

# La inteligencia emocional y la competencia gerencial del profesional de enfermería

## Emotional intelligence and managerial competence of the nurse

María Teresa Camacho-Rocha,<sup>1</sup> María del Carmen Rojas-Sosa,<sup>2</sup> Evaristo Hinojosa-Medina,<sup>3</sup> José Luis Olvera-Gómez<sup>4</sup>

<sup>1</sup>Dirección de Enfermería, Hospital de Pediatría, Centro Médico Nacional Siglo XXI; <sup>2</sup>Servicio de Comunicación Humana, Unidad de Medicina Física y Rehabilitación, Centro Médico Nacional Siglo XXI; <sup>3</sup>Jefatura de Servicios de Prestaciones Médicas, Delegación Sur del Distrito Federal, <sup>4</sup>Coordinación Auxiliar de Investigación en Salud, Delegación Sur del Distrito Federal. Instituto Mexicano del Seguro Social. Distrito Federal, México

**Palabras clave:**

Inteligencia emocional  
Enfermería  
Administración de personal

**Resumen**

El concepto de inteligencia emocional (IE) está relacionado con el rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir. El reto para toda persona y quizá aún más para las personas que desempeñan puestos directivos y que tienen a su cargo a un grupo de personas, es el ejercicio cotidiano de una buena práctica de las competencias y aptitudes personales y sociales de la IE. En el ámbito profesional de enfermería, la IE permite a las enfermeras desarrollar relaciones terapéuticas efectivas y facilita la interacción con otros profesionales de la salud; asimismo, posibilita la gestión y la gerencia de los servicios mediante el uso de capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas a la organización. Lo fundamental según Goleman es “el dominio de uno mismo”, el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos. Este enfoque de ocuparse primero de “uno mismo” significa tener la capacidad de identificar nuestras debilidades y dotarnos de comportamientos que nos ayuden a superarlas.

**Keywords:**

Emotional intelligence  
Nursing  
Personnel management

**Abstract**

The concept of emotional intelligence (EI) is related to the role that emotions play in our daily lives. The challenge for everyone and perhaps even more for people in leadership positions that are responsible for a group of people, is the daily good practice of the personal and social skills of emotional intelligence. In the professional field of nursing, EI allows nurses to develop effective therapeutic relationships and facilitates interaction with other health professionals; also it benefits the management of services, using intellectual, human and technical capacities geared to the organization. According to Goleman the fundamental is a “mastery of self”, the beginning of everything that occurs in our relations with the environment in which we operate. This approach of dealing first with “oneself” means having the ability to identify our own weaknesses and the behaviors that help us to overcome them.

**Correspondencia:**

José Luis Olvera-Gómez

**Correo electrónico:**

jluis\_olvera2\_gomez@hotmail.com

**Fecha de recepción:**

13/10/2014

**Fecha de dictamen:**

08/12/2014

**Fecha de aceptación:**

20/02/2015

## Introducción

El concepto de *inteligencia emocional* (IE) está relacionado con el rol que juegan las emociones en nuestro diario vivir. Por ello es que la valoración de las personas ya no se hace a partir de su coeficiente intelectual, se añade la IE y la forma como las personas integran ambos recursos para dar respuesta a los diferentes aspectos de la vida diaria, o, dado el caso, debido a su influencia en las organizaciones a través de la capacidad para reconocer los sentimientos propios y los ajenos, así como el buen manejo de las emociones.

Las *competencias o aptitudes personales* comprenden el autoconocimiento, la autorregulación y la motivación. Determinan el modo en que establecemos la relación con nosotros mismos, el conocimiento y el dominio de uno mismo. Las *competencias o aptitudes sociales*, por otro lado, determinan la manera como nos relacionamos con los demás, el manejo de las relaciones, la empatía y las habilidades sociales. A estas se integran las *competencias gerenciales*, y se especifican por cada bloque las capacidades que hay que desarrollar, de tal forma que la suma de las tres hace una formación integral de la persona en la práctica gerencial. Además se incluyen el enfoque multicultural y la acción estratégica como parte de la actualidad empresarial y la diversidad laboral, con las que se refuerzan las habilidades necesarias para comprender, interrelacionar y adaptarse al entorno. La suma de

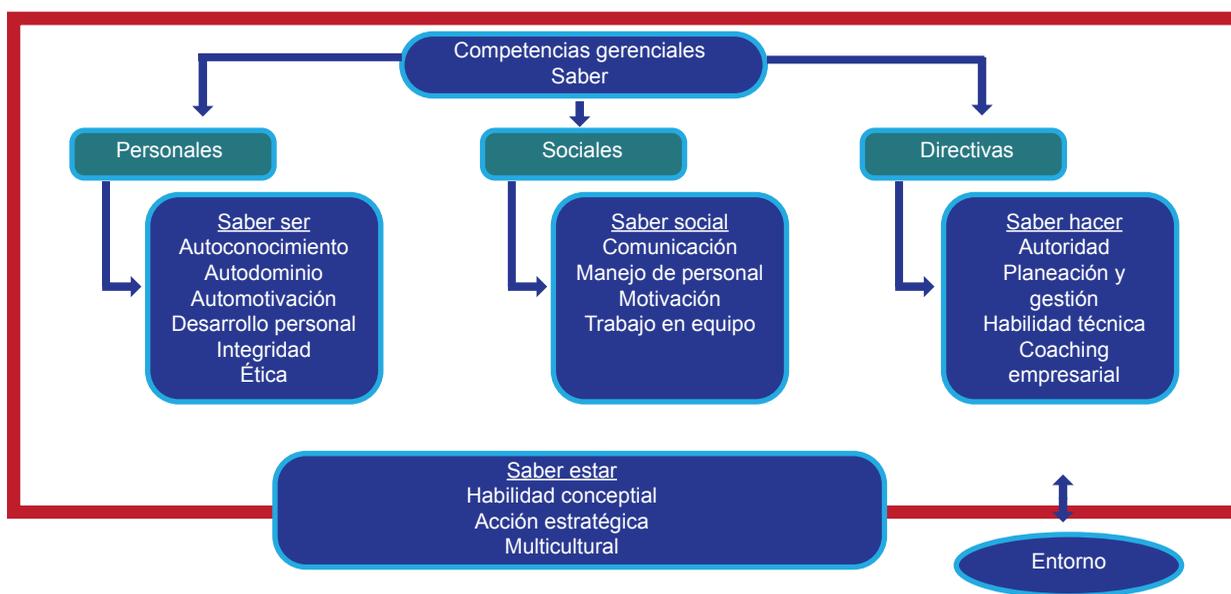
estos aspectos propicia un marco ideal básico que el personal de mando de una organización debe formarse para saber enfrentar eficientemente las situaciones del ambiente, darle cauce al funcionamiento de actividades y lograr los objetivos, en otras palabras: ser competente (figura 1).

La buena práctica de la IE es un reto para toda persona y quizá aún más para las personas que desempeñan puestos directivos y que tienen a su cargo a un grupo de personas. Independientemente de la extensión del grupo, se requiere el ejercicio de un liderazgo efectivo, puesto que este involucra una serie de habilidades emocionales y sociales que, en la medida en que son aprendidas y ejercitadas por los individuos en sus organizaciones, contribuirán a su desarrollo y su progreso.

Con un enfoque empresarial y gerencial, Daniel Goleman destaca que “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, papel cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad”.<sup>1</sup> Sin duda alguna, la inteligencia emocional no es una varita mágica; pero si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debería. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional será vital.

En el ámbito profesional de enfermería, los estudios sobre la IE y su relación con otras variables han ido aumentando de forma creciente desde el año 2000 hasta la

Figura 1. Competencias gerenciales básicas para personal directivo



actualidad. En los primeros años las publicaciones sobre el tema eran reflexiones teóricas. Posteriormente presentaban la relación de la IE con diversos temas relevantes en el ámbito de la enfermería (salud mental, aplicación de la IE a la gestión, educación, resolución de conflictos, salud y bienestar). Asimismo, es notable que los estudios utilizan instrumentos de las diversas conceptualizaciones teóricas de la IE.

La IE les permite a las enfermeras desarrollar relaciones terapéuticas efectivas y facilita la interacción con otros profesionales de la salud. Sin embargo, las enfermeras en ocasiones muestran una carencia en este tipo de habilidades y verbalizan que no han recibido suficiente capacitación a lo largo del currículo formativo. En su labor asistencial diaria mantienen un contacto continuado con la enfermedad, el dolor, el sufrimiento y la muerte, momentos en los que el desarrollo de habilidades emocionales resultan esenciales, a fin de que minimicen los problemas que son causados por aquellos, como los altos niveles de estrés, el *burnout*, ansiedad acerca de la muerte o conductas de evitación que pueden afectar la calidad de la atención de enfermería.<sup>2</sup> Tal situación es relevante, puesto que el personal de enfermería constituye casi la tercera parte del recurso humano en las instituciones de salud y está vinculado directamente con la prestación del cuidado a las personas, familias y comunidades. A pesar de ello, la tasa de enfermeras por 1000 habitantes es de 2.2, inferior a la cifra promedio de los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), y la tasa de Uruguay, es de 3.5.<sup>3</sup>

Otro ámbito de ejercicio profesional de la enfermería es la gestión y gerencia de los servicios, en la que es necesario el uso de las capacidades intelectuales, humanas y técnicas enfocadas básicamente en la organización. Su proceso consiste en promover que otras personas logren terminar sus actividades con eficiencia y eficacia. Gibson JL *et al.* refieren que es involucrar dentro de un proceso continuo y sistemático las acciones del talento humano para realizar las actividades administrativas de forma óptima, controlada y con capacidad de resolver problemas.<sup>4</sup>

En este sentido, el gerente de enfermería tiene el desafío constante de equilibrar el incremento en la demanda de los servicios de enfermería y el recurso humano existente, además de promover el desarrollo del talento humano a través de la actualización, el monitoreo y la sistematización. Le atribuye el compromiso implícito de ejercer un liderazgo de mayor impacto en todos los

niveles de la organización, intervenir en la toma de decisiones, contribuir en la consecución de los objetivos y metas mediante una gestión eficiente de los recursos asignados al mejorar la productividad y la calidad de la atención. En la misma medida puede contribuir al desarrollo de la profesión, los servicios, el sector y la sociedad en general.<sup>5</sup>

Con una perspectiva más centrada en el mundo empresarial y gerencial, Goleman destaca que “La aptitud emocional es importante sobre todo en el liderazgo, cuya esencia es lograr que otros ejecuten sus respectivos trabajos con más efectividad. La ineptitud de los líderes reduce el desempeño de todos: hace que se malgaste el tiempo, crea asperezas, corroe la motivación y la dedicación al trabajo, acumula hostilidad y apatía”.<sup>6</sup>

El que dirige conoce sus fortalezas y debilidades para explotar las primeras y neutralizar las segundas, controla sus emociones y se motiva con lo que hace, por lo cual es capaz de manejar situaciones complejas de relaciones y comportamientos humanos. Asimismo, tiene la habilidad para establecer relaciones basadas en la comprensión y en la confianza entre la gente que dirige; práctica la escucha y genera entusiasmo y compromiso en la gente.<sup>7</sup>

Dado que las aptitudes emocionales explican cuando menos dos tercios de un desempeño sobresaliente, Goleman sugiere que la línea de base de cualquier organización aumenta considerablemente su valor si halla a personas dotadas de esas facultades o las desarrolla en sus empleados actuales.

McClellan citado por Gutiérrez<sup>8</sup> comenta que las estrellas no se destacan solo en iniciativa o influencia, sino que tienen puntos fuertes en todos los aspectos, incluidas las aptitudes de la inteligencia emocional (conocimiento de uno mismo, autodominio, motivación, empatía y habilidad social), y que para lograr un desempeño excelente no basta con poseer una o dos aptitudes, sino dominar una combinación de estas.

Al respecto, el enfoque más difundido y compartido lo presenta Goleman en su segundo libro. Considera que las competencias en la primera esfera, *el dominio de uno mismo*, son el inicio de todo lo que se produce en nuestras relaciones con el entorno en que nos movemos.<sup>9</sup> Este enfoque de ocuparse primero de *uno mismo*, para identificar nuestras debilidades y dotarnos de comportamientos que nos ayuden a superarlas, lo explica con otro enfoque gerencial Stephen Covey,<sup>10</sup> quien clasifica *Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva* en

dos conceptos, *victoria privada y victoria pública*, es decir *de adentro hacia fuera*.

Entonces siempre que se piense en “debe haber un cambio”, se deberá empezar por uno mismo, con una alta probabilidad de éxito, y con una clara conciencia de sí mismo.

## Agradecimiento

Al personal de la biblioteca del Hospital General de Zona 30 Iztacalco, en especial a Carolina Barrera Cruz, por la revisión y sugerencias al escrito.

## Referencias

1. Goleman D. Inteligencia Emocional. Barcelona: Kairós; 1996.
2. Aradilla-Herrero A. Inteligencia emocional y variables relacionadas en enfermería [tesis doctoral]. Barcelona: Universitat de Barcelona; 2013. pp. 49-52.
3. Gómez-Dantés O, Sesma S, Becerril VM, Knaut FM, Arreola H, Frenk J. Sistema de Salud en México. Salud Publica Mex. 2011;53 supl 2:S220-32.
4. Gibson JL, Ivancevich JM, Donnelly JH. Organizaciones: Comportamiento, estructura, procesos. 12a. ed. México: McGraw Hill; 2006.
5. Sánchez-Franco CI. La gestión de enfermería. Un proceso de formación y capacitación. Rev Enferm. 1999;7(2):121-5.
6. Goleman D. La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona: Kairós; 1998.
7. Ryback D. Trabaje con su inteligencia emocional: Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Madrid: Edaf; 1998.
8. Gutiérrez-Tovar E. Competencias Gerenciales. Bogotá, DC: Ecoe Ediciones; 2011.
9. Codina-Jiménez A. Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo Disponible en: [http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion\\_inteligencia.htm](http://www.inteligencia-emocional.org/informacion/introduccion_inteligencia.htm) [Consultado el 25/04/2011].
10. Covey SR. Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva. Barcelona: Paidós; 1997.

---

### Cómo citar este artículo:

Camacho-Rocha MT, Rojas-Sosa MC, Hinojosa-Medina E, Olvera-Gómez JL. La inteligencia emocional y la competencia gerencial del profesional de enfermería. Rev Enferm Inst Mex Seguro Soc. 2015;23(3):193-6.