



**Universidad
Europea**

Máster Universitario en Gestión Administrativa

Trabajo Fin de Máster

**COMPETENCIAS EMOCIONALES EN LA
ACTIVIDAD DEL GESTOR ADMINISTRATIVO**

**Presentado por:
Yusmara Barceló Dávila**

**Dirigido por:
Prof. José Francisco Sanz**

agosto 2024

Índice

2. Resumen.....	3
3. Introducción.....	5
4. Objetivos.....	6
4.1. <i>Objetivo General</i>	6
4.2. <i>Objetivos Específicos</i>	6
5. Metodología.....	7
6. La Actividad del Gestor Administrativo.....	8
6.1. <i>Antecedentes históricos. Transformación del concepto de gestor administrativo</i>	8
6.2. <i>Competencias del Gestor Administrativo en el marco normativo de la profesión</i>	12
6.3. <i>Competencias claves del Gestor Administrativo para el desempeño de sus funciones y modos de actuación</i>	15
6.4. <i>Competencias del siglo XXI y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la actividad del Gestor Administrativo</i>	17
6.4.1. Competencias del siglo XXI para el desempeño del Gestor Administrativo.....	17
6.4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible en la actividad del gestor administrativo.....	19
7. Inteligencia emocional y competencias emocionales en la Actividad del Gestor Administrativo ---	21
7.1. <i>De la inteligencia emocional a las competencias emocionales</i>	21
7.2. <i>Concepto y dimensiones de las competencias emocionales</i>	22
7.2.1. El concepto de competencia.....	22
7.2.2. El concepto de competencia emocional.....	25
7.3. <i>Competencias emocionales para el desempeño del Gestor Administrativo</i>	28
7.4. <i>Competencias emocionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible</i>	32
8. Caso empírico: Competencias emocionales en la actuación del Gestor Administrativo.....	34
9. Propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de los gestores administrativos desde la perspectiva de los ODS.....	40
10. Conclusiones.....	44
11. Bibliografía.....	45
12. Anexos.....	47

2. Resumen

El presente trabajo versa sobre la relevancia de la inteligencia emocional en la actividad del gestor administrativo. Atendiendo a la amplitud del tema, se propone como objeto de estudio el desarrollo de competencias emocionales para la actividad de los gestores administrativos en España. Para el logro de los objetivos propuestos se parte de un acercamiento a la transformación de la noción del gestor administrativo y del análisis del marco normativo de la profesión, para determinar las competencias necesarias para su desempeño, incluyendo su rol en la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Posteriormente, se efectúa una aproximación a los conceptos de inteligencia emocional y competencias emocionales, precisando las dimensiones e indicadores que influyen en la gestión administrativa. Se presenta una experiencia que ejemplifica la pertinencia de las competencias emocionales en la resolución de casos prácticos vinculados a procedimientos legales. Finalmente, se presenta una propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de los gestores administrativos en España, que se considera la principal aportación del trabajo al campo de conocimiento.

Palabras claves: Inteligencia emocional, Gestor administrativo, Competencias emocionales, Objetivos de Desarrollo Sostenible

Abstract

This work deals with the relevance of emotional intelligence in the activity of the Administrative Manager. Taking into account the breadth of the topic, the development of emotional competencies for the activity of the Administrative Managers in Spain is proposed as an object of study. To achieve the proposed objectives, the starting point is an approach to the transformation of the notion of the Administrative Manager and the analysis of the regulatory framework of the profession, to determine the competencies necessary for its performance, including its role in achieving the Sustainable Development Goals. Subsequently, an approach is made to the concepts of emotional intelligence and emotional competencies, specifying the dimensions and indicators that influence administrative management. An empirical experience is presented that exemplifies the relevance of emotional competencies in the resolution of practical cases linked to legal procedures. Finally, a comprehensive proposal is presented for the development of emotional competencies of Administrative Manager in Spain, which is considered the main contribution of the work to the field of knowledge.

Keyword: Emotional Intelligence, Administrative Manager, Emotional Competencies, Sustainable Development Goals.

3. Introducción

En el presuroso mundo de los negocios globales, donde la interconexión digital define prácticamente todas las interacciones, la atención personalizada en el servicio se erige como pilastra fundamental para el éxito y el desarrollo empresarial. Para ello, se demanda de un conjunto de competencias que permitan mediar afectivamente entre las soluciones tecnológicas y digitales instrumentadas en la gestión administrativa, y las personas que acceden a los servicios por estas vías. En esta mediación, los gestores administrativos juegan un rol fundamental.

La inteligencia emocional ha emergido como un factor determinante para alcanzar competencias que redunden en niveles efectivos de interacción entre los gestores administrativos y los clientes, posibilitando la generación de experiencias positivas y duraderas.

El presente trabajo versa sobre la relevancia de la inteligencia emocional en la actividad del gestor administrativo. Atendiendo a la amplitud del tema y sus múltiples posibilidades de abordaje, se ha elegido como objeto de estudio el desarrollo de competencias emocionales para la actividad de los gestores administrativos en España.

Como propósito fundamental se ha situado presentar una propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de los gestores administrativos desde la perspectiva de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, enmarcado en el contexto español. Para el logro de los objetivos propuestos, se organizó el estudio en tres fases: sistematización teórica de los conceptos principales de la investigación, presentación de caso práctico sobre el tema y presentación de la propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales en gestores administrativos desde los presupuestos de la Agenda 2030 y los ODS, lo que se ha considerado como la principal aportación al campo de conocimientos.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General

Los objetivos de la investigación están planteados en función de abordar los principales aspectos relacionados con la relevancia de la inteligencia emocional en la actividad del gestor administrativo, y proponer el desarrollo de competencias emocionales en los gestores administrativos desde la perspectiva de los ODS.

Se ha determinado como el objetivo general del estudio:

Presentar una propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de gestores administrativos españoles, alineado con el enfoque y contenido de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

4.2. Objetivos Específicos

Para el logro de este objetivo general se desarrollaron varias tareas investigativas, concretadas en los siguientes objetivos específicos:

- Sistematizar los referentes teóricos sobre la actividad del gestor administrativo y las competencias claves para su desempeño en el siglo XXI acorde a los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Clarificar el concepto de inteligencia emocional y su relación con las competencias emocionales.
- Determinar las dimensiones e indicadores de las competencias emocionales que influyen en la actividad del gestor administrativo, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
- Exponer los resultados de una experiencia empírica relacionada con la activación de competencias emocionales en gestores administrativos vinculados al asesoramiento legal.
- Proporcionar recomendaciones prácticas para desarrollar competencias emocionales en gestores administrativos, tanto a nivel individual como organizacional.

5. Metodología

Acorde a las bases establecidas para la realización del Trabajo de Fin de Máster, se asume la metodología como el conjunto ordenado y sistemático de métodos y pasos utilizados en el estudio, en consonancia con los objetivos trazados.

El presente trabajo se centra en la relevancia de la inteligencia emocional para la actividad del gestor administrativo, circunscribiendo el tema al desarrollo de competencias emocionales en gestores administrativos vinculados al asesoramiento legal.

Se concibió un diseño de investigación mixto, con dos herramientas metodológicas fundamentales: la revisión bibliográfica y el enfoque teórico y práctico.

La revisión bibliográfica permitió dar cumplimiento a los objetivos trazados. Se efectuó la búsqueda y análisis de referentes teóricos sobre la transformación de la actividad del gestor administrativo, en lo relativo a sus funciones, modos de actuación y competencias claves para su desempeño. Se examinaron los diferentes instrumentos normativos que regulan la actividad del gestor administrativo en España desde su antigüedad hasta los contextos actuales. La consulta y análisis de estas fuentes permitió determinar los rasgos principales del rol del gestor administrativo en la actualidad, donde se enlaza con la consecución de las metas de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Se realizó además una aproximación conceptual a las definiciones de inteligencia emocional y competencias emocionales, asumiendo la correlación de ambas nociones. Se determinaron las principales dimensiones e indicadores de las competencias emocionales que influyen en la actividad del gestor administrativo, así como su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

El enfoque teórico y práctico posibilitó efectuar la presentación de un caso práctico, a partir de la praxis de la investigadora como parte del equipo de la Consultoría Legal Consultoresmas Internacional. La presentación de esta experiencia permitió exponer la obtención de resultados positivos en la interacción afectiva con los clientes, a través de los recursos provistos por la competencialidad emocional.

Atendiendo a las bases conceptuales del estudio y a los resultados del caso práctico, se diseñó una propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales en gestores administrativos españoles, alineada con los presupuestos de la Agenda 2030 y los ODS.

6. La Actividad del Gestor Administrativo

En el presente apartado se expone el desarrollo del trabajo, transitando de la exposición de los antecedentes históricos de la profesión del gestor administrativo y la transformación del concepto de su actividad, hasta el análisis de las competencias inherentes a su actuación que se hallan explícitas o implícitas en el marco normativo de la profesión.

Se determinan además las competencias claves requeridas para el desempeño de sus funciones y modos de actuación, con un detenimiento en las llamadas competencias del siglo XXI. Se concede un apartado para esclarecer la relación de la actividad de los gestores administrativos en la actualidad con el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

6.1. Antecedentes históricos. Transformación del concepto de gestor administrativo

La gestión administrativa posee una larga historia, vinculada al propio desarrollo humano. Desde los orígenes de la humanidad, en las primeras formaciones socioeconómicas, los hombres necesitaron de formas de asociación, ordenamiento de funciones y liderazgo, acordes a su cosmovisión, para garantizar la supervivencia.

Durante el Medioevo, en las regiones occidentales se diversificaron y complejizaron las actividades de índole administrativa, siendo reconocido este periodo de la historia de la humanidad como aquel donde se identifica el rol del gestor administrativo, entendido como mediador o intermediario entre los poderes públicos y la ciudadanía. Esta figura no poseía una formación específica para realizar las múltiples actividades que se le encomendaban, que consistían fundamentalmente en gestión de solicitudes y mediaciones de intercambios o transacciones de negocios. Se conoce que la realización de esta actividad conllevaba en ocasiones una juramentación, como garantía de apego a la moralidad.

En los siglos posteriores, estos intermediarios adquirieron diferentes denominaciones y funciones en los distintos reinos europeos. Específicamente, en los territorios asociados al Reino de Castilla devinieron Solicitadores, denominación utilizada para los practicantes de una profesión consignada en diferentes documentos de la etapa colonial, desde la Pragmática de los Reyes Católicos (1480) hasta otras preceptivas de los siglos XV, XVI y XVII (Rastrollo, 2019).

Los Solicitadores ofrecían servicios de escritura y emisión de información y solicitudes al Rey y otros funcionarios de la Corte. Si bien fue asumida en la Península como una

profesión prestigiosa, que incluía implícitamente el reconocimiento de competencias, como ser un buen escriba, poseer un poco de cultura y erudición, dominar procedimientos litigiosos y cortesanos, etc., no corrió igual suerte en las colonias. En estos contextos fueron popularmente tildados con calificativos despectivos, como es el caso de 'tinterillos' o de 'picapleitos' (Rastrollo, 2019; GA, s.f), motivado quizás por el tipo de proceder que debían representar, identificado con funciones litigantes.

Los Solicitantes resultaban en la práctica un tipo de agente u operador de distintas ramas del Derecho, que contaban con el dominio empírico de las leyes y procedimientos, y que comenzó a reclamar paulatinamente ciertas especializaciones (GA, s.f).

La figura del Solicitador, al estar ubicada en estratos sociales menos elevados que los abogados, se hallaban más cerca de los intereses ciudadanos, de su cosmovisión y formas de expresión, por lo que desde épocas tempranas el oficio requirió de prácticas espontáneas de comunicación y empatía con los clientes.

Durante el siglo XVII se asiste a una transformación del apelativo de esta profesión, pasando a denominarse como Solicitadores y Agentes de Negocios (Real Decreto, 1668). En los documentos jurídicos de entonces, quedaba instaurado que el ejercicio de esta actividad resultaba interdicto para personas de oficio religioso. Esto resulta particularmente interesante, en tanto determinó su carácter laico.

En esta misma centuria, se asiste a una mayor regulación de la actividad, quedando establecido en ley que los Solicitadores y Agentes de Negocios estaban obligados a registrarse oficialmente en la Escribanía de Gobierno del Consejo. En este registro debía quedar consignado la declaración de su origen territorial, las causas de su desplazamiento geográfico, el tiempo de pertenencia a la Corte, el tipo de negocios que poseían y la cuota que recibían por su oficio, así como los tribunales en que practicaban la asistencia y negociaciones. Resulta revelador además que este registro poseía fines de control, que explicitaban una especie de temor al poder que podían adquirir estos practicantes sobre el resto de los ciudadanos, resultante en posibilidad de acarrearles daños o perjuicios. Puede inferirse que además de ese temor social, la profesión conllevaba una especie de prejuicio. El liberalismo del siglo XVIII en España, determinado por el auge del pensamiento humanista ilustrado, influyó sobre la percepción que se tenía de estos profesionales, que pasaron a ser conocidos como Agentes de Negocios. En consonancia con la emergencia de un nuevo concepto de Administración que se extendía por entonces, identificado con el resguardo de los intereses del Estado, el riesgo implicado en el ejercicio de una

profesión que dotaba de herramientas a los ciudadanos para confrontar el poder, conllevó al intento de reglamentarla.

El pensamiento liberal, unido con los ecos de la Revolución Francesa y el auge del pensamiento independentista en las colonias, dio el golpe de gracia para que en el siglo XIX las ordenanzas se enfocaran a mantener el carácter probo y 'honorable' de estos agentes. Estos documentos revelaron además la amplia gama de actividades y funciones que se habían tácitamente puesto al encargo de los Agentes de Negocios en la región hispánica, que iban desde las solicitudes de pleitos, peticiones de empleos y cargos, administración y contaduría de fincas, bienes, rentas, etc., tanto de ciudadanos como de instancias y establecimientos. Como resultado de la percepción de los riesgos asociados al ejercicio profesional de los agentes y el intrusismo que empezaba a manifestarse respecto a otras profesiones, fue fundado el primer Colegio Oficial de Agentes de Negocios (Real Resolución, 1847; Real Despacho, 1847).

En los inicios del siglo XX se decreta colegiación obligatoria para las personas empleadas como Agentes de Negocios. Además de quedar dispuesto que dicha profesión solo podría ser ejercida por titulados del Colegio y se invalida la posibilidad de compatibilizarse con otros empleos estatales (Real Decreto, 1900; Real Orden, 1901). En las normativas se delimita además el rango de funciones y actividades posibles, entre las que no se incluían las asociadas al ámbito contable, financiero o mercantil.

En los años treinta del pasado siglo, como parte de los intentos de normalización de los colegios profesionales (Decreto, 1933), se crea el Colegio de Gestores Administrativos, donde se identifica dentro de esta profesión a aquellas personas encargadas de promover asuntos múltiples en las oficinas públicas, tanto de interés particular como corporativo, en calidad de servicio público. Resalta el hecho de que se instaure la adscripción obligatoria para quienes ejercieran estas funciones, así como su extensión a todos los territorios del país, pero lo particularmente relevante se considera el hecho de que se incorpore la noción de los gestores como servidores públicos. En este sentido, se observa el desplazamiento de la idea de un oficio de riesgo que podría causar perjuicios en los ciudadanos, a la de serviциadores y agentes de utilidad social, contribuyentes al bienestar público.

Sin embargo, estos cambios tendrían una existencia muy precaria, debido a los rigores de la postguerra de la Segunda República. A lo largo de la década del treinta se observará un énfasis en aumentar el régimen jurídico de los gestores y las exigencias para el ejercicio de la profesión. Entre estas, se colocará el requerimiento de poseer estudios de nivel

secundario y experiencia en gestoría para presentar un examen para obtener la titulación de gestor, excepto para los titulados en Derecho, eximidos de trámites y examinación.

No es hasta finales de la década de los cincuenta que se realiza una actualización de la reglamentación existente para la actividad de los gestores administrativos en España (Decreto, 1957). En esta se asiste a una resignificación del concepto y roles del gestor, no solo al ser calificados como 'mandatarios' y al ampliar el número de licenciados que podían acceder a la actividad, sino sobre todo al explicitar la relación con los clientes en artículos específicos del Código Civil.

En la década siguiente se aprobará el Estatuto Orgánico de la profesión de Gestor Administrativo (Decreto 424/1963), reglamentación que se mantendrá en vigencia por más de medio siglo con algunas modificaciones posteriores. Una de las más relevantes será la aprobación de los Colegios Profesionales para gestores, concebidos como instituciones con democracia interna y autonomía relativa que posibilitaron una mayor profesionalización y reconocimiento de la actividad (Ley 2/1974). En estas se define al gestor como un representante cuyo encargo profesional será el de la solicitud, promoción y realización de trámites diversos que no requieran de técnicas jurídicas propias de la abogacía (Rastrollo, 2019).

A finales de la década de los ochenta del siglo XX se produce en el país el reconocimiento de las autonomías, lo que determinó un reordenamiento jurídico en diferentes órdenes que también incidieron en la regulación de la actividad de los gestores administrativos. En el caso de estos, se contará con un Reglamento para regular el ejercicio de la profesión (1990) que determinó el resto de las normas asociadas al ejercicio de la profesión que fueron creándose en las décadas siguientes. Entre estas, destaca el Código Deontológico de los gestores administrativos de inicios del presente siglo (2001), que estableció las normas de conducta y el alcance de la actuación profesional de los gestores, así como las obligaciones con los clientes, las administraciones y los colegas de la profesión, entre otros aspectos. El ordenamiento y reconocimiento jurídico provisto por estos referentes, significó un enaltecimiento a la profesión en varios sentidos, y dejó en claro cuestiones que prevalecen hasta la actualidad, tal como su definición como colaboradores externos de la administración pública encargados de encomiendas de gestión (Rastrollo, 2019).

Durante el presente siglo, una de las transformaciones más relevantes en relación a la figura del gestor ha sido su relación con las nuevas tecnologías de la información. En tanto los modelos de e-gobierno han supuesto un desplazamiento de las relaciones entre las administraciones públicas y los ciudadanos a través de vías telemáticas y

fundamentalmente digitales, el peso de las encomiendas de gestión y tramitaciones que realiza el gestor requiere del desarrollo de un grupo de competencias propias de la ciudadanía del siglo XXI.

En este contexto la figura del gestor ha ganado relevancia, en tanto, más allá de las mediaciones secularmente asociadas a su profesión, se convierte en un intermediario entre los ciudadanos con menor accesibilidad, ya sea por sus dinámicas de vida y trabajo, por escasa capacidad tecnológica o falta de competencias digitales, o por desconocimiento de los procedimientos.

En sentido general, la historia de la profesión revela cómo el gestor ha sido desde sus inicios un depositario de la confianza de la ciudadanía a la que representa, para lo cual requiere de un conjunto de competencias, entre las que destacan la necesidad de poseer saberes genéricos y específicos, continuamente cambiantes según las dinámicas socioeconómicas y las continuas modificaciones legislativas de la sociedad actual, así como la capacidad de movilizar adecuadamente los conocimientos teóricos y prácticos adquiridos para la resolución de situaciones disímiles; la habilidad para la asesoría y la gestión; las aptitudes para el establecimiento de relaciones interpersonales basadas en la cercanía, la confianza y la expresión veraz y fiable; y las actitudes para preservar la probidad y la salvaguarda de los intereses de los clientes.

Precisamente, algunas de estas competencias se hallan dispuestas, explícita o implícitamente, en los textos reglamentarios que regulan la actividad del gestor administrativo en España.

6.2. Competencias del Gestor Administrativo en el marco normativo de la profesión

El Gestor Administrativo es un profesional multidisciplinario, que ofrece servicios de asesoramiento y gestión en diferentes áreas, con el objetivo de ayudar a empresas y particulares a cumplir con sus obligaciones legales, y a optimizar su funcionamiento administrativo y financiero. La relevancia social de su labor demanda que las personas que la realicen posean determinados requisitos y competencias, las que se hallan normadas en los textos reglamentarios que regulan el ejercicio de la profesión.

El desempeño de la gestoría administrativa se norma desde el Derecho Estatutario. Su marco regulatorio se halla integrado por documentos jurídicos de distinta índole: leyes, estatutos, reglamentos, modelos de mandato profesional y un código deontológico. Entre las normas de mayor relevancia, se sitúa:

- El Estatuto Orgánico de la Profesión del Gestor Administrativo

- El Reglamento Regulador del Ejercicio Personal de la Profesión de Gestor Administrativo
- El Reglamento de Régimen Interior
- El Reglamento de Régimen Disciplinario
- El Reglamento Regulador de las Relaciones entre el Consejo General y los Consejos Autonómicos
- El Reglamento de Comisiones de Trabajo y de Honores y Recompensas.

En estos textos reglamentarios se instituyen los deberes y obligaciones del gestor, el alcance y límites de su actuación, sus posibles formas de asociación, la percepción de la remuneración, las formas de relación con los sistemas de la administración pública y otras instancias, entre otros aspectos cruciales. En ellos, queda establecido además el tipo de vínculo con las personas que utilicen el servicio de la gestoría.

De manera general, aunque de forma explícita predominan entre los requisitos de acceso a la profesión los aspectos de índole jurídica (ciudadanía o residencia, tipo de titulación, antecedentes no desfavorables, registro e imposición, etc.), en lo relativo a las exigencias de prueba de aptitud y otras de los asuntos reglados, se halla subsumido la cuestión de la competencialidad afín al desempeño de los gestores administrativos.

Este aspecto sirve de argumentación a la base fundamental del presente trabajo: la necesidad de que, además del desarrollo de competencias profesionales específicas de la actividad del gestor, las bases normativas de la gestoría incentivan al desarrollo de competencias personales que puedan permitirle el ejercicio idóneo de su misión.

En el Estatuto Orgánico de la Profesión del Gestor Administrativo (1963) se instituyen como obligaciones generales de los gestores cuestiones que suponen la movilización de competencias personales. Ejercer la profesión con probidad, decoro y moralidad, considerada como la obligación primera, conlleva la necesidad de actitudes personales. Asimismo, mantener la formación profesional en permanente estado de actualización, requiere de la adquisición de saberes y habilidades para su puesta en práctica, en razón de la actividad que se realiza. De manera similar, el deber de informar, aconsejar y asesorar a los clientes sobre los procedimientos administrativos a su encargo, exige de habilidades comunicativas y de otras relacionadas con la inteligencia emocional, que permitan sopesar casos y situaciones específicas, contextos de actuación y características del usuario.

El desarrollo de una relación basada en la confidencialidad y confianza mutua es una de las exigencias que se remarca tanto en el Estatuto Orgánico como en el Reglamento Regulador del Ejercicio Personal de la Profesión de Gestor Administrativo (1999), donde queda consignada que la relación con el cliente será *intuitio personae*, y se reafirma con énfasis en el Código Deontológico (2001). Lograr esa interrelación de confiabilidad recíproca con el cliente demanda necesariamente de competencias personológicas relacionadas con la proyección confiable, la empatía y la comunicabilidad, competencias que están intrínsecamente relacionadas con el manejo de la inteligencia emocional.

El Código Deontológico declara el rol del gestor no solo como práctica profesional, sino como un servicio de índole social, salvaguardando los derechos e intereses de los ciudadanos frente al Estado. Se demarcan como principios fundamentales que rigen la actividad del gestor, coincidiendo con las formulaciones del Estatuto Orgánico:

- la independencia intelectual y moral
- la integridad moral, concretada en la honestidad, la veracidad y la diligencia
- la dignidad, detallada en cualidades como la probidad, la honradez y la diligencia
- la formación y perfeccionamiento, precisada en el continuo perfeccionamiento profesional y la actualización de conocimientos relativos a la profesión
- la función social, entendida como la conciencia de servicio a la sociedad
- la libertad de elección, comprendida prioritariamente en la elegibilidad del cliente y la facilitación del gestor ante esa elección
- el secreto profesional, dado en cualidades como la confidencia y la confianza.

Estos dos últimos principios presuponen dos rasgos fundamentales de la relación entre el gestor y el cliente usuario: la necesidad de inspirar confianza para que el cliente use su derecho de elección, y la importancia de poseer cualidades personales que le permitan inspirar la confianza y la familiaridad que demandará el vínculo contraído con el cliente. Ambas se asientan en factores que pudieran ser considerados como competencias propias de estos profesionales.

Asimismo, en el apartado 'De las obligaciones con los clientes', se evidencian cuestiones como la necesidad de poner en conocimiento del representado su opinión razonable como representante o mandante. Esto, unido a su deber de informar, asesorar y aconsejar, implícitamente demanda dos dominios competenciales: los saberes, en tanto exige del pre- conocimiento de situaciones diversas, en base a las fuentes de su formación y a su experiencia en el ámbito de actuación; la habilidad para comunicar esos saberes, para

poder expresar con objetividad y convencimiento dicha opinión al cliente. Ambos dominios requieren de la estabilidad emocional, tanto para sopesar y prever las situaciones, como para desplegar un saber decir basado en la empatía.

A esto se añade que el desarrollo del e-gobierno y el desplazamiento de procedimientos administrativos por vías telemáticas, supone que la actividad del gestor en la actualidad posee un gran componente de comunicación virtual con el cliente, mediada por dispositivos. Ello plantea la necesidad de reforzar las competencias tradicionalmente afines a su actividad, con la adquisición de nuevas competencias propias del siglo XXI, como las competencias digitales, así como la resolución de problemas, el trabajo colaborativo y la comunicación mediante los canales electrónicos.

Teniendo en cuenta el prestigio secular y la responsabilidad social de la profesión, resulta de vital importancia que, más allá de las competencias profesionales que se hallan previstas en los títulos académicos que deben poseer los gestores administrativos (Lic. en Derecho, Lic. en Ciencias Empresariales, Lic. en ciencias Económicas, Lic. en Ciencias Políticas), se tenga en cuenta el desarrollo de competencias claves que demanda su rol socio-profesional, entre las que se incluye las competencias relacionadas con la inteligencia emocional.

6.3. Competencias claves del Gestor Administrativo para el desempeño de sus funciones y modos de actuación

El marco normativo de la profesión del gestor administrativo en España establece su carácter mediador entre la sociedad y la administración, adaptando el alcance de sus funciones a las facultades decisorias de las administraciones territoriales y los colegios oficiales que estas determinen. Mediante estatutos particulares y textos reglamentarios específicos, como pueden ser los reglamentos de Régimen Interior, se determinan las particularidades de la actividad en cada comunidad y región, manteniendo las bases estipuladas en las normas generales.

Entre las funciones consensuadas del gestor administrativo, se sitúan:

- Prestar asesoramiento laboral, contable y fiscal a empresas y a particulares.
- Realizar gestiones y tramitaciones ante diferentes organismos y entidades, tales como la Seguridad Social, la Agencia Tributaria, el Registro Mercantil, entre otros.
- Tramitar la gestión de seguros, tanto a empresas como a particulares.
- Gestionar subvenciones y ayudas.

- Asesorar a sus clientes sobre cuestiones relacionadas con sus ámbitos de su actuación, derivando a otros profesionales en casos que así lo requieran.
- Mantener actualizados a sus clientes sobre todos los cambios normativos que afecten su gestión empresarial, asegurándose que estén al corriente de las últimas regulaciones y obligaciones legales.

Para el logro de estos fines, el propio marco normativo de la profesión ha investido a los Colegios Profesionales como las instituciones responsables de la formación de los gestores. Los colegios son de ámbito territorial, con posibilidad de agruparse en Consejos de Colegios de Comunidades Autónomas, integrados al Consejo General de Colegios de Gestores Administrativos de España (D. 424/1963). Esta estructura posibilita que la figura del gestor debe cumplir requisitos enmarcados en las normativas generales, como son: contar con títulos académicos de Licenciado en Derecho, Ciencias Políticas, Ciencias Económicas o Ciencias Empresariales y superar las pruebas de aptitud que se determinen. La condición de poseer una titulación en las disciplinas establecidas, determina de facto que el aspirante a gestor posea competencias profesionales específicas, que incluyen con prioridad saberes relacionadas con la gestión administrativa desde la perspectiva jurídica, empresarial, económico- financiera y de la esfera de las relaciones públicas y la atención al cliente. El requisito de vencer pruebas de aptitud, entendidas como pruebas selectivas, se enfoca también primordialmente a los saberes previos, la actualización de conocimientos en las esferas de actuación prevista, y la medición de algunas habilidades. Las pruebas de aptitud para acceder a la profesión de Gestor Administrativo resuelven la medición de conocimientos y habilidades (Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública, 2024). Los conocimientos se miden mediante test, comprobando el dominio de materias del programa en nueve áreas del conocimiento, como el Derecho Constitucional, Comunitario, Civil, Mercantil, Penal, Administrativo, Laboral, Fiscal, Estatuario. Las habilidades se comprueban a través de la resolución de un caso práctico relacionado con los contenidos del programa.

Las convocatorias para desempeñarse como gestor en determinadas plataformas públicas, sitúan además de un grupo de requisitos académicos y profesionales, la demostración de competencias previas, que incluyen aptitudes, saberes, habilidades y actitudes.

Entre las capacidades o aptitudes pre- establecidos se sitúan: las cualidades de liderazgo, las habilidades comunicativas y las capacidades analítico- resolutorias. En relación a los saberes, se prioriza lo relacionado con los conocimientos en administración y dirección

empresarial; asesoría fiscal, contable y económico- financiera; saberes jurídicos de las ramas del derecho constitucional, civil, administrativo, laboral, mercantil, fiscal, comunitario y estatuario; análisis de datos, dominio de nuevas tecnologías y competencias digitales (CEAC, 2024).

En el caso de las habilidades y actitudes, se incluyen además un conjunto de competencias de índole psicológicas, afines a la inteligencia emocional, como son:

- El manejo y gestión del tiempo personal
- La capacidad de trabajar bajo presión
- La toma efectiva y ágil de decisiones
- La precisión y atención a los detalles
- La resolución de problemas y situaciones de conflicto
- La resiliencia y adaptabilidad a los cambios contextuales y situacionales.

Algunas de estas competencias, recomendadas o exigidas para el ejercicio de la profesión, se hallan dentro de las llamadas competencias claves de los ciudadanos del siglo XXI. Varias de ellas además pueden ser consideradas afines a las competencias emocionales.

6.4. Competencias del siglo XXI y Objetivos de Desarrollo Sostenible en la actividad del Gestor Administrativo

La contextualización de la actividad del gestor administrativo a los requerimientos de la sociedad actual, posibilita comprender su conexión con temáticas como la competencialidad de la ciudadanía global del siglo XXI y la proyección estratégica mundial que se concreta en los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

6.4.1. Competencias del siglo XXI para el desempeño del Gestor Administrativo

La gestión de competencias que permitan el actuar idóneo y eficiente de las personas en distintos contextos laborales, es un tema promovido por organismos internacionales como la Unesco, la ONU y la Comisión Europea a lo largo del presente siglo. Ello ha determinado transformaciones importantes en políticas globales relacionadas con la educación para la empleabilidad que se ajuste a las demandas de los contextos contemporáneos.

Las denominadas competencias del siglo XXI o competencias claves para el ciudadano, son consideradas competencias transversales o transferibles que permiten el

desenvolvimiento de los sujetos a nivel global, contextualizado a los retos y cambios constantes de la era digital y la sociedad del conocimiento (Comisión Europea, 2024; Unesco, 2017).

Se reconocen tres grandes conjuntos de competencias del siglo XXI: las relativas al pensamiento crítico y la autonomía cognitiva; las relacionadas con las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, que incluyen las competencias digitales, y las emparentadas con factores personales claves o factores personales de incidencia, que se encuentran precisamente relacionadas con la inteligencia emocional (Bisquerra y Pérez, 2007).

Estas competencias han comenzado a ser parte de los enfoques educativos globales, han determinado modificaciones en los currículos y las preparaciones para el empleo y, en algunos casos, han comenzado a ser parte de los requisitos de ingreso a determinadas profesiones y puestos de trabajo.

Estas competencias resultan esenciales para la actividad actual del gestor administrativo, y se hallan alineadas con los requerimientos de la profesión que se halla en los marcos normativos anteriormente abordados. El fomento del pensamiento crítico y la autonomía cognitiva coinciden con las exigencias contempladas en el Estatuto Orgánico y el Código Deontológico acerca del perfeccionamiento profesional continuo y su capacidad de discernimiento para las funciones que puede asumir, de acuerdo a su base de conocimientos. El dominio de las nuevas tecnologías y las competencias digitales, se encuentran en consonancia con las vías establecidas en la actualidad para los procedimientos administrativos. Por último, las vinculadas con factores personales claves resultan determinantes para la función profesional y la misión social de un gestor.

Dentro de estas competencias del siglo XXI está contenido un tipo de competencia que, a nuestro entender, resulta cardinal para la actividad de los gestores, y es la relativa a la resolución de problemas. Esta consiste en un actuar integral que debe distinguirse por los siguientes procedimientos (Tobón, 2013):

- Comprender contextualmente el problema en su dimensión personal, social, socioeconómica, ambiental y disciplinar (área de conocimiento).
- Establecer distintas estrategias de solución, que incluyan los imprevistos y los umbrales de incertidumbre.
- Considerar los efectos y consecuencias de cada problema y sus probables soluciones.

- Aprender de cada problema, con vistas a poder solventar y resolver problemas similares en otros ámbitos y contextos.

Como puede observarse, los rasgos de esta competencia coinciden con las funciones intrínsecas al gestor, e, incluso, con las bases normadas para el ejercicio de la profesión. En el caso de los factores personales claves, relacionadas con la inteligencia emocional como antes se ha expresado, contienen como subconjunto a las competencias emocionales (Bisquerra y Pérez, 2007; Fragoso, 2015). Por la relevancia que adquiere esta competencialidad en la actividad del gestor, tema fundamental del presente trabajo, se abordará de manera detenida esta relación en los epígrafes subsiguientes.

6.4.2. Objetivos de Desarrollo Sostenible en la actividad del gestor administrativo

Las competencias del siglo XXI conectan con el enfoque estratégico mundial para el desarrollo humano y la sostenibilidad global, concretado este en la Agenda 2030 y sus ejes de actuación, ya que se consideran como las capacidades, habilidades, saberes y valores necesarios que requieren los ciudadanos actuales para poder lograr esas metas globales.

La Agenda 2030 o Agenda para el Desarrollo, aprobada por la Organización de Naciones Unidas (ONU) en el año 2025, ha delimitado 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Los ODS han permitido aunar e interconectar a las naciones del mundo en fines compartidos para transformar el mundo actual, mejorar la vida de las personas y garantizar el futuro de la humanidad (Comisión Europea, 2024).

Teniendo en cuenta que la actividad del gestor administrativo, como asesor y mediador de personas y empresas, tiene una trascendencia social, se considera que incide directa o indirectamente sobre todos los ODS. No obstante, de manera genérica, se focalizan como aquellos en los que más incidencia tendrían:

- Salud y bienestar (ODS 3)
- Trabajo decente y crecimiento económico (ODS 8)
- Reducción de las desigualdades (ODS 10)
- Ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11)
- Producción y consumo responsables (ODS 12)
- Paz, justicia e instituciones sólidas (ODS 16).

La función mediadora del gestor viabiliza una serie de trámites y procedimientos indispensables para la ciudadanía. Con ello, contribuye al bienestar humano (ODS 3), sobre todo de las personas más vulnerables de la sociedad, quienes poseen menos posibilidades de accesibilidad a los complejos mecanismos financieros, fiscales, legales y de distintos tipos que establece la sociedad moderna.

Precisamente esta posibilidad que se brinda a sectores sensibles de la sociedad, contribuye a la nivelación social de las personas en el cumplimiento de sus obligaciones e intereses ante la administración pública. Para el gestor, tal y como se halla asentado en el Código deontológico, no existen preferencias o tratamientos privilegiados ante los clientes que lo eligen. Por ello, la contribución del gestor a la reducción de desigualdades sociales (ODS 10) es ostensible.

La gestoría administrativa ha demostrado su sustentabilidad a lo largo de la historia, como se ha ilustrado en el devenir secular de la profesión. Su contribución al trabajo decente y el crecimiento económico (ODS 8) se patentiza tanto en la dignificación de la profesión, como en el hecho de no constituir un servicio elitario o inaccesible a la mayoría de las personas.

En su relación con la administración pública, el gestor se convierte en un representante de la sostenibilidad, lo que demuestra en las transformaciones actuales del ejercicio de la profesión, donde el manejo del tiempo, la simplificación de trámites burocráticos y el uso de los beneficios de las nuevas tecnologías, contribuye a la economía de las agendas institucionales y la organización de las ciudades y localidades. Con ello, tributa al ODS relativo a las ciudades y comunidades sostenibles (ODS 11).

El rol de los gestores administrativos en la representación de empresas y organizaciones, desde los intereses comunes de la sociedad, la ciudadanía y la administración pública, contribuye a la producción y el consumo responsables (ODS 12).

En las bases éticas de la profesión, queda asentada el rol que el gestor desempeña en la solución pacífica a las problemáticas sociales, en el sostenimiento de la justicia como representante y mediador de procedimientos legales, y en el fortalecimiento de las instituciones administrativas (ODS 16).

7. Inteligencia emocional y competencias emocionales en la Actividad del Gestor Administrativo

En el siguiente apartado de desarrollo del trabajo se esclarecen los basamentos teóricos relacionados con relación entre inteligencia emocional y competencia emocional. Se determina el concepto de competencia emocional coherente al propósito del estudio y se precisan aquellas dimensiones que concilian con la actividad del gestor administrativo. Se incluye un apartado que precisa la interrelación entre las competencias emocionales y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

7.1. De la inteligencia emocional a las competencias emocionales

Desde finales del siglo pasado, han emergido distintas teorías que desbancaron la idea de que la inteligencia fuese un proceso unitario, inmodificable y traducible en mediciones cuantitativas mediante test sicométricos. En este sentido, jugó un papel fundamental los aportes del científico Gardner (1993), quien propuso la idea de las inteligencias múltiples, perspectiva que determinó una reconceptualización de la inteligencia.

A tenor con esta perspectiva, el desenvolvimiento cotidiano de las personas depende de la religación de capacidades que no solo se basan en el pensamiento lógico y logocéntrico. Para Gardner, la inteligencia es entendida como la capacidad de resolución creativa de problemas en distintos ambientes culturales. Esta capacidad puede tener énfasis diferentes, lo que permite reconocer al menos ocho tipos de inteligencias, independientes entre sí, pero también interrelacionables: la lógico-matemática, la lingüística, la musical, la cinética, la espacial, la natural o naturista, la intrapersonal y la interpersonal (Gardner, 1993).

La inteligencia intrapersonal o intrasíquica se entiende como la capacidad instrospectiva que permite el conocimiento de uno mismo y de los sentimientos propios, así como la posibilidad de movilizarlos y tenerlos en cuenta como guía de la conducta personal. La inteligencia interpersonal, a su vez, es vista como la capacidad para discernir y responder comprensivamente a los sentimientos y comportamientos de los otros en la interacción humana (Gardner, 1993).

Precisamente la interrelación de estas dos formas de la inteligencia, constituyeron la base del concepto de inteligencia emocional. Se considera a Goleman (1996) como uno de sus formuladores, quien la define como la dimensión emocional de la actuación humana, que determina mayor por ciento del éxito en la vida personal, social, laboral y empresarial

(Goleman, 1996). Es también este estudioso uno de los que posibilitó el desplazamiento del concepto de inteligencia emocional al de competencias emocionales.

La relación entre inteligencia emocional y competencia emocional ha sido objeto de debates teóricos. Para algunos autores, la inteligencia emocional determina la competencialidad afín, en tanto para otros la competencia emocional es quien engloba a la inteligencia emocional (Fragoso, 2015; Medina *et. al.*, 2021).

En el presente trabajo se concilia con la primera posibilidad, entendiendo sin embargo la autonomía relativa de ambos conceptos, ya que poseer una inteligencia emocional no implica que se tendrá de facto competencias emocionales, ya que estas se adquieren paulatinamente de manera multifactorial. Asimismo, poseer niveles de competencia emocional no significa directamente un medidor de inteligencia emocional, ya que determinadas habilidades o actitudes emocionales pueden ser aprendidas y ejercidas de manera sincrónica en determinados contextos y lapsos, y luego desaprendidas, lo que significaría niveles controversiales de inteligencia emocional.

De manera general, sí se cree que ambos conceptos se determinan de manera compleja y no con una correspondencia bilateral exacta. Poseer niveles de inteligencia emocional puede ayudar a la adquisición y despliegue de competencias emocionales, así como la formación y desarrollo de competencias emocionales redundará en más altos niveles de inteligencia emocional.

Ambos conceptos resultan relevantes para la presente investigación, focalizando las competencias emocionales como la categoría principal sobre la que se realizará la propuesta principal del estudio.

7.2. Concepto y dimensiones de las competencias emocionales

Para la comprensión del concepto de competencias emocionales, resulta necesario remitirse al concepto matriz de lo que se entiende por competencias, para luego proceder a la definición adecuada a los fines de la investigación.

7.2.1. El concepto de competencia

Entre las múltiples definiciones que se han sucedido en el transcurso del presente siglo, destacan la provista por el investigador Sergio Tobón (2013), asociado a la teoría del pensamiento complejo. Según este, las competencias pueden asumirse como una dimensión personal que articula las dimensiones biológicas, psicológicas, sociológicas y espirituales de los seres humanos.

Desde su perspectiva, las competencias no son un simple hacer individual, equiparables a conductas o tareas observables y medibles, sino que se trata de una compleja estructura de atributos (capacidades, conocimientos, habilidades, actitudes) y una articulación orgánica de saberes (saber-conocer, saber-ser, saber-hacer y saber-convivir) que permiten las actuaciones integrales de las personas en circunstancias y contextos diversos. Esta actuación integral incluye la autonomía y la resolución, la innovación y la creatividad, el mejoramiento continuo, la ética y la idoneidad para lidiar con las dinámicas de la sociedad, sus cambios e incertidumbres constantes (Tobón, 2013).

Al asumir las competencias como actuaciones integrales ante actividades, situaciones y problemáticas contextuales desde el compromiso, la ética y la idoneidad, estas han dejado de verse como un banco de conocimientos o un catálogo de destrezas medibles en momentos determinados mediante indicadores fijos, para convertirse en un desarrollo personal a lo largo de toda la vida.

Es precisamente este concepto de competencia proveniente de los aportes del pensamiento complejo, el que esgrimen distintos organismos y organizaciones globales. Un acercamiento a la definición de la Unesco, por ejemplo, muestra cómo las competencias se emulan con el desarrollo de capacidades complejas, que permitan el desenvolvimiento en diversos ámbitos de la vida y en escenarios laborales cambiantes y diversos (Unesco, 2017).

Según esta perspectiva con la que se afilia la presente investigación, las competencias poseen como características fundamentales:

- Se identifican con una actuación integral de las personas en contextos y situaciones diversas
- Permiten la resolución de problemas disímiles
- Se enfocan al mejoramiento continuo en la dimensión personal, social y humanista en general
- Parten del desenvolvimiento ético
- Garantizan la idoneidad del desempeño en ambientes y circunstancias cambiantes.

Las competencias están integradas por componentes o parámetros, mediante los que se percibe, describe y mide una competencialidad. Para la mayoría de los estudiosos toda competencia incluye dos parámetros: conocimientos y habilidades. Sin embargo, las nociones de competencia antes expuestas con las que se afilia la investigación, que la asumen como un actuar permanente para la vida más allá de los ámbitos formativos y

laborales, incluyen un parámetro fundamental: las actitudes, ya que el componente axiológico y comportamental resulta medular para movilizar tanto la dimensión cognitiva, como las destrezas y habilidades. Las aptitudes se han sumado también como un parámetro esencial, ya que las capacidades previas de cada persona y la individuación de sus rasgos, resulta fundamental para estimar sus desarrollos competenciales.

Otro aspecto importante en la conceptualización de las competencias es su clasificación. Entre las diversas propuestas de clasificación de competencias, una de las más expandidas es la categorización que las distingue entre básicas, genéricas y específicas (Vargas, 2004).

Esta distinción depende sobre todo de la etapa de adquisición de la competencia y los factores externos que intervienen en ello. Las competencias básicas se adquieren en las etapas tempranas de la vida, siendo determinantes para su desarrollo el rol de la familia y los centros educacionales. Las competencias genéricas pueden desplegarse en cualquier momento del devenir de la persona y en su obtención intervienen factores múltiples, que incluyen además de la escuela y el ámbito familiar, lo empírico, la socialización, distintas instituciones, entre otros muchos. Las competencias específicas son aquellas que mayormente se obtienen en entornos formativos, laborales o profesionales determinados, y conllevan niveles de especialización.

Esta clasificación entre básicas, genéricas y específicas se halla en la mayoría de los estudios posteriores del tema, incluyendo las definiciones que utilizan los organismos globales (Unesco, 2017). En las llamadas competencias del siglo XXI también se mantiene esta distinción, añadiendo otras tipologías, como las competencias ciudadanas y las competencias emprendedoras.

Otra propuesta clasificatoria interesante es la realizada por Bisquerra y Pérez (2007), que las distingue según la esfera de actuación en competencias socio- personales y técnico- profesionales. Desde esta perspectiva, las primeras, vinculadas a cuestiones personalógicas, serían aquellas que permitirían la adquisición de las segundas. Este enfoque ha resultado adecuado a la presente investigación, al considerar que las competencias personales vinculadas a la regulación emocional son primarias, y garantes de un desempeño profesional exitoso.

Según estos autores (Bisquerra y Pérez, 2007) dentro de las competencias socio- personales estarían contenidos rasgos como la motivación, autoconfianza y asertividad; el autocontrol y control del estrés; la autocrítica, responsabilidad y espíritu de trabajo en equipo; la autonomía y capacidad de toma de decisiones; la capacidad de prevención y

solución de conflictos; la empatía y altruismo. Estos rasgos posibilitarían poder afianzar las competencias técnico. profesionales, dirigidas al dominio de conocimientos, destrezas y técnicas requeridas en las profesiones, así como a capacidades de coordinación y organización del trabajo. Según esta clasificación, las competencias vinculadas a la inteligencia emocional no serían un conjunto más, sino el umbral competencial necesario para adquirir y movilizar el resto.

Un acercamiento a definiciones contemporáneas de competencia, permite entender su total pertinencia para ser aplicadas a profesiones como la del gestor administrativo, cuyo actuar se basa precisamente en la necesidad de movilizar los saberes de distintas áreas del conocimiento, en constante actualización y perfeccionamiento, para enfrentarse a las disímiles situaciones que puede encontrar en su condición de mediador, donde requerirá el actuar independiente, autonómico y resolutivo, desde el apego máximo a la legalidad y la ética.

Dentro de las competencias que pueden garantizar un mejor desempeño de sus funciones, las competencias genéricas y socio- personales asociadas a la inteligencia emocional, resultan medulares.

7.2.2. El concepto de competencia emocional

Atendiendo a la distinción competencial antes planteada, las competencias emocionales constituyen un tipo de competencia genérica, si se sigue la clasificación de Goleman y Vargas. Si se consensua con la proposición de Bisquerra y Pérez (2007), se identificarían con el ámbito de la competencialidad socio- personal.

Según varios autores, el constructo teórico competencia emocional es un tema en el que los expertos no han tenido un consenso, lo que dificulta su conceptualización y estudio (Bisquerra y Pérez, 2007; Medina *et. al.*, 2021). Debe quedar distinguida de la noción de inteligencia emocional, aunque dependa de ella, en tanto esta noción la circunscribiría al ámbito de disciplinas de la psicología. Al asumir la construcción teórica de competencia emocional, quedaría implicado un enfoque transdisciplinar, donde también interviene el campo educacional, organizacional y empresarial.

Al establecer las bases teóricas para su reconocimiento, Bisquerra y Pérez (2007) la definen como el conjunto de capacidades, conocimientos, habilidades y actitudes que se requieren para la comprensión, expresión y regulación adecuada de los fenómenos emocionales propios y ajenos, lo que propicia la interacción en diferentes entornos sociales y el ejercicio de una ciudadanía efectiva y responsable. Pueden ser adquiridas

mediante la formación de las personas en la familia, las instituciones escolares y las organizaciones, con un gran nivel de autogestión personal.

Las competencias emocionales se han clasificado de diferentes formas y se han sucedido diversas proposiciones sobre sus dominios e indicadores. En la propuesta de Goleman (1996), se reconocen cinco dominios fundamentales:

- Autoconocimiento, autoconciencia emocional o conciencia de uno mismo
- Autogestión, autorregulación y manejo de las emociones
- Automotivación
- Empatía
- Conciencia social, habilidades sociales y gestión de las relaciones interpersonales.

En la propuesta de Bisquerra y Pérez (2007) también se delimitan cinco dominios o esferas, con sutiles diferencias respecto a esta propuesta matriz. Estos dominios permiten agrupar conjuntos de sub- competencias, entre los que estaría:

- Conciencia emocional:
 - ✓ Toma de conciencia de las propias emociones
 - ✓ Designación o identificación nominal de las emociones
 - ✓ Comprensión de las emociones ajenas
- Regulación emocional:
 - ✓ Toma de conciencia de la relación entre cognición, emoción y comportamiento
 - ✓ Expresión adecuada de lo emocional
 - ✓ Regulación de estados emocionales negativos
 - ✓ Habilidades de afrontamiento y estrategias de autorregulación
 - ✓ Autogestión de bienestar y autogeneración de emociones positivas
- Autonomía emocional:
 - ✓ Autoestima
 - ✓ Automotivación
 - ✓ Actitud positiva, sentido constructivo y empoderado del yo
 - ✓ Responsabilidad e implicación en comportamientos éticos, seguros y saludables
 - ✓ Auto-eficacia emocional
 - ✓ Análisis crítico de las normas sociales y socioculturales

- ✓ Resiliencia ante situaciones adversas
- Competencia social:
 - ✓ Habilidades sociales básicas (cortesía, escucha, actitud dialógica)
 - ✓ Respeto al otro
 - ✓ Comunicación (verbal y no verbal) receptiva y expresiva
 - ✓ Cooperación y comportamiento pro- social
 - ✓ Asertividad
 - ✓ Prevención, negociación y resolución de conflictos
 - ✓ Gestión y reconducción de situaciones emocionales
- Competencias para la vida y el bienestar:
 - ✓ Capacidad de fijación de objetivos adaptativos, realistas y positivos
 - ✓ Toma de decisiones en ámbitos diversos (familiar, social, profesional)
 - ✓ Búsqueda de apoyo, asistencia y recursos
 - ✓ Ciudadanía activa, cívica y responsable a nivel local y global
 - ✓ Bienestar subjetivo, consciente y social y comunitariamente transmisible
 - ✓ Generación de experiencias óptimas (fluir) en entornos personales, sociales y profesionales.

Tobón (2013), a su vez, en base a estas propuestas, establece dos dominios fundamentales de las competencias asociadas a la competencialidad emocional: las de índole personal y las de índole social, coincidiendo con la bifurcación de inteligencia emocional intrapersonal e interpersonal de Gardner, anteriormente citada. Esta proposición resulta una de las más afines a la investigación, en tanto permite percibir una serie de subcomponentes que resultan más fáciles para su entendimiento y aplicación a los intereses del estudio.

Para Tobón (2013), la competencia emocional en su dimensión personal, identificada con la autoconciencia o conciencia de sí mismo, integra diez elementos a considerar:

- Conciencia emocional de uno mismo
- Valoración adecuada de uno mismo
- Confianza en uno mismo
- Autogestión
- Autocontrol emocional
- Transparencia

- Adaptabilidad
- Logro
- Iniciativa
- Optimismo.

En su dimensión social, asumida como conciencia social y gestión de relaciones, integra otro decálogo de elementos:

- Empatía
- Conciencia de la organización
- Servicio
- Liderazgo inspirado
- Influencia
- Desarrollo de los demás
- Catalizar el cambio
- Gestión de los conflictos
- Establecer vínculos
- Trabajo en equipo y colaboración.

Promover el desarrollo de algunas de estas dimensiones de la competencia emocional en la figura del gestor administrativo, podrían redundar en la calidad de los servicios que se prestan a los clientes y en el cumplimiento de la misión social de la profesión.

A los efectos del presente trabajo, se han seleccionado aquellas dimensiones que concilian con el objeto de estudio, la actividad del gestor administrativo, y con el contexto de la investigación, las que serán expuestas en el apartado siguiente.

7.3. Competencias emocionales para el desempeño del Gestor Administrativo

Como se ha expuesto previamente, las bases normativas y el espectro de actuación de los gestores administrativos en España, predispone como requerimientos factores que son conciliables con determinadas competencias socio- personales. Se considera que el fomento y desarrollo de competencias emocionales para el desempeño de su actividad, podría incidir en la eficiencia y calidad de su servicio público.

De las dimensiones propias de esta competencia, se ha procedido a analizar las que más afines resultan a la preparación, perfeccionamiento y desempeño de un gestor administrativo. Sopesando los referentes teóricos expuestos, los aspectos normados para la profesión, las competencias claves del siglo XXI, así como la propia experiencia del

investigador en el área de la gestión administrativa, se delimitan dos dimensiones fundamentales: Autogestión emocional y Gestión de relaciones sociales e interpersonales. Cada dimensión contiene diez indicadores, que permiten tanto la autoevaluación, como la percepción externa de los niveles de competencia emocional de un gestor administrativo:

- Autogestión emocional:
 - ✓ Autoconocimiento personal y profesional
 - ✓ Autorregulación y manejo de las emociones
 - ✓ Automotivación
 - ✓ Expresión y comunicación de lo emocional
 - ✓ Percepción y comprensión de las emociones ajenas
 - ✓ Afrontamiento y toma de decisiones
 - ✓ Resolución de problemas
 - ✓ Responsabilidad e implicación ética
 - ✓ Pensamiento y análisis crítico de las normas sociales y culturales
 - ✓ Asertividad, adaptabilidad y resiliencia

- Gestión de relaciones sociales e interpersonales:
 - ✓ Compromiso e implicación social
 - ✓ Ciudadanía efectiva
 - ✓ Conciencia y compromiso organizacional
 - ✓ Vocación de servicio
 - ✓ Respeto al otro
 - ✓ Empatía
 - ✓ Habilidades de intercambio social e interpersonal (cortesía, formas de tratamiento, actitud de escucha y dialógica, comunicación)
 - ✓ Prevención, negociación, gestión y resolución de conflictos
 - ✓ Búsqueda de apoyo, asistencia y recursos
 - ✓ Colaboración y trabajo en equipo.

La movilización de competencias emocionales del gestor conllevaría el mejoramiento de sus relaciones socio- profesionales, a tono con lo estipulado en el Estatuto Orgánico y el Código Deontológico, tanto con las instancias de la administración pública con las que se media, como con sus equipos de trabajo, los colegas de profesión y, fundamentalmente,

con los clientes. El desarrollo de esta competencialidad podría jugar un papel fundamental en determinadas áreas de su actuación, como pueden ser:

- **Autorregulación y manejo de las emociones:**

El estrés es una de las problemáticas propias de la esfera de actuación donde se desenvuelve un gestor. La gestión de emociones negativas propiciaría el desenvolvimiento eficiente en situaciones de alta tensión. La capacidad de mantener la calma y comunicarse de manera asertiva con los clientes puede ser la diferencia entre intensificar una situación problemática o resolverla satisfactoriamente.

- **Percepción y comprensión de las emociones ajenas:**

En el contexto de atención al cliente, la posibilidad de entender mejor las emociones del otro, ayudará a estimar su reacción, aproximarse con mayor claridad el problema y prever la reacción del usuario.

Comprender las perspectivas y emociones de los demás puede facilitar la búsqueda de soluciones que satisfagan a las partes involucradas. La capacidad de percibir las sutilezas emocionales del otro, que pueden variar de acuerdo a la región o país de que provenga el cliente, resulta una garantía para el éxito de la mediación.

Los profesionales que dominan esta competencia son capaces de entender y atender las necesidades de sus clientes de manera más eficiente, lo que posibilita encontrar soluciones más ágiles y efectivas, que no solo mejorarán la experiencia de los usuarios, sino que fortalecerán la imagen y reputación de la profesión, de la organización a la que pertenece el gestor y el colegio de profesionales que representa.

- **Expresión y comunicación de lo emocional:**

La comunicación empática se convierte en pilar sobre el cual se construye la satisfacción y la lealtad entre gestor y cliente. Permite transmitir con efectividad soluciones de fácil comprensión.

La comunicación efectiva que pueda lograr un gestor administrativo en la prestación de sus servicios, va más allá de la comprensión idiomática. Implica entender, comprender y respetar otros códigos culturales que influyen en sus interacciones. Trabajar desde la empatía y la sensibilidad son elementos claves para superar las barreras culturales que se interpongan y construir relaciones significativas, basadas en la atención personalizada y la confianza mutua.

La mediación digital en la que se desenvuelve la actuación del gestor supone un desafío para su relación con el cliente. Al tiempo que resulta un aspecto facilitador de la gestión del tiempo, puede suponer despersonalización y barreras a la empatía y la confianza. Por ello, se hace necesario que los indicadores previstos en esta competencia se adapten al escenario de las nuevas tecnologías y las relaciones interpersonales digitalmente mediadas. Para lograrlo, resulta fundamental el dominio de las formas expresivas y comunicativas por estos canales.

- **Asertividad, adaptabilidad y resiliencia:**

Esta competencia permite al gestor ajustarse a nuevas situaciones, tecnologías y metodologías de trabajo. En el ámbito de la atención al cliente se traduce en una mejor capacidad para responder a las necesidades cambiantes de los usuarios y a situaciones diversas e inéditas. Entre los beneficios de ser adaptable para un gestor se encuentran la capacidad de mantenerse relevante en su campo, aumentar su valor como gestor y, por ende, su elegibilidad, prevista en los textos reglamentarios de la profesión.

La adaptabilidad se concreta también en las dinámicas colaborativas, al fomentar un ambiente de colaboración y aprendizaje continuo en los equipos y colectivos de gestores para solventar múltiples problemáticas.

Los grandes cambios provenientes de las innovaciones tecnológicas que inciden en los procedimientos administrativos y las plataformas digitales de tramitación, son uno de los retos fundamentales de la actuación del gestor en la actualidad.

- **Resolución de problemas:**

En cualquier tipo y esfera de servicios los conflictos suelen ser inevitables. Un gestor emocionalmente preparado, manejará esos conflictos de manera constructiva, buscando soluciones efectivas, satisfactorias y éticas, manteniendo la calma y la profesionalidad en situaciones complejas y difíciles. Esta actuación permitirá la creación de relaciones sólidas y duraderas, lo que será fundamental para la fidelización del cliente.

Las competencias emocionales son asumidas cada vez más por las organizaciones y corporaciones, siendo fundamental para los ámbitos administrativos y empresariales, que reconocen sus ventajas para el éxito de la empleabilidad, la estabilidad del capital humano, la eficiencia en los servicios. Las estrategias van desde mecanismos de captación de personal que posean estas aptitudes y capacidades previas, hasta la formación, capacitación y superación de los recursos humanos y las personas que

ocupan puestos claves y ejercen el liderazgo. Las organizaciones y empresas que prioricen la competencialidad emocional en sus equipos de trabajo, estarán apostando a la fidelización de los clientes y su desarrollo sostenible, en coherencia con los objetivos estratégicos de la Agenda 2030.

Los Colegios de Gestores, como organización que aglutina y rectora la selección de los gestores, su formación y regulación de la actividad de los gestores administrativos en España, podrían incorporar en sus bases proyectivas el desarrollo de la competencialidad emocional. Asimismo, los programas de estudios que tributan a la formación de este profesional, podrían contribuir desde la preparación académica y el vínculo sociolaboral.

7.4. Competencias emocionales y Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los ODS no solo requieren de decisiones y acciones de índole económico- social, científico- tecnológica, ambiental y educacional. La relevancia del factor humano y el crecimiento personal de los sujetos para alcanzar las metas de la sociedad del futuro, ha conllevado la movilización de políticas públicas diversas que se enfocan en la autogestión de aprendizajes para la vida. Uno de ellos y que puede resultar determinante para el bienestar individual y colectivo, es la gestión de la inteligencia emocional.

Conceptos como el de sostenibilidad socioemocional, provenientes de la dimensión socio- humanista de la Agenda 2030, conectan precisamente con el tema de la competencialidad emocional. La sostenibilidad socioemocional es resultado del afianzamiento de competencias emocionales que permiten a los sujetos abordar los desafíos que plantean los ODS (Martínez, 2018).

Los ODS más relacionados con la dimensión emocional del desarrollo personal, serían:

- **ODS 4. Educación de calidad:**

Incluir la gestión de competencias emocionales en contextos educacionales de todos los niveles, incluida la preparación profesional, coadyuvaría a fomentar el autoconocimiento, la inclusividad, la resiliencia, la empatía, la proyección resolutiva ante problemas y las habilidades sociales de los ciudadanos.

En el caso específico de la preparación de los gestores administrativos, requeriría situarse tanto en las áreas de conocimiento y especialización profesional en los ámbitos tecnológicos y universitarios, como en el examen de aptitudes para el ejercicio de la profesión, con especial énfasis en la agenda formativa de los Colegios Profesionales.

- **ODS 5. Igualdad de género:**

El desarrollo de la competencialidad emocional supone posiciones éticas relacionadas con la justicia social, la equidad y la inclusividad, que conectan con los presupuestos de este ODS, primordial para el desarrollo de las sociedades contemporáneas.

En la especificidad de la preparación y actuación profesional de los gestores administrativos, la interiorización de estos enfoques y la generación de habilidades de empatía y comunicación, puede ser fundamental para promover la igualdad de género y promover la erradicación de la violencia de género en sus múltiples formas de manifestación.

- **ODS 3. Salud y bienestar:**

Formar y desarrollar competencias emocionales puede ser un factor clave para mantener la salud mental y el bienestar emocional propio y ajeno, irradiando positivamente en los contextos familiares, sociales y corporativos donde se desenvuelven los sujetos.

Entre los gestores administrativos la competencialidad emocional redunda en la efectividad de su desempeño, asegurando el bienestar de personas, familias, grupos sociales y comunidades en general.

- **ODS 10. Reducción de las desigualdades:**

La gestión de competencias emocionales redunda en la empatía y la comprensión intercultural, esenciales para la disminución de las desigualdades sociales y la promoción de una sociedad más equitativa.

Los gestores administrativos juegan un rol fundamental en este sentido, tanto desde su autogestión emocional, que le permite el cumplimiento de sus funciones desde posiciones justas y éticas, a partir de la comprensión de la situación de cada cliente, con independencia de su estatus socioeconómico, a cuyo bienestar humano contribuye desde su actuación.

- **ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas:**

Las habilidades de resolución de conflictos, la comunicación pacífica y la colaboración, forman parte de las competencias emocionales que contribuyen al cumplimiento de este objetivo, fomentando sociedades pacíficas y justas.

El papel de los gestores como servidores públicos, en su contribución al orden y las buenas prácticas de la administración pública, se consolida mediante la activación de

competencias emocionales que permiten afianzar la institucionalidad y el cumplimiento de políticas públicas que benefician a la ciudadanía.

Toda vez que, como se ha afirmado en apartados anteriores del presente trabajo, la actividad del gestor administrativo juega un rol en la consecución de los ODS desde su esfera de actuación, la adquisición de competencias emocionales le permitiría además contribuir a la sostenibilidad socioemocional de su entorno interpersonal y social.

8. Caso empírico: Competencias emocionales en la actuación del Gestor Administrativo

Uno de los roles más relevantes que desempeña hoy día los gestores administrativos en España, está relacionado con la representación directa y voluntaria de personas extranjeras en los procesos y tramitaciones relacionados con sus estatus migratorios. Respecto a los diversos procedimientos migratorios en que la figura del gestor juega un papel trascendental, ha resultado de gran utilidad la investigación de Arantave (2024).

Los casos empíricos que se exponen a continuación han sido posibles gracias al acceso y participación de la investigadora en la experiencia de trabajo en "Consultoresmas Internacional", organización domiciliada en San Sebastián (Donostia) y con sede en otras comunidades del país, que bajo la forma cooperativa brinda servicios de asesoría y asistencia en el ámbito legal y administrativo, rebasando los límites de la consultoría tradicional por su enfoque abocado al desarrollo humano y sostenible.

Resulta importante resaltar que, en el desempeño habitual de los gestores administrativos asociados a la Consultoría, se ponen en práctica cuestiones relacionadas con la competencia emocional, tanto en el vínculo inicial con los solicitantes de servicio, como en el acompañamiento durante los procesos encausados, hasta compartir los resultados que se obtengan.

En relación a los procedimientos y trámites legales y administrativos vinculados con los procesos de Extranjería, se asume con particular detenimiento los indicadores anteriormente expuestos, dado lo sensible que puede resultar la situación en que se hallan los clientes. En estos casos, se han puesto en práctica los indicadores relativos a:

- **Autorregulación y manejo de las emociones:**

La sensibilidad ante los casos que se reciben, puede generar situaciones de tensión entre los integrantes del equipo, por lo que se requiere de la activación de mecanismos de colaboración para el afrontamiento de algunos.

- **Expresión y comunicación de lo emocional:**

Más allá de las fórmulas de tratamiento propias de la actividad que se realiza, el adentramiento en la especificidad de cada cliente, su contexto personal y familiar, resulta vital para el establecimiento de una comunicación efectiva basada en la sinceridad y la afectividad.

- **Percepción y comprensión de las emociones ajenas:**

Muchas de las personas vinculadas a los procedimientos migratorios, traen en sus historias de vida experiencias traumáticas relacionadas con sus países de origen, al tiempo que cifran en el éxito del proceso sus esperanzas de un futuro mejor. Ello conlleva el entendimiento de la particularidad de cada caso y de sus implicaciones emotivas.

- **Afrontamiento y toma de decisiones:**

Los gestores involucrados en casos como los descritos, requieren una mayor preparación personal y profesional ante la dificultad de los casos que se asumen, con un conocimiento particularizado de las opciones posibles, así como una información actualizada ante los cambios constantes que han estado ocurriendo en los últimos años en la política migratoria de los estados miembros de la Unión Europea y del propio contexto legislativo español.

- **Resolución de problemas:**

El enfoque resolutivo es imprescindible en este tipo de clientes y sus casos, estando preparado no solo para la dificultad de los procesos, sino para el afrontamiento de sus consecuencias y las posibilidades de que el cliente requiera de reinicio de otros procedimientos para alcanzar los resultados que necesita.

- **Responsabilidad e implicación ética:**

La responsabilidad afín a la actuación del gestor se intensifica en aquellos casos como estos, de los que puede depender no solo el futuro del cliente, sino de su entorno familiar.

- **Resiliencia y adaptabilidad:**

La resiliencia es intrínseca a la situación de los migrantes, por lo que el acompañamiento en sus procesos desde la gestión administrativa, requerirá la

activación de este indicador de competencialidad emocional ante la posibilidad de deber recurrir a distintas opciones ante resoluciones no positivas de sus casos, incluyendo la no posibilidad de obtención de permisos y autorizaciones que se gestionan.

De igual forma, los indicadores relativos a la gestión de relaciones sociales e interpersonales se ponen a prueba en estas circunstancias, sobre todo los relacionados con: el compromiso e implicación a nivel social y organizacional, la vocación de servicio, la empatía y el respeto al otro, las habilidades comunicativas y dialógicas, así como la búsqueda de apoyo y la colaboración y trabajo en equipo.

- **Cliente 1:**

Cliente AH¹ de nacionalidad cubana, que ostentaba una autorización inicial de Residencia Temporal y Trabajo por cuenta ajena en España desde el año 2022, contacta al gestor por vía telefónica buscando asesoría para solicitar al Consulado de España en La Habana un visado de turismo para su hijo de 11 años, que residía en Cuba en compañía de su padre.

El contacto por vía telemática, requirió la movilización de las habilidades del gestor para la comunicación efectiva y empática, logrando obtener datos que permitieran la caracterización situacional. De esta interrelación, logró conocerse que la cliente y el padre del menor se encontraban separados legalmente, habiéndose quedado el padre con la custodia de su hijo, al momento de producirse el divorcio y la salida del país por parte de la cliente, en busca de mejoramiento de situaciones de trabajo y vida. Este caso además requería del estudio de las opciones del cliente y la habilidad del gestor para la resolución de problemas, atendiendo a la sensibilidad requerida ante la complejidad de los casos que vinculan el bienestar de los menores de edad.

Conocidas las circunstancias y el dominio la norma legal que rectora en España los derechos de los extranjeros, era permisible proceder a una reagrupación en régimen general de un hijo menor de edad, demostrando sus condiciones económicas y de habitabilidad. Sin embargo, en la entrevista inicial con la cliente, el gestor se percató de que en ese entonces la cliente no contaba con los requisitos económicos y materiales necesarios para justificar esta reagrupación, pues había procreado otro bebé y se

¹ Se ha protegido la identidad de los clientes y serán utilizadas a los efectos del trabajo iniciales genéricas en sustitución de los nombres reales.

encontraba en una situación económica no solvente para acometer este proceso. La movilización de la competencialidad emocional del gestor se hizo necesaria para sopesar el conflicto entre los requerimientos socioeconómicos establecidos por la legislación y la afectividad maternal, referente a disfrutar una estancia temporal con el hijo mayor y propiciar el vínculo entre los hermanos.

La confianza establecida en la relación gestor- cliente permitió conocer además que la solicitante había contactado previamente varias gestorías y despachos de abogados y en todos había encontrado una respuesta totalmente negativa, pues le manifestaban que era bien difícil lograr que el Consulado de España en Cuba le aprobara un visado de turismo para que su hijo viajara a España de forma temporal, teniendo en cuenta que era su madre y que, lo más lógico y coherente con su condición migratoria, era que presentara una reagrupación en régimen general, y que este menor viniera a residir con la madre. A ello se unían las determinantes del contexto, dadas las cuales resulta excepcional que se autorice a nacionales cubanos a viajar por concepto de turismo, dadas las condiciones económicas y migratorias del país y los precedentes de migración irregular.

Cuando el caso fue recepcionado, la cliente ya se sentía decepcionada y frustrada por estas respuestas previas, aunque conservaba la ilusión y motivación de lograr traer temporalmente a su hijo. El caso ameritó el establecimiento de largas conversaciones y sucesivos intercambios, donde el gestor requirió movilizar sus competencias de gestión interpersonal, relacionadas con la asertividad, resiliencia y comunicabilidad pero se comprometió a buscarle una solución y a tramitarle su visado.

El caso requirió de un esfuerzo reduplicado por parte del gestor, en virtud de acreditar la situación real de la cliente, más allá de la documentación exigida para el trámite. De este modo se logró reunir documentos probatorios de los movimientos migratorios de la madre para mantener el vínculo con su hijo en Cuba, la certificación del nacimiento del segundo hijo, el esfuerzo por asegurar las condiciones para una permanencia temporal mediante reservas en diferentes lugares, así como la estabilidad emocional y situación escolar del menor que justificarían el retorno garantizado del pequeño.

El resultado de esta solicitud fue satisfactorio y, en consecuencia, la cliente se sintió en extremo agradecida y satisfecha y procedió a la recomendación ante muchas personas interesadas en trámites de similar naturaleza, personas que también se convirtieron en clientes y que, a su vez, han referido la calidad de los servicios, la confianza y seguridad que se logró transmitir. (Anexo 1).

- **Cliente 2:**

La cliente ML, de nacionalidad nicaragüense, residente en San Sebastián- Donostia, ha requerido los servicios de la gestoría administrativa para la tramitación de autorización de residencia temporal y trabajo por cuenta ajena inicial.

Es conocido la crisis migratoria que atraviesan algunos países de Latinoamérica, en especial Nicaragua, cuyas condiciones de trabajo y vida afectan el bienestar de sus nacionales y sus familias. Ello conllevó la movilización de competencias del gestor para la autogestión emocional ante la historia de vida de la cliente, que cifraba en este procedimiento el bienestar propio y familiar, lo que acarrea una constante tensión y estrés.

En este caso, fue necesaria la continua atención personalizada, así como hacer uso de habilidades comunicativas basadas en la asertividad y la empatía durante el desarrollo del proceso. Para poder establecer estos vínculos era necesario además el conocimiento de las particularidades culturales de los emigrados nicaragüenses, incluyendo las fórmulas de tratamiento y frases idiomáticas que utilizan comúnmente para expresarse, donde no predomina una excesiva formalidad o protocolo, y la cortesía es reconocida en expresiones de familiaridad.

A razón de lo expuesto por la cliente, se conforma expediente para la solicitud de residencia por circunstancias excepcionales, siendo resuelto favorablemente en resolución emitida por la Subdelegación del Gobierno en Gipuzkoa (Anexo 2). Estos elementos propiciaron la recepción de una retroalimentación favorable para con el desempeño del gestor, que redundó en la muestra de confianza de recomendación para la asistencia a otros miembros del núcleo familiar.

- **Cliente 3:**

La cliente IS, de nacionalidad cubana, natural de La Habana y residente en Gipuzkoa, San Sebastián- Donostia, ha requerido los servicios de la gestoría administrativa para la tramitación de nacionalidad por residencia.

Similar al caso anteriormente referido, el agravamiento de la situación socioeconómica que caracteriza a la nación cubana afecta a sus ciudadanos y familiares, resultando vital para las personas que han logrado arraigar en otros contextos y garantizar su seguridad mediante la legalización de sus estatus migratorios.

El dominio de los referentes contextuales y culturales por parte del gestor garantizó el trato personalizado y la efectividad de la comunicación con el cliente durante el desarrollo del proceso, a través de las competencias emocionales que fueron puestas en práctica, donde se hizo necesario tanto la autogestión emocional como la comunicabilidad empática y sensible ante la situación expuesta por el cliente.

Fue tramitada la solicitud correspondiente, siendo obtenida resolución de concesión por la Dirección General de Seguridad Jurídica y Fe Pública de la Secretaría General para la Innovación y Calidad del Servicio Público de Justicia, adscrito al Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes (Anexo 3). De igual forma, se recibió una retroalimentación favorable para con la actuación del gestor, que conllevó a la recomendación de sus servicios para otros cubanos residentes en la región que han requerido procedimientos de extranjería.

- **Cliente 4:**

El cliente AMF, de nacionalidad cubana, ha solicitado mediante recomendación previa precisamente de estos clientes satisfechos de la comunidad, los servicios de la gestoría administrativa para la reagrupación de familiar comunitario y luego la tramitación de Tarjeta de Residencia Temporal defamiliar de ciudadano de la Unión Europea.

La contextualización oportuna de la situación de clientes previos por parte del gestor, utilizados para el contacto e intercambio basado en el conocimiento de aspectos culturales y comunicativos de los residentes cubanos en el exterior, así como en la manifestación empática en todas las fases del proceso, facilitó el establecimiento de vínculos de confianza que redundaron en la recomendación de los servicios del gestor y la consultoría a toda una red comunitaria de residentes extranjeros de la comunidad, siendo uno de los ejemplos más favorables.

Habiendo cumplido los requisitos establecidos para la solicitud, se efectúan los trámites estipulados, siendo obtenida resolución de concesión por la Dependencia del área de Trabajo e Inmigración de la Oficina de Extranjería adscrita a la Subdelegación del Gobierno en Alicante (Anexo 4).

En todos los casos expuestos, se ha intentado demostrar que la actuación del gestor en procedimientos relacionados con la extranjería, requiere una intensificación de la

competencialidad emocional, dada la sensibilización intrínseca que demandan situaciones complejas en que está en juego el destino de las personas y sus familias.

9. Propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de los gestores administrativos desde la perspectiva de los ODS

Formar y desarrollar competencias emocionales en los gestores administrativos en consonancia con los ODS, requiere un enfoque integral y multidisciplinario. Se considera que esta preparación debe tener en cuenta ocho ejes fundamentales, que serían:

I) Formación académica y profesional:

Objetivo: Elaborar planes formativos y acciones de capacitación profesional de los gestores administrativos en temas vinculados a la competencialidad emocional.

Acciones:

- Incluir la incorporación de asignaturas y temas de investigación relacionados con la competencialidad emocional y su incidencia en los ODS en los programas formativos de licenciatura y másteres que están establecidos como titulaciones académicas que requiere el gestor (Derecho, Ciencias Económicas, Ciencias Empresariales y Ciencias Políticas)
- Propiciar el abordaje de la competencialidad emocional en la gestión administrativa en diferentes modalidades de la superación postgraduada
- Proyectar acciones de capacitación profesional a los gestores administrativos activos o en formación sobre la implementación de las competencias emocionales en el ejercicio de sus funciones.

II) Socialización de conocimientos y buenas prácticas:

Objetivo: Organizar espacios de intercambio y socialización de conocimientos y experiencias vinculadas a la competencialidad emocional de los gestores administrativos.

Acciones:

- Promover la realización de eventos investigativos y profesionales que permitan la exposición y debate de buenas prácticas vinculadas a la competencialidad emocional de los gestores administrativos.

- Propiciar la creación de redes y asociaciones virtuales que permitan la exposición y debate de buenas prácticas basadas en el desarrollo e implementación de competencias emocionales de los gestores.

III) Colaboración interdisciplinar:

Objetivo: Fomentar la colaboración entre profesionales y especialistas que implementan el desarrollo de la competencialidad emocional desde diferentes disciplinas que tributan al ejercicio de las funciones del gestor (derecho, economía, administración empresarial, psicología, sociología, comunicación organizacional, comunicación digital, etc.).

Acciones:

- Propiciar la generación y establecimiento de redes colaborativas interdisciplinarias, a nivel profesional e institucional, que permita el trazado de políticas y estrategias para la inclusión del tema en las dimensiones formativas y ejecutoras de la actividad del gestor.

IV) Investigación, ciencia e innovación:

Objetivo: Promover la constitución de proyectos y equipos interdisciplinarios de trabajo enfocados a la investigación de la competencialidad emocional en el ejercicio profesional de las gestorías administrativas.

Acciones:

- Incentivar el nacimiento de proyectos de investigación que permitan establecer precedentes teóricos, metodológicos y empíricos sobre el tema, cuyos resultados se utilicen en estrategias a corto, mediano y largo plazo.
- Impulsar desde instancias académicas, institucionales y administrativas la conformación de comisiones y equipos interdisciplinarios de trabajo que direccionen y ejecuten la investigación de la competencialidad emocional en el ejercicio profesional de las gestorías administrativas.

V) Competencias digitales y uso de la tecnología:

Objetivo: Integrar las estrategias de promoción de la competencialidad emocional en la actividad profesional con los marcos referenciales de competencias digitales implementados en el país.

Acciones:

- Establecer parámetros de correspondencia entre las competencias emocionales y digitales que requieren los gestores, a partir del uso creciente de tecnologías emergentes y canales telemáticos en la actividad administrativa.
- Diseñar y desarrollar acciones de capacitación que integren las competencias emocionales con las competencias digitales necesarias para la práctica de la profesión en los contextos actuales.

VI) **Redes de colaboración:**

Objetivo: Promover e instituir prácticas colaborativas sobre el tema de la competencia emocional entre las instancias que intervienen en la formación y supervisión de la actividad de los gestores administrativos.

Acciones:

- Crear redes de colaboración entre gestores administrativos, Colegios Profesionales, instituciones sociales y organizaciones no gubernamentales para compartir recursos y estrategias relacionadas con la preparación en el tema de la competencialidad emocional como elevación de los niveles de calidad de la gestión administrativa.

VII) **Competencias emocionales como los requisitos de la profesión:**

Objetivo: Promover e instituir la inclusión de la competencialidad emocional en los requisitos de la profesión del gestor administrativo en España.

Acciones:

- Promover el análisis de la inclusión de parámetros relacionados con la competencialidad emocional en las pruebas de aptitud dispuestas para el ejercicio de la profesión.
- Proponer la inclusión de dimensiones de la competencialidad emocional en la actualización de las normativas de la actividad del gestor.

VIII) **Instancias de supervisión:**

Objetivo: Fomentar la creación de instancias de supervisión de la inclusión y manejo del tema de la competencialidad emocional en la formación, orientación y desempeño del gestor.

Acciones:

- Elaborar parámetros de evaluación de las funciones del gestor en base a aspectos de la competencialidad emocional.
- Confeccionar guías para el seguimiento a la competencia desde las instancias responsables de la supervisión del ejercicio profesional del gestor.
- Propiciar herramientas de retroalimentación del tema en todas las instancias involucradas en el ejercicio de la profesión (encuestas, foros, etc.).
- Establecer mecanismos de retroalimentación con los clientes sobre la competencia emocional de los gestores administrativos.

De manera general, se considera que los ejes propuestos constituyen una fase inicial de un conjunto de acciones que pueden ser perfiladas por grupos de especialistas, en pos de su perfeccionamiento y utilidad.

10. Conclusiones

Se establecen como conclusiones del estudio realizado:

1. Los objetivos trazados en el estudio partieron del presupuesto de que el desarrollo de competencias emocionales en los gestores administrativos puede redundar en la efectividad del ejercicio de la profesión y contribuir a la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
2. La sistematización de los referentes teóricos permitió establecer que, tanto en los referentes históricos como el marco normativo establecido para la profesión, se hayan incluidos aspectos relacionados con las competencias necesarias para el desempeño del gestor administrativo.
3. Como parte importante de la conceptualización inherente al estudio, se deslindaron las competencias claves para el desempeño del gestor administrativo en el siglo XXI, donde asumen un lugar relevante las relacionadas con la inteligencia emocional.
4. El análisis de fuentes teóricas sobre las competencias emocionales permitió establecer las principales dimensiones e indicadores que influyen en la actividad del gestor administrativo, en alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, donde destacan las vinculadas con la autogestión emocional y con la gestión de relaciones interpersonales y sociales.
5. La experiencia empírica de la investigadora permitió ilustrar la resolución efectiva de casos prácticos a partir de la movilización de competencias emocionales en el asesoramiento legal y tramitación de procesos de extranjería, que beneficiaron a los clientes involucrados.
6. Como aspecto central del trabajo realizado, se presenta una propuesta integral para el desarrollo de competencias emocionales de gestores administrativos españoles, alineado con el enfoque y contenido de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, que incluye dimensiones formativas, organizacionales y ejecutorias, concretadas en ocho ejes que agrupan conjuntos de acciones.

11. Bibliografía

- Aravante, P. (2024). La realidad actual de la inmigración en nuestro país. [Trabajo Fin de Máster]. Universidad Europea.
- Bisquerra, R.; Pérez, N. (2007). Las competencias emocionales. *Educación XXI*, (10), 61-82.
- Centro de Estudios CEAC. (2024). Cómo ser gestor administrativo. <https://www.ceac.es>
- Comisión Europea. (2024). Objetivos de Desarrollo Sostenible. <https://www.commission.eu>
- Fragoso, R. (2015). Inteligencia emocional y competencias emocionales en educación superior, ¿un mismo concepto? *Revista iberoamericana de Educación Superior*, 6(16), 110-125.
- Gardner, H. (1993). La mente no escolarizada. Paidós. Barcelona.
- Goleman, D. (1996). Inteligencia emocional. Kairós. Barcelona.
- Martínez, M.P. (2018). Educación y competencia socioemocional en la educación para la sostenibilidad: la sostenibilidad socioemocional. En, M.C. Barroso Jerez (coord.), *Educación en la sociedad del conocimiento y desarrollo sostenible*. (225-232).
- Medina, C. J.; Vargas, A. C.; Guzmán, J. B.; Medina, A. I. (2021). Inteligencia emocional y competencias emocionales en el ejercicio de la docencia universitaria: una revisión. *Revista Hacedor*, 5(2), 130-140.
- Ministerio para la Transformación Digital y de la Función Pública. (2024). Resolución de 19 de julio de 2024, de la Secretaría de Estado de Función Pública, por la que se convocan pruebas de aptitud para acceso a la profesión de Gestor Administrativo. BOE, (184), Sec. III, 97758- 97769.
- Rastrollo, J.J. (2019). La profesión de gestor administrativo y los derechos de los ciudadanos. *Revista Jurídica de Castilla y León*, (49), 153-190.

Tobón, S. (2013). Formación integral y competencias. Pensamiento complejo, currículo, didáctica y evaluación. ECOE ediciones.

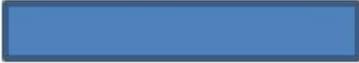
Unesco. (2017). E2030: educación y habilidades para el siglo XXI, reporte. UNESDOC Digital Library. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000250117>

Vargas, F. (2006). Competencias en la formación y en la gestión del talento humano. *Anales de la Educación Común*, 2(5).
<https://cendie.abc.gob.ar/revistas/index.php/revistaanales/article/view/340>

Normativa citada:

- Decreto 424/1963. Estatuto Orgánico de la profesión de Gestor Administrativo.
- Real Decreto 2532/1998. Reglamento Regulator del Ejercicio Personal de la Profesión de Gestor Administrativo
- Código Deontológico del Consejo General de Colegios Oficiales de gestores administrativos

Anexo 2. Evidencia de autorización concedida (Cliente 2)

	GOBIERNO DE ESPAÑA	SUBDEL. DEL GOBIERNO EN GIPUZKOA REGISTRO GENERAL DE SALIDA	GOBERNUAREN ORDEZKARIOREDETZA GIPUZKOAN	SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO EN GIPUZKOA
			ATZERRITARAK	EXTRANJEROS
				

Fecha solicitud:	23/03/2023	Fecha efectos:	07/03/2023
Nº expediente:	209920220005635	Fecha caducidad:	06/03/2025
NIE:	Y8792266R	Empleador:	MANEIKE SL.
Nacionalidad:	NICARAGÜENSE	Tipo de autorización:	AUTORIZACION RESIDENCIA TEMPORAL Y TRABAJO CUENTA AJENA INICIAL
Ciudadano extranjero:			

Examinados y tenidos en cuenta los siguientes:

ANTECEDENTES DE HECHO

En la fecha señalada ha tenido entrada la solicitud de autorización de residencia y trabajo, formulada a favor del ciudadano extranjero de referencia y se han practicado, durante la tramitación del procedimiento, las actuaciones de instrucción pertinentes.

FUNDAMENTOS DE DERECHO

PRIMERO: Esta Subdelegación es competente para resolver el presente expediente en virtud de lo establecido en la Disposición Adicional Primera del Reglamento de la Ley Orgánica 4/2000, de 11 de Enero, sobre derechos y libertades de los extranjeros en España y su integración social, aprobado por Real Decreto 557/11 de 20 de abril (B.O.E. de 30 de abril de 2011)

SEGUNDO: El artículo 202 del citado Reglamento señala los requisitos que deben cumplirse para la concesión de la modificación de la situación de residencia por circunstancias excepcionales a la de residencia y trabajo.

VISTOS los textos legales citados y demás de general aplicación y las circunstancias concurrentes a tener en cuenta para su resolución, esta Subdelegación, acreditados los requisitos exigidos en el referido artículo para la concesión de la autorización solicitada,

RESUELVE CONCEDER la autorización de residencia y trabajo solicitada para ejercer cualquier actividad por cuenta ajena dentro del territorio nacional.

De acuerdo con lo dispuesto en los artículos 123 y 124 de la Ley 39/2015 de 1 de octubre, podrá interponerse frente a esta Resolución Recurso de Reposición en el plazo de un mes contado desde el día siguiente al de su notificación, o bien podrá interponerse directamente Recurso Contencioso-Administrativo ante los Juzgados provinciales de lo Contencioso-Administrativo de Gipuzkoa en el plazo de dos meses contados de la misma forma, conforme a la Ley de Jurisdicción Contencioso-Administrativa, Ley 29/1998 de 13 de julio.

Tras la recepción de la presente resolución y siempre después de la fecha de caducidad de la tarjeta anterior, deberá solicitar **cita previa a través de la dirección abajo indicada, seleccionando POLICIA-TOMA DE HUELLAS (EXPEDICION DE TARJETA)**, para personarse en la Comisaría del Cuerpo Nacional de Policía de Donostia-San Sebastián o en la Comisaría del Cuerpo Nacional de Policía de Irún, con el fin de solicitar la tarjeta de identidad de extranjero, con la documentación que a continuación se detalla:

Anexo 3. Evidencia de concesión de nacionalidad española (Cliente 3)



MINISTERIO
DE LA PRESIDENCIA, JUSTICIA
Y RELACIONES CON LAS CORTES

SECRETARIA GENERAL PARA LA
INNOVACION Y CALIDAD DEL
SERVICIO PUBLICO DE JUSTICIA

DIRECCION GENERAL DE
SEGURIDAD JURIDICA Y FE PUBLICA

N/Ref: R654719/2023

RESOLUCIÓN DE CONCESIÓN DE NACIONALIDAD POR RESIDENCIA

La Directora General de Seguridad Jurídica y Fe Pública, por delegación de la persona titular del Ministerio de la Presidencia, Justicia y Relaciones con las Cortes (Orden JUS/987/2020, de 20 de octubre, sobre delegación de competencias) HA RESUELTO CONCEDER la nacionalidad española por razón de residencia, previa propuesta de la Subdirección General de Nacionalidad y Estado Civil de la que resulta el cumplimiento de los requisitos legales exigidos, a [REDACTED] nacido/a en GÚINES, CUBA [REDACTED] LEGAZPI, GIPUZKOA.

La eficacia de esta resolución quedará supeditada a que, en el plazo de ciento ochenta días a partir del día siguiente a la notificación de la resolución al interesado o su representante, se realicen ante el Encargado del Registro Civil las manifestaciones a que se refiere el artículo 23 del Código Civil relativas al juramento o promesa de fidelidad al Rey y obediencia a la Constitución y a las Leyes, la renuncia a la nacionalidad anterior, cuando proceda, y la solicitud de las inscripciones correspondientes en el Registro Civil, sin que hasta ese momento haya cometido el interesado actos incompatibles con el requisito de la buena conducta cívica. Transcurrido este plazo desde la notificación, si no se han cumplido estos requisitos, la concesión se entenderá caducada.

Anexo 4. Evidencia de concesión de residencia temporal (Caso 4)



GOBIERNO
DE ESPAÑA

SUBDELEGACIÓ DEL GOVERN
A ALACANT

SUBDELEGACIÓN DEL GOBIERNO
EN ALICANTE

DEPENDÈNCIA DE L'ÀREA DE
TREBALL I IMMIGRACIÓ

DEPENDENCIA DEL ÀREA DE
TRABAJO E INMIGRACIÓN

OFICINA D'ESTRANGERIA

OFICINA DE EXTRANJERÍA

Sección: Régimen Comunitario

Expte.: 030020240019287

N/Ref.: ATM/samueica

Tarjeta de Residencia Temporal de Familiar de Ciudadano
de la UE Supuesto general de residente fuera de España

(art. 8.5) Descendiente < 21 años o incapaz

Asunto: Concesión de TARJETA DE RESIDENCIA
TEMPORAL DE FAMILIAR DE CIUDADANO DE LA UE

NIE: [REDACTED]

Datos del Titular: [REDACTED]

Características del documento:

- Acredita la condición de residente en España.
- Eficacia desde 07/06/2024 hasta 06/06/2029

DNI reagrupante: [REDACTED]

Datos del reagrupante: [REDACTED]

SANCHEZ

Nº Registro de salida:

28017
MADRID MADRID

RESOLUCIÓN DE CONCESIÓN

VISTA la solicitud de TARJETA DE RESIDENCIA TEMPORAL DE FAMILIAR DE CIUDADANO DE LA UE arriba referenciada, considerándose acreditado el cumplimiento de los requisitos exigidos por la normativa de aplicación y al amparo de la competencia atribuida para resolver al titular de la Subdelegación del Gobierno, en virtud de la Disposición Adicional Segunda del Real Decreto 240/2007, SE RESUELVE:

LA CONCESIÓN de la TARJETA DE RESIDENCIA TEMPORAL DE FAMILIAR DE CIUDADANO DE LA UE.

Contra la presente resolución, que agota la vía administrativa, podrá interponerse, potestativamente, recurso de reposición ante esta Subdelegación del Gobierno, en el plazo de un mes contado a partir del día siguiente al de la notificación, o bien, directamente, recurso contencioso-administrativo ante los Juzgados de lo Contencioso-Administrativo de Alicante, en el plazo de dos meses contados del mismo modo.

Alicante, 05 de julio de 2024.
EL SUBDELEGADO DEL GOBIERNO