Gestión Joven
Revista de la Agrupación Joven Iberoamericana de Contabilidad y Administración de Empresas (AJOICA)

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

Relación entre la inteligencia emocional y el clima laboral desde el ámbito administrativo y la gestión del talento humano

Florencia Noemy Sandoval Ortiz
Coordinación de Carrera de Gestión de Talento Humano
Instituto Tecnológico Superior Universitario ITI
noemy.sandoval@iti.edu.ec noemysandoval@hotmail.com

Christian Augusto Carvajal Fierro
Coordinación de Carrera de Administración
Instituto Tecnológico Superior Universitario ITI
christian.carvajal@iti.edu.ec christiancarvajal9@hotmail.com

RESUMEN
El trabajo se convierte en un segundo hogar debido al alto porcentaje de tiempo que dedican las personas al ámbito laboral. Normalmente los nexos laborales son positivos con sus colegas; aunque, por las diferencias naturales entre compañeros, el clima laboral no será siempre el ideal. Los roces normales creados por la diferencia de caracteres, pueden escalar hasta convertirse en conflictos que podrían desembocar en problemas personales que afecten el entorno. La metodología usada para este documento fue un estudio descriptivo y la aplicación de la técnica de entrevista. El resultado fue la necesidad latente de desarrollar la inteligencia emocional en el equipo de trabajo como acción idónea para mejorar ostensiblemente el clima laboral de una organización. La inteligencia emocional se convierte en una cualidad humana que puede convertirse en el mejor soporte para que una persona lidie con los sentimientos negativos presentes en el diario vivir. Tanto la frustración como el enojo, la impotencia y la desmotivación suelen ser inherentes a las personas y requieren ser toleradas indistintamente de la edad, el grupo social, la ocupación o el género. Una persona emocionalmente inteligente podría tener una vida sencilla y auténtica desde la comunicación efectiva y la empatía, no solo en el clima laboral, sino en todos los ámbitos de su existencia. La discusión se centró, principalmente, los otros elementos que favorezcan una mejora significativa del clima laboral una vez desarrollada la inteligencia emocional. Las señaladas fueron la empatía y la comunicación efectiva.

Palabras Clave: mejoramiento, clima laboral, empatía, inteligencia emocional.

ABSTRACT

Work becomes a second home due to the high percentage of time that people dedicate to the workplace. Normally, work relationships are positive with colleagues; Although, due to natural differences between colleagues, the work environment will not always be ideal. The normal friction created by the difference in characters can escalate to become conflicts that could lead to personal

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

problems that affect the environment. The methodology used for this document was a descriptive study and the application of the interview technique. The result was the latent need to develop emotional intelligence in the work team as an ideal action to significantly improve the work environment of an organization. Emotional intelligence becomes a human quality that can become the best support for a person to deal with the negative feelings present in daily life. Frustration, anger, helplessness and demotivation are usually inherent to people and need to be tolerated regardless of age, social group, occupation or gender. An emotionally intelligent person could have a simple and authentic life through effective communication and empathy, not only in the work environment, but in all areas of their existence. The discussion focused mainly on other elements that favor a significant improvement in the work environment once emotional intelligence is developed. Those highlighted were empathy and effective communication.

Keywords: improvement, work environment, empathy, emotional intelligence

I. INTRODUCCIÓN

Dentro de las vivencias diarias que una persona experimenta consta el relacionamiento social con colegas y amigos en el entorno profesional, de ahí que surja la idea de '*familia laboral*' cuya dinámica no siempre es totalmente positiva. Como antecedente, se puede señalar que suelen existir querellas entre compañeros del área administrativa generando problemas a nivel personal y profesional; de ahí la necesidad de analizar desde otra óptica lo que sucede en cualquier institución para encontrar una salida constructiva que sirva como una línea de comportamiento, sobre todo, basada en el respeto al otro y a su forma diferente de actuar y de ser con un enfoque práctico desde el ámbito administrativo para una gestión eficiente.

Es un hecho, según afirma (Chávez, 2017) que la inteligencia emocional juega un papel fundamental en la gestión eficaz de equipos, la toma de decisiones, la resolución de conflictos y el desarrollo de relaciones laborales positivas. Existen áreas empresariales que utilizan la inteligencia emocional para gestionar de manera efectiva algunos aspectos del quehacer administrativo:

Toma de decisiones: La inteligencia emocional permite evaluar emociones propias y de los otros para decidir que camino tomar. Esto permite incluir las implicaciones emocionales de sus acciones a través de decisiones más equilibradas que estén orientadas al bienestar de los colaboradores y de la organización en general.

Gestión de equipos: Un administrador inteligente emocionalmente es capaz de comprender las necesidades, motivaciones y emociones de sus colaboradores asignando tareas de manera efectiva al mismo tiempo que fomenta un clima de trabajo colaborativo y apoya el crecimiento profesional de sus equipos.

Liderazgo gerencial: La inteligencia emocional es una cualidad fundamental en el liderazgo efectivo. Los administradores que poseen esta habilidad pueden inspirar y motivar a sus equipos estableciendo una visión clara, una comunicación efectiva y una construcción de clima laboral positivo y productivo.

Desarrollo de relaciones laborales: La inteligencia emocional permite a un administrador construir relaciones laborales sólidas y de confianza con sus colaboradores. Algo como iniciar

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

una 'familia' laboral que compromete lealtad, permanencia y trabajo duro. Esto facilita la comunicación abierta y honesta, el trabajo en equipo efectivo y la colaboración entre diferentes áreas de la organización.

Resolución de conflictos: Los conflictos son inevitables en cualquier entorno laboral, pero los administradores con inteligencia emocional están mejor equipados para manejarlos de manera constructiva. Pueden mediar entre partes enfrentadas, escuchar activamente sus preocupaciones, mostrar empatía y buscar soluciones que satisfagan las necesidades de ambas partes.

En palabras del Dr. Lobsang Espinoza, *Doctor en Psicoanálisis de la Universidad de las Américas UDLA*, para un escenario conflictivo en cuanto al ámbito profesional, la inteligencia emocional es una habilidad que puede, *y debe*, ser adquirida. Este teórico ecuatoriano coincide con Machado en la necesidad innegable de aprender a controlar los estados de ánimo, dentro y fuera del ámbito laboral. Este control es una *cualidad* que requiere de entrenamiento para poder ejercer un control real anulando conflictos y contribuyendo a un objetivo grupal sobre todo si es para beneficio de una organización, empresa o institución. (Machado, 2015)

Machado afirma que el término 'inteligencia emocional' se refiere a la capacidad de reconocer los sentimientos propios y ajenos para manejar óptimamente las relaciones personales, familiares y laborales. La inteligencia académica se traduce como capacidad cognitiva y se considera, de cierta manera, la otra cara de la inteligencia emocional evidenciando que existen personas que pueden ser muy inteligentes cognitivamente hablando pero que adolecen de inteligencia emocional pues son incapaces de pensar empáticamente y acaban trabajando para personas con cocientes intelectuales inferiores pero que son emocionalmente superiores.

Espinoza enfatiza que, desde hace varios años, la inteligencia ha dejado de ser 'exclusivamente' la cognitiva para mostrar sus otras facetas. La parte emocional de la inteligencia incide, la mayoría de las veces, en el desarrollo del individuo como profesionista debido a que mejora la convivencia entre personas de diferentes orígenes y edades aumentando la productividad de un equipo. Surge entonces un concepto compuesto: '*inteligencia emocional laboral'*, definiéndola como la capacidad para comunicar las emociones y reacciones que surgen en el entorno laboral donde existen situaciones conflictivas y complicadas generadas por ciertos líderes desprovistos de empatía, humildad y reflexión.

El MSc. José Luis Blanco, *Consultor de Talento Humano en la empresa Expertos en Gente*, afirma que, sin esta habilidad grupal, el equipo de trabajo sería un cúmulo de conflictos y desencuentros. La inteligencia emocional ayuda, indiscutiblemente, a mejorar el desempeño de cualquier integrante del equipo: colaborador, mando medio o gerente debido a que mantiene -o genera- un clima laboral positivo logrando que las personas de esa organización puedan convivir y congeniar de manera adecuada convirtiendo la labor administrativa en una tarea más manejable y menos crítica. (Blanco, 2023).

Estas circunstancias, no siempre ayudan a los colaboradores de una empresa o institución a desarrollarse satisfactoriamente por la alta carga de estrés que introducen al normal desenvolvimiento de actividades provocando que las personas se sientan fuera de lugar ante la obligación de ser productivos junto a personas que no aportan a su crecimiento personal (Rodriguez & Rivas, 2011).

Entonces, se puede afirmar, acorde a Blanco y Espinoza, que la existencia de esa inteligencia en el equipo de trabajo, da pie a la empatía y permite actuar oportunamente según

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

la necesidad de las personas que son parte del proceso productivo o funcional de un negocio. Si un grupo tiene empatía, los problemas se minimizan y se logra solventar cualquier impase surgido por la natural diferencia de cada miembro del equipo. Esta empatía (Fernandez & López, 2008) se convierte entonces en un bien invaluable para la empresa, organización o institución y por ende, aquellos que son empáticos serán trabajadores o miembros imprescindibles para el desarrollo y crecimiento organizacional.

Gómez & Salas afirman que “el clima laboral está constituido por el medio clima psicosocial y físico en el cual se desarrolla el trabajo cotidiano y este influye tanto en la satisfacción, así como en la productividad del equipo” (Gómez & Salas, 2017)

Teniendo en cuenta a Machado (2015), la capacidad comunicativa se potencia cuando la persona posee inteligencia emocional puesto que le permite expresar con precisión su necesidad y entender la necesidad del otro, sobre todo cuando se trabaja bajo presión.

Se puede afirmar que, según Blanco, la mayoría de gerentes y líderes de organizaciones tienen mucha capacidad emocional; sin embargo, no es una cualidad exclusiva de los mandos altos. Muchas personas tienen una manera especial de comunicarse con sus colegas y eso permite que se ganen la confianza del equipo y sean bien recibidos. “Siempre es más fácil comunicarse con alguien que sabe escuchar y que respeta la opinión de los demás sin imponer su autoridad o su rango” afirma Espinoza. Inclusive se puede decir que esa persona cálida y gentil es buscada y goza de la confianza de todos en el equipo de trabajo.

(Pilligua & Arteaga, 2018) afirman que “el colaborador que tenga un clima agradable en la organización, que sus directivos reconozcan su trabajo y que lo incentiven a seguir mejorando mediante ascensos u otro tipo de motivaciones, generará satisfacción personal”. y alguien con este tipo de satisfacción se convierte en un factor positivo para el crecimiento de la empresa. Se debe propiciar una relación sana entre la administración y los trabajadores, enfocando una relación de ganar-ganar para ambas partes y logrando un desarrollo exitoso del negocio.

Acosta afirma que sin las motivaciones que impulsen al trabajador, el desarrollo organizacional podría estancarse y en lugar de crecer la empresa o institución podría experimentar un decrecimiento que a la larga se verá reflejado en los números y el rendimiento (Acosta, 2021). El impulso a la inteligencia emocional con enfoque en la mejora del clima laboral es la tendencia lógica según Goleman. De ahí que el objetivo central de este documento sea definir la importancia y aplicabilidad de la inteligencia emocional para mejorar ostensiblemente el entorno de trabajo en una organización.

II. METODOLOGÍA

Se utilizó un estudio descriptivo para establecer una base conceptual amplia de los principales conceptos base de este documento: ámbito administrativo, gestión del talento humano, inteligencia emocional y clima laboral.

Se utilizó la técnica de la entrevista a dos expertos: un psicólogo y un consultor, ambos expertos en clima laboral y gestión administrativa.

El primer entrevistado fue el doctor Lobsang Espinoza quien señaló una óptica diferente de enfoque al problema de relacionamiento laboral en el equipo de trabajo. Espinoza concluyó que cuando el estrés laboral sobrepasa el límite permitido provoca una cierta hostilidad en el entorno laboral. En palabras de Espinoza: “un equipo de trabajo requiere uno o dos líderes que

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

impulsen el trabajo de todos; sin embargo, cuando uno de los líderes confunde el cargo con poder, provoca resistencia en los miembros del equipo y esto desencadena rechazo".

El otro entrevistado fue el Magister José Luis Blanco, coaching y consultor para mejoras en el clima laboral. Desde su experticia señaló la necesidad de realizar un proceso de generación de cambios iniciando con un *team building* con el equipo de trabajo para encontrar un equilibrio tangible entre los grupos de talento humano y el liderazgo de la organización encontrando vías de cambio y optimización del entorno de trabajo.

III. RESULTADOS

Blanco señaló, como parte de los resultados, que un grupo de personas tiene siempre algunas variables en relación a la naturaleza de los miembros del equipo. Existen las personas confiables, las mandonas, las agresivas, las impacientes, las razonables, las tímidas, las humildes, las presumidas, etc. Aquellas que son tímidas y mantienen solo comunicación pasiva (sumisa) son las más afectadas en un escenario laboral hostil. Podrían, en un futuro cercano, convertirse en personas con comunicación asertiva (proactiva) si se les orilla a desarrollar su inteligencia emocional laboral haciendo que la comunicación efectiva se convierta, entonces, en la clave de todo.

Goleman afirma que la inteligencia emocional tuvo su época ideal de aparición al finalizar 1998. En aquel entonces, se establecieron cinco habilidades emocionales básicas para mejorar el clima laboral:

- ***Conciencia de sí mismo***. Es la capacidad de evaluar de manera realista las cualidades propias para desarrolla la confianza en sí mismo
- ***Autorregulación***. Es la facilidad que tienen las personas para recuperarse del estrés emocional sin demora manejando efectivamente las emociones para facilitar las tareas encomendadas dejando de lado la gratificación inmediata y priorizando el trabajo de equipo.
- ***Motivación.*** Consiste en la aplicación de iniciativas que permitan, a pesar de los factores negativos, ser perseverantes y eficaces.
- ***Empatía.*** Es la capacidad de relacionarse con otras personas y respetarlas desde su propia óptica creando una sintonía desde el sentir y el pensar con el otro.
- ***Habilidades sociales***. Es la habilidad de manejar bien las emociones en las relaciones para interactuar de manera fluida logrando persuadir, dirigir, negociar y resolver disputas además de cooperar y trabajar en equipo. (Goleman, Práctica de la Inteligencia Emocional, 1998)

Estas cinco habilidades permiten a una persona ser más empática y asertiva convirtiéndola en una pieza fundamental para el desarrollo y crecimiento organizacional pues permite que su entorno se constituya en un espacio eficiente de respeto y productividad

Como afirman Prieto & Loor, una forma de desarrollar la comunicación asertiva es incluir el contacto visual en el proceso comunicativo para favorecer la confianza entre los colaboradores. Estos autores señalan la importancia de mantener una correcta distancia entre emisor y receptor anulando la sensación de invasión al espacio vital de cada individuo. También es importante el lenguaje verbal utilizado y expresado a través de los gestos, el tono de voz y el volumen con que se desarrolla el diálogo (Prieto & Loor, 2021).

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

Para comunicarse efectivamente es preciso aprender a dominar las emociones que suscitan en los humanos reacciones, a veces incontrolables. De esta manera, y, aunado a la personalidad de cada miembro del equipo, se deben realizar, de acuerdo a la opinión de Espinoza, *como estrategia de bienestar laboral*, convivios que permitan al grupo diluir el estrés laboral para construir una relación sólida entre todos priorizando la risa, los juegos, el baile y aperturando un contexto en el que se pueda limar cualquier aspereza que hubiera surgido de la prepotencia, inoperancia o complejos de alguno de los miembros del equipo.

Esto permitirá anular de raíz los resentimientos a través de juegos de roles y dinámicas que logren tender puentes y rescatar la relación laboral basada en la inteligencia emocional según las aseveraciones de Blanco. En palabras de Goleman, la sociedad actual padece egoísmo, violencia y mezquindad espiritual socavando la bondad de la vida colectiva. (*Curiosamente este criterio se mantiene vigente en la actualidad más que nunca*)

En este ámbito, la inteligencia emocional se convierte en un vínculo infalible entre los sentimientos y los impulsos. Si la persona logra manejar lo que siente y puede expresar su molestia, la relación laboral fluirá de mejor manera. La ética fundamental suele asentarse en la capacidad emocional. De lo que se desprende que una persona con alta ética podrá desarrollar una inteligencia emocional profunda favoreciendo su capacidad comunicativa hacia el equipo de trabajo. (Goleman, Inteligencia Emocional, 2023)

Goleman utilizó los avances en la investigación del cerebro ligado a la conducta y concluyó que, por lo general, el coeficiente intelectual elevado no es una garantía de tener éxito total en una empresa. Este autor afirma que “la inteligencia emocional es una interacción con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos y habilidades tales como el control de los impulsos, la autoconciencia, la motivación, el entusiasmo, la perseverancia, la empatía y la agilidad mental”

Esas habilidades permiten establecer rasgos como la compasión, la adaptación social o la autodisciplina llegando inclusive a ser mejores para resolver conflictos. (Editorial Kairos, 2010).

Espinoza afirma en relación a este planteamiento de Goleman que, cuando no existe la inteligencia emocional, la vida cotidiana se transforma en una sucesión de problemas tanto en la vida familiar como en la vida laboral conduciendo paulatinamente a las personas a la depresión, a la desmotivación y al desinterés afectando al normal desenvolvimiento de cada miembro en la empresa, la institución e inclusive el grupo de amigos o familia dando lugar a la apatía en lugar de al entusiasmo. Esto podría provocar, hablando de extremos, varios problemas psicológicos graves como trastornos alimentarios, suicidios, vicios, agresividad o delincuencia. Estos resultados extremos resultan un problema profundo para cualquier organización desde el punto de vista administrativo y de gestión del talento humano.

Carmona, Vargas & Rosas, basados en la teoría de Gardner de 1983 (Carmona, Patricia; Vargas, José; Rosas, Roberto, 2014), establecen que existen nueve tipos de inteligencias: lingüística, lógica-matemática, musical, espacial, kinestésico-corporal, interpersonal, intrapersonal, natural y trascendente. La llamada inteligencia interpersonal es conocida actualmente como inteligencia emocional y permite, según Gardner, construir un desempeño positivo para mejorar y desarrollar los resultados en la empresa o institución.

Carmona *et al*, establecen, de acuerdo con Bar-On (1997), que la inteligencia emocional ‘laboral’ es un “conjunto de habilidades personales, emocionales y sociales que determinan la capacidad de alcanzar el éxito al afrontar las demandas y las precisiones del entorno”. De esta afirmación se desprenden cinco grupos de capacidades que deben ser cultivadas en las

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

personas para desarrollar profundamente sus habilidades asociativas ante la actividad laboral (De la Villa & Ganzo, 2018):

Capacidad intrapersonal: se comprenden las emociones, ideas y sentimientos de uno mismo tomando consciencia de 'yo' y del 'nosotros'.

Capacidad interpersonal*:* se comprenden los sentimientos de los demás para establecer vínculos emocionales cimentando la preocupación por la gente.

Capacidad de adaptación*:* se analiza la situación para resolver problemas cambiando sentimientos o pensamientos de ser necesario.

Capacidad de manejo de estrés*:* se controlan situaciones con carga emocional alta logrando un dominio del estrés propio y ayudando al grupo a mantener el control.

Capacidad motivacional*:* se favorecen estados de ánimo positivos como el optimismo, la alegría y el disfrutar de cada momento.

Es permisible pensar que en el ámbito laboral este tipo de inteligencia -y capacidades- permiten utilizar la creatividad humana para solucionar problemas desde un vértice diferente al tradicional. En este punto, Goleman (2006), aporta un concepto específico respecto a los tipos de inteligencias refiriéndose a la inteligencia social la cual se define como la cualidad de entender a la gente y buscar la afinidad y la empatía para llevarse bien con el colega, el amigo o cualquier extraño de su entorno. Goleman establece que una persona casi siempre está abierta a relacionarse con otros seres humanos puesto que los humanos son seres sociables *per se.*

IV. DISCUSIÓN

La inteligencia emocional también es la vacuna que puede preservar la salud organizacional y alentar el desarrollo de una empresa o institución. En este sentido, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro o que le exija el desarrollo de su competencia.

En relación a este tema, Espinoza enfatiza que hay cinco acciones que se pueden realizar para aumentar la 'inteligencia emocional laboral'

a) ***Se debe analizar el lenguaje corporal de los colegas***. Si sucede algo fuera de lo común y esto afecta al desempeño habitual del equipo de trabajo, es preciso analizar las reacciones de cada persona. Los gestos corporales como cruzarse de brazos, mirar al cielo, salir del lugar con actitud hostil o alzar la voz marcan algunos tipos de personas. Siempre hay quienes pierden la paciencia, quienes cambian de humor, quienes buscan culpables y quienes buscan soluciones. La clave consistirá siempre en ser de este último grupo.
b) ***Se debe razonar el porqué de una emoción***. Si la persona está en una situación molesta, debe preguntarse si es capaz de frenar el impulso de actuar con enojo y, en su lugar, actuar en base a su responsabilidad asignada. Si es el sentimiento negativo el que inspira la acción, esa persona debe buscar sus razones individuales para mantener su posición demostrando madurez para aplicar a un ascenso, ganar dinero, discutir constructivamente con alguien, etc.
c) ***Se debe desarrollar la habilidad comunicativa***. Las personas con inteligencia emocional son capaces de comunicarse con los demás sin ninguna dificultad. Si es un mando alto, suele, sin ningún conflicto de por medio, delegar funciones y decir lo necesario sin rodeos y sin poses.

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

d) ***Se deben aceptar los errores con aprendizaje***. Si un miembro del equipo hace un "berrinche" ante la no aceptación de su idea o se equivoca en alguna acción que afecta a todo el equipo, es muestra de 'no aceptación' al aprendizaje por error. Si bien, es cierto que nadie conoce de antemano un proceso, la actitud que se toma ante un fracaso, grande o pequeño, establece que tan profunda es la inteligencia emocional del actor.
e) ***Se debe analizar la relación laboral con el equipo de trabajo***. Si una persona tiene una relación positiva con la mayoría de sus colegas, es alguien con inteligencia emocional alta. Desde el vértice contrario, si la mayoría del equipo le es hostil, debe desarrollar la inteligencia emocional sin forzar amistades, pero cultivando relaciones laborales eficientes.

Surge entonces el concepto de la *empatía* como coadyuvante de la inteligencia emocional. En palabras de (Moya, 2016) esta 'emoción' humana es la capacidad de ponerse en el lugar del otro, tanto desde las ideas como desde las emociones que permiten que una persona pueda percibir la realidad desde la óptica de un colega, un familiar o un amigo. Si una empresa tiene líderes empáticos, el clima es positivo y permite que el equipo sienta motivación y esa sensación se traduzca en mayor productividad e implicación de cada uno de los colaboradores. "Una empresa sin empatía en los mandos altos está condenada a desaparecer" afirma categóricamente Moya pues, aplicar este principio en la empresa, generará satisfacción y felicidad en los trabajadores creando una relación laboral saludable caracterizada por la motivación, el respeto y el rendimiento.

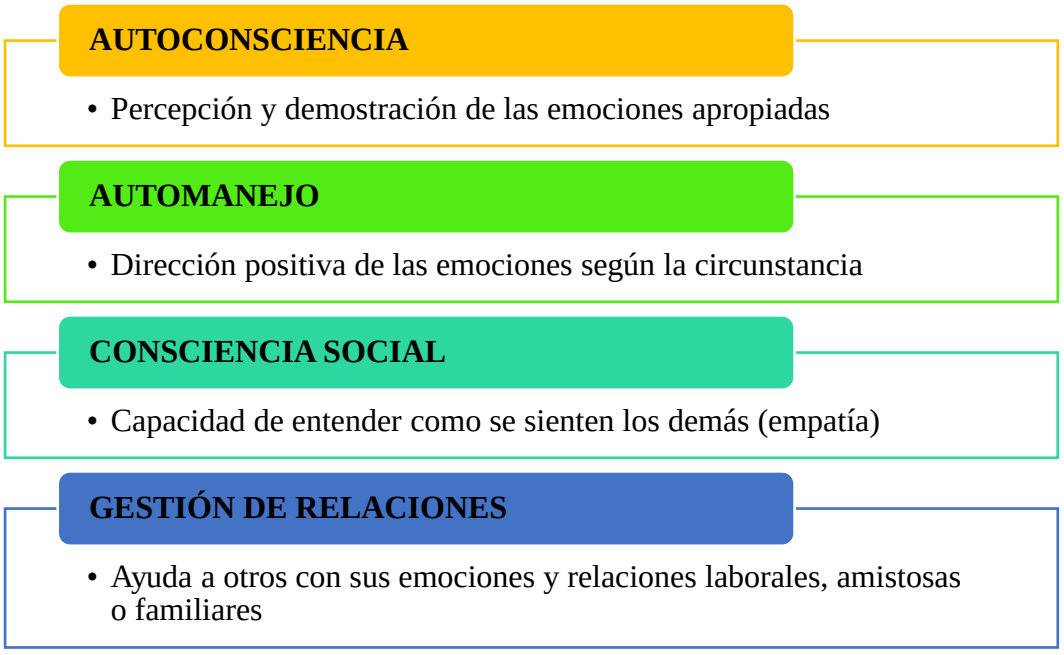
Las emociones, en el trabajo diario, pueden convertirse en un factor negativo de estrés o en un factor positivo de motivación. Esta dualidad depende enteramente de la individualidad de los trabajadores y de su forma de concebir la vida. (Feldman & Blanco, 2006) En el diario vivir, tanto en una empresa como en una familia las emociones se hacen presentes desde la experiencia, el estado de salud, la mentalidad, la edad y muchas otras variables que engloban a los seres humanos. Siempre se ha afirmado, según Feldman & Blanco, que las emociones son positivas o negativas. La misma situación podría afectar o no a una misma persona dependiendo de su estado de ánimo y es ahí donde las organizaciones deben buscar la opción para que la construcción emocional de su equipo se enfoque en el reto y el crecimiento institucional y no en el estancamiento del equipo de trabajo.

Es importante establecer, de acuerdo con Weiss, una diferencia entre emoción y estado de ánimo. La emoción es intensa y de corta duración como la culpa, la rabia o el orgullo. El estado de ánimo es moderado y duradero. Mientras la emoción tiene un estímulo directo, el estado de ánimo no lo tiene (Weiss, 2022). De acuerdo con este autor, las emociones principales encontradas en el entorno laboral son: ira, miedo, alegría, amor, tristeza y sorpresa. Sin embargo, es preciso anotar que la emoción desencadena un sentimiento específico en cada persona. Si, por ejemplo, el administrador de la empresa comparte en algún momento dulces con sus colaboradores, estos concluirán que es el afecto el que motiva esa acción y sentirán motivación. Por el contrario, si el administrador reprende sin motivo a uno o varios colaboradores, el resultado será el estrés y el rechazo a la injusticia. Weiss afirma que cuando no se trata a tiempo este cúmulo de estrés, la actitud de los trabajadores puede derivar en depresión, ira, ansiedad, insomnio e inclusive vicios que a la larga afectarán al desempeño individual y del equipo en general.

Goleman afirma que la inteligencia emocional permite desarrollar una consciencia mayor sobre las emociones propias y las de los demás. De ahí se derivan cuatro bloques para el desarrollo de la inteligencia emocional.

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

Esquema 1*: Bloques para el desarrollo de la inteligencia emocional*



Nota. Adaptado de Inteligencia Emocional de Daniel Goleman

Este insumo psicológico llamado inteligencia emocional es útil para el ámbito laboral pues permitirá, según afirma Goleman, formar equipos armoniosos que se nutran de los talentos de cada persona puesto que en lugar de competir o atacar, el equipo se centrará en motivar e inspirar a los demás para obtener resultados tangibles poniendo de manifiesto el trabajo en equipo para beneficio individual y de la empresa u organización. Las personas que pueden enfrentar la adversidad y que perciben un problema como desafío tienen más inteligencia emocional y se sienten más satisfechos con su vida reduciendo a la mínima expresión la injerencia del estrés en el diario vivir.

V. CONCLUSIONES

Una persona con inteligencia emocional es más feliz. Esto se debe a que logra 'sintonizar' con sus amigos, su familia, sus colegas y consigo mismo a pesar de todos los problemas habituales que deben soportar los seres humanos en todos los ámbitos del diario vivir

Un trabajador con inteligencia emocional es más eficiente y disfruta de su labor diaria. En lugar de buscar quien tuvo la culpa de algo, encuentra aliados para solucionar conflictos y mantener un clima positivo al interior de un grupo laboral. El líder de una empresa o institución debe establecer como norma, reuniones mensuales de evaluación con todo el equipo para analizar lo positivo -esto es fundamental- y buscar soluciones a lo negativo.

El hecho de aumentar la convivencia va a permitir que las personas tímidas ganen confianza y se abran ante el grupo y al mismo tiempo, que las personas agresivas aprendan a

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

controlar su carácter pues verán expuestos sus excesos transformando las quejas en críticas constructivas para beneficio del equipo laboral.

Los administradores que poseen esta habilidad son capaces de crear un clima laboral positivo y productivo, lo que contribuye al éxito tanto de los equipos como de la organización en su conjunto.

La inteligencia emocional es un componente indiscutible y esencial del éxito en el ámbito administrativo y aquellos administradores que poseen esta habilidad son capaces de gestionar equipos humanos de manera más efectiva, tomar decisiones más informadas, resolver conflictos de manera constructiva y liderar con empatía y comprensión construyendo un clima laboral saludable y productivo enfocando el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Como señala Goleman, la inteligencia emocional no significa solo 'ser amable' sino tener la capacidad de afrontar una realidad incómoda que no puede ser sostenida más tiempo y, sobre todo, hablarlo abiertamente para lograr un clima laboral o una vida positiva…

VI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta, M. (2021). *La psicología organizacional como perspectiva para la mejora del desempeño de los trabajadores. El uso de la empatía en las actividades diarias de las empresas*. Scielo, Dilemas contemporáneos: educación, política y valores: https://doi.org/10.46377/dilemas.v8i.2569

Blanco, J. L. (15 de septiembre de 2023). La inteligencia emocional y el clima laboral. (N. Sandoval, Entrevistador)

Carmona, Patricia; Vargas, José; Rosas, Roberto. (2014). *Influencia de la inteligencia emocional en el desempeño laboral*. Redalyc, Sapienza Organizacional: https://www.redalyc.org/pdf/5530/553056601004.pdf

Chávez, M. (2017). *Inteligencia emocional y gestión del talento humano del personal del Centro de Atención Residencial San Antonio.* Escuela de Posgrado, Universidad César Chávez: https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/17008/Ch%C3%A1vez_DMM.pdf?sequence=1&isAllowed=y

De la Villa, M., & Ganzo, S. (2018). *Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción laboral en trabajadores españoles*. Scielo, Psicología desde el Caribe: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-417X2018000100018&lng=en&tlng=es

Editorial Kairos. (2010). *Reseña "Inteligencia Emocional".* Google Books: https://books.google.com.ec/books/about/Inteligencia_emocional.html?id=YuybDwAAQBAJ&source=kp_book_description&redir_esc=y

Espinoza, L. (20 de marzo de 2023). Psicoanalista. (N. Sandoval, Entrevistador)

Feldman, L., & Blanco, G. (2006). *Las emociones en el clima laboral, un nuevo reto para las organizaciones*. Scielo, Revista de la Facultad de Medicina: http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-04692006000200002

Fernandez, I., & López, B. (2008). *Empatía, medidas, teorías y aplicaciones en revisión*. Redalyc, Anales de Psicología: https://www.redalyc.org/pdf/167/16711589012.pdf

Goleman, D. (1998). *Práctica de la Inteligencia Emocional*. Mendillo: https://mendillo.info/Desarrollo.Personal/La.practica.de.la.inteligencia.emocional.pdf

Goleman, D. (2023). *Inteligencia Emocional.* Universidad de Guadalajara: http://www.cutonala.udg.mx/sites/default/files/adjuntos/inteligencia_emocional_daniel_goleman.pdf

Vol. 25 - Núm. 2 - 2024
ISSN 1988-9011
pp. 56 - 66

Gómez, M., & Salas, M. (2017). *Inteligencia Emocional del Gerente Educativo y Clima Laboral en Escuelas*. Dialnet: file:///C:/Users/Noe/Downloads/Dialnet-InteligenciaEmocionalDelGerenteEducativoYClimaLabo-7062711.pdf

Machado, C. (2015). *La importancia de la inteligencia emocional en la expresión y comunicación de las emociones.* Depósito de Investigación, Universidad de Sevilla: https://core.ac.uk/reader/51407464

Moya, L. (2016). *La empatía en la empresa*. Libros Google - Plataforma Editorial: https://books.google.com.ec/books?id=CPWkDwAAQBAJ&lpg=PT3&ots=ECcWXOC2ar&dq=empat%C3%ADa%20laboral%20art%C3%ADculo%20cient%C3%ADfico&lr&hl=es&pg=PT14#v=onepage&q=empat%C3%ADa%20laboral%20art%C3%ADculo%20cient%C3%ADfico&f=false

Pilligua, C., & Arteaga, F. (2018). *El clima laboral como factor clave en el rendimiento productivo de las empresas.* Redalyc: https://www.redalyc.org/journal/4096/409659500007/409659500007.pdf

Prieto, Y., & Loor, B. (2021). *Un acercamiento a la comunicación asertiva y su incidencia en la producción académica y científica de los estudiantes de Metodología de Investigación en la Facultad de Marketing y Comunicación Universidad ECOTEC*. Dialnet, 593 Digital Publisher: file:///C:/Users/Noe/Downloads/Dialnet-UnAcercamientoALaComunicacionAsertivaYSuIncidencia-8292910.pdf

Rodriguez, R., & Rivas, S. (2011). *Los procesos de estrés laboral y desgaste profesional (burnout): diferenciación, actualización y líneas de intervención*. Scielo, Medicina y Seguridad del Trabajo: https://dx.doi.org/10.4321/S0465-546X2011000500006

Weiss, H. (2022). *El rol de las emociones en el comportamiento organizacional*. Libretexts: https://espanol.libretexts.org/Negocio/Gerencia/Libro%3A_Comportamiento_Organizacional/07%3A_Manejo_del_estr%C3%A9s_y_las_emociones/07.5%3A_Emociones_en_el_Trabajo