



**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo A. Podestá"**  
Repositorio Institucional

# **La importancia de la inteligencia emocional en las empresas del parque industrial de San Francisco**

un análisis descriptivo de las empresas radicadas en el parque industrial de San Francisco en relación a cómo perciben la inteligencia emocional en su personal

---

---

Año  
2025

Autoras  
Nasi Baroni, María Victoria y Tejero, Camila

Directora de tesis  
Peccoud, Cledis

Este documento está disponible para su consulta y descarga en el portal on line de la Biblioteca Central "Vicerrector Ricardo Alberto Podestá", en el Repositorio Institucional de la **Universidad Nacional de Villa María**.

## CITA SUGERIDA

Nasi Baroni, M. V. y Tejero, C. (2025). *La importancia de la inteligencia emocional en las empresas del parque industrial de San Francisco: un análisis descriptivo de las empresas radicadas en el parque industrial de San Francisco en relación a cómo perciben la inteligencia emocional en su personal*. [Trabajo final de grado, Universidad Nacional Villa María].

Repositorio Institucional de la Universidad Nacional Villa María.

[http://biblio.unvm.edu.ar/opac\\_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id\\_notice=47422](http://biblio.unvm.edu.ar/opac_css/index.php?lvl=cmspage&pageid=9&id_notice=47422)



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional





**Universidad  
Nacional  
Villa María**

**Instituto Académico  
Pedagógico de Ciencias  
Sociales**

***“La importancia de la Inteligencia Emocional en las empresas  
del Parque Industrial de San Francisco”***

*Un análisis descriptivo de las empresas radicadas en el parque industrial de  
San Francisco en relación a cómo perciben la Inteligencia Emocional en su  
personal.*

Alumnas:

*Nasi Baroni, María Victoria  
Tejero, Camila*

Directora:

*Peccoud, Cledis*

Año lectivo:

2025

## **AGRADECIMIENTOS**

Todo logro es colectivo, más allá de lo individual. En este proceso, cada paso fue acompañado de esfuerzo, colaboración y apoyo mutuo.

Queremos agradecer principalmente a nuestro entorno por acompañarnos, apoyarnos y celebrar este logro tanto como nosotras, aquellos quienes formaron parte fundamental para alcanzar la meta. Amigos, compañeros, profesores y familiares, gracias por estar presentes en este día tan especial. Cada palabra de aliento, cada gesto de apoyo, y cada momento compartido nos motivaron a seguir adelante, incluso cuando las dificultades parecían insuperables. A todos ustedes, gracias por ser parte esencial de este logro, por hacer que este momento fuera posible y tan significativo para nosotras.

**ÍNDICE:**

RESUMEN:.....	3
INTRODUCCIÓN:.....	4
OBJETIVOS:.....	6
MARCO TEÓRICO:.....	7
CAPÍTULO 1: LAS EMPRESAS A TRAVÉS DEL TIEMPO .....	7
¿Qué es una empresa tradicional y emergente?.....	7
¿Cómo fue la evolución entre las empresas? .....	8
CAPÍTULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL.....	11
¿Qué es el comportamiento organizacional? .....	11
¿De qué manera podrían coexistir los componentes de la Naturaleza del CO? .....	15
¿Cuáles son los aspectos del CO? .....	17
¿Qué relación existe entre los aspectos del comportamiento organizacional con la inteligencia emocional?.....	23
¿La IE es necesaria para liderar?.....	25
¿Cómo favorece la IE para un buen desarrollo de la comunicación? .....	27
¿Cómo contribuye la inteligencia emocional al buen desarrollo del equipo de trabajo? .....	34
CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL.....	36
¿Qué son las emociones? .....	39
¿Cuál es la diferencia entre emociones, sentimientos y estados de ánimo?.....	41
¿Sabías que tenemos tres cerebros?.....	42
¿Sabías que existen funciones del cerebro emocional? .....	44
Fisiología del cerebro: .....	46
El Sistema Límbico:.....	52
La Respuesta Límbica:.....	55
¿Conocías la amígdala y sus funciones?: .....	56
¿Las emociones están en tu cuerpo o en tu cerebro? .....	58
Pero, ¿Qué es la Inteligencia Emocional? .....	59
¿Cuál de estas habilidades crees que es más importante?.....	62
¿Existe alguna diferencia en el desarrollo de la inteligencia emocional en los hombres y en las mujeres? .....	63
¿Cómo influye la inteligencia emocional en las organizaciones? .....	64
¿Cuáles son los desafíos y oportunidades a la hora de abordar la inteligencia emocional dentro de las empresas? .....	69
TRABAJO DE CAMPO: .....	71

METODOLOGÍA: .....	74
RESULTADOS: .....	75
CONCLUSIÓN: .....	82
ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO: .....	84
Fuentes: .....	84
Bibliografía: .....	84
ANEXO: .....	86

## RESUMEN:

En este trabajo desarrollamos una investigación fundado en el conocimiento, la importancia, la aplicación de la inteligencia emocional y su percepción en la gestión del capital humano en las empresas del **Parque Industrial de San Francisco**; para su análisis nos basaremos en estudios y teorías definidas por Daniel Goleman, como así también de ciertos autores (Robbins, Mayer y Salovey, Schein, Cooper) que nos permiten definir y detallar los temas que involucran este trabajo.

Para observar la evolución en la importancia y el reconocimiento del capital humano, contemplamos necesario mencionar y distinguir entre empresa tradicional y emergente. En este contexto, el comportamiento organizacional y sus variables, como motivación, liderazgo, comunicación, toma de decisiones, relaciones de confianza, equipos de trabajo y creatividad e innovación, cobran una relevancia crucial.

El concepto de inteligencia emocional proviene del campo de la psicología, destacando la gestión adecuada de las emociones de las personas, de dónde vienen y su importancia dentro de las organizaciones, permitiendo un ambiente de trabajo más colaborativo, eficiente y armonioso.

Por último, en el trabajo se observarán los resultados obtenidos a través de las encuestas realizadas a las empresas del Parque Industrial de San Francisco y se comprobará el cumplimiento de los objetivos, tanto general como específicos, planteados en la investigación.

**Palabras claves: empresas emergentes, empresas tradicionales, comportamiento organizacional, inteligencia emocional, pensamiento, emoción, liderazgo, comunicación, equipos, éxito empresarial.**

## INTRODUCCIÓN:

La presente investigación tiene como interés principal describir la importancia de la inteligencia emocional en las empresas del Parque Industrial de la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba, describiendo las comprensiones entre las dimensiones de la inteligencia emocional y su percepción en la gestión del capital humano, obteniendo a cambio conclusiones acerca del conocimiento del concepto, su aplicación y herramientas utilizadas en base al mismo.

Por su parte la inteligencia emocional (IE) es la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás de manera positiva. Este término fue conceptualizado y definido por Daniel Goleman quien estima que la misma se conforma en base a cinco dimensiones: conocer las emociones y sentimientos propios, manejarlos, reconocerlos, crear la propia motivación, y gestionar las relaciones.

Él mismo estimó que la inteligencia emocional es responsable del 80% del éxito de una persona en el trabajo, mientras que el coeficiente intelectual es responsable sólo del 20%. (Goleman, 1998)

Algunos estudios ilustran que las mujeres sobresalen en inteligencia emocional y que tienen niveles más altos que los hombres (Goldenberg, 2006; Pacheco, 2019).

Además, se concluyó que las personas con una inteligencia emocional elevada pueden tomar las decisiones correctas utilizando su comprensión emocional (Zampetakis, 2009).

A su vez, para distinguir entre empresa tradicional y emergente nos basaremos en la importancia y el reconocimiento de las personas, quienes son el recurso más valioso e indispensable para alcanzar los objetivos de la empresa.

En primer lugar, la empresa tradicional se estudia, según Rafael Echeverría, como modelos de negocio establecidos y rígidos, con una estructura jerárquica y procesos de toma de decisiones centralizados. Estas empresas tienden a resistirse al cambio y a la innovación, manteniendo prácticas y tecnologías obsoletas que dificultan su adaptación al entorno empresarial cambiante. Considera que la cultura organizacional puede ser conservadora y poco flexible, lo que limita la creatividad y la capacidad de respuesta ante nuevas oportunidades o desafíos.

En contraparte una empresa emergente es aquella que se caracteriza por su capacidad de adaptación, innovación y flexibilidad en un entorno empresarial cambiante y competitivo. Estas empresas están abiertas al cambio, son ágiles en la toma de decisiones y buscan constantemente nuevas oportunidades de crecimiento y desarrollo. Se caracterizan por su cultura organizacional abierta, colaborativa y orientada al aprendizaje continuo, como así también fomentan la participación activa de sus empleados, promueven la creatividad y la autonomía en el trabajo, y valoran la diversidad de ideas y perspectivas.

Consideramos que esta investigación será de utilidad para evaluar el nivel de conocimiento que las empresas del Parque Industrial poseen acerca del concepto de inteligencia emocional e identificar la importancia o el rol que le asignan dentro de la organización en caso de estar familiarizadas con él.

Asimismo, se busca analizar cómo se aplica en relación al capital humano y qué relevancia se le otorga para el futuro, resaltando el valor de las habilidades interpersonales en el entorno laboral, las cuales influyen en sus actitudes y comportamientos organizacionales.

## OBJETIVOS:

### Objetivo General:

- Evaluar el nivel de conocimiento acerca del término "*inteligencia emocional*", su grado de aplicación y percepción en base al capital humano que poseen las empresas del Parque Industrial de San Francisco.

### Objetivos Específicos:

- Elaborar un marco teórico en base al concepto de inteligencia emocional, comportamiento organizacional y empresas tradicionales y emergentes.
- Indagar en qué medida le otorgan reconocimiento a la dimensión de Recursos Humanos.
- Determinar el conocimiento y la importancia de la inteligencia emocional dentro de la alta gerencia de las organizaciones del Parque Industrial.
- Reconocer en qué aspectos se aplica la inteligencia emocional dentro de las organizaciones.
- Identificar los desafíos y oportunidades que tienen los gerentes al aplicar el concepto de inteligencia emocional.

## MARCO TEÓRICO:

### **CAPÍTULO 1: LAS EMPRESAS A TRAVÉS DEL TIEMPO**

*“Hasta finales de la década de 1980, los planes de estudio de las escuelas de administración hacían énfasis en los aspectos técnicos de la disciplina, y se enfocaban sobre todo en economía, contabilidad, finanzas y técnicas cuantitativas. Los cursos sobre el comportamiento humano y las aptitudes de los individuos recibían relativamente menos atención. Sin embargo, desde entonces las escuelas de administración se han percatado de la relevancia que tienen las habilidades interpersonales para determinar la eficacia de un gerente. De hecho, una encuesta realizada con más de 2,100 directores de finanzas en 20 industrias reveló que la falta de habilidades interpersonales es la principal causa del estancamiento de algunos empleados.” (Robbins & Judge, 2017)*

#### **¿Qué es una empresa tradicional y emergente?**

Al hablar de empresa podemos distinguir entre tradicional y emergente, uno de los autores más reconocidos que habla sobre este tema es Rafael Echeverría.

Define a una empresa tradicional como *“una estructura piramidal y jerárquica. Jerárquica, por cuanto el poder se define por el nivel en el que alguien se sitúa en la estructura, disponiendo de mayor poder quienes se encuentren en niveles más altos. La altura de la estructura es la que determina el poder y éste tiende a concentrarse en la cúspide. Es más, todo poder que no esté en la cúspide es siempre un poder que pertenece a otro y que se ejerce por delegación ”.* (Echeverría, 2003. p.46)

En estas empresas la toma de decisiones era centralizada y el poder se encontraba en la cúspide, a los miembros los consideraban como recurso productivo donde importaba una mayor rentabilidad, productividad y tiempos que genera el empleado.

Los operarios, ante la evaluación de estas variables, mientras más se acercan a la “línea de incumplimiento” sienten que van a ser castigados y hasta despedidos, ya que la función del trabajador era servir y cumplir lo que se le ordenaba. Esto quiere decir que rendían por miedo y no por capacidad o habilidades, lo que hace que no se pueda sostener en el tiempo, generando desmotivación, falta de comunicación, lealtad y relaciones de confianza.

Las relaciones estaban marcadas por esta fuerte asimetría de poder entre ambos, por ende, podemos decir que no se consideraba el capital humano como un recurso valioso e importante de la empresa.

En cambio, las emergentes son *“las nuevas empresas de punta, especialmente en el campo de las nuevas tecnologías, asumen formas muy diversas y muy alejadas del tipo de estructura que caracterizó a la corporación tradicional”.* (Echeverría, 2003. p.109)

En la actualidad, se caracterizan por su capacidad de *adaptación, innovación y flexibilidad* en un entorno empresarial cambiante y competitivo. Además, por su cultura organizacional abierta, colaborativa y orientada al aprendizaje continuo, fomenta la participación activa del recurso humano, la confianza, promoviendo la creatividad y la autonomía en el trabajo, y valorando la diversidad de ideas y perspectivas.

En si las organizaciones emergentes están dando mayor importancia a las personas ya que son parte fundamental en el progreso y en la cultura de la empresa. Además, la manera en que gestionan las emociones dentro de este contexto cobra una importancia crucial y un pilar fundamental para el éxito organizacional. En cambio, las empresas tradicionales pueden enfrentar desafíos en cuanto a cómo incorporar la inteligencia emocional en sus prácticas diarias, reconocer la importancia de las emociones en el lugar de trabajo y desarrollar habilidades emocionales en los líderes.

### **¿Cómo fue la evolución entre las empresas?**

Anteriormente, en la década del 80, las organizaciones hacían énfasis en los aspectos técnicos y se enfocaban sobre la *rentabilidad y productividad*, es decir que el comportamiento y las aptitudes de los individuos recibían menos atención. A lo largo del tiempo y de la transformación de la empresa en sí, se ha percatado la relevancia que tienen las *habilidades interpersonales* con la finalidad de que las organizaciones trabajen con más eficacia.

Una empresa tradicional *“representa precisamente un tipo de organización empresarial que contribuye a alcanzar un aprovechamiento máximo de la capacidad productiva del trabajo tras el objetivo de incrementar su capacidad para generar valor”* (Echeverría, 2003. p.29). Esto menciona la importancia que le daban al rendimiento y no a la persona o a las habilidades blandas.

Es en este punto donde destacamos que, si los operarios no cumplían con lo que se indicaba o no llegaban al rendimiento esperado, eran castigados o hasta podrían ser despedidos. Esta falta de comprensión puede llevar a interrupciones en las actividades diarias y afectar la productividad de manera significativa, resultando contraproducente sin tener presente que las personas enfrentan diferentes emociones y a veces no están alineadas con el trabajo.

Según Echeverría: *“la estructura de la empresa tradicional ha devenido lenta, poco eficaz, distorsionadora de sus procesos de trabajo y negocio, cara y poco competitiva”* (Echeverría, 2003. p.50). Las empresas están arraigadas en prácticas y estructuras establecidas, por lo que dedican evolución en tiempos, productividad y rendimiento, haciendo que se vuelva lenta e ineficaz debido a los desafíos y limitaciones que pueden surgir.

Este modelo de empresa tradicional está en crisis y de esta forma surgen empresas del futuro conocidas como emergentes, quienes tendrán flexibilidad y capacidad para cambiar cuando lo requiera para mantenerse vigente, pensando en que la persona es un papel fundamental ya que no solamente importa la destreza física sino sus habilidades interpersonales.

En cambio, en este nuevo siglo se destacan las emergentes, que se caracterizan por ser horizontales, con menos niveles jerárquicos y flexibles, haciendo necesaria la generación de relaciones de trabajo fundadas en la confianza, estimulando el espíritu transformador e independiente del recurso humano, lo cual es un elemento clave en el logro de mejores resultados, por su capacidad de adaptación, su enfoque en la innovación, e importancia en las habilidades emocionales.

A medida que fueron pasando los años, la evolución del ser humano en las empresas ha marcado cambios significativos no solo en la manera de trabajar sino en la organización de las empresas. Estas transformaciones se han dado por diversos factores, como tecnológicos, económicos, sociales y culturales. En sí, el hombre se tuvo que ir adaptando, buscando nuevas alternativas y desarrollando habilidades, estrategias, capacidades y formas de interactuar con los demás dentro del ámbito laboral.

Durante la Revolución industrial, el ser humano era visto dentro de las organizaciones como un recurso laboral, cuyo valor estaba asociado a ejecutar tareas específicas de manera eficiente, dentro un sistema de producción estructurado. En el siglo XX, el enfoque taylorista, desarrollado por Frederick Taylor en su obra "Los principios de la administración científica" (1911), marcaron una división de trabajo donde el foco estaba en la especialización, estandarización, eficiencia y la medición del rendimiento.

El autor consideraba que el empleado debía ser dirigido como una extensión de las máquinas, maximizando la productividad. Sin embargo, existieron críticas a este modelo, ya que se consideraba que la productividad no dependía solo de la eficiencia técnica, sino también de factores como, la motivación, el bienestar y tener un buen clima laboral.

En la década de 1930 y con el tiempo, Elton Mayo y sus colegas, realizaron experimentos conocidos de Hawthorne. Se demostró que no solo los factores económicos ocupaban un papel importante en el desempeño laboral del trabajador, sino también los sociales. Estos cambios representaron un gran avance ya que le dieron mayor importancia al bienestar y a las relaciones interpersonales.

Luego, se empezó a considerar a los trabajadores como seres humanos con necesidades psicológicas y sociales. Aquí se empieza hablar sobre un cambio a través de la teoría desarrollada por Douglas McGregor que propuso dos visiones, una negativa "X" y otra positiva "Y". La primera (teoría X) se refería a que a los empleados les disgustaba el trabajo, y debían ser dirigidos para que lo realicen. En cambio, en la segunda (teoría Y) los trabajadores consideraban al trabajo algo más natural, por lo que las personas eran responsables y creativas bajo las condiciones.

En el siglo XXI, las empresas empiezan a considerar al ser humano como algo más que un factor productivo, como un activo estratégico clave. Otra de las teorías desarrollada por Jay Barney, sobre los recursos y capacidades, señalaba que los trabajadores, como parte del capital humano, pueden proporcionar ventajas competitivas sostenibles si son gestionados de manera efectiva.

Posteriormente, se empezaron a incorporar conceptos como la gestión de talento humano, la formación continua y la cultura organizacional, en la que han transformado una relación entre gerentes y trabajadores. El autor Edgar Shein, mencionando sobre la cultura organizacional, destacó la importancia de los valores compartidos y el liderazgo para crear entornos laborales que promuevan la colaboración y el desarrollo.

Hoy en día, las empresas han revolucionado la forma de trabajo en las últimas décadas, especialmente con la llegada de la tecnología, sostenibilidad y globalización. Algunos autores como Richard Branson y Simon Sinek hablan sobre modelos de liderazgo que prioricen el propósito y la potenciación del capital humano. Sinek, en su libro resalta que los gerentes deben fomentar entornos donde los trabajadores se sientan seguros, valorados y conectados con una misión y visión de la empresa.

Las nuevas generaciones buscan un enfoque más flexible con cuestiones como horarios, lugar de trabajo y expectativas laborales. Como así también crear ambientes más inclusivos y empáticos, dando a conocer nuevos temas como lo son la inteligencia emocional y la gestión del bienestar que pueden influir en la productividad, rendimiento, creatividad, en construir relaciones laborales saludables y mantener un entorno favorable.

En sí, se ve un cambio profundo en la evolución de los trabajadores, pasaron de ejecutores de tareas a colaboradores valiosos y estratégicos para las empresas que los lleva a una mayor competitividad.

Para finalizar, debemos considerar que las tecnologías y las empresas avanzan y se transforman, y es probable que continúen evolucionando hacia modelos más ágiles e inclusivos, en donde todos se deben adaptar y colaborar para generar un bienestar emocional que sean importante como la productividad y la eficiencia.

Los líderes de equipos como de empresas tendrán que generar un equilibrio con las capacidades racionales y emocionales de todos los colaboradores, y de esta forma poder reconocer el crecimiento y desarrollo profesional y personal para lograr éxito a largo plazo.

Según Goleman (1998), las organizaciones presentan grandes debilidades en la preparación y capacitación de sus empleados en lo que se refiere a ciertos aspectos: desde el escuchar a su fuerza laboral, el liderazgo efectivo, hasta la organización de equipos y la gestión de los cambios.

## CAPÍTULO 2: COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

**El presente capítulo tiene como objetivo presentar los diferentes conceptos del CO como así también aquellos aspectos que se ven involucrados por el mismo.**

*“No se requiere únicamente que un directivo cuente con emociones, de hecho, todos las tenemos; lo que nos diferencia uno de otros es aprender a reconocerlas y aplicarlas en el momento preciso y con la persona adecuada.”*

### ¿Qué es el comportamiento organizacional?

Empezaremos por definir el concepto estrella de este capítulo, el Comportamiento Organizacional (CO), según los autores Robbins y Judge *“es un campo de estudio que investiga el efecto que tienen los individuos, los grupos y la estructura sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar dicho conocimiento para mejorar la efectividad de la organización”*. (Robbins & Judge, 2017)

Otra definición muy similar es aquella expresada por Chiavenato, *“el comportamiento organizacional se refiere al estudio de las personas y los grupos que actúan en las organizaciones. Se ocupa de la influencia que todos ellos ejercen en las organizaciones y de la influencia que las organizaciones ejercen en ellos. En otras palabras, el CO retrata la continua interacción y la influencia recíproca entre las personas y las organizaciones.”* (Chiavenato, 2006)

*“Es la materia que busca establecer en qué forma afectan a los individuos, los grupos y el ambiente en el comportamiento de las personas dentro de las organizaciones, siempre buscando con ello la eficacia en las actividades de la empresa”*. (Brunet, 1997)

*“Es el estudio y aplicación de los conocimientos sobre la manera en la que las personas (tanto en lo individual como en grupos) actúan en las organizaciones.”* (Davis & Newstrom, 1997)

El término hace referencia a aplicar el conocimiento para lograr eficiencia y eficacia dentro de las empresas, ya sea a través de la gestión de personas, la optimización de procesos o la creación de un ambiente laboral más productivo logrando un bienestar, que al largo plazo, tiene influencia positiva sobre el desempeño de la organización.

Dentro de este concepto encontramos diversos aspectos del comportamiento humano en el entorno laboral, como lo son la motivación, la toma de decisiones, el liderazgo, la comunicación, las relaciones de confianza, el trabajo en equipo, la lealtad, y la creatividad e innovación. Podemos decir, que estas son las *variables centrales* que conforman el término, y quienes se llevan la mayor atención a la hora de gestionar el capital humano, siendo crucial para ello una base de alto grado de consciencia emocional.

En sí, se busca entender cómo los individuos y los grupos interactúan dentro de una organización, cómo se ven afectados por el ambiente organizacional y cómo pueden influir en la efectividad y el desempeño en su conjunto. El objetivo es promover un entorno donde las personas puedan desarrollar su máximo potencial y contribuir de manera positiva.

Los autores Keith Davis y John W. Newstrom en el libro *Comportamiento Humano en el trabajo* proponen cuatro objetivos centrales del Comportamiento Organizacional.

1. *Describir*, el modo en el que se comportan las personas considerando diferentes condiciones y factores externos con la finalidad de comunicar su conducta humana dentro del contexto laboral.
2. *Comprender*, el comportamiento de las personas y por qué lo hacen, siendo este objetivo el análisis central del CO.
3. *Predecir*, la conducta de los miembros de la organización ya sea productiva, desleal, eficiente, o cualquier aspecto que pueda llegar a ocasionar imprevistos y así tomar medidas preventivas y no correctivas.
4. *Controlar*, el desempeño de los miembros a través de la promoción y el impacto en el comportamiento de cada uno, el trabajo en equipo, desarrollo de habilidades propias, entre otros.

El comportamiento organizacional enfrenta varios retos en un entorno dinámico y complejo. También ofrece numerosas oportunidades para mejorar el desempeño organizacional, fomentar la innovación y crear ambientes de trabajo más efectivos y satisfactorios para el capital humano. Según Robbins, existen algunos retos y oportunidades a la hora de utilizar el concepto.

- *“Responder a presiones económicas”*
- *“Responder adecuadamente a los retos que plantea la globalización”*
- *“Gestionar exitosamente la diversidad de la fuerza laboral”*
- *“Mejorar las habilidades interpersonales de la fuerza laboral”*
- *“Estimular el cambio y la innovación en las organizaciones”*
- *“Convivir con lo temporal, lo flexible, lo espontáneo y lo impredecible”*
- *“Adaptarse a nuevos diseños organizacionales y formas de trabajo”*
- *“Gestionar el equilibrio entre la vida laboral y personal”*
- *“Crear ambientes de trabajo positivo”*
- *“Fomentar una conducta organizacional ética” (Robbins & Judge, 2017)*

El comportamiento organizacional tiene diferentes efectos: **individual, grupal y organizacional**, en el que a su vez existen tres tipos de variables: los insumos, procesos y resultados, contribuyendo en distintas ramas o disciplinas de la psicología, psicología social, antropología y sociología. La presentación del modelo general del concepto establece sus parámetros, conceptos y relaciones, obteniendo un panorama de la manera en que los temas enriquecen las oportunidades de mejora interna.

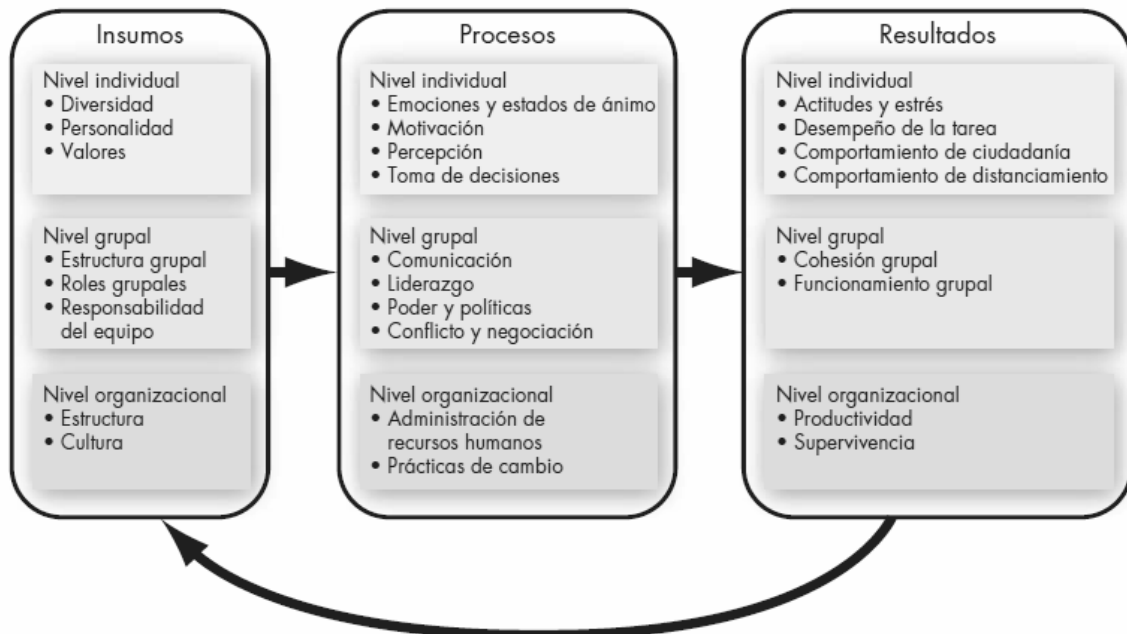
Al mencionar las variables de los **insumos** podemos destacar a la *personalidad*, la *estructura del grupo* y la *cultura organizacional*, las cuales conducen a los procesos. Los **procesos** son el conjunto de las *acciones* que realizan como resultado de los insumos de los individuos, los grupos y las organizaciones que llevan a los resultados. En esta última variable es donde se encuentran las emociones, estados de ánimos, toma de decisión, motivación, percepción, comunicación, liderazgo, conflicto, negociación, poder y políticas, administración de recursos humanos y prácticas de cambio, es uno de los puntos más importantes en una organización y el que puede afectar al desarrollo y desempeño no solo de la persona, sino también de los equipos de trabajo. Finalizando encontramos los **resultados**, variable fundamental para *explicar* y *predecir* cómo afectan las otras variables.

Los procesos son el conjunto de las acciones que se realizan como resultado de los insumos de los individuos, los grupos y las organizaciones, los cuales llevan a los resultados. Dentro de los procesos encontramos diversas variables fundamentales:

- **Emociones y estados de ánimo:** Las emociones son reacciones intensas y de corta duración ante estímulos específicos, mientras que los estados de ánimo son sentimientos más difusos y duraderos. Ambas influyen en el desempeño y la satisfacción laboral.
- **Toma de decisión:** Se refiere al proceso mediante el cual los individuos o grupos seleccionan la mejor alternativa entre varias opciones, con base en información, experiencias previas y análisis de riesgos.
- **Motivación:** Es el conjunto de factores internos y externos que impulsan a los empleados a desempeñar sus tareas con entusiasmo y compromiso. Existen diversas teorías sobre la motivación, como la teoría de Maslow, Herzberg y la teoría de la autodeterminación.
- **Percepción:** Es el proceso mediante el cual los individuos interpretan y dan significado a la información del entorno. La percepción influye en la manera en que se evalúan situaciones y personas dentro de la organización.
- **Comunicación:** Se refiere al proceso de transmisión de información entre los miembros de la organización. Una comunicación efectiva es esencial para la coordinación y el trabajo en equipo.
- **Liderazgo:** Es la capacidad de influir en otros para alcanzar objetivos organizacionales. Existen distintos estilos de liderazgo, como el transformacional, autocrático y democrático.

- **Conflicto y negociación:** El conflicto surge cuando existen diferencias de intereses entre individuos o grupos. La negociación es el proceso mediante el cual se buscan soluciones mutuamente beneficiosas para resolver estos conflictos.
- **Poder y políticas:** El poder es la capacidad de influir en las decisiones y acciones de otros, mientras que las políticas organizacionales se refieren a estrategias informales para ganar influencia dentro de la empresa.
- **Administración de recursos humanos:** Abarca la planificación, contratación, capacitación y retención del talento humano dentro de la organización, garantizando su desarrollo y bienestar.
- **Prácticas de cambio:** Son estrategias implementadas para gestionar la transformación organizacional y la adaptación a nuevas circunstancias del mercado o del entorno interno.

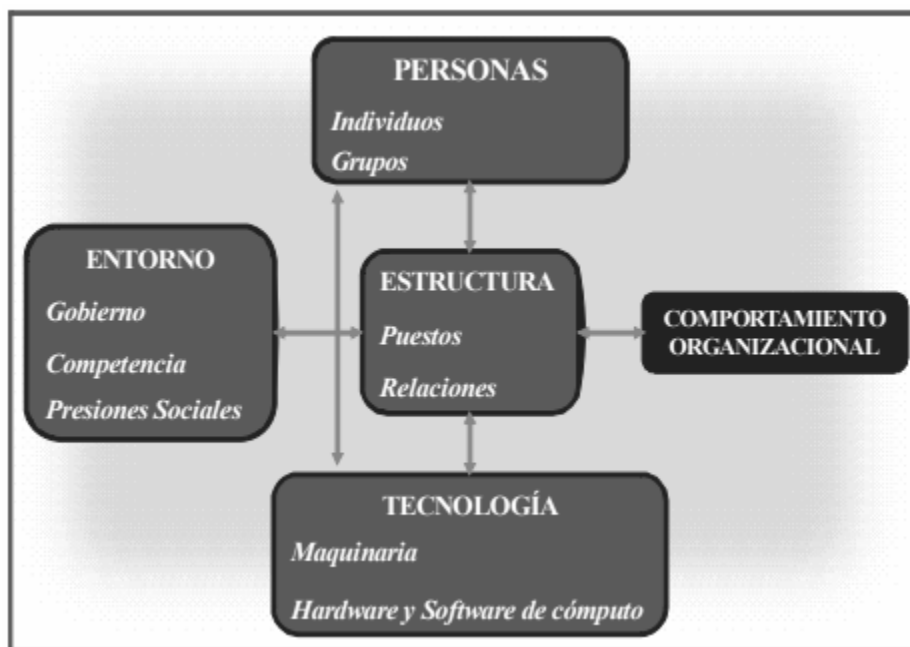
Finalizando encontramos los resultados, variable fundamental para explicar y predecir cómo afectan las otras variables. Los resultados pueden incluir el desempeño laboral, la satisfacción de los empleados, la eficiencia organizacional y el logro de los objetivos estratégicos. Estos resultados determinan el éxito y la sostenibilidad de la organización en el tiempo.



**FIGURA N° 1**  
**Título: Modelo de Comportamiento Organizacional**  
**(Robbins & Judge, 2017)**

Al mismo tiempo cabe mencionar y tener en cuenta que existen diferentes componentes de la Naturaleza, quienes influyen de manera significativa en el CO, y podemos clasificarlos en cuatro áreas:

1. *Capital Humano*, las mismas conforman el sistema social interno de las organizaciones a través de individuos o grupos.
2. *Estructura*, se encuentra compuesta por las relaciones interpersonales tanto formales como informales, como así también la diversidad de puestos y jerarquías.
3. *Tecnología*, son aquellas herramientas que permiten llevar a cabo las diferentes tareas y actividades.
4. *Ambiente*, tanto interno como externo que a su vez forma parte de un sistema mayor quien contiene sus propios elementos a los cuales la organización también debe adaptarse.



**FIGURA N° 2**

**Título: Fuerzas ejercidas en el Comportamiento Organizacional (Davis & Newstrom, 1997)**

***¿De qué manera podrían coexistir los componentes de la Naturaleza del CO?***

Las organizaciones de la actualidad cuentan con diferentes Modelos de CO que funcionan como sistemas basados en la visión, misión, valores, metas y cultura de la organización ya sean propios de la organización como también aquellos que se integran con los miembros que la componen, todos se combinan para crear una filosofía organizacional marcando las actitudes, conductas y factores que promuevan la motivación y el alcance de las metas.

Las organizaciones conforman diferentes sistemas, por ende, obtienen resultados distintos, la variedad de mismo se debe a la diversidad de modelos que se puedan generar.

Keith Davis y John W. Newstrom definen cinco modelos de comportamiento organizacional:

*Modelo autocrático*, es el sistema en el que aquella persona que no cumpla las indicaciones será sancionada. El mismo tiene sus inicios en la Revolución Industrial, y como se mencionó

anteriormente, la administración creía saber lo que era mejor para los empleados, por tanto las decisiones se centraban en la gestión superior.

*Modelo de Custodia*, en este caso los empleadores buscaban una manera más amena de llevar las relaciones con los subordinados logrando mayor satisfacción y calidad en la vida laboral, para ello, comenzaron a estudiar a los miembros de la organización.

*“Había muchas cosas que querían decir, y algunas veces lo decían cuando renunciaban o cuando perdían los estribos. Los empleados estaban llenos de inseguridad, frustraciones y agresividad hacia sus jefes. Como no podían ventilar sus sentimientos directamente, algunas veces se iban a casa y los desahogaban con su familia o vecinos; así que toda la comunidad sufría esta relación”* (Davis & Newstrom, 1997. p.34)

De igual manera, este modelo no era suficiente para niveles de productividad máximos, lo que llevó a buscar nuevos y mejores modelos organizacionales.

*Modelos de Apoyo*, este modelo puso como centro de análisis al trabajador, otorgándole importancia y reconociendo la complejidad de comprender la personalidad del mismo. Esto llevó a apoyarse en el liderazgo dando dirección a la empresa en función de los objetivos pretendidos.

*“El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder o el dinero. Mediante el liderazgo, la administración aporta un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y lograr, en beneficio de la organización, las cosas de las que son capaces.”* (Davis & Newstrom, 1997. p.36)

*Modelo Colegiado*, apunta a un conjunto de gente que trabaja en cooperación por un propósito en común. Comienzan a incorporar un nuevo concepto de “equipo” que se dirige hacia una misma dirección donde se sientan útiles y necesarios.

En este enfoque el resultado psicológico que habla sobre el colaborador es la autodisciplina, se sienten responsables alcanzando un alto desempeño el cual colabora con el alcance de las metas, obteniendo satisfacción por la contribución y una gran sensación de autorrealización.

*Modelo de sistemas*, resalta los valores propios del comportamiento organizacional, identifica, desarrolla y administra las fortalezas psicológicas de los empleados. Los líderes centran su atención en ayudar a los colaboradores a desarrollar esperanza, optimismo, seguridad, empatía, fiabilidad, valor, eficacia y elasticidad. Los administradores que aplican este modelo protegen y fomentan a su capital humano para desarrollar una cultura positiva en el trabajo alcanzando el éxito organizacional y empleados comprometidos.

Todos los miembros de cualquier nivel necesitan adquirir y desarrollar inteligencia social, es decir conciencia social estratégica para los administradores, la cual contiene cinco dimensiones:

- *Empatía: apreciación por los demás e interrelación con ellos.*

- *Presencia: proyectar el valor propio en el comportamiento personal.*
- *Radar situacional: capacidad de interpretar las situaciones sociales y responder apropiadamente.*
- *Claridad: usar el lenguaje con eficacia para explicar y persuadir.*
- *Autenticidad: ser “real” y transparente, y proyectar honradez.*

(Davis & Newstrom, 1997. p.38)

	<b>Autocrático</b>	<b>De custodia</b>	<b>De apoyo</b>	<b>Colegiado</b>	<b>De sistemas</b>
<b>Base del modelo</b>	Poder	Recursos económicos	Liderazgo	Asociación	Confianza, comunidad, significado
<b>Orientación de la administración</b>	Autoridad	Dinero	Apoyo	Trabajo en equipo	Interés, empatía
<b>Orientación de los empleados</b>	Obediencia	Seguridad y prestaciones	Desempeño de trabajo	Conducta responsable	Carácter
<b>Resultado psicológico en los empleados</b>	Dependencia del jefe	Dependencia de la organización	Participación	Autodisciplina	Automotivación
<b>Necesidades satisfechas de los empleados</b>	Subsistencia	Seguridad	Estatus y reconocimiento	Autorrealización	Amplio alcance
<b>Resultados de desempeño</b>	Mínimos	Cooperación pasiva	Despertar	Entusiasmo de impulsos	Pasión y compromiso moderado con las metas organizacionales

**FIGURA N° 3**

**Título: Modelos del Comportamiento Organizacional  
(Davis & Newstrom, 1997)**

La evolución, transformación y desarrollo de los modelos en la práctica a lo largo del tiempo se debe al reconocimiento y hallazgo de las diferentes necesidades de los miembros en las organizaciones, se requiere flexibilidad para modificar y ampliar los sistemas existentes.

Es erróneo pensar que un modelo es “mejor” que otro ya que va depender del tiempo y el momento en el que se encuentre. El desafío es poder identificar el modelo que se utilizara y poder evaluar su eficacia.

### **¿Cuáles son los aspectos del CO?**

Como se mencionó anteriormente, se encuentra un amplio campo de aspectos indispensables que conforman el comportamiento organizacional, entre los cuales encontramos:

*Motivación:* Es la forma de promover un comportamiento, dirigirlo y mantenerlo en el tiempo; “es un proceso que determina la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo hacia el logro de una meta” (Robbins & Judge, 2017). Es una gran variable ya que afecta al capital humano

para el logro de objetivos, por ejemplo, se les determina lo que deben hacer, que tan bien lo están haciendo y cómo podrían mejorar el rendimiento.

Es importante destacar que la motivación no es un rasgo personal, esto quiere decir que algunos la tienen y otros no y depende de la interacción de la persona con la situación y tarea que está realizando. En las organizaciones, los colaboradores se comprometen con las actividades, ponen todo su esfuerzo o energía y tratan de superar todo tipo de desafío.

*Toma de decisiones:* Es elegir entre dos o más opciones que afectan de forma directa o indirecta el estado actual de la organización, puede ser centralizada o descentralizada; “*surge siempre como reacción a un problema. Es decir, cuando existe una diferencia, una brecha entre el estado actual de las cosas y el estado deseable*”. (Robbins & Judge, 2017). Es crucial la capacidad que debe tener una persona para tomar decisiones sobre circunstancias que vayan apareciendo a lo largo no solo de la vida sino también del ámbito laboral, considerando que la calidad de las mismas puede influir de manera directa.

*Liderazgo:* es la capacidad que tiene una persona de influir sobre un grupo de individuos, conduciéndolos hacia el logro de objetivos y metas. Se consideran como personas éticas, que generan confianza, son creativos, estimulan e inspiran a sus seguidores. Los líderes de equipos saben quiénes son, lo que creen y valoran del resto, buscan estimularlos e inspirarlos, fomentan un buen ambiente de trabajo y poder adaptarse a los cambios.

*Comunicación:* proceso que involucra un mensaje, emisor y receptor, entre otros elementos que hacen al proceso comunicacional. No es solo la transferencia de un significado sino también la comprensión en la recepción del mismo. El uso puede influir de manera directa como indirecta en el equipo de trabajo.

En la comunicación eficaz existen ciertas barreras como filtrado, percepción selectiva, sobrecarga de información, emociones, lenguaje, silencio, miedo a la comunicación y mentiras. Con respecto a las emociones, las personas pueden interpretar el mismo mensaje de forma diferente, todo depende del estado de ánimo y el sentimiento que pueden llegar a tener el individuo.

*Creatividad e innovación:* son factores claves para adaptarse, crecer y mantener una ventaja competitiva en un entorno dinámico y para estar mejor posicionados, esto se debe al capital humano quienes son los motores para llevarlo adelante. Los individuos creativos son capaces de pensar distinto, con nuevas ideas y enfoques, y encontrar soluciones a problemas complejos. Cuando son innovadores, implementan las ideas para crear valor.

*Relaciones de confianza:* proceso en el que los individuos crean, mantienen, conectan y confían en los demás y en la organización, donde la transparencia y el respeto mutuo tienen mucha importancia. Es fundamental para el funcionamiento y generación de un clima de trabajo positivo, colaborativo y eficaz para el logro de los objetivos y metas que tenga el equipo.

*Equipo de trabajo:* conjunto de esfuerzos individuales de los miembros de un grupo de trabajo que dan como resultado un desempeño mayor que la suma de los aportes de cada uno. Esta modalidad de trabajo es eficiente y eficaz, generando sinergia positiva, mejorando el desempeño y logrando un mayor potencial para mejores resultados.

Cabe destacar que, la convivencia en el equipo es importante ya que se genera mayor cariño, respeto, empatía, compañerismo y se le suma el interés de las emociones de cada una de las personas. Esto hace que funcione mucho mejor el grupo de trabajo, logren mayor rendimiento, productividad, alcancen metas y objetivos.

Es esencial en los grupos de trabajo la confianza, ya que permite que las personas se sientan cómodas y seguras al compartir ideas, objetivos, estrategias y proyectos. Como así también, puedan discutir errores y problemas que surgen de la mejor forma y escuchando las diferentes opiniones que tengan, retroalimentando sus posturas y conocimientos.

Los individuos que se unen forman equipos o grupos, para lograr diversos propósitos u objetivos. Existen dos tipos: los formales y los informales. El primero se refiere a aquellos que están reunidos con una dirección hacia una meta, objetivo o propósito y que están determinados por las redes jerárquicas y estructurales de la organización. El segundo hace hincapié en las amistades que surgen de manera natural como respuesta a las necesidades de socialización, no están estructuradas de manera formal.

Según Robbins existen cinco etapas de desarrollo grupal:

1. *Formación*, se caracteriza por una gran cantidad de incertidumbre acerca del propósito, la estructura y el liderazgo del grupo. El fin de esta etapa es la aceptación de pertenencia.
2. *Tormenta*, comprende la existencia de un conflicto interno dentro del grupo de personas, en donde los miembros aceptan la existencia del grupo, pero se niegan a los límites de la individualidad, se extiende la incertidumbre acerca del liderazgo. Finaliza cuando existe una jerarquía relativamente clara dentro del grupo.
3. *Normativa*, los miembros desarrollan relaciones cercanas alcanzando la cohesión grupal, existe un fuerte sentido de identidad y relaciones de confianza. Esta etapa culmina cuando la estructura del grupo se consolida y se asimilan las expectativas en conjunto.
4. *Desempeño*, en esta etapa la estructura es totalmente aceptada y funcional, el grupo madura y aprende a manejar retos más complejos. Esta finaliza cuando las tareas son eficientemente cumplidas.
5. *Suspensión*, para los grupos de trabajos permanentes sería la última etapa de desarrollo, en el caso de ser grupos temporales dentro de esta se preparan para la disolución siendo la última.

*“Un equipo es un grupo cooperativo en contacto que realiza una acción coordinada. Cuando los miembros de un equipo conocen sus objetivos, contribuyen responsable y entusiastamente a las tareas y se apoyan entre sí, están realizando un trabajo en equipo”.* (Kimicki & Kreitner, 2003)

Existen diversos equipos de trabajo, para resolver problemas, de trabajo autodirigidos, transfuncionales, y virtuales. Cada uno es eficiente para afrontar diferentes circunstancias.

- *Para resolver problemas*, es un grupo conformado a partir de 5 a 12 colaboradores de una misma área, para observar y analizar distintas formas de mejorar y lograr mayor eficiencia y eficacia en el entorno laboral.
- *Trabajo autodirigidos*, están compuestos de 10 a 15 personas que realizan actividades relacionadas, asumiendo las responsabilidades delegadas. Una desventaja es que no son óptimas para la solución de conflictos.
- *Transfuncionales*, personas de una misma jerarquía, pero de distintos departamentos o áreas que se reúnen con el objetivo de resolver problemas y realizar tareas en conjunto.
- *Virtuales*, los miembros se encuentran interconectados a través de dispositivos tecnológicos, los cuales les permiten llevar a cabo el desarrollo de las actividades.

Para ser equipos eficientes, se necesitan de componentes claves como el contexto, componentes y procesos.

En el caso del contexto es un factor crucial para determinar el éxito del equipo y de ello depende:

1. *Recursos adecuados*, los equipos dependen de la disponibilidad de los recursos externos como información, dispositivos, personal, estímulo, entre otros. A mayor cantidad de recursos, mayor probabilidad de alcanzar las metas y más eficiencia en la realización del trabajo.
2. *Liderazgo y estructura*, es importante que todos los miembros consideren que la carga de actividades y responsabilidades está dividida de igual manera. Para ello, se requiere de un liderazgo y estructuras óptimas, como así también la inclusión y participación de las opiniones de los miembros. Cabe destacar que, el gerente administra el equipo desde afuera y ya no desde adentro, siendo especialmente importante que el líder delegue responsabilidades.
3. *Clima de confianza*, la confianza es la base para que el equipo se comprometa con las metas y las necesidades del líder, facilitando la cooperación, reduciendo la necesidad de vigilar la conducta de los miembros y generando la unión entre ellos. A mayores niveles de confianza, mayor equilibrio en el equipo. Una de las desventajas de este factor, es que puede ser vulnerable al cambio de las condiciones del ambiente. Además, no es un aspecto deseable en todas las circunstancias, ni tampoco en exceso ya que en equipos con altos niveles de confianza los individuos tienden menos a defender sus ideas.
4. *Evaluación del desempeño y sistema de recompensa*, se considera que posiblemente la evaluación de desempeño y recompensas interfieren en el desarrollo de los equipos de alto rendimiento, es por ello que la gerencia, además de los reconocimientos individuales, debería

reconocer y compensar a todo el grupo por los resultados obtenidos en conjunto, lo cual mejoraría el esfuerzo y compromiso del equipo.

*“Cuando construyo un equipo, busco personas ingeniosas. Se necesitan individuos que sean flexibles y que realmente sean discretos [...] La discreción también habla de la integridad” (Maria Contreras-Sweet). (Robbins, & Judge, 2017)*

Composición de los equipos incluye variables de cómo se debe asignar el personal, entre ellas:

- *Habilidades de los miembros*, es parte del desempeño del equipo depende de los conocimientos, habilidades y aptitudes de cada uno de los integrantes, las cuales establecen parámetros de la eficacia y de la capacidad del equipo que puede alcanzar. Por su parte, cuando consiste en resolver tareas complejas, los equipos muy hábiles se desempeñan mejor, alcanzando una mayor adaptabilidad en situaciones cambiantes y gran capacidad de aplicar sus conocimientos.
- *Personalidad de los miembros*, como bien sabemos la personalidad influye de manera significativa en la conducta, por tanto existen algunos rasgos específicamente relevantes para la eficacia de un equipo. Los individuos *meticulosos* son hábiles para respaldar a otros miembros y colaboran cuando su ayuda es necesaria. Los equipos con un alto grado de *apertura de la experiencia* tienen un mayor desempeño y consideran al conflicto como constructivo. Los miembros de *mente abierta* se comunican mejor y son más creativos e innovadores. Los equipos que se caracterizan por ser estables emocionalmente, son capaces de manejar conflictos y utilizarlos a favor de su rendimiento. La *afabilidad* por su parte puede disminuir la productividad, en cambio, un nivel medio- alto de *extroversión* presenta un mayor grado de ayuda y cooperación. Los rasgos de personalidad dentro de los equipos son tan importantes como cualquier factor o variable que influye en la eficacia.
- *Asignación de roles*, la selección de los integrantes de un equipo debe garantizar la cobertura de los diferentes roles. Los grupos con miembros más experimentados y hábiles tienen un mayor desempeño, sin embargo, aquellos que ocupan roles esenciales son fundamentales para los procesos, es decir que, se deben asignar los más importantes a los más capaces, experimentados y meticulosos. Por esa razón, los equipos que desean ser exitosos deben seleccionar a las personas en base a sus aptitudes y preferencias. Para incrementar la probabilidad de alcanzar una cohesión grupal, los gerentes deben conocer la fortaleza de cada miembro y lo que puede aportar cada uno.
- *Diversidad de los miembros*, una de las características más relevantes en este aspecto es la demografía organizacional definida como edad, género, raza, nivel académico y experiencia. Se sostiene que la diversidad afecta de manera negativa al desempeño laboral es decir que, a mayor diversidad demográfica, mayor rotación, como así también, a niveles más altos de conflicto, existe una mayor probabilidad de renuncia. Persisten dos visiones de acuerdo a la

diversidad de la organización, algunos sostienen que es algo positivo ya que las mismas se benefician con diferentes perspectivas, mientras que otros consideran que, este efecto ni siquiera está relacionado con el desempeño laboral. Sin embargo, un liderazgo adecuado puede mejorar y potenciar a los equipos diversos siempre y cuando se enfoque en los valores de cada miembro.

- *Diferencias culturales*, los estudios indican que la diversidad cultural interfiere en los procesos de los equipos. Las personas que ocupan un estatus cultural más alto, suelen pertenecer a las mayorías. Se detectó que estos miembros mejoran el desempeño del grupo. Si bien se busca que la diversidad cultural beneficie en diferentes puntos de vista, los equipos culturalmente heterogéneos presentan mayores dificultades para aprender a trabajar entre sí y resolver problemas, de igual manera, estas diferencias se atenúan con el tiempo.
- *Tamaño de los equipos*, una de las claves para alcanzar la eficacia en los grupos consiste en mantener un número reducido de miembros. En términos generales podemos decir que los equipos más eficaces tienen entre cinco a nueve integrantes con el objetivo de aportar diversidad de perspectiva y habilidades, pero al mismo tiempo promoviendo la cohesión, confianza, comunicación y coordinación entre ellos. Se recomienda en aquellos grupos con un número elevado de integrantes la posibilidad de conformar subequipos.
- *Preferencia de los miembros*, cuando se seleccionan miembros se debe considerar tanto las preferencias individuales, capacidades, personalidades y destrezas, intentando reunir aquellas personas que quieran trabajar en grupo.

Como última instancia se analizan aquellos procesos que se relaciona con la eficacia de los equipos:

- *Propósito y plan comunes*, analizan su visión, establecen metas y desarrollan estrategias para alcanzarlas. En este punto se dedica gran parte de tiempo para determinar un propósito común con el cual se identifican los miembros.
- *Metas específicas*, deben ser claras, realistas, temporales, medibles, desafiantes y alcanzables tentando a los miembros a lograrlas y dar lo mejor de sí mismo.
- *Eficacia en los equipos*, se caracteriza por tener confianza en sí mismo y creen que pueden conseguir las metas propuestas.
- *Identidad de los equipos*, cuando los miembros están conectados emocionalmente y manifiestan un sentido de pertenencia, estos tienden a invertir más en las relaciones interpersonales, como así también esforzarse en conjunto.

- *Cohesión de los equipos*, significa que los miembros se encuentran vinculados emocionalmente entre sí y por ende se sienten motivados por el equipo. Este aspecto tiene un gran poder acerca del desempeño, a mayor cohesión, mayor eficiencia.
- *Modelos mentales*, son representaciones mentales organizadas de los elementos que comparten los miembros de los equipos. Es muy probable que los integrantes tengan modelos mentales equivocados, esto sucede inevitablemente en los equipos que están sometidos a altos niveles de estrés perjudicando su desempeño. No obstante, existen individuos que funcionan normalmente dentro de equipos de acción, donde se llevan a cabo tareas intensas, impredecibles e interdependientes, con frecuencia están sometidos a un alto nivel de estrés, pero su desempeño es elevado ya que el estrés forma parte del contexto normal y esperado.
- *Niveles de conflicto*, existen diferentes estilos de conflictos que influyen en los equipos. Aquellos generados por incompatibilidades en las relaciones interpersonales, la mayoría de las veces son disfuncionales. Los de tareas, dados por aquellas actividades no rutinarias estimulan la discusión, crítica de problema, pero puede llevar a una mejor toma de decisiones. Por otra parte, la manera en que se resuelven también diferencia a un equipo eficaz de uno ineficaz.
- *Pereza social*, se da cuando los integrantes no reconocen, ni tienen asignadas responsabilidades, tanto individuales como grupales.

En sí, el comportamiento organizacional es un fenómeno que resulta de la interacción de múltiples variables, siendo fundamental comprenderlas y gestionarlas para fomentar un entorno de trabajo productivo y saludable. La integración de estos conocimientos permite a las organizaciones *optimizar sus procesos y lograr sus objetivos de manera más efectiva*.

### **¿Qué relación existe entre los aspectos del comportamiento organizacional con la inteligencia emocional?**

La relación entre el comportamiento organizacional y la inteligencia emocional es fundamental para comprender *cómo* los individuos y los grupos interactúan y se desempeñan en el lugar de trabajo, en el que la inteligencia emocional tiene un papel crucial ya que afecta en cómo las personas manejan sus propias emociones, y se relacionan con los demás, contribuyendo al éxito de la organización. Por eso, cuando la desarrollan y promueven, pueden experimentar un mejor clima laboral, una mayor cohesión de equipo, un desempeño organizacional más sólido, efectivo y satisfactorio, ejerciendo una influencia decisiva sobre factores que son críticos en el desarrollo y logro de objetivos no solamente de la organización sino también como individuo. Es importante destacar que estas variables dependen en sí del aprendizaje emocional que *“permite saber cómo, dónde y cuándo expresar los sentimientos y cómo éstos afectan a otros”*. (Chiavenato, 2006).

En sí, la motivación y la IE son esenciales para un entorno donde el capital humano no solo está motivado, sino que también posee habilidades emocionales que pueden llevar a un mejor rendimiento de cada una de las variables del CO.

En el caso de la **motivación**, la misma depende de la adaptación y el grado emocional del capital humano, como menciona Chiavenatto *“las motivaciones básicas que impulsan a las personas son diferentes, y el mismo individuo puede tener diferentes grados de motivación que varían a lo largo del tiempo; es decir, puede estar más motivado en un momento y menos en otro. El grado de motivación varía de un individuo a otro y aun en una misma persona, según el momento y la situación”* (Chiavenatto, 2006). Es importante destacar que *“proviene de las fuerzas internas de cada persona, las cuales la hacen única”*. (Chiavenatto, 2006).

Con respecto a la **toma de decisiones**, permite entender cómo las personas perciben sus emociones y la de los demás, llevando decisiones más equilibradas y evitando impulsos, que surgen por situaciones de alta presión o conflicto que pueden afectar al individuo o equipo de trabajo. Es importante destacar que los equipos que tienen una mayor inteligencia emocional tienden a manejar conflictos, tomar decisiones reflexivas, consensuadas, obteniendo como resultado una mayor calidad de decisiones, favoreciendo el bienestar general y a la cohesión del grupo. *“Cada vez más investigadores del CO descubren que las emociones y los estados de ánimo tienen influencia importante en la toma de decisiones”* (Robbins & Judge, 2017)

En las **relaciones de confianza** la inteligencia emocional facilita la construcción y mantenimiento de las relaciones al promover la empatía, la regulación emocional y la autenticidad, siendo claves para establecer una base sólida en cualquier tipo de relación, ya sea personal o profesional dentro de la organización. Se destaca que en esta variable puede llegar a aparecer el *contagio emocional* que es un proceso por el que los individuos experimentan emociones causadas por otros, ejerciendo cierta influencia.

La **creatividad** tiene un impacto significativo en el desempeño individual como grupal, puede potenciar la innovación, impulsar la búsqueda de soluciones nuevas y efectivas. Aquellos individuos que experimentan emociones activadoras, tanto negativas como positivas, presencian una mayor creatividad; destacando que estas últimas, por su parte, generan pensamientos más flexibles y abiertos.

Los **equipos de trabajo** se fundan en relaciones que se caracterizan por ser afectivas y emocionales, creando conexiones entre los miembros, dinámica, bienestar en la contribución al logro de objetivos, siendo esto crucial para un entorno de trabajo más colaborativo, eficiente, armonioso, positivo y productivo.

Si el individuo tiene un alto grado de IE, significa que tiene la capacidad de comunicarse efectivamente, de negociar con otros, facilitar la colaboración y la resolución de conflictos. Cabe destacar que esta variable es una de las más importantes debido a que permite que los vínculos de todos los miembros se entrelacen y están conectados entre sí, siendo esto fundamental para el funcionamiento coherente de la organización. A su vez la **comunicación** permite que cada miembro tenga la capacidad de manifestar sus sentimientos, ya sean positivos o negativos, siendo esta un medio para la expresión de necesidades.

El **liderazgo** es la habilidad que tiene una persona de influir en sus seguidores y en la organización. Para mejorar su potencial de dirigir, motivar y gestionar a sus equipos, debe desarrollar su capacidad de entender las situaciones, personas, experiencias y sentimientos para poder así, adaptarse a las circunstancias.

Para concluir en este capítulo, podemos decir que, el comportamiento organizacional y la inteligencia emocional están alineados y nos llevan a comprender y reflexionar cómo interactúan e influyen, es valioso que las emociones sean una parte fundamental para el desarrollo de estas variantes que pueden ayudar en el rendimiento, en crear un ambiente de trabajo con una ética saludable, en la cohesión, en darle valor e importancia a las habilidades emocionales del capital humano.

Así mismo, consideramos relevantes 3 variables en específico para nuestra investigación, las cuales nos ayudan a responder y argumentar nuestro interrogante principal, quien invita al análisis de los mandos más altos o de aquellos miembros llamados líderes. Ellas son: Liderazgo, Comunicación y Trabajo en Equipo.

### ***¿La IE es necesaria para liderar?***

En estos últimos años se comenzó a considerar que la Inteligencia Emocional es un requisito fundamental para que un liderazgo sea efectivo, ya que esta persona tendrá la permeabilidad de poder conectar, comprender y llegar de una manera especial a los miembros.

Es importante que un líder sepa reconocer efectivamente sus emociones y las de los demás, para poder cumplir con las expectativas y alcanzar las metas de la mejor manera. En este rol, estaría siendo de *“guía emocional”* del equipo, llevando a cabo lo que se clasifica como *liderazgo emocional*, concepto que integra una perspectiva sensorial orientada a la eficacia y a la efectividad, siendo estos últimos dos términos, conocidos y anhelados por los cargos superiores y de la alta gerencia. Según la teoría del liderazgo, se expresa que el cumplimiento de las expectativas o percepciones que tengan los seguidores hacen que éste sea efectivo, entendiendo como expectativas a las predicciones de comportamientos que los líderes altamente efectivos expresan constantemente; entre ellos desafiar los procesos, inspirar visiones creativas, facultar a los demás para actuar, servir de modelo, alentar al equipo.

El líder puede influir en los demás para la realización de un trabajo unido y eficaz dentro de la organización. En él intervienen sentimientos, emociones, valores, actitudes y reacciones humanas, que hace que desarrolle ciertos estilos o formas de incidir en los demás. Estas funciones y habilidades son esenciales para conocer, guiar y direccionar de la mejor manera a todo individuo que tenga bajo su orden y poder motivar para seguir adelante.

Los candidatos con una elevada inteligencia emocional suelen tener una ventaja, especialmente en situaciones que requieren de un liderazgo transformacional, que inspiran y dan energía a otros con su visión acerca del potencial de una innovación y gracias a una fuerte convicción

personal en su misión. Existen ciertas características que hace que se distingan de los demás como buen comunicador, flexible, adaptable, positivo, seguro, independiente, valiente, responsable, intuitivo, motivador, creativo, honesto y empático.

Existen individuos que están más preparados que otros para motivarse a sí mismos y conseguir que sus redes informales, las cuales vinculan a los miembros del equipo en base a la empatía que se genere entre ellos, se utilizan mayormente para resolver problemas imprevistos debido que funcionan de manera diagonal y son sumamente flexibles, en equipos más eficaces para fines determinados, ya que estos individuos destinan tiempo a cultivar buenas relaciones con personas que brindan servicios que podrían ser de utilidad en ciertos momentos decisivos.

Cuando hablamos de liderazgo esencial, nos referimos *“a aquel que da buenos resultados, y no solo por la visión o estrategia en sí, sino por aquel involucra las emociones, es decir la diferencia entre un líder u otro está en el estado de ánimo y tono que utiliza para comunicarse”* (Goleman, 2013).

Al fin y al cabo podemos decir que quien termina liderando un grupo o equipo es aquel que tiene *mayor influencia emocional sobre los miembros*, dado que, ellos buscan obtener dentro del ámbito laboral esa persona con quien tengan conexión y apoyo emocional.

Existen dos clasificaciones claves en base a las características de los líderes, por su parte tenemos a los líderes transaccionales, que guían a los seguidores hacia las metas, asignando los roles y tareas, y por otro lado, tenemos a los transformacionales, que inspiran a sus seguidores a trascender sus propios intereses en beneficios de la organización. Este último, pone atención a las preocupaciones y necesidades inculcando una nueva misión, al mismo tiempo que los estimula e inspira.

Se sugiere que este tipo de líder es más eficaz cuando los miembros son capaces de observar e interactuar. Sin embargo, ambos tipos de liderazgos se complementan entre sí, es decir, no son enfoques opuestos sino que, los mejores líderes presentan características de ambos tipos, aunque el liderazgo transformacional se debe basar en el transaccional y no lo opuesto.

Las organizaciones que cuentan con líderes transformacionales se caracterizan por una alta descentralización de la responsabilidad, mayor aversión al riesgo, y flexibilidad. A su vez, se da lugar a la participación para el establecimiento de las metas entre los miembros de la organización.

Los efectos de este liderazgo varían de acuerdo a la situación, en general, produce mayores efectos en los resultados financieros de las empresas, mientras que hace hincapié en las metas grupales, creencias y valores compartidos.

En sí, esta variable desempeña un papel esencial en la dinámica y comprensión del comportamiento grupal, ya que esta persona es quien, por lo general, orienta a los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos establecidos. Por fin, identificar las características de un líder efectivo resulta fundamental para potenciar el rendimiento colectivo.

El modelo de los cinco grandes factores de la personalidad expone una relación consistente entre los rasgos de personalidad y las capacidades de liderazgo. De igual manera, el enfoque conductual lo simplificó en dos dimensiones principales: la orientación hacia las tareas (estructura de iniciación) y la orientación hacia las personas (consideración).

Las teorías de contingencia enriquecieron esta perspectiva al incorporar el contexto en el que opera el líder. Por su parte, las teorías contemporáneas han ampliado significativamente el conocimiento sobre la eficacia del mismo, con contribuciones prometedoras en ámbitos como el liderazgo ético y positivo.

En base a ello, podemos determinar cuestiones claves a considerar dentro de las organizaciones:

- Para garantizar un liderazgo eficaz, es relevante ajustar las decisiones relacionadas con la estructura de iniciación y las dimensiones de consideración a la dinámica y cultura laboral de la organización.
- Se recomienda seleccionar candidatos que presenten cualidades propias del liderazgo transformacional, así como capacidad para implementar visiones de largo plazo en su interacción con otras personas. En este punto, las pruebas de personalidad resultan herramientas útiles para identificar a aquellos con altos niveles de extroversión, meticulosidad y apertura, características determinantes para el ejercicio del liderazgo.
- Es fundamental priorizar la selección de candidatos con principios éticos sólidos y confiables, además de ofrecer programas de formación ética para los gerentes actuales, a fin de fortalecer su desempeño y garantizar un liderazgo eficaz.
- Desarrollar relaciones basadas en la confianza mutua con sus colaboradores, ya que, en un entorno organizacional cada vez más inestable y dinámico, los vínculos de confianza tienden a sustituir las estructuras burocráticas como medio para definir expectativas y consolidar relaciones.
- Considere la posibilidad de realizar inversiones estratégicas en capacitaciones y desarrollo de las distintas habilidades blandas que necesita reforzar la empresa.

El liderazgo efectivo constituye un elemento determinante para el logro de los objetivos organizacionales y el fortalecimiento de las relaciones laborales. Integrar enfoques basados en la personalidad, las teorías conductuales y contemporáneas, junto con la promoción de principios éticos y vínculos de confianza, representa un enfoque integral para incrementar la eficacia en entornos organizacionales complejos.

### ***¿Cómo favorece la IE para un buen desarrollo de la comunicación?***

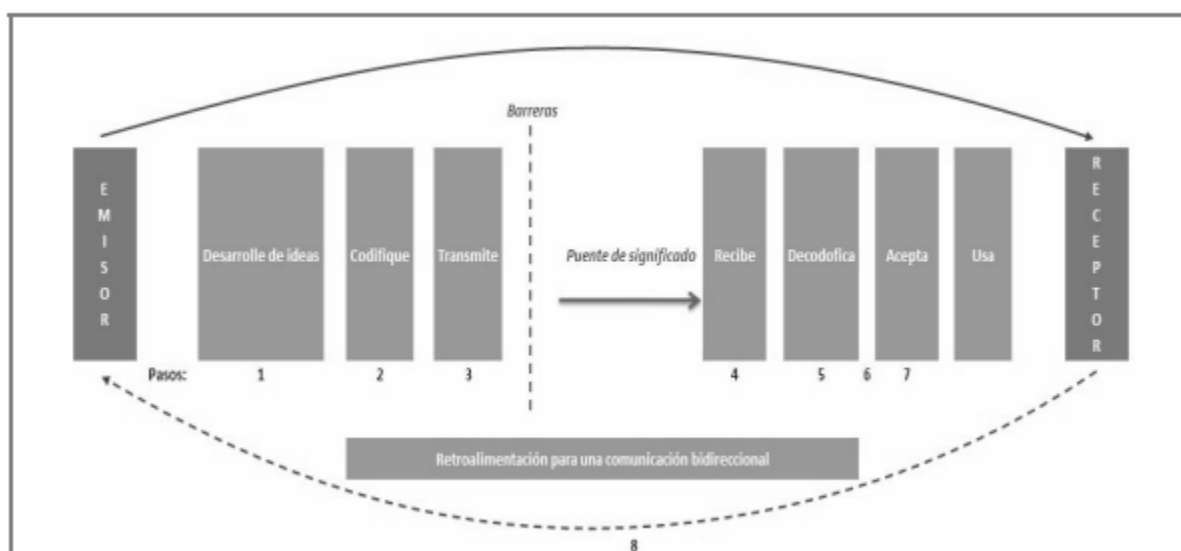
Los grandes avances tanto en redes de información como en la economía del conocimiento han permitido identificar y reconocer las pautas necesarias para satisfacer las demandas en mejoras dentro del campo del comportamiento organizacional actual, destacando la comunicación como clave

para alcanzar el éxito, quien toma como intermediario fundamental al capital humano para el encuentro entre información, conocimiento y trabajo.

Los elementos que influyen de manera directa e indirecta sobre este fenómeno son: *la cultura organizacional, el clima laboral, las emociones, los estados de ánimo y el estilo de liderazgo propio de la organización*. En este capítulo tomaremos dos conceptos generales, como son las emociones y la comunicación.

La **comunicación** es la trasmisión, recepción e intercambio de *ideas, emociones, sentimientos, actitudes, conocimientos, habilidades*, entre otros, mediante palabras, imágenes, señales verbales y no verbales, que tiene como finalidad poder expresar en este caso las emociones y poder enviar mensajes positivos, negativos y persuasivos. Lo importante de esto es que el receptor mediante la escucha activa pueda comprender cómo interpretar los mensajes del emisor.

*“La comunicación es una actividad siempre presente en la convivencia humana por la cual, la gente se relaciona entre sí y combina sus esfuerzos. Se puede definir como la transferencia de información y el entendimiento de una persona con otra. Su meta es que el receptor entienda el mensaje como se pretendió que lo hiciera”*. (Davis & Newstrom, 1997)



**FIGURA N° 4**  
**Título: El proceso de la comunicación**  
**(Davis & Newstrom, 1997)**

El llamado Proceso de Comunicación Bidireccional consta de ocho pasos claves para garantizar la llegada del mensaje desde el emisor hacia el receptor:

1. *Desarrollar una idea*, aquella que va a ser transmitida por el emisor. No solo es el primer paso, sino que es el más importante, el mensaje que se transmite debe representar esta idea, conocimiento, pensamiento.
2. *Codificar*, la idea en palabras, también se pueden utilizar ciertos elementos que acompañen el mensaje como símbolos o gráficas. El emisor convierte la idea que se va a transmitir en palabras, gráficos y otros símbolos, y decide de qué forma hacerlo.

La clave para el proceso de armado es usar un lenguaje y vocabulario rico y preciso, con detalles, que buscan impresionar al que recibe el mensaje, denominado receptor. El mensaje que se transmite se trata de amoldar al entorno, con el objetivo de guiar la interpretación de la manera que desea. Este armado se convierte en una herramienta importante para los líderes ya que pueden dejar mensajes e ideas memorables y pueden influir en las actitudes y decisiones de los demás.

3. Al final del desarrollo del mensaje, comienza con la *transmisión*. La persona va a expresarlo y tratar de buscar el momento adecuado sin obstáculos o interferencia que pueda llegar a tener el receptor.

El método para hacerlo puede ser una llamada, un mensaje escrito o hablar personalmente, y se selecciona el canal, que puede ser formal o informal. En el caso del formal, es utilizado por la empresa en la que transmite algo que se relaciona con las actividades profesionales de cada uno. En cambio, el informal es espontáneo y surge como respuesta a decisiones individuales.

4. En el momento de la transmisión del mensaje, existe otra persona, denominada *receptor*, que lo recibe. Es importante que esté preparado, ya que, si no se sintoniza, se pierde, dejando de esta forma sin éxito el proceso.
5. Es el modo de entender el mensaje. El emisor trata y desea que el receptor comprenda lo que le envió. La *comprensión* depende de la mente del receptor y decide si entiende o no.
6. Una vez que recibe y decodifica el mensaje el receptor, puede *aceptarlo* o rechazarlo. Depende de los factores de decisión sobre la aceptación del mensaje, estos giran alrededor de las percepciones, autoridad y credibilidad del emisor, las habilidades de persuasión de quién lo emite y las consecuencias de conducta de quién lo recibe.
7. Puede *utilizar la información* o almacenarla para un futuro. El receptor tiene el control y la decisión de lo que va hacer.
8. Cuando el receptor reconoce y responde el mensaje del emisor, se da la *retroalimentación* o feedback, completando así el ciclo de comunicación.

Este último paso es característica clave de la llamada Comunicación Bidireccional, confirmando que el mensaje se recibió, se decodificó, se aceptó y se utilizó.

#### *Problemáticas potenciales:*

En la Comunicación Bidireccional existen problemáticas y dificultades al momento de llevarla a cabo. Entre el emisor y el receptor pueden generarse ciertos desacuerdos acerca de lo que se esté comunicando, ya que en el desarrollo de la misma se exhiben diferentes puntos de vista reforzándolos aún más. Tienden a culpar a otros, seleccionar información para justificar su pensamiento y mantenerse a la defensiva.

Por su parte el “razonamiento defensivo” tiene como objetivo evitar riesgos y competencias, pero al mismo tiempo genera motivación hacia el control y el hecho de ganar la discusión.

Otras de las dificultades que se pueden presentar es la disonancia cognitiva que trata sobre problemas y ansiedad interna, en la que las personas reciben información incompatible con sus valores personales arraigados, llevando a una incomodidad y tratando de eliminarla o reducirla. Al mismo tiempo se puede generar una nueva búsqueda de información en la que se revierta las decisiones que tome la persona o cambie sus valores.

Los emisores necesitan siempre enviar sus mensajes con cuidado ya que es una gran fuente de evaluación y auto-revelación para con los demás, ya que al comunicar no solo revelamos algo de nosotros mismos sino que también nos abrimos a que los demás juzguen nuestro mensaje.

#### *Barreras para la comunicación:*

Si bien mencionamos anteriormente que los principales actores en el proceso comunicacional son el emisor, quien debe generar un buen mensaje, y el receptor, quien se debe esforzar en decodificarlo, al mismo tiempo existen muchos otros factores que interfieren y afectan la eficiencia de este proceso. Estos obstáculos se presentan como ruidos o barreras que dificultan la comunicación y pueden surgir tanto del entorno físico, como en las emociones del individuo. El ruido por su parte puede evadir por completo la comunicación, filtrar, y/o eliminar parte de ella o darle un significado incorrecto. Dentro de las barreras existen tres tipos:

- *Personales*, nacen de las emociones humanas, valores y malos hábitos en la escucha. Generan interferencias y también se encuentran en las diferencias de raza, sexo, educación y estatus entre otros. Estas barreras son comunes en ambientes de trabajo, como pueden ser las muletillas, o acciones físicas. La mayoría de las veces hacen referencia a una “distancia psicológica”.

Por su parte, nuestras emociones sirven como filtros en todas nuestras comunicaciones, somos capaces de ver y escuchar todo aquello con lo que estamos sintonizados emocionalmente, por lo que podemos decir que nuestras emociones están guiadas por nuestras expectativas.

Cuando comunicamos, expresamos nuestra interpretación de la realidad, es decir que el emisor solo puede aportar una sola percepción en los mensajes que codifica, en base a su percepción y a sus emociones. Por lo tanto, cuando el emisor y el receptor tienen perspectivas similares y cercanas, la comunicación es fluida.

- *Físicas*, son obstáculos que se presentan en el ambiente que se encuentran las personas. Una de las más comunes es la distracción provocada por el ruido, que interfiere en el mensaje de voz. Otras tienen que ver con las distancias entre las personas, paredes alrededor o estática que obstaculizan con los mensajes de radio.
- *Semánticas*, la semántica hace referencia a los significados. Casi toda la comunicación es simbólica, es efectuada por símbolos como las palabras, las acciones, los cuadros, entre otros, quienes sugieren diferentes significados.

El trabajo del emisor es codificarlos con su sentido real. Este tipo de barreras nacen de limitaciones en los símbolos con los que nos comunicamos, debido a que existen grandes cantidades de significados y al momento de armar el mensaje debemos elegir uno entre tantos, y es en este momento en particular en donde podemos interpretar un mensaje erróneo y generar malos entendidos o dificultades para que el receptor decodifique el mensaje.

También puede suceder cuando se utilizan diferentes jergas internas y especiales de cada grupo en particular. La jerga hace referencia a siglas, palabras exclusivas, o términos diferentes creados por el grupo o la persona en particular. Sin embargo, es una característica positiva dentro del grupo, pero al mismo tiempo puede generar conflictos con los demás. Mayormente este tipo de problemas también ocurre cuando se quieren comunicar personas que pertenecen a diferentes culturas, en este sentido, no solo ambas partes tienen que aprender el otro lenguaje, sino que también deben aprender a interpretar las palabras claves del entorno en el que se encuentra y la manera en que lo usan incluyendo tono de voz, gestos, y movimientos que la acompañan.

Siempre que interpretamos símbolos en base a nuestras propias suposiciones en lugar de los hechos reales, estamos haciendo una inferencia, quienes forman parte esencial de la mayoría de las comunicaciones, y aunque queramos, no podemos evitarlas.

*Impacto de las barreras en el proceso de comunicación*

Pasos de la comunicación	Barreras personales			Barreras físicas		Barreras semánticas	
	Emociones	Escucha	Distancia psicológica	Ruido	Distancia geográfica	Semántica	Símbolos
1. Desarrollo	X	-	-	-	-	-	-
2. Codificación	-	-	-	-	-	X	X
3. Transmisión	X	-	-	X	X	-	-
4. Recepción	-	X	X	X	X	-	-
5. Decodificación	X	X	-	-	-	X	X
6. Aceptación	X	-	X	-	-	X	-
7. Uso	-	-	X	-	-	-	-
8. Realimentación	-	-	X	-	-	-	-

**FIGURA N° 5**

**Título: Impacto de las barreras en el proceso de la comunicación (Davis & Newstrom, 1997)**

Como vimos anteriormente, las barreras de comunicación dañan el intercambio entre dos personas. Algunas de estas, ejercen un impacto en el proceso de comunicación bidireccional que consta de ocho pasos.

En este caso, las barreras personales tienen un efecto persistente en la comunicación. Con respecto a las emociones, afectan a la explicación de una idea, pensamiento o conocimiento, así como también el método, la forma de transmitirlo, entenderlo y, sobre todo, aceptarlo.

Las habilidades y la capacidad de escuchar tienen un gran impacto en la eficacia de la recepción, decodificación y aceptación del mensaje. En este punto particularmente lo que más interviene es la “distancia psicológica” afectando también la retroalimentación.

Por otro lado, las partes del proceso como transmisión y recepción se pueden ver afectadas por ruidos y distancia geográfica, aunque las cuestiones semánticas y los símbolos generan mayores problemas en la codificación.

Podemos decir entonces, que las barreras afectan que el proceso de comunicación se lleve a cabo de manera óptima en sus ocho etapas, y es crucial que todos los participantes del proceso sean conscientes de la importancia del mismo.

*Comunicación en la organización*

La comunicación dentro de las organizaciones es un elemento fundamental e imprescindible para que el ámbito laboral sea coherente. Este factor puede adoptar diversas maneras de llevarse a cabo, desde las palabras y las imágenes utilizadas, hasta las acciones. Por su parte, las palabras constituyen el recurso más utilizado, ya sea de forma escrita o de manera oral, mientras que las

imágenes sirven como auxiliares visuales que ayudan a comunicar, y por otro lado las acciones alimentan el mensaje que se quiere transmitir, adquiriendo gran variedad de formas. Los receptores las utilizan para complementar el mensaje básico, mientras que los emisores las usan como una evaluación acerca de si se entendió el mensaje.

Se debe reconocer que todo acto de comunicación influye de alguna manera u otra en la organización, ya sea de manera positiva o de manera negativa. Este aspecto ayuda en todos los procesos y funciones del gerente, haciendo que las organizaciones puedan alcanzar sus logros y superar sus metas.

**Planificación:** Consiste en definir los objetivos de la organización, establecer estrategias y desarrollar planes para coordinar actividades. Es la base para tomar decisiones futuras y es conocida como ruta de acción.

En esta etapa se centra en el futuro de la empresa, utilizando proyecciones para evaluar cómo los factores pueden influir en los resultados de la organización.

**Organización:** Implica la estructuración del trabajo dentro de la empresa, definiendo tareas, asignando responsabilidades y estableciendo relaciones jerárquicas para garantizar la eficiencia.

Es importante que en esta fase se relacione estrechamente con las habilidades y capacidades de los individuos y los recursos disponibles de la organización.

**Dirección:** Se refiere a liderar, motivar y guiar a los empleados para que cumplan con los objetivos organizacionales. Incluye comunicación, liderazgo y resolución de conflictos.

Lo fundamental de este paso es que los colaboradores son los principales responsables de la ejecución del plan, actividades u objetivos que se debe llevar a cabo y asegurarse el correcto funcionamiento de la compañía.

**Control:** Consiste en monitorear y evaluar el desempeño organizacional en comparación con los objetivos establecidos, tomando medidas correctivas si es necesario. Una vez que se consiguen los resultados, se realizan modificaciones o correcciones a fin de detectar las posibles deficiencias y dificultades durante la ejecución del plan.

Estos cuatro pasos son conocidos como **proceso administrativo**, que se refiere a un conjunto de acciones que los administradores realizan en forma continua. Además, es importante mencionar que la coordinación es otro paso muy importante para las funciones administrativas de las personas.

**Coordinación:** Asegura que todas las partes de la organización trabajen juntas de manera armoniosa y eficiente, alineando esfuerzos y recursos para lograr los objetivos comunes.

A su vez podemos definir dos tipos de comunicación que se pueden generar dentro de las organizaciones, por un lado tenemos la comunicación cerrada y por otra, la llamada comunicación abierta. En la primera el capital humano es consciente de los planes y las problemáticas de la empresa,

en cambio en la comunicación cerrada la información está manejada solamente por un grupo determinado y seleccionado de personas.

Una comunicación que se lleva a cabo de manera efectiva favorece la coherencia entre las actividades establecidas, permitiendo también así la identificación de los trabajadores con sus propias tareas. Podemos decir entonces que conduce y garantiza un buen ambiente de trabajo, integración del personal, coordinación y cooperación entre el equipo de trabajo, atrayendo inevitablemente mejores resultados en el logro de los objetivos.

Esto permite al equipo u organización poder expresar emociones, motivaciones e información. Mediante la expresión emocional se puede satisfacer necesidades, fortalecer y mantener relaciones entre los compañeros, lo cual ayuda a que exista un control y se logre intercambiar información e influir en otros. Un término que se destaca en este aspecto es la **conducta asertiva** que se define como una expresión directa de los sentimientos, necesidades, derechos u opiniones sin amenazar a los demás ya que son libres de poder manifestarse, lo hacen de forma abierta, directa, adecuada y van atrás de lo que quieren.

### ***¿Cómo contribuye la inteligencia emocional al buen desarrollo del equipo de trabajo?***

En los equipos de trabajo, los integrantes experimentan ciertas emociones, sentimientos y comportamientos que afectan a la dinámica y al rendimiento.

Al ingresar, cada persona trae consigo expectativas, temores, propósitos y motivaciones, queriendo por parte de cada uno de ellos aportar algo al grupo, o tal vez defenderse de ciertas situaciones que pueden surgir. A medida que participan, se genera un mayor involucramiento mental y emocional, lo que contribuye a un cumplimiento de objetivos, metas y responsabilidades compartidas.

Existen estrategias de sensibilización del trabajo en equipo que tiene como objetivo crear un ambiente propicio para el desarrollo personal de los individuos dentro del grupo, esto permite que cada miembro ejecute la capacidad de descubrirse a sí mismo.

Como resultado, las personas podrán desarrollar: autoconciencia y percepción de la conducta de ellos mismos y el significado dentro del ambiente social, sensibilidad ante ciertos comportamientos de otras personas, capacidad de cada participante para intervenir en las distintas situaciones.

Esto tiene como fin poder aumentar la satisfacción, motivación, efectividad y productividad de los miembros. Además, de fomentar la capacidad del participante para analizar su comportamiento interpersonal y generar el logro de las relaciones interpersonales más efectivas y satisfactorias.

Hoy en día, es importante que los dueños, directivos o líderes sean capaces de percibir estas dinámicas para intervenir en el comportamiento, desarrollo y evolución del grupo. Es necesario generar un entorno donde haya un campo de fuerzas heterogéneas en continuo movimiento, y no un conjunto de individuos con comportamientos uniformes.

Por último, la convivencia en el equipo genera cariño, respeto, empatía, compañerismo y a su vez se le suma la importancia de las emociones de cada uno, haciendo que funcione mucho mejor el grupo de trabajo, conciliando vínculos sinérgicos y cooperativos.

Para concluir con este capítulo, la inteligencia emocional ejerce una influencia decisiva sobre el comportamiento organizacional, tanto para el directivo como para los miembros de la organización.

Es importante destacar lo señalado por uno de los autores sobre este término, que *“es un campo del conocimiento humano extremadamente sensible a ciertas características de las organizaciones y de su entorno. Por tanto, es una disciplina que depende de las contingencias y las situaciones, así como de la mentalidad que existe en cada organización y de la estructura organizacional que se adopte como plataforma para las decisiones y las operaciones”*. (Chiavenato, I, 2006)

### CAPÍTULO 3: INTELIGENCIA EMOCIONAL

*Desde hace años la vida organizacional y el liderazgo se han concentrado en análisis, poder externo y racionalismo técnico, lo cual ha servido para opacar otras características humanas, como emoción, intuición, espíritu y experiencia. Nuestras emociones, tanto como el cuerpo y la mente, o aún más, contienen nuestra historia. Comprenden la conciencia de quiénes somos y entran en nuestro sistema como energía. La energía, como es sabido, no se puede crear ni destruir. Ella fluye (Cooper & Sawaf, 1998).*

El ser humano es un ser complejo que no solo reacciona a la lógica y el razonamiento, sino también a sus emociones, siendo las mismas un papel fundamental en el comportamiento y toma de decisiones.

Cuando se menciona como ser racional, se expresa en el sentido de que posee la capacidad de pensar, planificar, analizar y resolver problemas. En cambio, el ser emocional se basa en la capacidad de la persona para experimentar, sentir y expresar emociones intensas o significativas. Por tanto, la persona es ente racional y emocional a la vez, cuyas decisiones y acciones se ven influenciadas por la interacción entre estas dos dimensiones.

Este nexo entre razón y emoción se refleja también en las **diferentes inteligencias** que posee cada persona. Según la teoría de las **inteligencias múltiples** del reconocido autor Howard Gardner, cada individuo tiene capacidades únicas para entender y abordar tanto el mundo interior como el exterior.

Estas inteligencias permiten a las personas interactuar con otros y con el entorno de diferentes maneras. A continuación, abordaremos el concepto de inteligencia para entender cómo se manifiesta de manera distinta en cada individuo, no sólo como un conjunto de habilidades cognitivas, sino también emocionales y sociales.

¿Qué es la inteligencia? Es la capacidad de adaptarse, entender y resolver los obstáculos del entorno, lo que incluye tanto el razonamiento lógico, como así también la inteligencia emocional y social, que son igualmente esenciales en la vida cotidiana de cada persona.

El concepto de inteligencia es complejo y existen diversas maneras de explicarlo a lo largo de la historia. En sí es el grado de desarrollo y de dominio del medio que alcanza a lo largo de su vida, no es totalmente innata, sino que también se debe desarrollar, capacitar y entrenar. Esto quiere decir que la misma se construye a medida que la persona crece e interactúa con las demás personas y el entorno.

Según uno de los autores que habla sobre el tema, Gardner (1983), expresa que, la inteligencia no es un solo atributo homogéneo, sino que está compuesta por varias formas distintas. El mismo propone la teoría de las inteligencias múltiples, que sugiere que cada individuo posee diferentes tipos de inteligencias, como la lingüística, lógico-matemática, espacial, musical, corporal, interpersonal, intrapersonal y naturalista.

La inteligencia debe ser entendida como un conjunto de capacidades interrelacionadas que se desarrollan a lo largo de la vida.

**Jean Piaget** (1952), se refirió que la inteligencia no es simplemente un conjunto de habilidades fijas, sino una capacidad que se construye activamente a medida que el niño interactúa con su mundo y enfrenta nuevos desafíos.

Piaget definió la inteligencia como un *“sistema de estructuras cognitivas que permiten al individuo adaptarse al medio ambiente. Estas estructuras cambian y se reorganizan a lo largo del tiempo en un proceso continuo de asimilación y acomodación”*.

Así, la inteligencia es un constructo que se forma y se perfecciona a medida que la persona crece, aprende y se enfrenta a nuevas situaciones y desafíos. No es un atributo fijo, sino un proceso en constante evolución y aprendizaje.

Como mencionamos anteriormente, el autor Gardner, explica que existe la teoría de las inteligencias múltiples y se divide de la siguiente manera:

- *Lingüística: es la capacidad de dominar el lenguaje y poder comunicarte con los demás. No solamente a la expresión verbal, sino también a la escrita y gestual.*
- *Lógico- matemática: es la capacidad de reconocimiento lógico y la resolución de problemas matemáticos.*
- *Espacial: es la habilidad que te permite observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas. Las personas que destacan en este tipo de inteligencia suelen tener capacidades que les permiten idear imágenes mentales, dibujar y detectar detalles, además de un sentido personal por la estética.*
- *Musical: La música es un arte universal. Todas las culturas tienen algún tipo de música, más o menos elaborada. Algunas zonas del cerebro ejecutan funciones vinculadas con la interpretación y composición de música.*
- *Corporal: es la habilidad para usar herramientas. Por otra parte, tienes capacidades más intuitivas, como el uso de la inteligencia corporal para expresar sentimientos mediante tu cuerpo.*
- *Intrapersonal: es aquella que te permite comprender y gobernar tu ambiente interno en lo que se refiere a la regulación de las emociones y del foco atencional. Se vincula con la capacidad para acceder a tus sentimientos y emociones y reflexionar sobre ellos.*
- *Interpersonal: consiste en poder advertir cosas de las otras personas más allá de lo que tus sentidos logran captar. Se trata de una inteligencia que permite interpretar palabras, gestos u objetivos de cada discurso. Evalúa la capacidad que tienes para empatizar con los demás.*
- *Naturalista: te permite detectar, diferenciar y categorizar los aspectos vinculados al entorno, como por ejemplo las especies animales y vegetales o fenómenos relacionados con el clima, la geografía o los fenómenos de la naturaleza. (Gardner, 1983)*

Previamente a la aparición y reconocimiento del concepto “Inteligencia Emocional”, se usaban otros términos para referirse a los componentes del talento humano. En un principio se hablaba de Inteligencia Social, concepto que a lo largo del tiempo fue adquiriendo cierta complejidad en términos de capacidades, y diferentes descripciones por investigadores. Por su parte Gardner (1983) se refería a esas aptitudes como componentes de la inteligencia intra e interpersonal de las personas.

Los primeros autores en utilizar el concepto de Inteligencia Emocional, fueron Salovey y Mayer al momento de referirse a la misma en función de la percepción, uso, entendimiento y manejo de las emociones. A partir de ese momento, el término comenzó a tomar cierto interés y curiosidad en los demás, tanto de manera general, como científica.

Particularmente en el año 1995 fue el momento de mayor realce para el concepto, ya que ese año el autor Daniel Goleman publicó el best seller de Inteligencia Emocional, donde el mismo revoluciona la teoría conocida hasta ese momento, y afirma que la Inteligencia Emocional en conjunto con otros atributos, supera al Coeficiente Intelectual a la hora de influir en el éxito.

Esta afirmación tuvo una gran aceptación por parte de la sociedad, como la literatura popular, la comunidad educativa y el mundo empresarial. La visión positiva del concepto estaba argumentada en las expectativas que los individuos tenían acerca de cómo él mismo podía intervenir de manera directa sobre los resultados y las metas tanto de las organizaciones como individuales. Sin embargo, también fue motivo de críticas y polémicas dentro del mundo científico y escéptico, por lo que el término no fue aceptado del todo y despertaba ciertos cuestionamientos.

En la actualidad existen muchos autores que consideran a este concepto en sus inicios de desarrollo, estudio e investigaciones, ya que, si bien han transcurrido varios años de su comienzo, al día de hoy siguen sin confirmarse ciertas teorías.

Por su parte, los más ortodoxos consideran su inexistencia y sugieren que podríamos estar en presencia de tan solo una moda dentro del ámbito de las organizaciones actuales y la educación. De todas maneras, aquellos que sí apoyan el término aseguran que quienes lo critican, confunden las teorías con los aspectos de medición, los cuales sí se encuentran en desarrollo al día de hoy.

En el presente parece existir un acuerdo entre diferentes investigadores acerca de que la interpretación del concepto definida desde el punto de vista del autor Daniel Goleman es algo excesiva. No obstante, a lo largo de los últimos años se apoya la constitución y desarrollo del mismo como una rama de gran importancia para la ciencia psicológica y reconocida en la investigación, constituyendo al día de hoy un campo de estudio que se mantiene en expansión en base al estudio del mismo y de las variables que lo conforman.

En los últimos años, se ha visto un gran interés por las inteligencias intrapersonales e interpersonales, esto está relacionado con la inteligencia emocional, término desarrollado por Daniel

Goleman. Según este autor, las habilidades emocionales son esenciales para el bienestar personal, el éxito académico y profesional, así como para las relaciones interpersonales.

Así, estas inteligencias han adquirido una importancia significativa, ya que permiten a las personas comprenderse a sí mismas y a los demás, facilitando la adaptación a los desafíos emocionales y sociales que surgen en la vida cotidiana.

Como mencionamos al principio el ser humano es tanto racional como emocional, y ambas dimensiones son fundamentales para el desarrollo y adaptación en el ambiente.

Mientras que la razón permite al individuo organizar y planificar, las emociones proporcionan la motivación y la dirección necesarias para enfrentar desafíos y oportunidades del entorno.

La interacción entre ambas influye en nuestra percepción del mundo y en la forma en que respondemos a él, haciendo que la naturaleza humana sea rica y multifacética.

## ¿Qué son las emociones?

Las emociones “*son sentimientos intensos que se dirigen hacia alguien o algo*” (Robbins & Judge, 2017).

Según el diccionario de Oxford la emoción es “*cualquier agitación y trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión o cualquier estado mental vehemente o excitado*”. (Goleman, 2007)

En sí, la emoción es un proceso que se activa cuando el organismo detecta un cambio en el equilibrio emocional con el fin de poner en marcha los recursos a su alcance para controlar la situación, es decir, son reacciones subjetivas al ambiente que van acompañadas de desenfoces orgánicos, fisiológicos y endocrinos, de origen innato. La vivencia de cada una de ellas, consiste en un estado que sobreviene de manera súbita y brusca. Existen 6 categorías principales y básicas en las que podemos encasillarlas:

- **Miedo:** anticipación de una amenaza o peligro que va a producir ansiedad, incertidumbre, inseguridad, nerviosismo y preocupación.
- **Sorpresa:** sobresalto, asombro, desconcierto. Va a ser muy transitoria. Podrá dar aproximación cognitiva para conocer lo que pasa.
- **Asco o aversión:** es habitual alejarse del producto o acto que produce aversión.
- **Ira:** proceso de rabia, enojo, resentimiento, furia e irritabilidad.
- **Alegría:** diversión, euforia, gratificación, contentos, dará una sensación de bienestar y de seguridad.
- **Tristeza:** pena, soledad, pesimismo.

Según Descartes existen 6 ***“pasiones sencillas y primitivas: asombro, amor, odio, deseo, alegría y tristeza; todas las demás están compuestas por algunas de estas seis o una especie de ellas”***. (Robbins & Judge, 2017)

A su vez, algunos estudios trazan seis emociones como continuas: felicidad, sorpresa, miedo, tristeza, ira, disgusto; entre más cerca se encuentren dos emociones, más probable es que la persona las confunda.

Es importante destacar que tienen una función adaptativa, ayudando a las personas a responder de manera adecuada a las circunstancias de su entorno, enfrentando diferentes situaciones. También cumplen un papel crucial en la vida diaria, afectando nuestras decisiones, relaciones y bienestar general.

Las emociones y sensaciones por su parte, vienen cargadas de información vital que se puede aprovechar al máximo. Nos ofrecen una gran cantidad de sabiduría intuitiva, ya que, es una retroalimentación directa del corazón quien nos ofrece una brújula de quienes somos y a dónde vamos.

Las emociones en sí, son reacciones *hacia* “algo”, como una persona, un evento o una situación. Es importante reconocer que estas difieren de los estados de ánimo, ya que estos últimos no están dirigidos. Cuando las emociones se convierten en estados de ánimo pierden su atención de la persona, evento o situación que desencadenó el sentimiento.

Las emociones siempre están en juego en cada momento, y a veces se dificulta distinguirlas, y el modo de interpretarlas influye de manera directa en el estado de ánimo. Muchas veces queremos evitar a toda costa ciertas sensaciones “desagradables” que nos recorren el cuerpo, pero la verdad es que los sentimientos nos hacen reales, son lo que nos diferencian de la artificialidad.

Ser honestos emocionalmente se trata de ser sincero con lo que nos recorre el cuerpo, reconocer que hay una emoción presente por alguna situación, recuerdo o pensamiento y darle lugar sin temer a esa apertura interna, para así poder reflexionar y transmutar, alcanzando una integración práctica, es decir la capacidad de poder aplicar al día de hoy lo aprendido anteriormente.

Es fundamental como persona conocerse, saber cómo te sentís y poder regular las emociones, este proceso de autorregulación es denominado “intrapersonal”; en cambio, comprender, entender y ayudar al otro, se lo define como “interpersonal”, destacando que ambas habilidades conforman la IE.

Las emociones son un lenguaje universal y está comprobado que personas de todo el mundo reconocen las mismas emociones básicas en el rostro de los demás. (Goleman, 2007)

Como se mencionó anteriormente, las emociones se pueden clasificar en dos categorías:

- *Primarias*, son conductas adaptativas importantes para sobrevivir. Surgen como consecuencia de una cadena de eventos estímulo-respuestas. Estas reacciones

emocionales están interconectadas en el cerebro, producto de un proceso evolutivo. Las emociones experimentadas son: miedo, sorpresa, asco o aversión, ira, alegría y tristeza.

- *Secundarias*, permiten al cerebro asociar las consecuencias y retener información más detallada sobre ellas. Son el resultado de la retroalimentación interna, respuestas emocionales aprendidas que se originan de las emociones primarias, como así también de la interacción social y dependen de la educación y cultura de la persona. Algunas de ellas pueden ser: vergüenza, ansiedad, culpa, orgullo, placer, envidia. Por ejemplo, el miedo, como emoción secundaria, puede manifestarse como ansiedad o estrés y en el caso de la alegría puede dar lugar a sensaciones como éxtasis, placer o diversión.

Las emociones son muy importantes en la vida de los individuos, son una parte activa de cada día y son influenciadas por el ambiente social.

### ¿Cuál es la diferencia entre emociones, sentimientos y estados de ánimo?

Las **emociones** son pasajeras, tienen una duración de aproximadamente 60 segundos, pero su intensidad es mucho más elevada que la de un **estado de ánimo**, el cual se define como *sentimientos menos intensos pero más duraderos*. Estos últimos derivan de un compuesto: percepciones, recuerdos, y pensamientos, que conducen a un cóctel de hormonas segregadas.

La emoción es el estado afectivo, una reacción subjetiva al ambiente, acompañada de cambios orgánicos (psicológicos y corporales) de origen innato, influida por la experiencia y que tiene la función adaptativa. Se refieren a estados internos como el deseo o la necesidad que dirige al organismo. Cada emoción va acompañada de un estímulo físico, el cual nos permite detectar que hay una emoción recorriéndonos por el cuerpo. "E-motion", significa energía en movimiento.

Los **sentimientos** son una fuente muy valiosa para las decisiones racionales ya que nos indican la dirección correcta, *"los sentimientos señalan donde la lógica puede ser mejor utilizada"* (Goleman, 1995). Son estados emocionales que surgen como respuesta a una emoción dirigida hacia una persona, un animal, un objeto o una situación. Son reacciones instintivas o fisiológicas ante estímulos externos.

Para poder contemplar mejor el concepto, es necesario entender la relación funcional que existe entre las partes del cerebro, la cual marca la pauta que determina qué tan inteligente o hábil es un ser humano a la hora de manejar y detectar sus emociones para luego orientarlas de la mejor manera de acuerdo a la situación atravesada, teniendo en cuenta el ambiente en donde se manifiestan.

La inteligencia, en sí, se basa en un procesamiento neuronal eficiente. Para poder revelar el gran poder que tienen las emociones sobre la mente pensante debemos considerar la evolución del cerebro, dando privilegio inevitablemente al hecho de nuestros antepasados de tener que ofrecer una respuesta rápida que permitiera ganar segundos críticos ante las situaciones de peligro.

### ***¿Sabías que tenemos tres cerebros?***

Para seguir introduciéndonos en el concepto de inteligencia es necesaria una breve descripción de las tres partes más importantes del cerebro, la **Neocorteza** (primer cerebro) quien se define como el cerebro pensante, procesa los conocimientos y luego nos anima a vivir lo aprendido; el **Cerebro Medio Límbico o Emocional** (segundo cerebro) responsable de crear, mantener y organizar las sustancias químicas en el cuerpo para ayudar a recordar las experiencias; y por último el **Cerebelo** (tercer cerebro) quien es la sede de la mente subconsciente y actúa como almacén de los pensamientos, actitudes y conductas habituales.

Nuestra capa de pensamiento racional se desarrolló para cubrir nuestro lado emocional, siendo la razón quien nos proporciona el *cómo*; el hecho de que el cerebro emocional sea mucho más anterior que el racional y que este último derive de aquél, revela claramente las relaciones entre pensamiento y sentimiento, como así también el conflicto razón-sentimiento.

El **hipocampo** y la **amígdala** eran dos partes primitivas que conformaban al Cerebro Límbico o Emocional, que, luego de su evolución, dio origen a la corteza y posteriormente a la neocorteza, estructuras límbicas, que se ocupan del aprendizaje y el recuerdo.

En los seres humanos la amígdala actúa como **memoria emocional** por lo que cobra un papel muy importante dentro del estudio desarrollado, ya que, de ella dependen todos los significados que atribuimos a las diferentes personas, situaciones o experiencias a lo largo de nuestra vida.

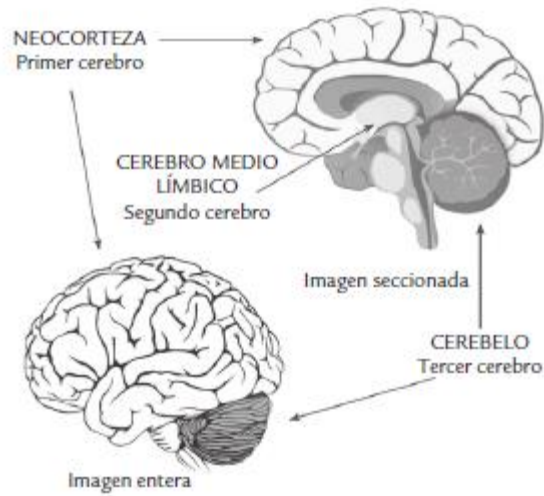
Esta pequeña y privilegiada parte funciona como una compañía de alarmas, teniendo la capacidad de activar toda la red de conexiones nerviosas, -conformadas por las creencias arraigadas- ante una emergencia emocional, lo cual permite atraer y dirigir gran parte del resto del cerebro, *incluida la mente racional*.

En momentos de *supervivencia* la amígdala hace que nos pongamos en *acción*, mientras que la neocorteza genera un *plan de acción minucioso* para poder escapar de la *amenaza*.

Podemos decir entonces que existe una *armonía entre pensamiento y emoción*, las conexiones entre la amígdala y la neocorteza definen los acuerdos entre la *cabeza, corazón, sentimiento y pensamiento*.

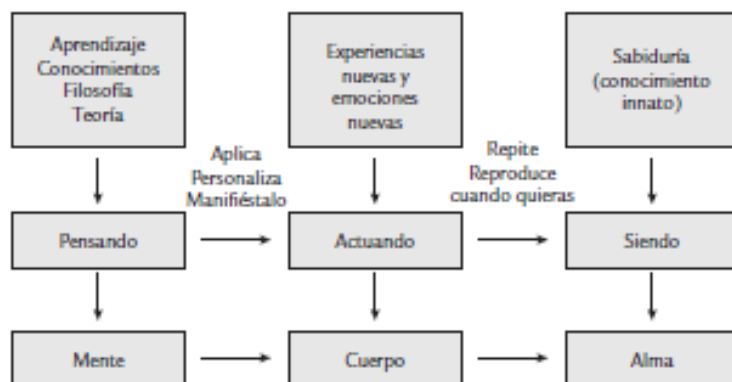
Como destacamos anteriormente, las emociones tienen el poder de alterar el pensamiento en base a la capacidad de atención que le otorgamos a una persona, evento o experiencia, esta capacidad la calificamos como "Memoria operativa", siendo que, al encontrarse desregulada puede generar una *carencia en las capacidades intelectuales*.

LOS TRES CEREBROS



**FIGURA N° 6**  
**Título: Los tres cerebros**  
**(Dispenza, 2012)**

CONOCIMIENTOS + EXPERIENCIA = SABIDURÍA



**FIGURA N° 6**  
**Título: Pensamiento y Emoción**  
**(Dispenza, 2012)**

*“Cuando recuperamos lo que hemos aprendido intelectualmente (neocorteza) y lo aplicamos, lo personalizamos o lo manifestamos, cambiamos nuestra conducta de algún modo. Al hacerlo, creamos una nueva experiencia que produce a su vez una nueva emoción (cerebro límbico). Si podemos repetir, reproducir o vivir esta acción cuando queramos, habremos pasado a un estado del ser (cerebelo)”.* (Dispenza, 2012, p.168)

### **¿Sabías que existen funciones del cerebro emocional?**

La mente emocional es un escáner para advertir un peligro. En este caso, si nosotros como seres humanos consideramos y esperamos que la mente racional hiciera algunos de estos juicios, estaríamos equivocados.

Cómo mencionamos anteriormente existen dos mentes una emocional (aspecto mental vinculado al sentir) y otra racional (aspecto de la mente que se caracteriza por el pensamiento), ambas formas de conocimiento interactúan para construir nuestra mente.

Existen investigadores de la neurociencia que hablan sobre que somos, principalmente, seres emocionales que aplicamos la razón. A nivel neurofisiológico, está más asociado a la actividad racional con el córtex, y así como la emocionalidad con el sistema límbico. Explican que las decisiones dependen de esta interacción que se produce en los *centros racionales y emocionales*.

En ciertas personas, existe un gran predominio en el área racional. Por otro lado, en otras, la parte dominante es la emocional, pero en ambos casos, se paga un alto precio por romper ese equilibrio que existe. Cabe aclarar que las consecuencias pueden o no ser distintas, depende de las características de cada caso.

Los que solo piensan, sin tener en cuenta sus propios sentimientos y emociones, pueden tomar decisiones que lleven a un desenlace emocional de frustración y angustia. En cambio, las personas que conectan con el sentir, actuando únicamente con sus emociones y sin permitir que la razón intervenga, pueden generar impulsos descontrolados.

Tanto uno como el otro, quien se centra en la razón y quien se deja llevar por sus sentimientos y emociones, se sentirá y se enfrentará a la angustia. Por eso, es fundamental encontrar un equilibrio, un punto en el que la razón y la emocionalidad se complementen y lleguen a un entendimiento.

Cabe destacar que, *“cada emoción importante tiene su sello biológico, una pauta de cambios que ponen en marcha al organismo cuando esa emoción aparece”.* (Goleman, 2007)

De este modo, desarrollaremos la evolución del cerebro “sistema límbico, sistema nervioso”, para entender un poco más a detalle las funciones y cómo éstas han evolucionado en el tiempo

El cerebro se caracteriza por ser un tejido suave que no se fosiliza pero a partir de sus impresiones grabadas en el cráneo los investigadores paleontólogos han podido analizar acerca de la anatomía cerebral.

La capacidad del cráneo de un Neandertal era mucho mayor a la del hombre de la actualidad, sin embargo, las funciones del cerebro humano del día de hoy son superiores debido a la reorganización que le brindó la evolución, lo cual le permitió poder llevar a cabo tareas cognitivas complejas, de hecho se sostiene que existe una relación entre los cambios generados, con la agricultura y el desarrollo del lenguaje escrito sumando a una presión cultural.

Gracias a la llegada de los primeros mamíferos surgieron nuevas capas en el cerebro emocional, claves para la aparición de emociones dentro del sistema límbico.

A medida que seguía evolucionando, el sistema límbico afinó dos grandes herramientas como lo son el aprendizaje y la memoria. Fueron estos avances completamente revolucionarios que le permitieron a un animal ser mucho más inteligente con respecto a sus decisiones y elecciones de supervivencia y ajustar sus respuestas para adaptarse a las nuevas demandas.

Para nuestra sorpresa, o tal vez no, el cerebro emocional existió mucho antes que el racional, siendo la raíz más primitiva de este, el olfato. Cada una de las entidades vivientes, de cualquier tipo, presenta cierta sintonía molecular definida que puede ser transportada a través del viento, haciendo que, en tiempos primitivos, el olor se convierta en el sentido supremo para la supervivencia.

En sus principios, el centro olfativo estaba compuesto por no más que las delgadas capas de neuronas reunidas para analizar el olor. Una capa de células tomaba lo que se olía y lo separaban en categorías más importantes, mientras que una segunda capa de células enviaba mensajes reflexivos al sistema nervioso, indicando lo que el organismo debería hacer.

A partir de la evolución, esa rapidez con la que reacciona la mente emocional, muy probablemente giró en base a la decisión más básica, a qué prestar atención.

La sinergia entre el bulbo olfativo y el sistema límbico, asumió la tarea de diferenciar entre los distintos olores y reconocerlos. La ventaja de ello para la supervivencia, se encausa en la posibilidad de la neocorteza para crear estrategias y planificar a un plazo mayor. Al día de hoy, el establecimiento del arte, la cultura y la civilización son frutos de esta parte del cerebro.

La neocorteza y las diferentes conexiones con el sistema límbico permitieron que nazca el vínculo madre-hijo, base de la unidad familiar y compromiso a largo plazo con relación a la crianza y el cuidado, que hizo posible el desarrollo y reproducción humana. Por ello, aquellas especies que no poseen neocorteza, como los reptiles por ejemplo, carecen de afecto maternal, y cuando sus crías salen de los huevos se deben ocultar para no ser devoradas.

Brodman clasificó la neocorteza humana en 52 áreas funcionales que procesan información de manera paralela y jerárquica, siendo altamente probable que las mismas se desarrollaron para poder adaptarse al ambiente ecológico en el que nos encontramos actualmente. Particularmente un análisis de diferencias entre los genes humanos y neandertales llevan a identificar los nuevos dentro de la evolución del cerebro humano.

Este órgano es casi tres veces más grande que el de los primates y pesa aproximadamente un kilo y medio, y está compuesto por células y jugos nerviosos. Fue creciendo de abajo hacia arriba, siendo la parte más primitiva de él, el encéfalo que rodea la parte superior de la médula espinal y regula las funciones básicas y vitales del cuerpo como lo son la respiración, el metabolismo y controla las reacciones y movimientos estereotipados.

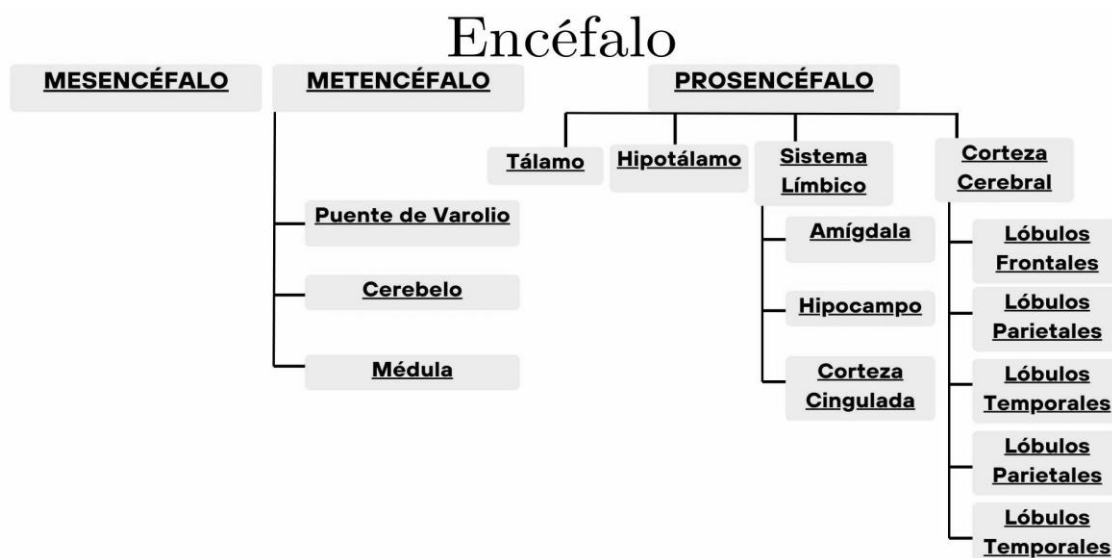
Podemos decir que el cerebro primitivo estaba conformado por reguladores que le permitían sobrevivir al organismo. Luego de unos años surgió la neocorteza como un área pensante, tomando como base al cerebro emocional. Al mismo tiempo que se desarrollaba el sistema límbico, se ajustó el aprendizaje y la memoria, dos cuestiones imprescindibles para la adaptación al entorno actual.

Tanto la biología molecular, la genética, la neurofisiología, y la simulación por computadora, son herramientas que se han utilizado en las últimas décadas para estudiar el cerebro humano.

### ***Fisiología del cerebro:***

El sistema nervioso central de todo vertebrado se encuentra resguardado dentro del cráneo, y actúa como centro de control de nuestros movimientos, sueños, hambre, sed y de todas las actividades necesarias para la existencia.

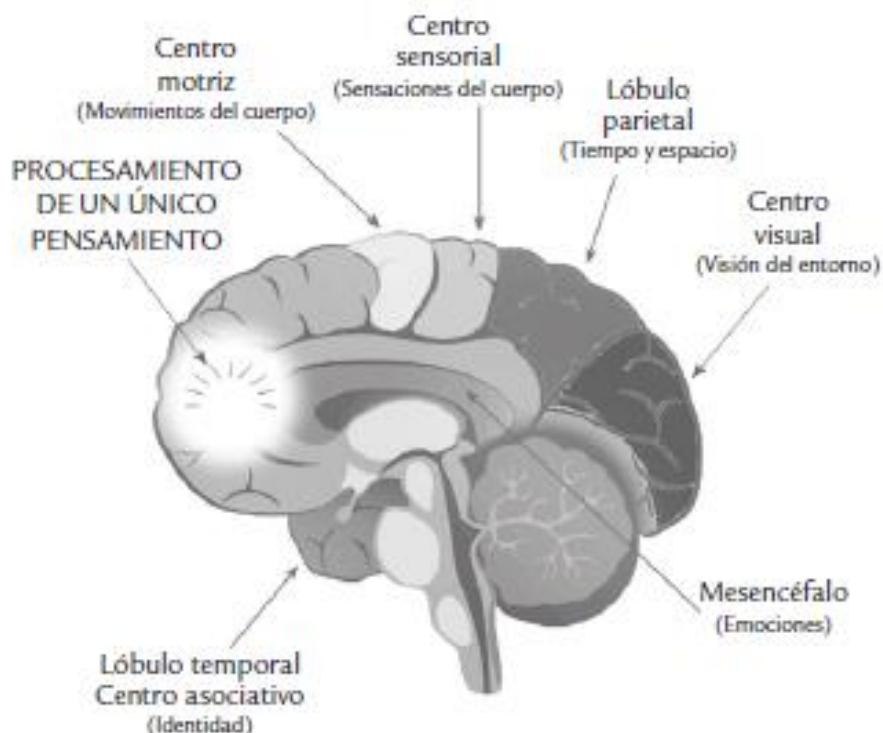
Con respecto a las emociones, como el amor, el odio, el miedo, la ira, la alegría y la tristeza, todas ellas están controladas por el encéfalo. También tiene la función de recibir e interpretar múltiples señales que provienen tanto del organismo como del entorno.



**FIGURA N° 7**  
**Título: Conformación del Encéfalo**  
**(Elaboración propia)**

En la conformación del encéfalo se divide en tres:

- *Mesencéfalo*, conocido como cerebro medio y se ubica en la parte superior del metencéfalo, es un área pequeña. Su función principal es un centro de reflejos, orientando los ojos y los oídos, así como los reflejos posturales, especialmente aquellos asociados con los sentidos.
- *Metencéfalo*, parte más baja del cerebro, ubicada en la base del cráneo. Sus funciones rutinarias mantienen al cuerpo funcionando adecuadamente y se dividen en tres partes:
  - Médula: protuberancia ubicada justo encima de la parte superior de la médula espinal, controla la respiración y una variedad de reflejos como la postura erguida.
  - Puente de Varolio: reconocido también como Protuberancia Anular, está encargado del equilibrio, audición y algunas funciones parasimpáticas (provoca o mantiene un estado corporal de descanso o relajación tras un esfuerzo o para realizar otro tipo de funciones importantes como es la digestión).
  - Cerebelo: organiza los movimientos musculares. También es importante en el aprendizaje y memoria que involucran con secuencias coordinadas de información.

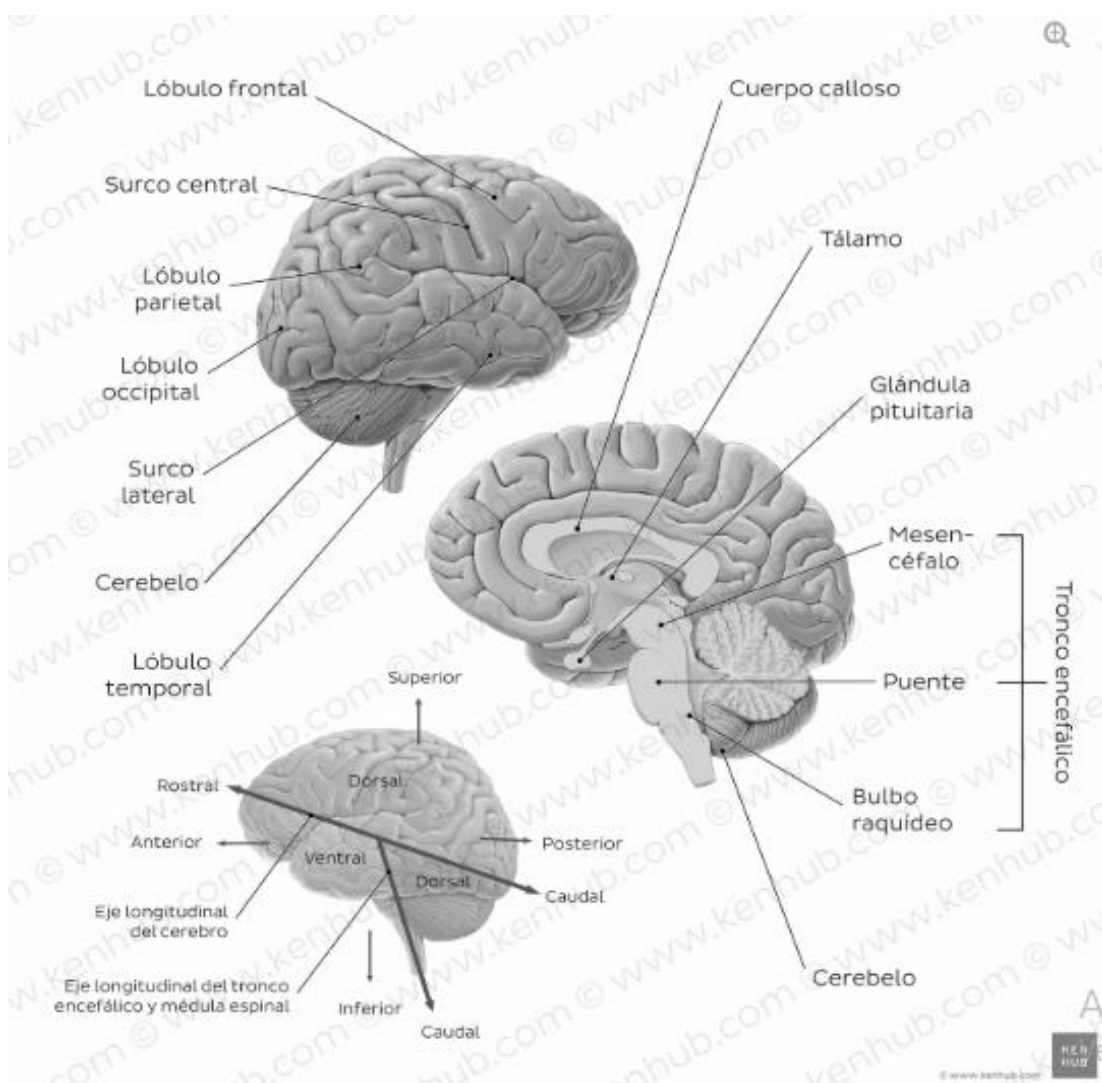


**FIGURA N° 8**  
**Título: Conformación del Encéfalo**  
**(Dispenza, 2012)**

*“Cuando el pensamiento en el que estás abstraído se convierte en la experiencia, el lóbulo frontal silencia las otras regiones del cerebro para procesar solamente este pensamiento. Tu mente se aquieta, ya no sientes el cuerpo, pierdes la noción del tiempo y el espacio, y te olvidas de ti.” (Dispenza, 2012, p.147)*

- *Prosencéfalo*, denominado como cerebro anterior, ocupa gran parte del cráneo y se divide en dos áreas. Por un lado, está: el tálamo, hipotálamo y sistema límbico. Y por el otro: corteza cerebral.
  - Tálamo: envía mensajes sensoriales que llegan de los distintos órganos de los sentidos a las partes apropiadas del encéfalo. A su vez, participa en el filtro y procesamiento preliminar de la información.
  - Hipotálamo: es una parte diminuta del encéfalo siendo el centro del mismo y está conectado al sistema nervioso. Están involucrados los motivos y emociones, en la que desempeñan funciones como la regulación del cuerpo, como la temperatura, sueño, glándulas endocrinas, sistema inmunológico, presión sanguínea, entre otras.
  - Sistema Límbico: complejo sistema conformado por:
    - La amígdala, está involucrada en el procesamiento de las emociones y actúa como un depósito de recuerdos que están cargados emocionalmente.

- El hipocampo, es fundamental en la formación de nuevos recuerdos, trae elementos cognoscitivos para procesar todo tipo de información que esté relacionada con las emociones.
- La corteza cingulada, junto con el hipocampo, procesa la información cognoscitivos en la emoción.



**FIGURA N° 9**

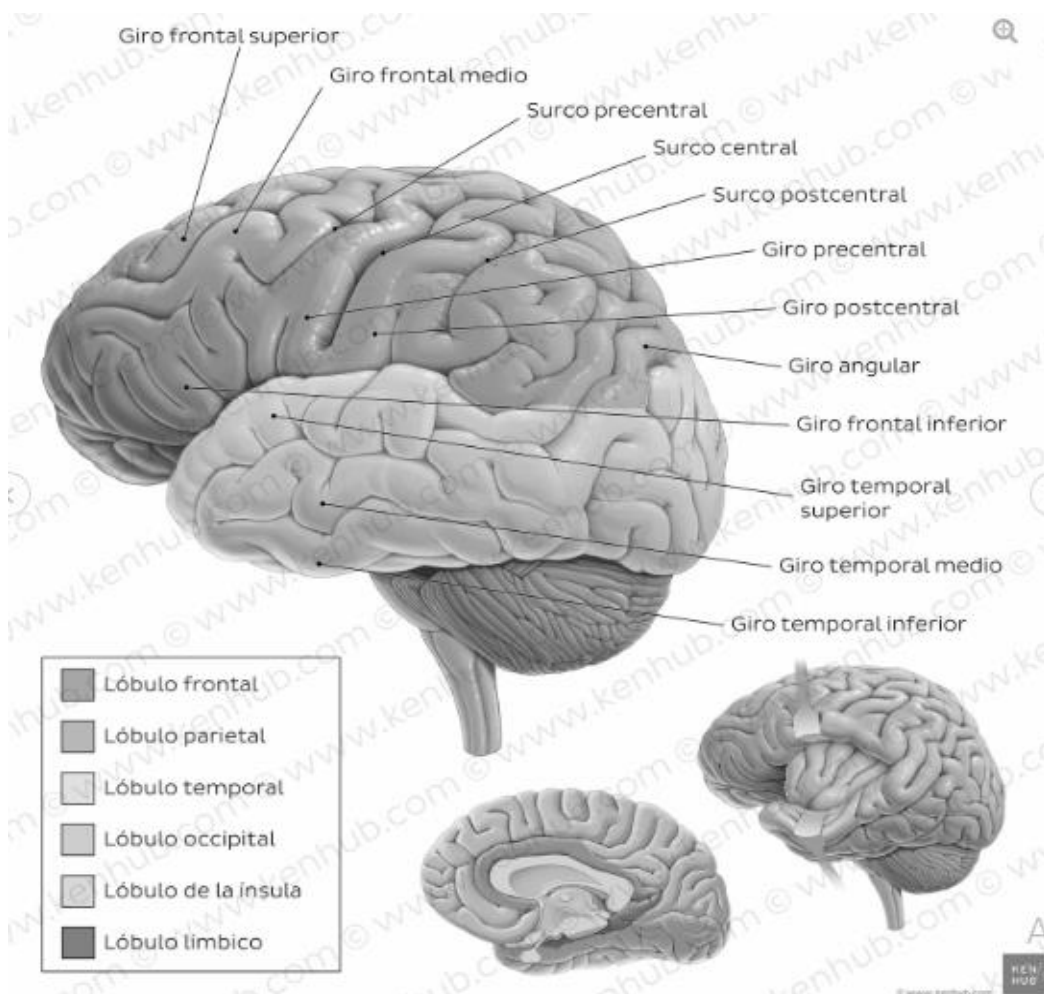
**Título: Composición del cerebro**

**(Fuente: <https://www.kenhub.com/es/library/anatomia-es/neuroanatomia-es>)**

La otra parte mencionada anteriormente dentro del Prosencéfalo y está conformada por:

- Corteza cerebral, es la estructura más grande del prosencéfalo, relacionada con el sistema nervioso somático, conocida como gris, cuyo color se debe a los cuerpos celulares de las neuronas. Está relacionada con la experiencia consciente, acciones voluntarias, la inteligencia

y el lenguaje. Cabe aclarar que la materia blanca- cubierta grasosa de mielina- trabaja conjuntamente con la materia gris debido a sus múltiples interconexiones.



**FIGURA N° 10**  
**Título: Lóbulos**

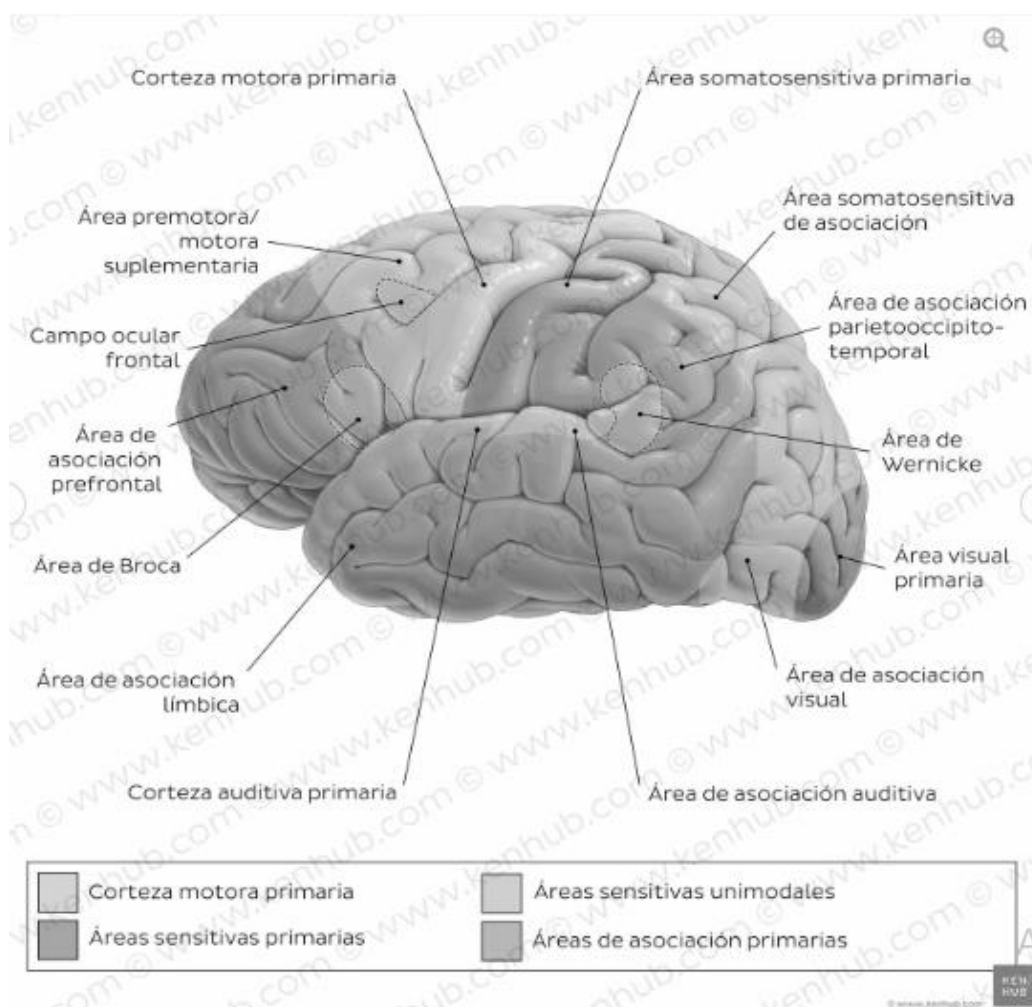
(Fuente: <https://www.kenhub.com/es/library/anatomia-es/neuroanatomia-es>)

A su vez, se divide en cuatro lóbulos:

- Lóbulos frontales, son importantes en la planificación, pensamiento, organización de la conducta, consciencia de las reacciones ante diferentes acciones, toma de decisiones, control de movimientos. Son esenciales para controlar comportamientos socialmente inapropiados y para llevar a cabo procesos de planificación y pensamientos racionales.

El área de Broca, se encuentra en los lóbulos frontales, está ubicado en el hemisferio izquierdo y es fundamental para las habilidades relacionadas con el habla. Como así también el área motora controlando los movimientos relacionados con la boca, garganta y lengua.

- Lóbulos parietales, se encuentran detrás de los lóbulos frontales en la parte superior del cráneo. Albergan el área somato- sensorial (al costado del área motora), es importante para el sentido del tacto y otros como corporales ya que sirven para saber qué hacen y dónde están nuestros pies y manos.
- Lóbulos temporales, poseen las áreas auditivas ubicadas cerca del oído, por debajo del área somato- sensorial de los lóbulos parietales. Asimismo, albergan el área de Wernicke, sirve para la comprensión del lenguaje hablado. Esta zona se encarga de procesar de manera posterior los mensajes que llegan de los oídos, los cuales son primeramente analizados en las áreas auditivas.
- Lóbulos occipitales, se encuentra en la parte más alejada de los ojos, contiene una región visual cuyo correcto funcionamiento es esencial para dicho sentido.



**FIGURA N° 11**

**Título: Áreas sensitivas**

(Fuente: <https://www.kenhub.com/es/library/anatomia-es/neuroanatomia-es>)

Los lóbulos prefrontales y frontales tienen un papel clave en la integración de las emociones en la corteza neo cortical, frenando las señales del sistema límbico. Además, son responsables de desarrollar planes concretos para enfrentar situaciones emocionales. Mientras que la amígdala, dentro del sistema límbico, actúa rápidamente en situaciones emocionales extremas, el lóbulo prefrontal se encarga de la delicada coordinación de las emociones.

Dentro de cada uno de los lóbulos existen otras áreas o regiones que desempeñan funciones y se las conoce con el nombre de áreas asociativas.

Las Áreas Asociativas llevan a cabo actividades más generales, trabajando en conjunto con las áreas de habilidad específica que tenga cerca.

Por último, la corteza cerebral está compuesta por dos mitades, llamadas hemisferios cerebrales, que están conectados por el cuerpo calloso, una estructura neuronal que conecta los hemisferios derecho e izquierdo. En ambos desempeñan papeles diferentes, pero complementarios.

### ***El Sistema Límbico:***

Este sistema es un conjunto neuronal complejo, formado por distintas estructuras cerebrales que gestionan las respuestas fisiológicas ante los numerosos estímulos emocionales. El Sistema Límbico está relacionado con la memoria, la atención, los instintos sexuales, las emociones, la personalidad y la conducta, variables nombradas y consideradas dentro de esta investigación.

El mismo, está compuesto por la amígdala, el hipocampo y la corteza cingulada. Por su parte, la amígdala está involucrada en el procesamiento de las emociones y es indispensable en la formación y creación de recuerdos con respecto a sucesos con carga emocional.

El hipocampo, por su parte, también está involucrado en la creación de nuevos recuerdos, uniendo la vista, el oído y los significados asignados a esos recuerdos almacenados en la corteza cerebral. Esta parte del cerebro está particularmente involucrada en la memoria espacial, en cómo se relacionan las cosas dentro de un espacio determinado y delimitado.

Teorías anteriores sostienen que la mayoría de las veces a partir de la neocorteza las señales son enviadas al cerebro medio o conocido como sistema límbico, donde la respuesta se difunde al resto del cerebro y cuerpo.

Pero muchas veces la información interiorizada toma atajos, dirigiéndose directamente del tálamo a la amígdala, lo cual permite que surja una reacción inmediata e impulsiva poniendo en riesgo, tal vez, la vida de la persona.

El centro del cerebro límbico es la amígdala que en conjunto con el hipocampo y la neocorteza se encargan en gran parte del aprendizaje y el recuerdo del cerebro.

En el caso de quedar separada la amígdala del cerebro, el resultado sería una notable ceguera afectiva, es decir una gran incapacidad para apreciar el significado emocional de los acontecimientos, completamente alejados del sentido personal de ellos. Por ejemplo, aquellos animales a quienes les han extirpado la amígdala, carecen de miedo y furia.

Todas las partes de la amígdala reciben información diversa, por ejemplo, al núcleo lateral le llegan proyecciones desde el tálamo y desde las cortezas auditiva y visual. Los olores, se dirigen a través del bulbo olfativo, llegan a la zona cortico-medial de la amígdala, y los sabores y mensajes de las vísceras van a la zona central. Todos esos tipos de señales hacen que la amígdala esté constante y lentamente observando cada una de las experiencias sensoriales.

Desde esta parte las proyecciones viajan hacia cada zona importante del cerebro. A partir del área central y media, una rama se dirige a los sectores del hipotálamo que segregan las sustancias de respuesta urgente del organismo, en donde, la hormona que se encarga de liberar corticotropina, moviliza la reacción de ataque o fuga mediante un alto nivel de hormonas.

La amígdala funciona como un almacén de recuerdos emocionales inconscientes y fuente de respuestas que damos sin saber por qué. Es así que nuestras emociones parecen tener una “mente propia” y actúan de manera independiente del cerebro racional.

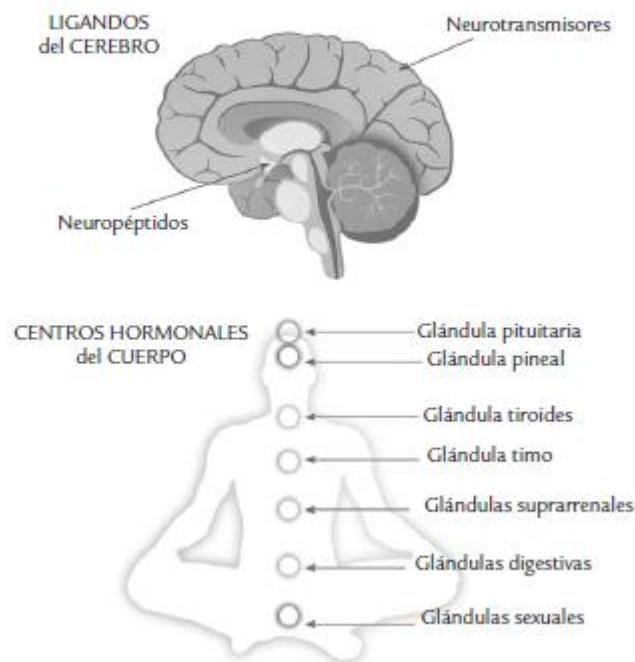
El hipocampo retiene datos simples, mientras que la amígdala los acompaña aportándoles emoción y permitiéndole diferenciar y relacionar hechos pasados con situaciones que se viven en la actualidad. Solo requieren elementos apenas similares para que la amígdala se ponga en funcionamiento y comience a hacer su trabajo.

Las reacciones impulsivas pueden hacer que tomemos decisiones incorrectas, en este caso, mientras que la amígdala prepara respuestas impulsivas, las demás partes del cerebro permiten respuestas más adecuadas y correctivas, encontrando estos reguladores en los lóbulos frontales del encéfalo.

La neocorteza se encarga de aportar la sutileza y la complejidad de la vida emocional, como por ejemplo la capacidad de que podamos tener sentimientos con respecto a nuestros sentimientos. Los primates contienen mucha más neocorteza que amígdala, se sugiere que mucho más en los humanos ya que tenemos la capacidad de experimentar una amplia variedad de reacciones y emociones.

Ante una emergencia, uno de los centros del cerebro límbico se pone en acción con los demás para enfrentar la emergencia, sin embargo, debemos tener en cuenta que no todas estas reacciones nerviosas son “negativas”, sino que también, las mismas pueden resultar cuando algo nos causa demasiada gracia.

## RESUMEN del PAPEL de los LIGANDOS en el CEREBRO y el CUERPO



**FIGURA N° 12**  
**Título: Cerebro y cuerpo**  
**(Dispenza, 2012)**

Las conexiones entre la neocorteza y la amígdala son el centro operativo y decisivo entre el corazón y la mente, lo cual explica y demuestra por qué las emociones y los sentimientos son tan importantes tanto como para la toma de decisiones en general, como para el pensamiento racional, ya que son ellos quienes nos indican la dirección más correcta para utilizar la lógica.

Por su parte la interacción entre los lóbulos prefrontales con el sistema límbico, hacen que se genere un equilibrio entre la mente emocional y racional.

La llamada intuición, es una guía que nos orienta en ciertos momentos, proviene desde las vísceras y es provocado por el sistema límbico.

Por último, las emociones pueden ser conscientes como inconscientes. Las emociones conscientes ejercen una gran influencia en la percepción y reacción acerca de la realidad, y nos permite evaluar situaciones y contrastar los sentimientos experimentados en cada una de ellas. Por ende, la consciencia de las emociones propias y experimentadas, son la esencia y la clave para desarrollar la inteligencia emocional.

***La Respuesta Límbica:***

La dicotomía entre lo emocional y lo racional, es muy similar a aquella que se conoce como mente/corazón. Existen ciertos índices con respecto al control racional frente al emocional, cuanto mayor es la intensidad del sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional, y menos eficaz la mente racional.

Sin embargo, la respuesta cerebral sigue bajo esa antigua estrategia de supervivencia que pone los sentidos a flor de piel, desconectando el pensamiento complejo y activando al mismo tiempo las respuestas automáticas o conocida también como respuesta límbica.

Esto puede generar ciertos conflictos o dramas en la vida de las personas, debido a que la respuesta más rápida o automática va a ser aquella que mejor esté ensayada tanto para la mente como para el cuerpo, constatando a su vez que, el cerebro se encarga de ahorrar la mayor cantidad de energía posible por lo que va a dar respuestas ya conocidas.

Es de importancia considerar esta última parte, en donde hacemos referencia al ahorro de energía del cerebro y a las respuestas automáticas. Muchas veces, tanto para nuestro desarrollo y crecimiento personal como para los cambios que deseamos que ocurran en nuestra vida, necesitamos prestar atención a aquellas respuestas automáticas que estemos dando frente a todo tipo de situaciones, desde las más cotidianas e insignificantes, las cuales componen la mayor parte de nuestro día a día, hasta aquellas decisiones bisagra en nuestra vida.

La amígdala funciona como alerta para que al momento de detectar la mínima amenaza posible en el exterior, ponga en funcionamiento todos los órganos del cuerpo para poder sobrevivir, aumenta la respiración, aumenta el ritmo cardíaco enviando sangre a las piernas para poder escapar, comienza a expulsar sudor con el objetivo de que el cuerpo resbale y así no puedan atraparlo, entre otros síntomas.

**FIGURA N° 13**

**Título: Relación neuroquímica entre el cerebro y el cuerpo  
(Dispenza, 2012)**

***¿Conocías la amígdala y sus funciones?:***

Un neurólogo reconocido del Centro para la Ciencia Neurológica de la Universidad de Nueva York, Joseph LeDoux, descubrió un papel clave que desempeña la amígdala en el cerebro emocional.

La amígdala tiene forma de almendra, y está compuesta de estructuras interconectadas que se encuentran en el tronco cerebral, cerca de la base del anillo límbico. Existen dos amígdalas, una a cada lado del cerebro, ubicadas en los laterales de la cabeza. En los seres humanos, la amígdala es relativamente grande en comparación con la de otras especies que se encuentren en la escala evolutiva, por ejemplo, los primates ya mencionados anteriormente.

Formando parte del sistema límbico, también está involucrada en el procesamiento de las emociones, y es importante para la formación de recuerdos relacionados con eventos emocionales. Sin la carga emocional, los encuentros y experiencias pierden su fuerza, impacto y relevancia.

Cabe destacar que, la amígdala funciona como el banco de la memoria emocional del cerebro, almacenando todas las experiencias vividas. Esta estructura utiliza esos recuerdos, procesando y revisando toda la información que ingresa a través de los sentidos para evaluar las posibles amenazas y oportunidades, comparado lo que ocurre en el presente con las experiencias mentales almacenadas.

El cerebro funciona en red, la división dentro de él se hace solo con fines didácticos. Según el Dr. Rosler, este órgano comprende la rapidez con que surgen las emociones, las cuales son innatas y

surgen rápidamente, fuera de nuestra conciencia. Hay unos 500 milisegundos hasta que podamos ser conscientes de ellas, y al ponerle nombre, se transforman en sentimientos.

Es importante destacar, como se mencionó, dentro de él se encuentra la corteza prefrontal, una región del lóbulo frontal encargada de las funciones ejecutivas, tales como:

- *Inhibición*, esta capacidad se refiere a la habilidad que tienen las personas para darse el tiempo necesario y considerar las opiniones, puntos de vistas antes de reaccionar, lo que permite tomar decisiones más conscientes y llevar a cabo planes con éxitos, es fundamental poder frenar aquellas actividades que desvían o no son relevantes.
- *Atención*, es una integración de tres funciones cerebrales fundamentales: estado de alerta, orientación y atención ejecutiva. A través de este proceso, el cerebro selecciona y prioriza que estímulos, tareas o actividades van a llamar la atención, permitiendo concentrarse en lo relevante y descartar lo que no sirve.

Cabe aclarar que la capacidad que tiene una persona es para poder dirigir la energía mental hacia lo que realmente importa, optimizando la capacidad y ejecutando acciones de la mejor manera posible.

- *Memoria de trabajo*, hace referencia a las ideas que son capaces de mantener activa la mente de un ser humano en un momento específico. También, permite mantener en mente los objetivos a futuro que desean alcanzar y la persona en la que aspira a convertirse.

Esto permite la capacidad de descomponer un problema en partes y retener esas piezas mientras se reorganizan para encontrar soluciones nuevas y efectivas.

- *Planificación*, implica diseñar de manera estructurada los procesos y estrategias para alcanzar los objetivos establecidos. Este enfoque no solo organiza los pasos a seguir, sino que también anticipa posibles desafíos y define recursos claves, asegurando que cada acción esté alineada con la meta final y optimizando el uso del tiempo y los esfuerzos.
- *Gestión emocional- Autorregulación*, es la capacidad de reconocer, comprender, expresar y controlar las emociones de manera consciente.

La gestión emocional o autorregulación, no significa reprimir los sentimientos, sino ser capaz de manejarlos de manera saludable, equilibrando la expresión emocional con el control necesario para afrontar los retos de la vida cotidiana. Esto permite transformar situaciones estresantes en algo controlable.

- *Flexibilidad cognitiva*, es la capacidad y la habilidad para alterar pensamientos, ideas y estrategias cuando la situación lo requiere, sin quedarnos atrapados en patrones rígidos.

Esta habilidad es clave para resolver problemas de manera efectiva, aprender de nuevas experiencias y adaptarse a entornos cambiantes, tanto en la vida personal como profesional.

- *Metacognición- reflexión*, es una capacidad que permite tener el conocimiento sobre la regulación del pensamiento propio de cada persona.

La reflexión consiste en pensar de manera atenta y detenidamente sobre algo, lo que lleva a cuestionar y generar nuevas preguntas.

Sin lugar a dudas las emociones han sido fundamentales en nuestra historia evolutiva, en nuestra supervivencia, aprendizaje y adaptación.

El desarrollo de las competencias emocionales y sociales, son hoy en día fundamentales para alcanzar una vida plena y necesarias de contemplar en los diversos ámbitos en los cuales actuamos.

### ***¿Las emociones están en tu cuerpo o en tu cerebro?***

Apoyándonos en la biología y en los datos publicados, creemos que no somos un cerebro que tiene cuerpo, sino un cuerpo que contiene un cerebro que se dedica a sentir y al movimiento.

Empecemos a prestar atención a las sutilezas de nuestro cuerpo, considerándolo como órgano que siente y dando entidad a esas sensaciones, la capacidad de sentirnos nosotros mismos, nuestros movimientos, temperaturas, estados de ánimo, energía, respiración, y en dónde y cómo están ocurriendo. Ser cada vez más conscientes de nuestras emociones y sensaciones a un nivel de detalle, nos permitirá sumar a nuestra inteligencia emocional.

Las propias posturas, movimientos, gestos y sensaciones internas afectan e impactan en quiénes somos, cómo sentimos, cómo pensamos y en nuestra cotidianidad.

Las emociones siempre van al cuerpo, las evidentes, las pequeñas y las sutiles. Al aprender a leer las sutilezas de nuestro cuerpo, aprendemos más nuestras emociones, y cuando aprendemos de nuestras emociones, tomamos mejores decisiones.

Nuestro cuerpo, cerebro y mente son como un río en constante movimiento, sólo depende de uno mismo darles la dirección hacia un lugar de mayor bienestar; aceptando y no rechazando el cambio, darle la bienvenida y no aferrarse a él, reconociendo que en esa búsqueda existe un posible dolor, miedo y fracaso, darse cuenta de ello para quitar la tensión y lograr estados de felicidad más sostenidos en el tiempo.

Las decisiones que tomamos en la vida, la mayoría, tiene que ver con las emociones y no con la razón. La ciencia tiene en claro que tenemos genes, algunos prendidos y otros apagados, que nos hacen diferentes a todos; dependiendo del contexto en donde vivimos, los que están apagados se

pueden prender y los que están prendidos se pueden apagar cambiando la genética, eso se llama **epigenética**.

### **Pero, ¿Qué es la Inteligencia Emocional?**

Para poder comprender el concepto compuesto de Inteligencia Emocional, consideramos que lo más sencillo es desglosarlo estudiando cada palabra por separado, para así, finalmente comprender su unión.

La inteligencia por su parte se estudia como Intel: capacidad, Legere: adaptar, escoger; por lo que podemos decir que ser inteligente es tener la capacidad de elegir la mejor alternativa para resolver, aprendiendo de las problemáticas de la vida cotidiana logrando **predecir o modelar a mayor experiencia una mejor decisión**, por ende acoplamos que, la inteligencia al fin y al cabo se construye en base a las creencias que afianzamos.

En la década de los 90, Daniel Goleman popularizó el concepto de Inteligencia Emocional a través de su libro "Inteligencia Emocional". Goleman definió la Inteligencia Emocional como *"la capacidad de reconocer, comprender y gestionar nuestras propias emociones, así como las de los demás. Destacó la importancia de las habilidades emocionales en el éxito personal y profesional, argumentando que la Inteligencia Emocional es un factor determinante en la vida de las personas"*. (Goleman, 1995)

La inteligencia emocional, según Robbins (2017), se define como:

*"La inteligencia emocional (IE) es la capacidad para: a) reconocer las emociones propias y las de los demás, b) entender el significado de esas emociones, y c) regular las propias emociones en concordancia. Los individuos que conocen sus propias emociones y que saben interpretar bien las señales emocionales tienen más probabilidades de ser eficaces"*.

Mayer y Salovey (1990), al respecto describen:

*"La capacidad de controlar y regular los sentimientos de uno mismo y de los demás, y utilizarlos como guía del pensamiento y la acción"*.

Según Cooper & Sawaf (1998), la inteligencia emocional es:

*"La capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia"*.

Bar-On (1997) la define:

*"Como un conjunto de habilidades emocionales, personales e interpersonales que influyen en la capacidad para enfrentarse a las exigencias y presiones del medio ambiente"*.

En base a lo estudiado y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, encasillamos a la inteligencia emocional dentro de las habilidades humanas blandas o soft skills o power skills, y la definimos como la capacidad que tienen las personas de reconocer emociones tanto propias como las de los demás, interpretarlas y darles un significado con el objetivo de ayudar a resolver conflictos y reducir el estrés, desembocando en la mejora del rendimiento y el aumento de la motivación, sin darle menos entidad a que, la misma se puede aprender y desarrollar a lo largo del tiempo utilizando diferentes técnicas.

La inteligencia emocional del ser humano no está limitada y se encarga de facilitar su interacción con otros seres, de hecho aumenta a medida que aumentan estas interacciones. Puede afirmarse que toda la naturaleza o al menos la gran mayoría de ella posee, en mayor o menor medida, inteligencia emocional.

Inteligencia es conocerse, toda persona nace con ella, la cual va desarrollar y aprender a lo largo de la vida.

Según Gardner el desarrollo de ella se divide en tres áreas: **emocional, conductual y cognitiva**. La primera se relaciona con el sentir y la manifestación de las emociones, el segundo con la escala de valores que las personas utilizan para poder actuar en la vida e involucra cambios en la parte individual como social. Y, la última, es la forma de pensar y relacionar los procesos mentales del conocimiento y la capacidad para recopilar y organizar la información que tienen las personas.

Se habla que dentro de la IE hay dos tipos, la personal y la interpersonal. La primera se refiere a cómo nos relacionamos con nosotros mismos y comprende tres componentes como la automotivación, autoconciencia y autocontrol.

*Automotivación* se refiere a la habilidad que tienen las personas de mantenerse en estado de búsqueda y constancia de los objetivos, muestran entusiasmo, iniciativa, compromiso y optimismo por el logro de las metas. Cada persona debe aprender a gestionar sus emociones, orientando su comportamiento hacia los objetivos y metas, y no hacia los obstáculos que se presenten.

*Autoconciencia* es la capacidad de reconocer y entender nuestras emociones, sentimientos, estados de ánimos, como sus limitaciones, errores y debilidades; lo que genera un alto grado de autoconfianza. Todo ser humano debe tener un entendimiento claro y objetivo de lo que sucede en su interior, reconociendo y evaluando la intensidad de cada una.

*Autocontrol* es la capacidad de controlar nuestras emociones e impulsos, lo que hace que seamos personas sinceras, controlemos el estrés y ansiedad ante ciertos momentos, siendo más flexibles ante nuevos cambios, innovaciones y transformaciones. Es importante que esto nos ayude a no dejarnos arrastrar por los sentimientos del momento, a distinguir lo que es temporal en una crisis y lo que realmente perdura.

Por otra parte, la inteligencia interpersonal se refiere a la habilidad de entender y determinar el modo en que nos relacionamos con los demás. Está sustentada en dos pilares: la empatía y la inteligencia social.

La *empatía* es entender las necesidades, los sentimientos, las emociones y problemas de los demás, ponerse en el lugar del otro y responder a sus reacciones emocionales. Los individuos son capaces de escuchar, interpretar y comprender los problemas y motivaciones de las otras personas. Cabe destacar dos cualidades fundamentales que debe tener el ser humano: la solidaridad y la tolerancia.

La *inteligencia social* es el talento en el control de las relaciones con los demás; es saber persuadir e influenciar. Estas personas son buenos negociadores, tienen la capacidad de liderar, dirigir y trabajar en equipos y pueden crear sinergias grupales.

Es importante mencionar que, si las emociones no están equilibradas, el comportamiento se bloquea y actúa de manera equivocada.

Según investigaciones en la Universidad de Harvard indican que el 85% de una persona está vinculado a su actitud, motivación y capacidad de desarrollar relaciones con los demás individuos. Mientras que el 15% restante depende de las habilidades técnicas y conocimientos profesionales que tiene el capital humano.

Anteriormente se pensaba que la única inteligencia que determinaba el éxito de una persona era el coeficiente intelectual, pero en la actualidad se comprobó que las emociones están estrechamente relacionadas con la **actividad cognitiva** de cada individuo, por lo que es posible gestionarlas por medio del **autoconocimiento**. Los beneficios de potenciar una inteligencia emocional son:

- Conectar con las emociones y pensamientos de los miembros del equipo.
- Impulsar la creatividad, las relaciones profesionales y el trabajo en equipo.
- Desarrollar la autoconciencia.
- Enfrentar y resolver problemas.
- Cultivar la empatía.

Según Torres (2012), existen cuatro áreas que incluye la Inteligencia Emocional:

1. *Valoración y expresión de las emociones propias: capacidad de reconocer y entender las emociones propias.*
2. *Valoración y reconocimiento de las emociones de los demás; capacidad para identificar y comprender las emociones y sentimientos de los otros.*
3. *Regulación de las emociones propias: habilidad para regularse a sí mismo.*

4. *Uso de las emociones para facilitar el desempeño: aptitud para utilizar las propias emociones con el fin de automotivarse y obtener un resultado.*

Ahora bien, según el reconocido autor Goleman (1995) , las personas cuenta con 5 habilidades, elementos o dimensiones para potenciar y aprender las habilidades prácticas de la inteligencia emocional, ellas son:

- **Conocimiento de sí mismo:** *Conocer las propias emociones, autoconciencia, reconocimiento de un sentimiento mientras ocurre.*
- **Destreza por las relaciones sociales:** *Manejar las relaciones, el arte de las relaciones es en gran medida la habilidad de manejar las emociones propias y de los demás.*
- **Motivación:** *Ordenar las emociones al servicio de un objetivo es esencial para centrar la atención, para la automotivación, para el autodomio y la creatividad.*
- **Empatía:** *Reconocer las emociones en otro, es otra capacidad que se basa en la autoconciencia emocional, y esta permite entender los sentimientos y las actitudes de los demás.*
- **Autorrealización:** *Confianza en sí mismo, y en las capacidades de lograr hechos productivos y beneficiosos, de carácter personal, involucrando el contexto donde actúa el individuo.*

Otros autores, (Fienco Valencia & Itúrburo, 2012. p,36) mencionan que la IE está integrada por 5 componentes principales:

- *Autorregulación: capacidad para manejar y controlar el estado emocional.*
- *Autoconciencia: conocerse a sí mismo y reconocer las propias emociones.*
- *Motivación: habilidad para canalizar las emociones.*
- *Empatía: capacidad para reconocer y entender las emociones de los demás.*
- *Habilidades sociales: aptitud para relacionarse con los demás e influir en ellos.*

#### **¿Cuál de estas habilidades crees que es más importante?**

En realidad, todas tienen su grado de importancia, pero consideramos que el Autoconocimiento es la base para el desarrollo de las demás. La IE en sí, es el autoconocimiento que le permite a una persona establecer vínculos con sus propias emociones y al mismo tiempo con las personas que lo rodean. Al permitirme conocerme y entenderme puedo generar la confianza en mí mismo para que los demás puedan hacerlo.

Para ello es necesaria la autoexposición, acto de mostrar la forma en que reaccionamos ante algo que está sucediendo, lo cual al mismo tiempo da información acerca de nuestro pasado ya que gran parte de cómo reaccionamos proviene de las creencias implantadas que tenemos en base a nuestras experiencias como mencionamos anteriormente.

En sí, el autoconocerse y el hecho de ponerse en el lugar del otro van de la mano, ya que nos permite comprender a los demás en nuestro propio ser. La clave de autoconocerse está en poder percibir la información del exterior reconociendo nuestras barreras y sesgos al interpretar el entorno.

*“El conocimiento de uno mismo, es decir, la capacidad de reconocer un sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituye la piedra angular de la inteligencia emocional” (Goleman, 2013)*

Es fundamental destacar que estas variables dependen de la inteligencia emocional, y cada persona le va a dar la importancia que considere adecuada. Además, cuentan con un período crítico de desarrollo y que representa una oportunidad valiosa para fomentar en los hábitos emocionales constructivos.

### **¿Existe alguna diferencia en el desarrollo de la inteligencia emocional en los hombres y en las mujeres?**

*“Leslie Brody y Judith Hall, que han sintetizado los resultados de varias investigaciones sobre las diferencias emocionales existentes entre ambos sexos, afirman que la mayor prontitud con que las niñas desarrollan las habilidades verbales las hace más diestras en la articulación de sus sentimientos y más expertas en el empleo de las palabras, lo cual les permite disponer de un elenco de recursos verbales mucho más rico que puede sustituir a reacciones emocionales”. (Goleman, 1995. p.195)*

Con respecto a la distinción del concepto de IE entre ambos géneros, se menciona que las mujeres poseen un grado más alto de IE, por su parte, sus capacidades de liderazgo les permite expresar y gestionar las emociones de diferentes maneras, sin embargo, sus habilidades para dirigir son similares a las del hombre

Las mujeres emocionalmente inteligentes suelen ser más enérgicas, visionarias, sociables, empáticas y expresivas, experimentando un grado de intensidad emocional más alto que el género opuesto, como así también teniendo la capacidad de captar los sentimientos y las emociones de los demás, prestando más atención a las sutilezas de expresión.

En sí, la IE les permite ser más proactivas, polifacéticas y seguras en la toma de decisiones. Los equipos de trabajo integrados por mujeres son sólidos lo que hace que sea una competencia sana y equilibrada, apoyándose entre sí. Están en constante aprendizaje, son abiertas al cambio e intuitivas.

A su vez, los hombres buscan sentirse satisfechos, aquellos que poseen una alta IE suelen ser socialmente más equilibrados, extrovertidos, alegres, y más despreocupados. Quienes no reciben ningún tipo de educación que les ayude a verbalizar sus sentimientos y emociones, suelen mostrar más inestabilidad y desconocimiento con respecto a los estados de ánimo tanto propios como ajenos.

Según Goleman *“las mujeres emocionalmente inteligentes tienden a ser enérgicas y a expresar sus sentimientos sin ambages, tienen una visión positiva de sí mismas y para ellas la vida siempre tiene un sentido”. (Goleman, 1995. p.73)*

*En una investigación realizada en Chile (Abarca & Majluf, 2003) se observó que los estilos de liderazgo de hombres y mujeres son en realidad distintos pero muy complementarios.*

Las características más destacadas del liderazgo de la mujer son menos relevantes en el género masculino y viceversa. El estilo femenino se asocia más con la orientación de las personas, es decir, la habilidad para generar ambientes de trabajo positivos, solución de conflictos en forma intuitiva, habilidad para motivar y buenas relaciones interpersonales.

Concluyendo podemos decir que las mujeres tienden a ser más fuertes en competencias basadas en la empatía y las habilidades sociales, mientras que los hombres se desenvuelven mejor en aquéllas basadas en el autocontrol.

### **¿Cómo influye la inteligencia emocional en las organizaciones?**

Como mencionamos anteriormente podemos decir que el término de IE es una habilidad básica que fundamenta la comunicación interpersonal en la vida cotidiana de toda persona, es un tema central en la vida laboral, y tiene una gran relevancia en diversos contextos, tanto a nivel individual como organizacional, afectando a la persona en distintos aspectos físico, psicológico y social.

En la **vida cotidiana**, la inteligencia emocional influye en las relaciones interpersonales, en la capacidad de manejar situaciones estresantes y de resiliencia emocional. Al tener un alto nivel de IE las personas tendemos a una mejor salud mental, mejor toma de decisiones y a enfrentar desafíos de manera más efectiva.

En el **ámbito educativo**, se ha demostrado que es fundamental para el desarrollo de habilidades sociales, la resolución de conflictos, la empatía y la autoconciencia emocional en los estudiantes. Se ha observado que los individuos conducen a un mejor desempeño académico, a relacionarse de manera más efectiva con sus compañeros y a manejar el estrés y la presión de forma más saludable.

Por último, en el **entorno laboral**, la Inteligencia Emocional es crucial para el liderazgo efectivo, la comunicación interpersonal, la gestión del estrés y la resolución de problemas. Los profesionales con habilidades emocionales desarrolladas suelen ser más colaborativos, empáticos y capaces de adaptarse a los cambios en el entorno laboral.

Además, se ha asociado el término con un mayor nivel de satisfacción y un mejor rendimiento en el trabajo.

En resumen, los distintos aspectos de la vida cotidiana, educativos y laborales, se ven afectados por nuestra capacidad de relacionarnos con los demás, gestionar nuestras emociones y adaptarnos a diferentes situaciones de manera efectiva.

Para concluir, podemos decir que los colaboradores realizan un trabajo físico y mental en las organizaciones, es importante reconocer el **esfuerzo emocional** que la misma requiere durante sus actividades laborales.

Con esfuerzo emocional nos referimos a la expresión que hace una persona de las emociones que promueve, es decir las manifestadas, las cuales son diferentes a las sentidas que son las que realmente atraviesa el individuo.

Todos estos conceptos nos llevan a desarrollar otro, conocido como **disonancia emocional** que hace referencia al hecho de tener que manifestar una emoción que difiere de la sentida, la proyección de esta disparidad a lo largo del tiempo trae consigo enojo, resentimiento y frustración desembocando en cansancio y agotamiento emocional y mental. Esto provoca un **desgaste emocional**, a largo plazo predice que tarde o temprano habrá agotamiento laboral, disminución del desempeño y reducción de la satisfacción en el trabajo.

La **conciencia plena**, es decir, la evaluación objetiva y deliberada de la situación emocional en el momento, se correlaciona negativamente con el agotamiento emocional y positivamente con la satisfacción laboral, por ello decimos que el trabajo emocional es un componente clave para un desempeño laboral eficaz

Existen dos formas de resolver esta diferencia, una es a través de la **actuación superficial**, que se basa en esconder los propios sentimientos y emociones para proyectar las deseadas por el entorno, generando estrés; y otra que es la **actuación profunda** que trata de modificar los sentimientos a profundidad.

*“La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal” (Goleman, 1995. p.2)*

Un término importante a mencionar en este capítulo es la **teoría de los eventos afectivos (TEA)**, la misma plantea que los miembros reaccionan en forma emocional frente a los acontecimientos que les ocurren en el trabajo, y que dicha reacción influye en su desempeño y satisfacción laboral.

El desempeño laboral también requiere de **trabajo emocional**, definido como la expresión de las emociones que la organización pretende del individuo durante las interacciones personales en el entorno de trabajo.

Consideramos en este punto tener en cuenta el modelo de los cuatro pilares, el que consiste en un plan de trabajo para iniciar la discusión y el desarrollo incremental de la inteligencia emocional en el trabajo y en la vida: sacándola del campo del análisis psicológico y las teorías filosóficas y colocándola en el terreno del conocimiento directo, el estudio y la aplicación. En esta oportunidad resaltamos 2 pilares fundamentales que son el conocimiento y la aptitud emocional.

## PRIMER PILAR: El Conocimiento Emocional

### *La intuición*

Según Pitirim A. Sorokinhay, existen tres formas de verdad: sensorial, racional e intuitiva, siendo esta última la más fundamental, esencial y profunda. La **intuición** se construye sobre la **honestidad emocional**, desprendiéndose de ella misma como el fundamento de la comprensión de la ética, el bien y lo valioso de la vida.

Sólo cuando uno mismo se mantiene en contacto con su interior puede desarrollar la capacidad de escucharse y captar el conocimiento que está más allá de sus pensamientos más retumbantes.

Una de las ventajas más destacadas y de gran valor para los empresarios es que la intuición permite la reducción y el ahorro de los tiempos en la toma de decisiones.

Cuántas veces hemos escuchado hablar o decir que grandes ejecutivos han tomado decisiones en base a sus corazonadas, estas se conocen como intuición, quien nos conduce por ciertos caminos. Gran parte de la sabiduría creativa de cada individuo se encuentra en el núcleo de la inteligencia emocional, disponible para ser aprovechada al máximo; las emociones nos ofrecen un camino lógico e intuitivo, integrando el buen juicio y la perspicacia.

Estas emociones desprenden mayormente de las experiencias resguardadas en el cerebro, las sumas totales de las sabidurías de la vida se presentan como “corazonadas” las cuales pueden ser interpretadas por el individuo a través de sus sensaciones, entendiéndose por **sensación** a la percepción o experiencia que una persona tiene como respuesta a un estímulo externo o interno, ya sea físico o emocional.

Este sentido intuitivo funciona como alarma, aportando mayor precisión y eficiencia al proceso de toma de decisiones.

### *Energía Emocional*

Las emociones, al igual que los pensamientos son una gran fuente de energía interna. En principio, no existen emociones buenas, positivas o malas, negativas, solo es energía en sí misma que al atravesar por una asignación de acuerdo a la percepción que le asociamos la convertimos en una emoción positiva o negativa.

Se dice que hay momentos en los que es mucho más viable guiarse de corazonadas, en particular es aquel en que nos sentimos muy cansados y sobrepasados, por ejemplo, a medida que la fatiga y la rigidez muscular aumentan, muchos se deprimen y esto genera una caída de su inteligencia, tanto intelectual como emotiva, y puede afectar relaciones estrechas. Hay pruebas de que cómo se sienta uno en su trabajo y cuán abierto esté a formar parte, a valorar a los demás, a compartir ideas,

depende que tan eficazmente maneje la energía y la tensión. Sobre esto influye el espacio de trabajo, y el ambiente en que uno se encuentre.

### SEGUNDO PILAR: Aptitud Emocional

La aptitud emocional crea inspiración, autenticidad, flexibilidad y relaciones de confianza tanto para uno mismo como para los demás, creando las cualidades del corazón que nos preparan para ampliar las redes de confianza lo cual repercute positivamente en la rentabilidad. Tomar en serio la indagación y el diálogo. Como así también, la importancia de la escucha activa, es la clave para generar redes de confianza e influir en las personas.

El coeficiente de inteligencia racional representa cuán ingenioso sos para analizar y comprender las cosas de manera lógica. En cambio, la Inteligencia Emocional se refiere a que tan ingenioso sos para adaptarte a la realidad y sobrevivir en armonía con el resto.

Y es acá donde nos preguntamos ¿afecta y mucho las emociones de los colaboradores en los resultados de una empresa? Sí afecta, en todo sentido ya que es un tema prioritario que le están dando cada vez más lugar a cómo perciben, sienten e influyen las emociones en todos los aspectos de la vida y sobre todo en el entorno laboral, tanto que la capacidad de atención y perturbación emocional puede crear una carencia dentro de las capacidades intelectuales.

Los sentimientos son una fuente muy valiosa para las decisiones racionales ya que nos indican la dirección correcta, "*los sentimientos señalan donde la lógica puede ser mejor utilizada*" (Goleman, 1995).

### *Procesos de Recursos Humanos*

En las empresas y especialmente en los reclutadores de talentos, la habilidad de Inteligencia Emocional es altamente valorada, ya que permite determinar qué persona tiene un buen manejo de las emociones lo que logra mejorar la convivencia del equipo de trabajo.

En la actualidad, el coeficiente intelectual está en un segundo puesto, mientras que el coeficiente emocional se encuentra por encima logrando un buen desempeño personal y profesional dentro del ámbito laboral.

Como colaboradores de una empresa, es de gran importancia que trabajen en su inteligencia emocional, ya que esta puede repercutir no solo en la vida personal, sino también en las interacciones a diario con otros. Por eso, se dice que es esencial para lograr adecuadas condiciones laborales que permitan que los individuos se sientan a gusto y trabajen de la mejor forma posible.

Toda persona nace con un potencial, pero a lo largo de la vida lo puede ir aprendiendo y desarrollando para sentirse bien, esto permite alcanzar las metas y generar vínculos en las relaciones no solo personales sino en el mundo laboral.

Sin embargo, existe un porcentaje de empresas que no promueven el término de inteligencia emocional en el trabajo teniendo trato poco amable, falta de retroalimentación, mensajes ambiguos, donde las personas no se sienten escuchadas ni valoradas, y esto puede generar un clima de desmotivación, malestar y frustración.

El conocimiento y las habilidades técnicas que tengan sobre el área es clave.. Sí a las personas se le suma las habilidades emocionales representa un gran valor para la organización, permitiendo generar vínculos equilibrados, productivos, cooperativos y gratificantes con los demás que trabajan dentro de una empresa.

Anteriormente mencionamos acerca de uno de los procesos de recursos humanos como lo es el reclutamiento. A continuación, se explicarán brevemente los cuatro procesos más importantes del área: *selección, diseño, evaluación de los puestos y desarrollo de las personas*.

La *selección* es un proceso para incluir personas dentro de la organización, "*elegir y clasificar los candidatos más adecuados para satisfacer las necesidades de la organización*" (Chiavenatto,2009). Durante este proceso cuentan con diferentes emociones en las que pueden influir en el resultado y la definición final.

Según estudios llevados a cabo por estudiantes durante una simulación de selección laboral (Fox y Spector 2000), se determinó que existen ciertas medidas de capacidad que guardan una relación con un resultado positivo posterior al proceso de selección. Entre éstas medidas, se encuentran las relativas a la IE, tales como: la empatía, la regulación propia de los estados de ánimo y el empleo de comportamientos no verbales.

En el último tiempo el Coeficiente Emocional (CE) se viene adaptando y aceptando como un equivalente de inteligencia. Una persona con un CE alto es alguien que percibe más fácil, hábil y rápidamente que los demás.

El *diseño de puesto* es un proceso de estructurar y organizar las tareas y responsabilidades que deben tener las personas en los puestos que ocupan en las empresas, esto es conocido como la descripción y especificación.

En este caso, integrar la IE puede traer beneficios, como la mejora de la comunicación, la resolución de conflictos, la creación de ambientes favorables, mejor manejo del estrés, colaboración y aumento de la satisfacción laboral.

Con respecto a la *evaluación de puesto* es un proceso de valoración y análisis del desempeño y competencias de las personas en relación al puesto que ocupan los colaboradores. Incorporar la IE permite identificar oportunidades en el desarrollo personal y profesional, lo que lleva a un crecimiento integral de los colaboradores de la organización.

*“Un programa de capacitación sobre IE puede promover cambios en las relaciones de las personas y a través de estos conocimientos, se puede cultivar una variedad de atributos y características positivas, que pueden ayudar al desenvolvimiento del ser humano, tanto en el aspecto personal como en el laboral”. (Zaccaro, 2002)*

*“Los programas exitosos de IE llevan más tiempo que los convencionales y demandan un enfoque personalizado, mayor persistencia, pero por otro lado aseguran resultados más duraderos a largo plazo”. (Goleman, 1995).*

Incorporar la IE en los procesos de recursos humanos de las organizaciones pueden lograr una vinculación entre las competencias emocionales de los colaboradores y las exigencias de sus funciones, creando un entorno más amigable y equilibrado y logrando una orientación y acompañamiento en su desempeño en el ámbito laboral.

Toda empresa conformada por personas sabe que las mismas cuentan con diversas emociones frente a una situación o momento que surjan, aunque no todos van a reaccionar y sentir lo mismo.

*“Los investigadores del actual trabajo, apoyados en IE, afirman que además de la parafernalia técnica-profesional, se debe aplicar en los procesos de selección, capacitación, dirección y control de la gestión de operaciones, los componentes principales de la IE, para equilibrar un trabajo que requiere de lógica, precisión y proyección, con la atención a los aspectos emotivos del ser humano que alimenten el desarrollo personal”. (Fienco Valencia & Itúrburo, 2012. p,35).*

### ***¿Cuáles son los desafíos y oportunidades a la hora de abordar la inteligencia emocional dentro de las empresas?***

Como mencionamos en el segundo capítulo de este trabajo, existen diversos desafíos y oportunidades dentro de las organizaciones que están influenciados por el término IE.

La Inteligencia Emocional ha surgido como concepto clave en todos los ámbitos, pero especialmente en el empresarial, ya que ha dado un impacto directo en todos los aspectos del comportamiento organizacional y de esta forma han emergido retos y oportunidades que en sí deben ser comprendidos y gestionados de la mejor forma.

Las empresas presentan oportunidades como lo son mejor liderazgo, mejores habilidades directivas, equipos eficientes, diseño de puestos motivadores, reconocimiento y gestión de las emociones, fortalezas humanas, mayor flexibilidad, lo que justifica una integración que es clave para la gestión empresarial.

Sin embargo, uno de los mayores retos que tienen las organizaciones es la resistencia al cambio, ya que le dan importancia y enfoque a la inteligencia cognitiva, y no cuentan con programas de formación de IE, percibiéndolo como un gasto y no como inversión a largo plazo para todos los

individuos que conforman la empresa, como para la empresa en sí misma, y eso provoca obstáculos para su integración.

Los estudios han demostrado que los colaboradores que tienen un buen humor trae como efecto consecuente que la persona sea más eficiente en su trabajo, ya que los estados de ánimos “positivos” fomentan una percepción más favorable y amigable de las personas, situaciones y experiencias; o también, una percepción más positiva fomenta un estado de ánimo positivo lo cual conduce a la eficiencia y estar a gusto dentro del ámbito laboral, siendo más optimista, sintiéndose más seguro, capaz de realizar sus tareas, incentivado a ir por más.

En resumen, la inteligencia emocional, ofrece muchas oportunidades para mejorar la productividad, el rendimiento y la eficiencia dentro de las empresas, la resistencia al cambio, la falta de formación y la subestimación de su valor como inversión representan desafíos importantes. Las empresas que logren superar estos obstáculos estarán mejor posicionadas para poder aprovechar los beneficios de la IE, creando un entorno más dinámico, humano, empático y colaborativo.

*“La inteligencia emocional nos permite tomar conciencia de nuestras emociones, comprender los sentimientos de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, acentuar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brindará mayores posibilidades de desarrollo personal” (Goleman, 1995)*

*“Las personas emocionalmente desarrolladas, es decir, las personas que gobiernan adecuadamente sus sentimientos, y asimismo saben interpretar y relacionarse efectivamente con los sentimientos de los demás, disfrutan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida, desde el noviazgo y las relaciones íntimas hasta la comprensión de las reglas tácitas que gobiernan el éxito en el seno de una organización. Las personas que han desarrollado adecuadamente las habilidades emocionales suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad.” (Goleman, 1995. p.59)*

*“No es posible separar las emociones del lugar de trabajo porque no es posible separar las emociones de las personas”. (Robbins & Judge, 2017).*

## TRABAJO DE CAMPO:

La ciudad de San Francisco, está ubicada en la provincia de Córdoba, Argentina, cabecera del departamento de San Justo y al límite con la provincia de Santa Fe. Se encuentra aproximadamente a 210 km de Córdoba Capital, lo que la coloca en una ubicación estratégica dentro del país. Además, funciona como capital del corredor bioceánico, que conecta la ciudad de Coquimbo, Chile y con Sao Paulo, Brasil. De esta forma, se impulsa el intercambio con los países miembros del Mercosur y se favorece la exportación a todo el mundo.

Esto sumado a que se encuentra en la cuenca lechera más importante de América del Sur y en la región productiva que genera el PBI más alto de Argentina. Es un lugar clave tanto para la actividad agrícola como industrial.

Fue fundada el 9 de septiembre de 1886 por José Bernardo Iturraspe, en el marco de un plan de colonización implementado por el gobierno provincial de la época.

La ciudad se desarrolló alrededor de una estación de ferrocarril, lo que impulsó su crecimiento y la consolidó como un importante centro urbano en la región pampeana. San Francisco es reconocido por su perfil industrial, con una economía centrada en la agricultura y la industria metalmeccánica. Además, cuenta con un Parque Industrial que alberga numerosas empresas dedicadas a diversas actividades productivas.

En el ámbito educativo, la ciudad es sede de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), que ofrece diversas carreras orientadas a la ingeniería y la tecnología. Asimismo, San Francisco posee una rica vida cultural, con instituciones y eventos que reflejan su diversidad y patrimonio histórico.

Entre sus edificaciones emblemáticas se encuentra la Catedral San Francisco de Asís, que destaca por su arquitectura y relevancia histórica. Además, la ciudad cuenta con otros edificios de valor patrimonial que aportan a su identidad y atractivo turístico.

San Francisco tiene una población aproximada de 70.000 habitantes, lo que la posiciona como la cuarta ciudad más poblada de la provincia de Córdoba. La comunidad es conocida por su espíritu emprendedor y hospitalidad, combinando tradiciones con un enfoque hacia el progreso y la innovación.

Hace más de 50 años, se instaló el Parque Industrial piloto en la ciudad de San Francisco. Consiste en un predio destinado para albergar empresas con actividades fabriles, que era el principal perfil productivo de esa época. A lo largo de los años, cambió el nombre del proyecto a Parque Industrial, Tecnológico y Logístico San Francisco.

El Parque Industrial de **San Francisco** es uno de los motores económicos más importantes de la ciudad y un punto de referencia para el desarrollo productivo de la región. Con su ubicación estratégica sobre la **Ruta Nacional 19**, se ha convertido en un núcleo que conecta las principales ciudades del centro del país con los mercados nacionales e internacionales.

Abarca una amplia superficie destinada a la instalación de industrias, con terrenos urbanizados que incluyen infraestructura básica como redes de electricidad, gas, agua potable y acceso a servicios de telecomunicaciones. Su cercanía a vías de transporte principales (rutas y ferrocarriles) lo hace altamente competitivo.

Actualmente alberga más de 100 empresas, representando diversos sectores industriales y varias de ellas están comprometidas con la incorporación de tecnologías avanzadas para optimizar la producción y fomentar prácticas sostenibles. También se trabaja en la integración de proyectos de economía circular y energías renovables.

Muchas de las empresas instaladas tienen un fuerte enfoque exportador, enviando productos a diversos países y consolidando a San Francisco como un polo industrial de importancia en el centro del país. Para facilitar las operaciones de las empresas, el parque cuenta con:

- **Centro de capacitación:** Instituciones educativas y técnicas colaboran para formar personal calificado en áreas específicas.
- **Zonas logísticas:** Espacios destinados a almacenamiento, distribución y transporte de mercancías.
- **Asistencia empresarial:** Organismos públicos y privados brindan soporte en financiamiento, innovación y exportación.

Con los avances tecnológicos, de investigación y de las nuevas formas de producción, llevó a que las empresas deben aggiornarse y ampliar su ecosistema a los rubros científico- tecnológico y logístico.

El polo tiene como objetivo ser un lugar de referencia para la investigación, el desarrollo, la innovación y la transferencia tecnológica. Allí se fomentarán la radicación de empresas y de centros experimentales y de investigación, fortaleciendo de esta manera el desarrollo de la región mediante la atracción de nuevas inversiones.

Estas organizaciones son una de las principales fuentes de empleo y considerado un motor de desarrollo económico. Actualmente se emplean 4.000 personas de manera directa y 3.000 de forma indirecta.

Las características de algunas de las empresas que albergan en el parque industrial incluyen:

- **Diversidad industrial:** fabrican productos de todo tipo, desde maquinarias y equipos agrícolas hasta productos alimenticios, químicos y electrónicos. Esta diversidad le permite a la ciudad contar con una economía más equilibrada y menos dependiente de un solo sector.
- **Fomento a la inversión:** cuenta con incentivos para empresas que deseen instalarse allí, lo que ha atraído a importantes compañías nacionales e internacionales. Además, la proximidad a los

principales centros de producción agrícola en la región facilita la producción de maquinaria agrícola y productos relacionados.

- Algunas empresas destacadas: se incluyen firmas dedicadas a la producción de automotores y autopartes, maquinaria agrícola, así como compañías en el sector alimenticio que producen desde productos lácteos hasta alimentos procesados. También cuentan con empresas dedicadas a la logística, construcción, electricidad, ferretería, metalúrgica, neumática, caucho, madera, vidrio, cuero, entre otros.

Esta diversidad genera una sinergia que potencia al empresariado a que cuente con la mayoría de sus proveedores dentro del mismo parque.

- Crecimiento y expansión: San Francisco ha visto un notable crecimiento en su parque industrial, con la llegada de nuevas empresas en sectores innovadores como la tecnología y las energías renovables. La ciudad ha mostrado una importante capacidad de adaptación a las nuevas demandas del mercado, con un fuerte enfoque en la sustentabilidad.

El **Parque Industrial de San Francisco** no solo impulsa la economía local, sino que también refuerza la imagen de la ciudad como un lugar ideal para la inversión y el desarrollo de proyectos industriales a largo plazo.

Para la recolección de datos y el análisis del concepto teórico en la práctica, se tomaron como base las empresas radicadas en el Parque Industrial, considerándose éste como punto empresarial más destacable de la zona. Las mismas contestaron una serie de trece preguntas cerradas presentadas en encuestas, con el objetivo de investigar sobre el conocimiento y aplicación de la inteligencia emocional dentro de las organizaciones, como así también temas relacionados y que le competen al término.

## METODOLOGÍA:

De acuerdo a todo lo desarrollado a lo largo de nuestra investigación procederemos a hacer el análisis de los resultados obtenidos de la encuesta “Importancia de la Inteligencia Emocional” realizada a las empresas que desarrollan su actividad y se encuentran radicadas en el Parque Industrial de la ciudad de San Francisco, provincia de Córdoba.

Se trata de un análisis de investigación exploratoria, descriptiva y cuantitativa la cual tiene como objeto de estudio la *alta gerencia* de las empresas mencionadas anteriormente. La misma consiste en evaluar el nivel de conocimiento que poseen acerca del concepto de inteligencia emocional e identificar la importancia o el rol que le asignan dentro de la organización, analizando cómo se aplica en relación al capital humano y qué relevancia se le otorga para el futuro, resaltando el valor de las habilidades interpersonales en el entorno laboral.

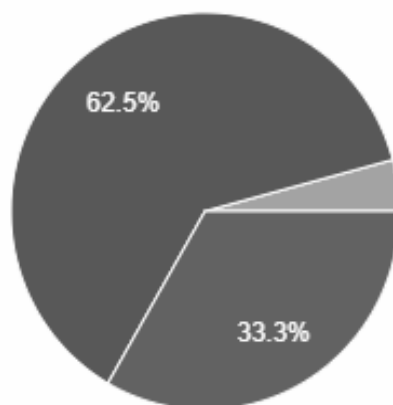
En el comienzo del trabajo, se describieron los aspectos teóricos-conceptuales, que sirven de fundamento para el análisis e interpretación de los resultados obtenidos. El marco teórico permite contextualizar los datos dentro de las diversas perspectivas sobre la inteligencia emocional en el ámbito empresarial.

La recolección de datos, se realizó mediante encuestas cerradas por medio de un Formulario de Google desplegado en una Escala de Likert, siendo el valor número 1 “Nada” y representando “Mucho” el valor número 5. El *tamaño de la muestra* se basa en el área gerencial de las 163 empresas del Parque Industrial de San Francisco, a través del correo electrónico para las cuales recibimos 48 respuestas.

## RESULTADOS:

A continuación, se presentan los resultados de las encuestas sobre la importancia de la inteligencia emocional realizadas a las empresas del parque industrial de San Francisco.

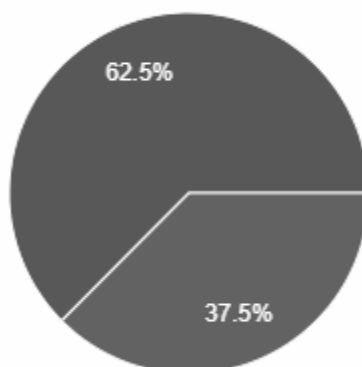
1. Se observa que la mayoría de las empresas pertenecen al tipo denominado como "Industrial" perteneciendo a esta categoría el 62.5% del total de los encuestados, mientras que el 33.3% corresponde al tipo "Comercial".



**FIGURA N° 14**  
**Título: Tipo de empresa**

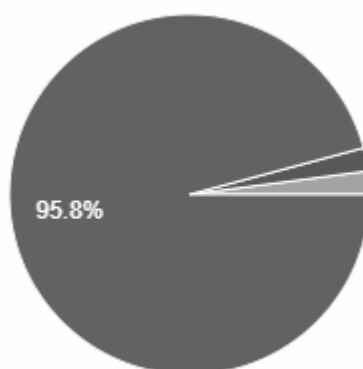


4. El 62.5% corresponde al género masculino, siendo la mayoría de los encuestados, el 37.5% está representado por las mujeres.



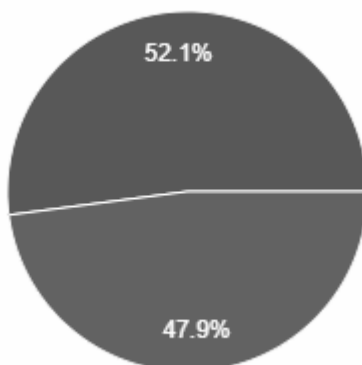
**FIGURA N° 16**  
**Título: Género**

5. A partir de este gráfico podemos observar que la mayoría de las empresas de la muestra analizada tienen a cargo hasta 50 personas, clasificándose como pequeñas empresas.



**FIGURA N° 17**  
**Título: Personas a cargo**

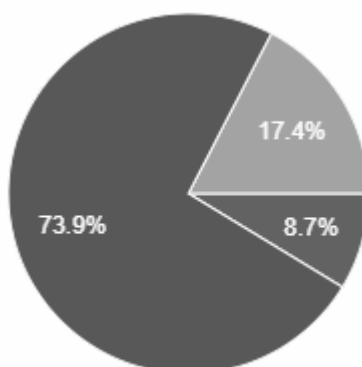
6. Más de la mitad de las empresas encuestadas actualmente no cuentan con un sector o área de recursos humanos correspondiente a su organización en particular.



**FIGURA N° 18**

**Título: Cuenta con área o sector de Recursos Humanos**

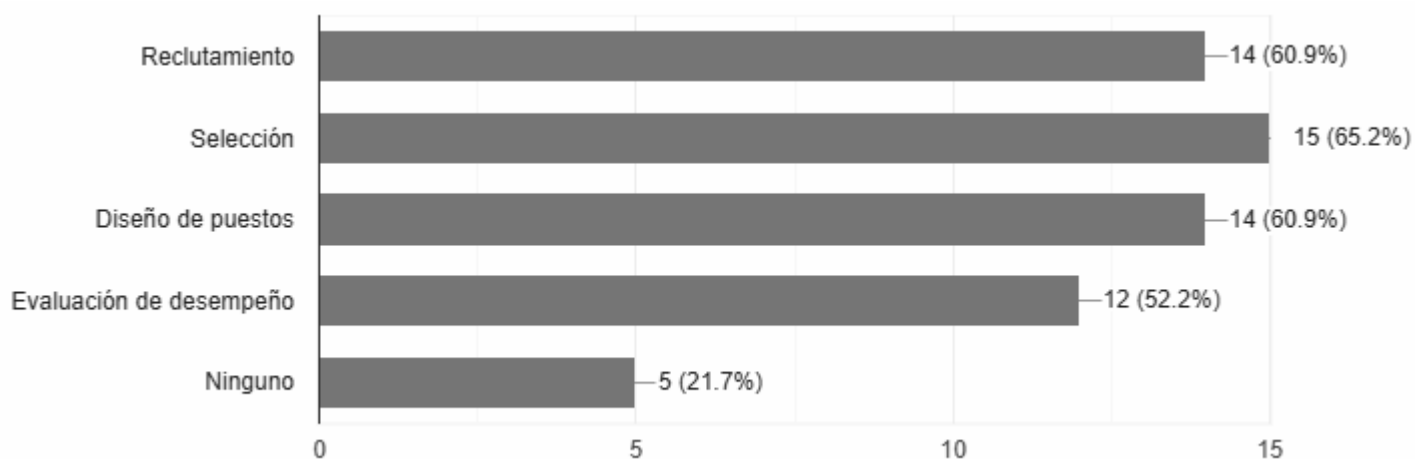
7. De todas maneras, dentro de aquellas que cuentan con un área de Recursos Humanos lo hacen de manera interna, correspondiendo a este dato el 73.9% del 52.1% anteriormente mencionado, a su vez el 17.4% cuenta con ambas modalidades, y el 8.7% mantiene el área tercerizada.



**FIGURA N° 19**

**Título: Gestión del Área de Recursos Humanos: externo o propio de la empresa**

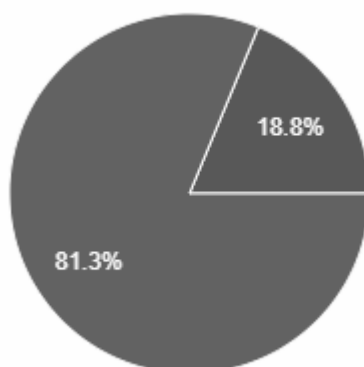
8. El proceso que más automatizado tienen las empresas a través del área de Recursos Humanos es el de selección correspondiéndole el 65.2%, seguido con el 60.9% al proceso de reclutamiento y al de diseño de puestos y, por último, el proceso de evaluación de desempeño. Considerándose en esta opción que los encuestados podían seleccionar más de una.



**FIGURA N° 20**

**Título: Procesos de Recursos Humanos**

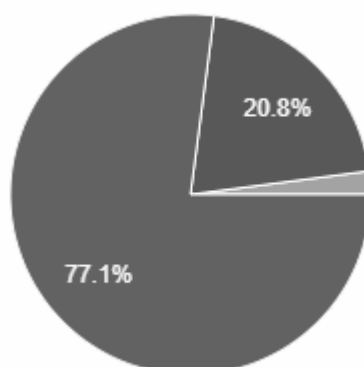
9. Como se puede observar en el gráfico la mayoría conoce el concepto de Inteligencia Emocional aplicado en las organizaciones.



**FIGURA N° 21**

**Título: Conocimiento sobre la Inteligencia Emocional aplicado en las organizaciones**

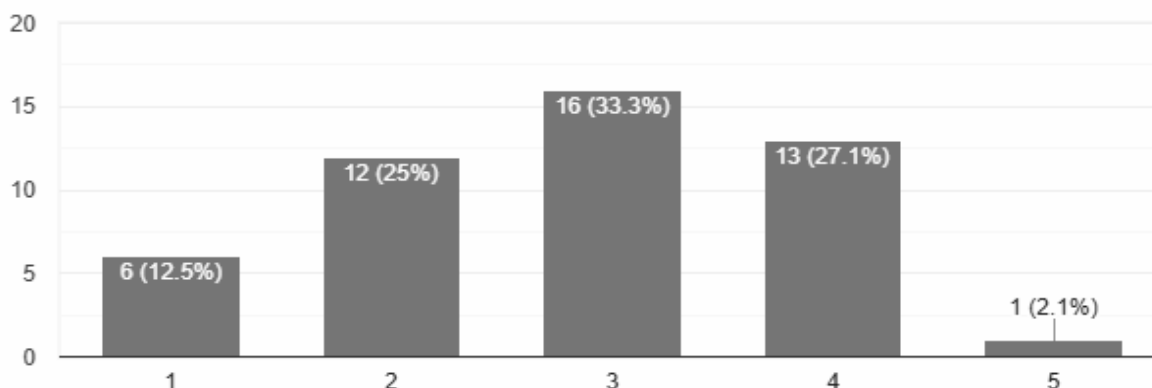
10. El 77.1% se identifica con la definición de Inteligencia Emocional como “*La capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás de manera positiva.*”. Mientras que el 20.8% identifica al concepto como “*Una habilidad humana blanda o soft skills, conocidas como habilidades de las personas interpersonales, se relacionan con la forma en que te vinculas e interactúas con otros.*”. Por último el 2.1% lo identifica como “*La capacidad que tiene una persona para mantenerse constantemente en un nivel de emociones positivas.*”.



**FIGURA N° 22**

**Título: Identificación del concepto de Inteligencia Emocional**

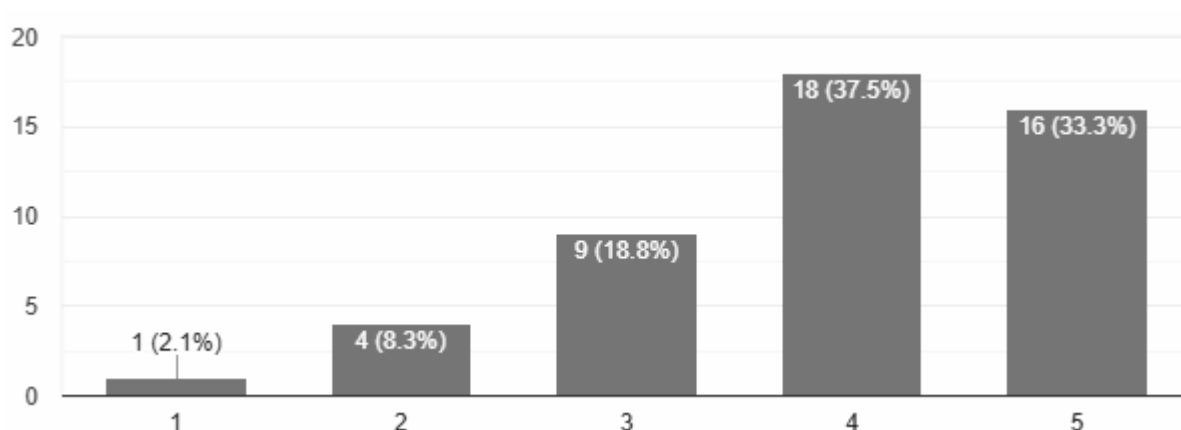
11. El mayor porcentaje de este resultado corresponde a una respuesta neutral, entre 1 y 5 el valor más seleccionado por las empresas es el 3, respondiendo al grado en el que aplican el concepto de Inteligencia Emocional dentro de sus empresas. De igual manera, el segundo resultado más alto es el valor número 4, interpretándose como un valor medio/alto.



**FIGURA N° 23**

**Título: Grado en que aplican el concepto de Inteligencia Emocional en la organización**

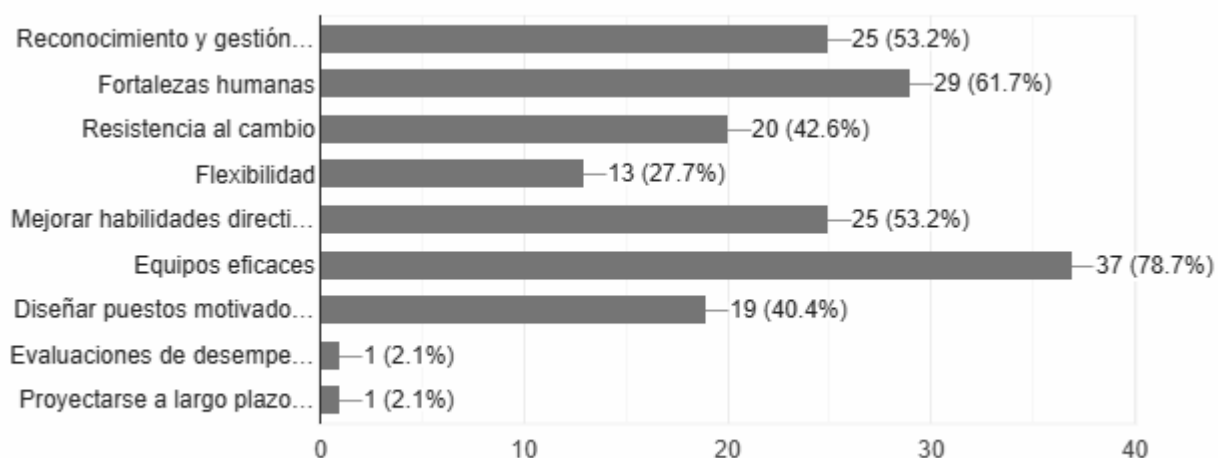
12. Aproximadamente el 70% de las empresas consideran que es bastante y muy relevante el desarrollo y la aplicación del concepto en el día a día, ya que la mayoría seleccionó valores entre 4 y 5.



**FIGURA N° 24**

**Título: Grado de relevancia del desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional en la empresa**

13. Dentro de los desafíos y oportunidades que los encuestados creen que serían útiles abordar al aplicar el concepto encontramos en primer lugar la obtención de Equipos Eficaces, incrementar la Fortaleza Humana, mejorar las Habilidades Directivas como así también el Reconocimiento y Gestión de las Emociones.



**FIGURA N° 25**

**Título: Desafíos y oportunidades en la aplicación del concepto**

## CONCLUSIÓN:

Como conclusión de este trabajo de investigación, se pudo percibir que las personas están cada vez más involucradas en el tema y lo van incorporando en su vida personal como profesional. Daniel Goleman, uno de los autores más reconocidos, que habla sobre la inteligencia emocional, explicó que los individuos logran comprender y gestionar sus emociones en diferentes situaciones de la vida y tienen un 85% más de posibilidades de ser exitosas.

Con respecto a los objetivos planteados, tanto general como específicos, se observó que el nivel de conocimiento, aplicación y percepción del tema es cada vez mayor y eso se pudo verificar en las encuestas realizadas a las empresas del Parque Industrial.

Retomando con los objetivos específicos, en primer lugar, se elaboró un marco teórico mencionando la diferencia entre empresa tradicional y emergente, tomando como autor reconocido a Rafael Echeverría. Luego, nos referimos al concepto de comportamiento organizacional, analizando la relación de la IE con los aspectos del mismo. Y, por último, inteligencia emocional su concepto y vinculaciones, distinción entre mujeres y hombres, emociones, sentimientos y estados de ánimo, conformación del cerebro y su sistema.

En este caso, indagamos sobre el reconocimiento a la dimensión de Recursos Humanos, lo cual implica el análisis de cómo las empresas valoran y gestionan los procesos (reclutamiento, selección, diseño de puesto y evaluación) de esta área. Es un motor estratégico que contribuye al bienestar de los colaboradores, al desarrollo organizacional y al cumplimiento de los objetivos empresariales.

Los resultados muestran que la mayoría de las empresas encuestadas en el Parque Industrial de San Francisco pertenecen al sector industrial, destacando también los rubros “Metalúrgica” y “Alimenticio”. Predominan las pequeñas empresas con plantillas inferiores a 50 empleados, y más de la mitad no cuentan con un área de Recursos Humanos formalmente establecida. Sin embargo, entre aquellas que sí disponen de este departamento, la mayoría gestionan sus procesos de manera interna, con un alto nivel de automatización en actividades clave de selección y reclutamiento.

En cuanto al conocimiento sobre el concepto de inteligencia emocional, la mayoría de los encuestados identifican correctamente la definición principal: *“La capacidad de reconocer emociones propias y ajenas y gestionar relaciones de manera positiva.”*. Además, un porcentaje significativo valora su relevancia, reconociendo la importancia de su aplicación en el día a día empresarial, especialmente para desarrollar equipos eficaces, fortalecer habilidades directivas y gestionar emociones en el entorno laboral.

Pese a este reconocimiento, la percepción de su aplicación en las empresas aún es moderada, situándose en un rango intermedio. Esto sugiere que, aunque existe conciencia sobre la importancia

de la inteligencia emocional, su implementación concreta enfrenta desafíos relacionados con el desarrollo de habilidades directivas y la gestión de emociones.

En línea con los objetivos planteados, los hallazgos destacan la necesidad de reforzar el conocimiento y la aplicación estratégica de la inteligencia emocional, especialmente en la alta gerencia, para maximizar su impacto en el capital humano. Asimismo, se identifican áreas de oportunidad en la integración de esta competencia en la gestión organizacional, como la consolidación de equipos eficaces y el fortalecimiento de las capacidades humanas en las empresas del Parque Industrial.

Como observación final, los resultados subrayan que, aunque la Inteligencia Emocional es reconocida como un factor relevante para el éxito organizacional, se requiere una mayor inversión en su desarrollo y aplicación para abordar los desafíos y capitalizar las oportunidades identificadas.

**Como conclusión podemos decir que, en las empresas del siglo XXI, se le está dando mayor hincapié al ser humano que ingresa a una organización que es llamado “colaborador”. En sí, se busca que las personas tengan un alto nivel intelectual y destrezas técnicas, sin embargo se le está dando mayor prioridad a las competencias emocionales. Los individuos con estas habilidades y competencias generan un clima positivo y estimulan a los demás. Por eso, se debe considerar que la IE es fundamental ya que no se pueden ignorar las emociones o sentimientos que pueden llegar a afectar el ambiente laboral.**

Hoy en día, se está hablando de empleabilidad en el que el capital humano está aportando un alto valor a la organización. No solamente se recluta en términos de coeficiente intelectual alto, sino también en base a un coeficiente emocional desarrollado, con cualidades destacables de la persona como optimismo, perseverancia, flexibilidad, constancia, resiliencia, paciencia, creatividad, entre otras.

Toda persona posee inteligencia cognitiva e inteligencia emocional, aunque lo cierto es que la misma aporta, con mucha diferencia, la clase de cualidades que más nos ayudan a convertirnos en auténticos seres humanos.

Siendo esta energía una fuente de influencia y poder, el pensamiento en sí es energía, como también lo son las emociones. Cuando una persona trabaja, desarrolla y evoluciona su Inteligencia Personal, esto lo conduce a ser más consciente de sí mismo, de sus emociones y pensamientos con los que convive a diario y va eligiendo con cuáles si quiere convivir y cuáles no suman demasiado, transformando su estado de ánimo habitual, sus relaciones y sus experiencias, transforma su vida.

La mayoría de las personas al día de hoy vive en piloto automático dando por hecho lo que habita en su mente, en su corazón, en su cuerpo y por ende en sus vidas cotidianas.

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO:

### **Fuentes:**

- Generación Anáhuac.* (12 de Febrero de 2020). Obtenido de <https://www.anahuac.mx/generacion-anahuac/inteligencia-emocional-en-la-empresa>
- Juan, D. V. (30 de Octubre de 2023). *Kenhub*. Obtenido de Kenhub: <https://www.kenhub.com/es/library/anatomia-es/neuroanatomia-es>
- La historia de San Francisco.* (28 de Junio de 2023). Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/la-historia-de-san-francisco>
- PARQUE INDUSTRIAL TECNOLÓGICO Y LOGÍSTICO SAN FRANCISCO* . (s.f.). Obtenido de <https://www.parqueindustrialsanfrancisco.com/>
- Psico-Guia.* (25 de Marzo de 2023). Obtenido de <https://www.psico-guiaclinica.com/que-es-el-encefalo-definicion-y-estructuras/>
- San Francisco: De polo piloto a parque industrial, tecnológico y logístico.* (16 de Octubre de 2023). Obtenido de La Voz: <https://www.lavoz.com.ar/espacio-institucional/san-francisco-de-polo-piloto-a-parque-industrial-tecnologico-y-logistico/>

### **Bibliografía:**

- Aragón, J. (2019). Inteligencia emocional y su relación en el desempeño laboral. *Revista Naturaleza, Sociedad y Ambiente*, 57-67.
- Bar-On, R. (1997). *The Bar-On Emotional Quotient Inventory: A test of emotional intelligence*. Toronto- Canada: Multi-Health Systems.
- Biedma - Ferrer, J. M. (2021). Inteligencia emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos. *GEON (Gestión, Organizaciones y Negocios)*, 1-17.
- Carmona, P & Rosas, R. (2017). Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral. *Revista LIDER*.
- Chiavenato, I. (2006). *Comportamiento Organizacional: La dinámica del éxito en las organizaciones*. España: International Thomson.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. México: McGRAW-HILL.
- Cooper, R.K. & Sawaf, A. (1998). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Norma.
- Echeverría, R. (2003). *La empresa emergente: La Confianza y los desafíos de la transformación*. Argentina: Granica S.A.

- Fienco Valenica, G & Itúrburo Salazar, J. (2012). *La inteligencia emocional en el éxito empresarial*. Ecuador: Universitaria Abya-Yala.
- Fox, S & Spector, P. E. (2000). Relaciones entre la inteligencia emocional, la inteligencia práctica, la inteligencia general y la afectividad de los rasgos y los resultados de las entrevistas: no todo es sólo "G". *Revista de comportamiento organizacional*, 203-220.
- Goleman, D & Cherniss, C. (2013). *Inteligencia emocional en el trabajo: Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones*. España: Kairós.
- Goleman, D. (1995). *La inteligencia emocional: Por qué es más importante que el coeficiente intelectual*. España: EDICIONES B.
- Goleman, D. (1998). *LA PRÁCTICA DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL*. Barcelona: Kairós.
- Goleman, D. (1999). *La Inteligencia Emocional en la Empresa*. Buenos Aires.
- Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Barcelona: Kairos.
- Kinicki, A & Kreitner, R. (2003). *Comportamiento Organizacional*. Mc Graw Hill.
- Madrigal Torres, B. (2002). *Habilidades directivas (2ª. ed)*. México: McGRAW-HILL.
- Mayer, J & Salovey, P. (1990). En J. & Mayer, *The intelligence of emotional intelligence* (págs. 433-442). Intelligence.
- Newstrom, J. W. (1997). *Comportamiento humano en el trabajo (13ed.)*. México: Mc Graw Hill.
- Robbins, S.P & Judge, T.A. (2017). *Comportamiento Organizacional (17ª.ed)*. México: Pearson Educación.
- Ruiz Guzmán, J. L. & Aguilar Valdés, A. (2008). La inteligencia emocional como factor clave para la competitividad de las PyMES. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*.
- Schein, E. (1988). *Organizational culture and Leadership*. London: Jossey-Bass.
- Zaccaro, S. J. (2002). *Multiple Intelligences and Leadership*. New Jersey: Lawrence Erlbaum.

**ANEXO:**

Link de la encuesta realizada a las empresas del Parque Industrial de San Francisco:

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBdz98ULA1pAS-wZJN1lxT3yDoXiXqs0JceZvI6Hw-oMGE\\_Q/viewform](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScBdz98ULA1pAS-wZJN1lxT3yDoXiXqs0JceZvI6Hw-oMGE_Q/viewform)

## ***Importancia de la Inteligencia Emocional***

Hola! Somos alumnas de 5° año de Licenciatura en Administración, Camila y Victoria. En el marco de nuestro Trabajo Final de Grado estamos relevando en qué medida las empresas del Parque Industrial de San Francisco conocen el concepto de Inteligencia Emocional y/o lo aplican a su capital humano. Esta encuesta les llevará entre 5 y 10 minutos. ¡Desde ya muchas gracias por responder!

Iniciar sesión en Google para guardar lo que llevas hecho. Más información

\* Indica que la pregunta es obligatoria

Tipo de empresa \*

- Comercial
- Industrial
- Servicio

Rubro \*

- Agroinsumo y maquinaria agrícola
- Alimenticio
- Automotor
- Caucho
- Cuero
- Construcción
- Electricidad
- Electrodomésticos y amueblamientos
- Electrónica e informática
- Ferretería
- Fundición y trabajo del metal
- Logística
- Madera
- Máquinas y herramientas
- Metalúrgica
- Neumática e hidráulica
- Plástico
- Robótica
- Textil
- Vidrio
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Qué cargo ocupa dentro de la empresa? \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Género \*

- Femenino
- Masculino

¿Cuántas personas tiene a cargo? \*

- 0-50
- 51 a 100
- +100

¿La empresa cuenta con un sector o área de recursos humanos? \*

- Sí
- No

Si su respuesta fue sí

¿El área de recurso humanos se gestiona mediante un asesor externo o personal propio de la empresa?

- Externo
- Propio
- Ambos

Indique cuál/es de los siguientes procesos de Recursos Humanos su empresa tiene sistematizado (puede seleccionar más de uno) \*

- Reclutamiento
- Selección
- Diseño de puestos
- Evaluación de desempeño
- Ninguno

¿Ha escuchado hablar del concepto de Inteligencia Emocional aplicado en las organizaciones?

- Sí
- No

De los siguientes concepto de Inteligencia Emocional, ¿Con cuál se identifican más? \*

- La capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos, de automotivarse para mejorar las emociones internas y las relaciones con los demás de manera positiva.
- Es una habilidad humana blanda o soft skills, conocidas como habilidades de las personas o interpersonales, se relacionan con la forma en que te vinculas e interactúas con otros.
- Es la capacidad que tiene una persona para mantenerse constantemente en un nivel de "emociones positivas".

Indique el grado en el que aplican el concepto de Inteligencia Emocional en su organización. \*

	1	2	3	4	5	
Nada	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucho

¿Qué grado de relevancia considera que tiene desarrollar el concepto de Inteligencia Emocional en su empresa? \*

	1	2	3	4	5	
Nada de importancia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Mucha importancia

¿Considera qué trabajar con el concepto de Inteligencia Emocional en su empresa, sería útil para abordar desafíos y oportunidades?

Reconocimiento y gestión de las emociones

Fortalezas humanas

Resistencia al cambio

Flexibilidad

Mejorar habilidades directivas

Equipos eficaces

Diseñar puestos motivadores

Otro: \_\_\_\_\_