

Competencias emocionales directivas y competitividad en las organizaciones

LUIS ALBERTO MORALES ZAMORANO¹

FRANCISCO GALICIA FRÍAS*

LIZZETTE VELAZCO AULCY*

Resumen

El desarrollo del talento humano en puestos directivos puede ser un factor relevante y aportar mucho en el incremento de la competitividad en las empresas. El problema identificado para esta investigación radica en que muchos empleados no se desarrollan eficientemente en las organizaciones donde trabajan, fundamentalmente debido a la incompetencia emocional de sus jefes. La pregunta de investigación es, por lo tanto ¿Podrían ser la inteligencia emocional, empatía y motivación las competencias que deberían desarrollar los directivos del siglo XXI para conducir con mayores probabilidades de éxito a incrementar la competitividad de las empresas que dirigen? Este trabajo es una investigación documental de tipo exploratorio descriptivo que tiene por objetivo analizar la relación entre las habilidades emocionales directivas y la competitividad en las organizaciones, considerando a la persona como elemento diferenciador. Los resultados muestran las competencias emocionales necesarias en directivos a fin de hacer más competitivas a las organizaciones.

Palabras clave: Competencias emocionales, Directivos, Competitividad.

Abstract

The development of human talent in management can be a relevant factor and contribute a lot in increasing competitiveness in companies. The problem identified for this research is that many employees do not develop efficiently in organizations where they work, mainly due to emotional incompetence from their bosses. The research question is, therefore could be emotional intelligence, empathy and motivation skills that managers should develop XXI century to drive greater chance of success at increasing the competitiveness of the firms they manage? This research work is a descriptive exploratory documentary that aims to analyze the relationship between emotional skills and competitiveness policies in organizations, considering the person as a differentiating element. The results show emotional competencies necessary to managers make organizations more competitive.

Keywords: Emotional competences, Executives, Competitiveness.

^{1**}Universidad Autónoma De Baja California- Facultad de Ingeniería y Negocios, San Quintín

Introducción

Un director de cine, así como un director de coros u orquestas se enfrenta al reto constante de lograr que surja armonía entre el desempeño de todos y cada uno de los artistas que participan en el grupo para el logro de una producción que conduzca a una plena satisfacción de las personas que pagan por escuchar o ver la obra producida. De lo contrario, dicha obra perdería el atractivo de ser disfrutada y como consecuencia el esfuerzo de producirla no cumpliría con sus objetivos. En las empresas debe suceder algo muy parecido. Si el director de una organización no ve, no pregunta o no escucha con inteligencia emocional a cada una de las personas que conforman el equipo de trabajo, el desempeño de dicha agrupación pudiera no cumplir con sus expectativas.

El presente trabajo es una investigación documental que inicia con una descripción teórica de las competencias directivas consideradas como el conjunto de habilidades y valores interdependientes que debería desarrollar todo directivo que pretenda que su autoridad sea reconocida y mostrar con ello mejores desempeños. Posteriormente se justifica el estudio, y se describen la metodología de trabajo. En resultados se presentan dos diagramas que representan las dimensiones de las dos variables de estudio. Se continúa haciendo una discusión de la relación interdependiente de las dimensiones de competencias directivas con las de competitividad para que finalmente se llegue a las conclusiones de este trabajo y se realicen propuestas de investigaciones futuras.

Marco teórico

Un buen liderazgo se caracteriza por la voluntad y capacidad para identificar oportunidades, asumir riesgos y concebir, organizar e innovar una organización con propuestas de valor innovadoras (IFC, 2012; Arosemena, 2007). Hellriegell (2002) define competencias gerenciales como: “la combinación de conocimientos, habilidades, comportamientos y actitudes que necesita un gerente para ser eficaz”. Este autor identifica 6 competencias específicas requeridas de particular importancia: Comunicación efectiva, ser planificador y administrador eficiente, tener capacidad de trabajar en equipo, conciencia global y manejo adecuado del personal.

Martínez Santa María y colaboradores (2010), reconocen que los directivos deben poseer un conjunto de capacidades (conocimientos, habilidades, destrezas, pericia, valores, actitudes y competencias) que los convierta en un recurso estratégico para sus organizaciones. Ante este panorama, Wan & Amrstrong (2012) describen algunas competencias que deberían tener los directivos, entre las que se encuentran las competencias financieras, de planificación, administración de riesgos, marketing y recursos humanos

Sin embargo, en su artículo sobre “Lo que realmente funciona”, Noria, Joice & Robertson (2003) encontraron que el éxito está basado en la fórmula 4+2:

Las empresas deben ser excelentes en las cuatro prácticas primarias: estrategia (mantener el enfoque en la estrategia, lo que se traduce en ser cuidadosas en cómo logran el crecimiento), ejecución (desarrollar y mantener el flujo operacional), cultura (desarrollar y mantener una cultura orientada al desempeño) y estructura (edificar y mantener una estructura rápida, flexible y plana).

Adicionalmente, deben ser buenas en 2 de las 4 prácticas secundarias: talento (retener a su personal talentoso y contratar nuevos), innovación (lograr innovaciones que transformen la industria), liderazgo (encontrar líderes comprometidos con la empresa y su gente) y Fusiones y Alianzas (buscar el crecimiento por esta vía). Lograr la excelencia en estas cuatro es difícil, pero basta con dos de ellas, sin importar cuales (Noria, Joice & Robertson, 2003, p. 47).

Estas prácticas gerenciales (estrategia, ejecución, cultura y estructura), representan los fundamentos de cualquier negocio. Los autores mencionan que aunque tales herramientas son útiles y necesarias, no existe una elección de ejecución que garantice el éxito de una empresa. Éstas solo son características particulares de las empresas que ellos consideraron como las más competitivas.

Se sabe que las cualidades tradicionales asociadas al liderazgo -como inteligencia, rudeza, determinación y visión- son requeridas para el éxito, pero también ha sido reconocido que son insuficientes. Estudios correlacionales entre inteligencia emocional y desempeño efectivo han demostrado que también son requeridas las siguientes habilidades en el trabajo: Conciencia de sí mismo, Auto-regulación, Motivación, Empatía y Habilidades sociales como solidaridad, respeto y compromiso (Goleman, 2004).

El desafío para descubrir dónde se pueden emplear las dotes de liderazgo para servir a los demás es entenderse a uno mismo lo suficientemente bien. Descubrir el auténtico liderazgo requiere del compromiso de desarrollarse a sí mismo. Así, George, Sims, McLean & Mayer (2007) afirman que la capacidad más importante para ser desarrollada por los líderes es su: autoconocimiento. Conocer su verdadero ser requiere de valentía y honestidad para abrirse y examinar sus experiencias. Cuando lo hacen, los líderes se vuelven más humanos y dispuestos a ser vulnerables. Es necesario que se vea a sí mismo como los demás lo ven a él.

Metodología

El problema de la investigación

El cliente interno en las organizaciones (el empleado), ha pasado de ser un mero receptor a convertirse en el protagonista del diálogo. Los subordinados ven a sus jefes como agentes de cambio y éste se resiste a tomar ese papel con humildad, compromiso y creatividad. La imposición de personas sin compromisos sociales reales y horizontes muy “estrechos” en cargos directivos puede conducir a serios problemas en el desarrollo del personal a su cargo y como consecuencia, en la competitividad de las organizaciones que dirigen. Bonfante y Lozano (2008) concluyen que gran parte de las personas en esta era del conocimiento no se desarrollan en las organizaciones donde trabajan, no se sienten realizadas ni entusiasmadas y gran parte del problema se debe a la falta de inteligencia emocional de los directivos que deteriora la valía de las personas y limita su talento y potencial. El declive y desaparición de algunas organizaciones se ha debido al comportamiento deshonesto y ausencia de buenas prácticas de sus directivos (Canals, 2004).

Objetivo.

El objetivo es analizar la relación interdependiente que existe entre la competencia emocional de los directivos y su buen desempeño con fines de lograr mejorar la competitividad en sus organizaciones

Justificación.

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.

Procedimiento.

El presente trabajo de investigación es documental de tipo exploratorio descriptivo. El trabajo se realizó con ayuda de estudiantes de servicio social y los autores del presente trabajo, quienes se dieron a la tarea de realizar una búsqueda exhaustiva de todo aquel material bibliográfico orientado a realizar aportes que ayudaran a demostrar la hipótesis de que existe una muy estrecha relación entre las dos grandes variables de estudio: las competencias emocionales directivas y la competitividad organizacional. Se consultaron libros, revistas, artículos periodísticos y fuentes de referencia electrónicas válidas que ofrecieran la mayor cantidad posible de información sobre el problema identificado. Para ello fueron bosquejadas, diferenciadas y contrastadas las dimensiones que caracterizan a cada una de las dos variables de estudio. La falta de capacitación en competencias emocionales del personal directivo, como variable independiente (causa) fue entonces analizada en contraste con la pérdida de competitividad en las organizaciones que se dirigen, como la variable dependiente (consecuencia).

Resultados

Las competencias emocionales directivas 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 (figura 1).

Figura 1. Dimensiones de las competencias emocionales directivas.



Fuente: Elaboración propia

Luchar de manera continua por el logro de competencias efectivas en las relaciones interpersonales en puestos directivos, 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).

Los buenos directivos deben desarrollar su “resiliencia”, es decir, su capacidad de afrontar la adversidad para salir fortalecido. Se considera que las personas más resilientes tienen mayor equilibrio emocional frente a las situaciones de estrés, soportando mejor la presión. Esto les permite una sensación de control frente a los acontecimientos y mayor capacidad para afrontar retos. Muy

asociado a esta capacidad emocional se encuentra la “asertividad”, que es una habilidad que se sitúa en el punto medio entre ser pasivo y agresivo. Se trata de una forma de ser de las personas que los conducen a responder y actuar respetándonos a nosotros mismos y a los demás.

Por otra parte, la “empatía”, también conocida como inteligencia interpersonal, es una habilidad social que todo directivo debe desarrollar a fin de saber relacionarse eficientemente con los demás. Se refiere a la habilidad cognitiva de una persona para comprender el universo emocional de otra. Es una capacidad que debe desarrollarse para escuchar y comprender las actitudes emocionales de otras personas, con la voluntad para crear y retener el talento.

La comunicación de directivos ha sido ampliamente reconocida como una de las habilidades esenciales en las organizaciones que repercuten significativamente sobre su desempeño (Penley, Alexander, Jernigan & Henwood, 1991). Perder la habilidad de comunicarse con subordinados representa uno de los 7 pecados capitales de cargos directivos (Morales Zamorano, Galicia Frías y Holguín Moreno, 2013).

El compromiso institucional, en realidad no es una habilidad o destreza personal, sino un sentimiento que se debe desarrollar a fin de que genere actitudes y conductas positivas; es una obligación que debe materializarse con el cumplimiento de metas compartidas dentro de toda organización y supone la intervención de la voluntad. El compromiso no debe ser visto solamente como una forma de dar respuesta a los objetivos internos de la empresa, sino debe ser de magnitudes más amplias. Éste debe repercutir en la satisfacción de necesidades de clientes tanto internos como externos y más allá de “cumplir”, contribuyan decididamente a satisfacer metas colectivas.

Estas habilidades, como la solidaridad y voluntad de servicio, son tan importantes que deben estar presentes en los directivos de todas las organizaciones sociales y empresariales. Los directivos deben empezar por evitar caer en una paradoja de su desempeño, es decir, deben tomar conciencia y evitar comportamientos que actúen en contra del bienestar de la organización (Cohen, 1998).

Es necesario considerar la vocación del empleado; el desarrollo de cualidades y talentos en el lugar de trabajo. Buscar en cada uno aquello que hace realmente bien (para lo que tiene un don). Debe facilitar el aprovechamiento integral y un desarrollo más eficiente en la asignación de actividades. Ginebra (2010, p. 125) afirma que “cuando uno está en su lugar, todo el trabajo tiene sentido: hace

bien lo que hace (dimensión productiva), le gusta hacerlo (motivación intrínseca), es útil a terceros (dimensión servicio) y siente un orgullo profundo de estar ayudando a los demás (motivación trascendente)”.

Asociado al desarrollo de competencias emocionales directivas se encuentra su capacidad de hacer uso de la información. Ante esto cabe la siguiente pregunta ¿la información hace a las empresas más competitivas? A este respecto García-Erquiaga (2007) menciona que no son necesariamente los recursos los que hacen a las organizaciones ser más competitivas. Este autor afirma que quien tiene la información es el que gana, en la política, en la guerra y, por supuesto, en los negocios. Sin embargo, reconoce que la información es un ingrediente básico para poder competir, pero eso no significa que la empresa mejor informada sea la más competitiva. El conocimiento no es suficiente sin la acción.

Se afirma también que la información y la comunicación son agentes de cambio (Domínguez y Vera, 2010), sin embargo, conocer la mejor y más actualizada información no asegura que una empresa sea la más competitiva. Entre tener la mejor información y el poder lograr los objetivos se encuentran cuatro D's: Deseo, Decisión (*rápida*), Determinación y Disciplina.

La mejor información no sirve de nada sin el «Deseo» intenso de lograr una visión y un objetivo. Desear algo con fuerza no nos lleva al éxito si no tomamos la «Decisión» de realizarlo. Decidir un buen plan es inútil si no superamos las dificultades, sin la necesaria «Determinación» para llevarlo a buen puerto. Y toda la determinación del mundo es insuficiente sin lo más importante: la «Disciplina» que nos lleve a repetir, mejorar, afinar, matizar hasta lograr la perfección haciendo, ejecutando, implantando (García-Erquiaga, 2007, p.159).

La competitividad exige desarrollar hábitos directivos saludables. A este respecto, García-Erquiaga (2007) afirma que la formación basada en el entrenamiento directivo es el principal factor de competitividad en la empresa. Michael Porter, en este sentido, sostiene que la competitividad es una medida relativa del desempeño de una unidad productiva que permite comparar su posición con respecto a la de sus competidores pertinentes e identificar las fuentes de sus fortalezas y debilidades. Siendo así, una relevante fortaleza en cualquier organización debe consistir en desarrollar el talento humano y, ¿qué mejor que en los puestos directivos?

Finalmente, este autor afirma que, para lograr la competitividad en las organizaciones se requiere un buen desarrollo (formativo y de habilidades) de los directivos. Se necesita formar hábitos saludables en los directivos, que sean congruentes, con una actitud positiva (sana y efectiva) y compromiso constante, lo cual puede ser la clave para que las organizaciones sean más competitivas. La actitud de servicio a los demás debe ser un ingrediente básico de la competencia directiva y, por tanto, de la competitividad empresarial.

Entre las actitudes competitivas más reconocidas se encuentran tener una visión global, innovadora (no hacer “más de lo mismo”), ser efectiva en el manejo de los recursos orientados al cliente interno y externo así como contar con voluntad de cooperación para formar alianzas y evitar “engordar” a la organización. Sin embargo, al mismo tiempo, deben desarrollarse de manera paralela las habilidades interiores como desarrollar hábitos de compromiso, saber y tener la disposición de delegar, mantener siempre abierta la capacidad de escuchar, gestionar lo emocional y actuar (para lograr objetivos).

La estrategia de diferenciación como propulsor de la competitividad en términos de competencias emocionales directivas se puede entonces apreciar en el momento que se desarrollen habilidades distintivas y sostenibles como las anteriormente descritas. De esa forma parece que sería posible competir para las empresas, sin importar su tamaño, giro, ubicación o nacionalidad.

En la figura 2 se observan las dimensiones de competitividad que pueden resultar como consecuencia de un desarrollo de las competencias emocionales directivas. Un incremento de la productividad sería consecuencia de un manejo más eficiente y efectivo del personal, tanto por el trato humilde con el personal como en la comunicación empática con los subordinados. El compromiso y motivación, fomentaría una mayor retención del talento humano así como la credibilidad y confianza de subordinados sobre sus directivos. Como reacción esperada podrían suceder grandes mejoras en la eficiencia en el trabajo de los empleados y con ello mayor efectividad en el cumplimiento de los objetivos. Asociado a lo anterior se contaría con una mejor imagen exterior de la empresa lo que la conduciría a un crecimiento de su mercado.

Figura 2. Dimensiones de competitividad organizacional, producto de habilidades emocionales directivas.



Fuente: Elaboración propia

Discusión

Sin pasión por competir es muy difícil entusiasmar a la gente para que compita y disfrute haciendo su trabajo día tras día. Sin compromiso, ni el entusiasmo ni la lealtad se compran, eso hay que ganárselo. La Dirección tiene que empezar por dejar de desmotivar a la gente.

Desarrollar habilidades emocionales directivas puede considerarse como una estrategia diferenciadora que represente una gran fortaleza en las organizaciones. Una fortaleza que incremente la eficiencia, administrando el tiempo adecuadamente y manejando el talento humano de manera óptima, haciendo más con lo mismo, lo cual conduciría a mayores probabilidades de éxito por un mejor desempeño directivo.

A este último respecto, García-Erquiaga (2007) afirma que una permanente reducción de costos suele traer consigo una “competencia destructiva” mientras que la búsqueda de modelos de diferenciación ubica a las organizaciones ante escenarios en los que se desarrolla una “competencia creativa”. La competitividad creativa estaría entonces relacionada con utilizar el conjunto de habilidades directivas desarrolladas, que conduzcan a aprovechar oportunidades, como sería innovar

en actividades de gestión, en procedimientos y procesos, promoviendo la creatividad, que conduzca a una diferenciación y fortalecimiento de la “marca”.

Cuando se dice que la excelencia operativa permite mejorar continuamente la calidad y reducir costos, debe también referirse al trato del directivo con sus subordinados. Porque la calidad de los productos son en gran medida reflejo de la calidad de vida que el cliente interno a la organización (empleados) tiene en la función de sus procesos. De manera similar, la reducción de costos es equivalente a reducir la rotación del personal y como consecuencia reducir costos por “reproceso” o re capacitación del mismo.

Los límites del desarrollo no están afuera de las organizaciones. Dicho límite se encuentra dentro de ellas, empezando y terminando por la actitud y desarrollo de habilidades emocionales de los directivos. Largo y Poveda (2009) afirman que una baja autoestima en directivos puede conducir a un liderazgo incompetente. Los directivos dejan de ser competentes si permanecen en un estado de confort estático que conduce a las empresas hacia ninguna parte, transmitiendo el conformismo, la rigidez mental, y una falta de creatividad e innovación a todos sus subordinados. Pero hacen a la organización competitiva cuando marcan el rumbo, se capacitan de manera continua, se comunican y actúan de manera eficiente y congruente a los valores de la organización y de los clientes internos que la hacen funcionar.

Existen hábitos directivos saludables con emociones positivas compartidas. Se debe desarrollar la habilidad de saber transmitir mensajes emocionales constructivos. Estos hábitos consisten en hacer las cosas de una forma diferente. Hacer las cosas con una actitud humana, que conduzca a obtener mejores resultados consiste simplemente en fortalecer en todo directivo la ventaja competitiva de saberse relacionar con sus subordinados. Existen 3 hábitos directivos básicos que son descritos por Ginebra (2010), y están relacionados con una buena educación. Dichos hábitos consisten en lo siguiente:

Ofrecer el saludo. Todo directivo debe practicar diariamente el hábito de saludar a todo su personal. Saludar es el signo más elemental de reconocimiento y confianza, y actúa como la base que induce a trabajar. Por este motivo, negar el saludo es algo grave; es rechazar el nivel mínimo de respeto en una relación, declarar que esa persona no existe para nosotros. Ginebra (2010, p. 151) afirma que “lo peor que se puede decir de un directivo —o de cualquier persona— es que no saluda; es vivir ignorándose, vivir como desconocidos”. Un directivo que no saluda a sus empleados o

colegas (consciente o inconscientemente) les pasa el mensaje de que no forman parte de su mundo de trabajo. Cuando un directivo deja de saludar, o lo reduce al mínimo de cortesía, expresa que la relación está degradada.

Pedir las cosas “por favor”. Porque no es lo mismo mandar que pedir. Pedir por favor las cosas denota una actitud de humildad, le agrega valor a la actividad solicitada y crea un vínculo emocional. Como reacción se logran resultados más productivos, más placenteros, que cuando se reciben órdenes. No cabe duda que en el pedir está el dar.

Saber dar las gracias. Es fundamental saber agradecer públicamente, ya que es de bien nacido ser un directivo agradecido (Ginebra, 2010). El alma agradecida conduce a la humildad en toda persona. Se debe saber agradecer o elogiar las actividades realizadas para bien de la organización por parte de los colaboradores, porque todo directivo debe reconocer que sus subordinados son el activo más valioso de la empresa, ya que tienen habilidades y muchos conocimientos que aportar a la empresa que se dirige.

Para ejercer el poder sobre las personas es necesario adoptarlo con un enfoque educativo. Para ello es necesario que todo directivo se ocupe por entenderse a sí mismo, en cómo entender a los demás, buscando la empatía entre todos y después se forme al empleado en aquello que después le vamos a pedir que haga. Esta es la lógica con enfoque educativo de la dirección para que suceda una efectiva administración del talento con el que se cuenta (Ginebra, 2010). Este enfoque debe ser considerado como un requisito necesario por todo directivo que pretenda hacer de su empresa una organización competitiva.

Conclusiones e investigaciones futuras

Una dirección competente, para lograr ser más competitiva, debe ser humilde, emocionalmente inteligente, motivadora y con capacidades sociales inquebrantables de saber escuchar y ejercer constantemente la dirección de manera empática con sus iguales (subordinados). La empresa que pretenda ser más competitiva debe, por lo tanto, ser más humana, innovadora, creativa y debe invertir más en la capacitación emocional de sus directivos. Como producto de esta investigación documental 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.

Referencias

- Arosemena, A.G. (2007). La gerencia como ventaja competitiva. *Selected Works*. Disponible en http://works.bepress.com/guillermo_rosemena/69
- Bonfante, L. & Lozano, A. (2008). La gerencia en la era del conocimiento desde la perspectiva del paradigma de la persona completa: cuerpo, mente, corazón y espíritu. *Revista Digital de Investigación y Postgrado de la Universidad Nacional Experimental Politécnica "Antonio José de Sucre"*, Vicerrectorado Barquisimeto. Venezuela. 1(2): 99-117
<http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>.
- Canals, J. (2004). Pautas de buen gobierno en los consejos de administración. *Universia Business Review*, primer trimestre, número 1, 18-27.
- Cohen, H.B. (1998). The Performance paradox. *Academy of Management Executive*, 12(3): 30-40.
- Conger, J., & Lawler, E. (2009). *Sharing leadership on corporate boards: A critical requirement for teamwork at the top*. Center for Effective Organizations - Marshall School of Business. University of Southern California - Los Angeles, CA. CEO PUBLICATION G 08-11 (547). 36 pp.
- Domínguez, Ch.G. & Vera, M.J. (2006). La comunicación y la información como generadores de competitividad en las organizaciones. *Revista Contaduría y Administración*, No. 220; 207-229.
- Ginebra, G. (2010). *Gestión de Incompetentes. Un enfoque innovador de la gestión de personas*. Editorial OCEANO, libros de cabecera. España, 1ra. Edición. 186 pp.
- García Erquiaga, E., (Septiembre-Octubre, 2007). Formación directiva y capacidad competitiva: entrenando para el éxito empresarial. *Nuevos productos, nuevos mercados y nuevas formas de internacionalización*, ICE 838, 157-168.
- George, B., Sims, P., McLean A.N. & Mayer, D. (febrero, 2007). Descubra su auténtico liderazgo. *Harvard Business Review*, 85, 2, 1-12.
- Goleman, D. (1985). *Inteligencia Emocional*. Editorial Kairós, colección ensayo. 219 pp.
- Goleman, D. (January, 2004). What Makes a Leader? *Harvard Business Review*, 82, 1, 72-80.

- IFC, 2012. *Modelo Nacional para la Competitividad Micro y Pequeñas Empresas, un enfoque al diseño de un modelo de negocios innovador*. Instituto para el Fomento a la Calidad Total, A.C. 16 pp. www.competitividad.org.mx
- Largo, P.L & Poveda G.E. (2009). *Relación entre la autoestima y la competencia de liderazgo a nivel directivo*. Tesis de Especialización en Gestión para el Desarrollo Humano en la Organización. Universidad de la Sabana, Instituto de Posgraduados, Ecuador.
- Llano Cifuentes, C. (2006). *Liderazgo y humildad*. Ediciones Ruz, México, quinta reimpresión.
- Martínez Santa María, R.; Charterina Abando, J.; Araujo de la Mata, A. (2010). Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado desde la Vbr: Capacidades directivas, de Innovación, Marketing y Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 16 (2): 165-188.
- Morales Zamorano, L.A., Galicia Frías, F. y Holguín Moreno, O. (2013). Los 7 pecados capitales de cargos directivos en instituciones educativas. En: ACACIA y UNIVA, *Las Ciencias Administrativas ante los retos del empleo y la crisis laboral mundial*. XVII Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Guadalajara Jal. México.
- Noria, N., Joyce, W. y B. Roberson (july-August, 2003). What Really Works. *Harvard Business Review*, 81, 7, 41-52.
- Penley, L.E., Alexander, E.R., Jernigan, I.E. & Henwood C.I. (1991). Communication Abilities of Managers: The Relationship to Performance. *Journal of Management*, 17 (1): 57-76.
- Roger L. M. & M.C. Moldoveanu (2003). Capital versus talento: la batalla que está transformando los negocios. *Harvard Business Review*, 81, 7, 34-39
- Wan, Y. & Amrstrong, A. (2012). What Competencies Should Directors Possess? Malaysia Perspective. *International Journal of Business and Management*, 7(2); 142-149.