromiso sí juegan un papel esencial porque influyen en la implicación y en la calidad de la toma de decisiones por parte de las personas.

Para lograr el compromiso y la motivación necesarios, el camino es poner a las personas en el centro de cualquier mejora productiva, porque no existe responsabilidad si no es acompañada de libertad, del mismo modo que no hay participación cuando no existe una posibilidad real de influir en el resultado.

Los enfoques más innovadores en productividad organizativa son conscientes de esta nueva realidad y aplican aproximaciones inside-out y bottom-up, entendiendo que son precisamente las personas implicadas en el proceso de mejora las que poseen el conocimiento necesario y se encuentran en posición idónea para lograrlo, por lo que cualquier iniciativa de mejora productiva debe pasar por ellas.

En la era del conocimiento la productividad de una organización es la suma de las productividades individuales de todas las personas que la integran. En este nuevo paradigma, los procesos, las tecnologías y las estructuras deben pasar a convertirse en medios al servicio de las personas, adaptándose a las necesidades de las mismas, para que éstas puedan canalizar su conocimiento y convertirlo en valor, porque la era del conocimiento es la era de la productividad centrada en las personas.

8. La relación de las competencias emocionales y la productividad laboral

El desarrollo del talento humano es un factor relevante y aportar mucho en el incremento de la competitividad en las empresas.

Goleman (2004) afirma que las normas que rigen las actividades laborales están cambiando. Actualmente no sólo se nos juzga por tener muy poca o mucha inteligencia racional ni por nuestra formación o experiencia. También se nos juzga por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos o con los demás. Un pensamiento jerárquico y una obsesión por la autoridad que viene como consecuencia de ser el

jefe conduce a muchos directivos a definir sus responsabilidades demasiado estrechas (Hill, 2007). No por mucho que una persona sepa, es competente. El saber hacer no es suficiente, también es necesario saber ser (desempeño de la conducta) y el saber tener (ejercicio humano del poder). La solución de problemas bajo contextos diferenciados se debe realizar por personas que muestren competencias con desempeños evaluables, reflejo de sus conocimientos, actitudes y habilidades de pensamiento, análisis y comunicación. La inteligencia racional (medida por el Coeficiente intelectual) contribuye con apenas un 20% de nuestro éxito en la vida. El 80% restante es el resultado de la inteligencia emocional (Goleman, 1985, p. 25).

Tanto empleados como directivos (que también son empleados), deben estar abiertos a aprender constantemente nuevos conocimientos y desarrollar nuevas habilidades que los hagan más competentes y funcionales en un entorno laboral. Se debe entrar a una dinámica del trabajo en equipo, y no solo con el personal de confianza. Se debe trabajar en un ambiente de confianza y credibilidad, integrando el decir con el hacer, con el fin de que se realicen con mayor eficiencia los objetivos que conduzcan a las organizaciones a ser más competitivas.

Las competencias emocionales planteadas en este trabajo son referidas a los conocimientos, habilidades y actitudes determinadas por la comunicación entre el individuo y los sentimientos (ya sean propios o ajenos). Dicha competencia emocional de personas en puestos directivos está compuesta por ocho dimensiones: **humildad**, orientada a la toma de conciencia que permita reconocer limitaciones y debilidades propias; **empatía**, que permita percibir los sentimientos de los demás, poniéndonos en su lugar; la **comunicación efectiva**, la cual debe ser consecuencia del “saber escuchar”; **motivación**, orientada a ayudar a su personal a que se supere y se motive; **resiliencia**, o habilidad para controlar sus propias emociones; **sociabilidad** o buen manejo de las relaciones (relacionarse sanamente, respetando a los otros y a sí mismo); **voluntad de servicio**, referido al esfuerzo (disposición y coraje) orientado a ser útil a los demás, para lograr mejoras colectivas; y el

compromiso institucional y social, habilidad ayude a generar conductas y actitudes positivas, constructivas.

Luchar de manera continua por el logro de competencias efectivas en las relaciones interpersonales en los puestos, son retos indispensables en organizaciones orientadas hacia el logro de ser más competitivas.

Tanto directivos como subordinados deben ser competentes en las funciones que realizan. Ser

competente en comunicarse, motivar y auto motivarse, en tomar decisiones, en controlar las emociones y buscar la empatía entre los miembros de una organización es condición necesaria, aunque no suficiente, para el buen desempeño de cualquier organización.

La humildad es la competencia directiva esencial, en lo que se refiere a gestionar personas (Ginebra, 2010). De manera opuesta a la soberbia, es una virtud que se manifiesta como una conducta humana que conduce a reconocer las limitaciones y debilidades propias, impidiendo la manifestación de un comportamiento producto de la sensación de ser más importantes o mejores que nadie pese a sus logros. Nada es tan productivo en una organización que la presencia de humildad en todos sus niveles (Llano Cifuentes, 2006).

V. Conclusiones

- Chiavenato, I. (2007). Es una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y su potencial de desarrollo futuro. La evaluación del desempeño es el proceso mediante el cual se estima el rendimiento global del empleado. Constituye una función esencial que de una u otra forma suele efectuarse en toda organización moderna. Basado en lo anterior, cuando la organización no cuenta con programas de formación y desarrollo para fomentar estas competencias emocionales en su talento humano puede enfrentarse a problemas de desmotivación, falta de liderazgo, no hay trabajo en equipo, poca

adaptación al cambio y un mal clima laboral.

- El clima de trabajo en una organización tiene un efecto sustancial en materia de rendimiento y productividad. En este sentido, aspectos negativos como no la claridad en las funciones y expectativas, la no consolidación de un espíritu de equipo, la mala determinación de estándares equitativos y la asignación de responsabilidades en forma desequilibrada influyen de manera determinante en la composición de dicho clima y, por lo tanto, en el éxito o fracaso de una organización.
- La cadena de la improductividad que puede derivarse de no consolidar un clima de trabajo óptimo y estimulante. Debido que, sin duda, un mal clima laboral no es sostenible en el largo plazo. Es decir, si tienes un estilo de dirección general muy coercitivo, amenazante y donde el colaborador se siente temerosa de perder su trabajo, lo que originará es una gran rotación, que deriva a la vez en poca capacidad de entrenar a la gente, con el consecuente impacto en desempeños bajos y resultados malos.
- Se puede apreciar que existe claramente una relación causal de la competitividad, en donde el origen de todo cambio para una mejora continua está en la relación emocionalmente inteligente con los empleados. Es por lo tanto necesario demostrar que las competencias emocionales descritas conducen a estados de competitividad medibles con el uso de las dimensiones de competencias emocionales y de competitividad aquí descritas. Realizar estudios causales y correlacionales a este respecto en empresas de diversos giros, tamaños y nacionalidades, bien podría reafirmar el camino a seguir por las empresas para formar parte de empresas dirigidas con la

importante consideración de la inteligencia emocional en el trabajo.

- Se hace necesario que las organizaciones se visualicen como un conjunto de recursos humanos con capacidades y aptitudes que puedan utilizarse para crear una ventaja competitiva frente al mercado. Con una reinversión de los procesos de gestión humana, la cual permita desarrollar el personal de manera integral para un mercado competitivo y de continuos cambios.

VI. Bibliografía

- Bisguerra, R. (s.f.) Características de la Competencia Emocional. Consultado el 29 de mayo de 2020. <http://www.rafaelbisguerra.com/es/biografia/publicaciones/articulos/101-educacion-emocional-competencias-basicas-para-vida/213-caracteristicas-competencia-emocional.html>
- Bisguerra, R. (2003). Educación emocional y competencias básicas para la vida. *Revista de Investigación Educativa (RIE)*, 21, 1, 7-43.
- Bunk, G. P. (1994). La transmisión de las competencias en la formación y el perfeccionamiento profesionales de la RFA. *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- Chiavenato I. *Gestión de talento humano*. 3a ed. México: McGraw-Hill; 2009. Pág. 9, 250
- Departamento de Publicaciones de Cinterfor / OIT.
- Echeverría, B. (2005). Competencia de acción de los profesionales de la orientación.
- Goleman, D., Boyatzis, R. y McKee, A. (2002) *El líder resonante crea más*. Barcelona:
- Graczyk, P. A., Weissberg, R. P., Payton, J. W., Elías, M. J., Greenberg, M. T., y Zins, J. E. (2000). Criteria for Evaluating the Quality of School-Based Social and Emotional Learning Programs. En R. Bar-On y J. D. A. Parker, *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplace* San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 391-410.
- Le Boterf, G. (1994). *De la compétence*. París: Les Éditions d'Organisation.
- Le Boterf, G. (2001). *Ingeniería de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lévy-Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000. Madrid: Esic Editorial. Plaza y Janés.
- Saarni, C. (1997). Emotional competencia and self regulación in childhood. En P. Salovey y D. J.
- Saarni, C. (2000). Emotional Competencia. A Developmental Perspectiva. En R. Bar-On y J. D. A. Parker (Eds.), *The Handbook of Emotional Intelligence. Theory, Development, Assessment, and Application at Home, School, and in the Workplac*. San Francisco, Ca: Jossey-Bass, 68-91.
- Salovey, P., y Sluyter, D. J. (1997). *Emotional Development and Emotional Intelligence. Educational Implications*. Nueva York: Basic Books.
- Sluyter, (1997), *Emotional development and emocional inteligencia* Nueva York: Basic Books, 35-66.
- Tejada, J. (1999). *Acerca de la Competencias Profesionales*. *Herramientas*, 56, 20-30.
- Valverde, O. [Coord.] (2001) *El enfoque de la competencia laboral*. Montevideo:
- Vásquez, A. (2009). *Gestión de Talento Humano*. Recuperado a partir de: <http://google.overblog.es/article-28524229.htm>

Zarate, M. V. (2009). La competitividad y el talento humano. *In Vestigium Ire*, 2(1). Recuperado a partir de <http://revistas.ustatunja.edu.co/index.php/vestigium/article/view/94>