



**UNCUYO**  
UNIVERSIDAD  
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE  
**CIENCIAS  
ECONÓMICAS**

## **Licenciatura en Administración**

# **La Gestión de las Emociones en las Organizaciones**

### **Autor**

**Valentina Gaspar**

**Reg. 29113**

**valentinagaspar95@gmail.com**

### **Profesor tutor**

**Mgter. Patricia Liliana Puebla**

**Mendoza, 2022**

## ÍNDICE

<b>RESUMEN TÉCNICO .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE EMOCIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL .....</b>	<b>5</b>
A. Las Emociones .....	5
1. Introducción .....	5
2. Concepto .....	5
2.1 La fórmula de las emociones .....	7
3. Clasificación de las emociones .....	9
3.1 Teoría de las emociones de Paul Ekman.....	9
3.2 Emociones primarias y secundarias .....	11
3.3 La rueda de las emociones de Robert Plutchik .....	12
3.4 El Universo de Emociones de Eduard Punset, Rafael Bisquerra y PalauGea.....	14
B. La inteligencia emocional .....	19
1. Introducción .....	19
2. Conceptos generales de inteligencia .....	19
3. Origen y concepto de inteligencia emocional .....	23
C. Anatomía de las emociones.....	25
1. El cerebro humano .....	25
1.1 Funciones del cerebro .....	25
1.2 Partes del cerebro .....	27
1.3 Hemisferios cerebrales.....	30
<b>CAPÍTULO 2: INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL.....</b>	<b>33</b>
A. La inteligencia emocional y el éxito de las personas .....	33
B. Las organizaciones y las personas .....	34
1. Concepto de organización y empresa.....	34
1. Componentes esenciales de una organización .....	35
2. Habilidad emocional, base de la competitividad organizacional .....	35
C. El clima laboral y el éxito de la organización .....	37
1. Concepto de clima laboral.....	37
2. Variables que influyen en el clima laboral.....	37

3.	Factores que afectan el clima organizacional.....	38
3.1.	Síndromes organizacionales.....	40
3.2.	Consecuencias de los síndromes organizacionales .....	47
4.	Estrategias para mejorar el clima organizacional.....	49
5.	El clima laboral, su vinculación con la Inteligencia Emocional y su importancia para la empresa	51
6.	Características de las organizaciones actuales .....	54
6.1.	Característica de la fuerza laboral actual .....	56
<b>CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO SOBRE LA FILIAL ARGENTINA DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA IT .....</b>		<b>60</b>
A.	Sobre la organización.....	61
1.	Descripción de la empresa .....	61
1.1	Valores o “Beliefs” .....	61
1.2	Servicios.....	62
1.3	Industrias.....	63
B.	Filial Argentina .....	64
C.	Descripción del proceso de diagnóstico.....	64
1.	Recolección de datos primarios .....	65
1.1	Entrevista a miembro de Recursos Humanos.....	65
1.2	Encuesta a colaboradores de la organización.....	69
2.	Análisis de la información obtenida.....	77
3.	Propuestas de mejora para la organización .....	81
4.	Conclusiones finales .....	84
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>		<b>87</b>
<b>ANEXOS.....</b>		<b>91</b>
ANEXO 1 – Entrevista a miembro de Recursos Humanos de la organización bajo estudio .....		91
ANEXO 2 – Encuesta a colaboradores de la organización bajo estudio .....		98
ANEXO 3 – Comités existentes en la organización bajo estudio .....		104

## RESUMEN TÉCNICO

Desde que el psicólogo Daniel Goleman publicó su libro *Inteligencia Emocional* en 1995, la inteligencia y las emociones han ido de la mano al punto de que expertos comenzaron a estudiar las cosas desde la perspectiva de las emociones en distintos ámbitos de la vida. Uno de ellos, el de la empresa. Las emociones son un componente crucial en la estructura y el desempeño de toda organización.

El presente trabajo tiene por objetivo realizar un análisis del significado de las emociones, comprender la importancia de gestionarlas y el impacto de las mismas en una organización de la industria de las Tecnologías de la Información en su filial argentina. Se busca determinar si la misma establece estrategias entorno a su gente, con el fin de desarrollar un clima laboral adaptado a las necesidades y paradigmas de sus empleados, ayudándolos a fortalecer su inteligencia emocional, y, por consiguiente, lograr tener empleados felices y más productivos.

El estudio consiste en un análisis descriptivo que, a partir de una entrevista realizada a un miembro de la organización, busca conocer el posicionamiento de la empresa en términos de clima laboral y el impacto en sus empleados. Por otro lado, a partir de datos obtenidos de una encuesta dirigida al personal, se busca conocer el nivel de satisfacción y la percepción que se tiene del ambiente de trabajo presente en la misma.

Los resultados evidenciaron un favorable clima de trabajo, así como una pronunciada correlación entre las acciones de la empresa y las emociones de sus empleados. Asimismo, se identificó que existen variadas oportunidades de mejora en las que la empresa podría llegar a trabajar para optimizar su propuesta de valor.

**Palabras clave:** emociones, inteligencia emocional, organización, clima laboral.

# CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN A LOS CONCEPTOS DE EMOCIÓN E INTELIGENCIA EMOCIONAL

## A. Las Emociones

### 1. Introducción

Durante mucho tiempo, las emociones han sido consideradas poco importantes. Normalmente, se le ha dado más relevancia a la parte más racional del ser humano.

El estudio de las mismas ha cobrado gran relevancia en los últimos tiempos, pudiendo encontrar hoy diversos libros, publicaciones e investigaciones sobre el tema. Asimismo, existe la posibilidad de acceder a cursos, seminarios y especializaciones referidas al estudio de las emociones.

### 2. Concepto

El significado de emoción según la Real Academia Española (RAE) es:

1. *f. “Alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”.*
2. *f. “Interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo”.*

No existe una única definición de lo que es una emoción. Lo importante y útil es estudiarlos de manera complementaria. A continuación, se presentarán algunas definiciones en este sentido de distintos autores.

Una emoción es un impulso para actuar, un plan instantáneo para enfrentarnos a la vida que la evolución nos ha inculcado. Es un impulso arraigado que nos lleva a actuar. (Goleman D., 1995)

Otra definición de emoción indica que es un conjunto de respuestas orgánicas que siente una persona cuando reacciona ante algunos estímulos externos que le facilita adaptarse a una circunstancia con relación a un individuo, lugar, objeto, entre otros. Éstas se caracterizan por ser una perturbación del ánimo por un período corto, pero de mayor ímpetu que un sentimiento. El término proviene del latín “emovere”, que significa remover, agitar o excitar. Por otro lado, los sentimientos son los resultados de las emociones, por lo que son más largas y se pueden expresar. (Pérez M., 2020)

La psicóloga Marta Guerri (2016) afirmó que las emociones tienen una función adaptativa, definiendo el concepto de emoción como un estado afectivo que experimentamos, una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos, - fisiológicos y endocrinos -, de origen innato, influidos por la experiencia. Por ello, explica que cada individuo experimenta una emoción de forma particular, dependiendo de sus vivencias anteriores, aprendizaje, carácter y de la situación concreta.

El naturalista inglés Charles Darwin (1872), observó cómo los animales (especialmente los primates) tenían un extenso repertorio de emociones. Esta manera de expresar las emociones tenía una función social, pues colaboraban en la supervivencia de la especie. Tienen, por tanto, una función adaptativa. Afirmó, además, que no existía ninguna diferencia entre el hombre y los animales en su capacidad de sentir placer y dolor, felicidad y miseria.

No obstante, existen propuestas actuales en las que se dice que algunas emociones han evolucionado hasta niveles de sofisticación que únicamente serían desarrollados por los humanos, comprendiendo que éstos pueden llegar a manifestar un repertorio mucho más diverso y complejo de emociones a razón de los procesos neocorticales (cognoscentes).

Bisquerra (2000) menciona que la emoción es un estado del organismo que se caracteriza por una alteración que predispone a una respuesta organizada. Las emociones se generan habitualmente como respuesta a un acontecimiento externo o interno.

De acuerdo con Levenson (1994), las emociones son reacciones psicofisiológicas que representan modos de adaptación a ciertos estímulos del ser humano cuando ve algo o una persona importante para él. Psicológicamente, las emociones alteran la atención, hacen subir de rango ciertas conductas guía de respuestas del individuo y activan redes relevantes en la memoria.

Según Kofman (2003), es un estado sistémico de la persona que incluye aspectos fisiológicos, mentales, impulsivos y de comportamiento; cada emoción ocurre en el medio de un continuo “placer – dolor” y están basadas en alguna forma de amor, interés o valoración. No hay emociones buenas o malas, toda emoción puede ser una oportunidad de crecimiento o una fuente de sufrimiento.

## 2.1 La fórmula de las emociones

Según Estanislao Bachrach (2020), para la biología moderna del cerebro las emociones dependen de tres elementos; a la definición de estos elementos la denomina la *fórmula de las emociones*:

Elemento 1: la *interocepción*, que es la combinación de la intensidad del placer que la persona está sintiendo en un momento determinado (puede ser de total displacer a alto placer) y la *intensidad de energía* (de energía negativa hasta altos niveles de energía). La interocepción se produce gracias a áreas específicas del cerebro denominadas interoceptivas. Ellas reciben información e interpretan lo que sucede segundo a segundo en el cuerpo humano. Como resultado de esa interpretación, se traducen los estados de energía de la persona – baja/alta – y de placer – bajo/alto – del momento.

Elemento 2: las *experiencias pasadas*, todo aquello que sucedió en la vida de la persona; si es de características similares a lo que está viviendo, impactará de un modo determinado en lo que le está ocurriendo en este momento. Esto se debe a que sus experiencias pasadas influyen en la forma de interpretar y dar sentido y significado a las circunstancias y hechos que ocurren en la vida de la persona hoy.

Elemento 3: el *contexto* donde el ser humano se encuentra atravesando una situación en particular hará una diferencia a la hora de sentir, ya que mismas situaciones con las mismas interpretaciones, pero en diferentes contextos pueden cambiar – o no – el estado emocional del momento de la persona.

Esta fórmula deriva de lo que se conoce como el nuevo abordaje para explicar las emociones: la *teoría construccionista de las emociones*. Esta surge de nuevas evidencias neurocientíficas del funcionamiento del cerebro humano y su capacidad de interpretar lo que sucede en el cuerpo segundo a segundo. (Bachrach E., 2020)

Figura N°1: La fórmula de las emociones

**Emociones = Interocepción (intensidad de la sensación de placer y de energía) + Experiencias pasadas + Contexto**

*Fuente: Bachrach E., 2020, En el limbo.*



### 3. Clasificación de las emociones

Existen diferentes tipos de emociones e, incluso, muchos autores engloban un concepto similar. Sin embargo, no hay una clasificación definitiva. Algunos exponen emociones universales, es decir, comunes a todos los seres humanos, mientras que otros hablan de emociones que surgen de otras emociones en combinación.

A continuación, se toman como referencia algunos autores que abordan el tema exponiendo conceptos y teorías útiles para su comprensión.

#### 3.1 Teoría de las emociones de Paul Ekman

El eminente psicólogo Paul Ekman (1934) es considerado uno de los psicólogos más destacados del siglo XX. Ha dedicado gran parte de su vida profesional al estudio de las emociones, y ha sido pionero en el análisis de las expresiones faciales que las acompañan: *“No podríamos vivir sin las emociones, la cuestión es cómo vivir mejor con ellas”*, decía.

Las emociones principales y universales son seis (Ekman P., 2017):

- **Tristeza:** es una de las emociones que tienden a durar más en el tiempo, se refleja en la expresión facial y en la voz; con la ayuda de ambas se conforma una llamada de auxilio lanzada a los demás. Es un decaimiento del estado anímico general. Los niveles de energía son bajos, hay poca motivación y la perspectiva sobre el presente y el futuro es negativa.
- **Ira:** surge ante situaciones aversivas o que generan frustración. Cuando se experimenta esta emoción, se suele obtener más de lo mismo. Se puede entrar en una rápida escalada que hace que sea considerada como la emoción quizás más

peligrosa. La ira avisa de la necesidad de cambiar algo, comunica al resto que “hay problemas”, y en ese ciclo vicioso muchas veces lo que se busca es la oportunidad de enfadarse. El autor hace hincapié en que se asocia a problemas cardíacos.

- **Sorpresa:** es la más breve de todas las emociones. Se trata de una reacción física y cognitiva que se tiene ante un evento inesperado o que no entra en los esquemas mentales de la persona.
- **Miedo:** responde a la percepción de una amenaza de daño físico o mental. La reacción que suele provocar es esconderse o huir. Sin embargo, en muchas ocasiones la persona enfrenta miedos irracionales, como es el caso de las fobias, en las que el peligro no es real o es altamente improbable.
- **Asco:** emoción muy común en niños y adolescentes. A esas edades atrae lo raro, lo enfermizo, lo desgraciado y lo socialmente contaminado. El origen del asco puede ser un alimento que se percibe como tóxico, determinados olores, sensaciones táctiles o hasta imágenes que provoquen un rechazo en el ser humano.
- **Alegría:** donde más se aprecia es en el tono de voz. Esta emoción presenta diversos grados: diversión, contento, excitación, alivio, asombro, éxtasis, gratitud, elevación, entre otros. Se trata de un estado emocional placentero en el que la persona evalúa una situación como positiva. Además, suele haber durante este estado un bajo nivel de ansiedad, buenas expectativas sobre el futuro y altos niveles de energía y motivación.

El autor en su libro explica las distintas expresiones faciales asociadas a una emoción. Con ello se pretende que se aprenda a distinguir el estado anímico de las personas y, por tanto, se puedan adaptar mejor.

La mayor contribución de Ekman en el estudio de las emociones fue demostrar, a través del mundo de las microexpresiones, que el rostro de las emociones es universal y se refleja de forma muy similar en cualquier cultura y raza.

Por último, la teoría explica cómo hacer que determinadas situaciones le afecten menos al ser humano: *“No se trata de no sentir nada, sino de aprender de una emoción para una determinada situación en la que nuestra reacción emocional es inútil, como en el caso de las fobias, así como a tener mayor templanza en ciertas situaciones”*, argumenta el autor.

### **3.2 Emociones primarias y secundarias**

Diversos autores a lo largo de los años han arribado a un consenso a la hora de clasificarlas en dos grupos genéricos: las emociones primarias y las emociones secundarias.

Para que una emoción sea considerada primaria, debe cumplir una serie de requisitos. Estos son:

- Ser universal, es decir, que exista en todas partes del mundo.
- Ser reconocible a primera vista, es decir, que su forma de expresarla debe ser totalmente identificatoria.
- Ser puntual, es decir, que se produzca en un momento determinado.
- Tener repercusiones físicas, es decir, que la emoción debe causar algún tipo de efecto en el cuerpo, como aumento del ritmo cardíaco, sequedad bucal, tensión de músculos, etc.

Las 6 emociones mencionadas anteriormente por el autor Ekman se encuadran bajo esta clasificación. Es importante destacar que las emociones primarias son innatas en el ser humano, es decir, las tenemos desde que nacemos y forman parte de nuestra genética. Asimismo, nacen con rapidez y se van con la misma rapidez, surgiendo de un estímulo concreto.

Por su parte, las emociones secundarias surgen a partir de la combinación de las primarias, del mismo modo que ocurre con los colores primarios y secundarios. Este tipo de emociones se aprenden de otras personas y del entorno cultural, fomentan el autoconocimiento y la identidad personal, son las que hacen que el carácter de una persona se diferencie del de los demás seres humanos, y aparecen cuando se comienza a tener cierta conciencia, es decir, a los 2 o 3 años de edad. Además, a diferencia de las primarias, pueden perdurar más en el tiempo y no cumplen una función de supervivencia. Por último, aunque no menos importante, debido al peso que tienen a la hora de identificarnos como personas, tienen gran significancia sobre la autoestima y la forma en la que el ser humano se percibe a sí mismo.

Algunas emociones secundarias reconocidas son: la culpa, los celos, la resignación, la vergüenza, el orgullo, entre otras.

### **3.3 La rueda de las emociones de Robert Plutchik**

Robert Plutchik fue un psicólogo norteamericano que desarrolló un modelo de las emociones basándose en la teoría psicoevolutiva de las emociones. La teoría defiende que el mapa emocional tanto de los seres humanos, como de los animales, ha ido evolucionando con el objetivo de adaptarse al medio externo.

Para Plutchik, las emociones no son buenas ni malas en sí mismas, sino que todas son necesarias y presentan funciones concretas que promueven la supervivencia y la adaptación.

La rueda de las emociones (1980) es un recurso gráfico en forma de flor con pétalos de diferentes colores, que muestra e identifica las diferentes emociones y las relaciones que se establecen entre ellas. Se basa en los criterios de tipología, antagonismo e intensidad:

### 1) La tipología

Las emociones se dividen en básicas o primarias y en compuestas o secundarias.

### 2) Antagonismo

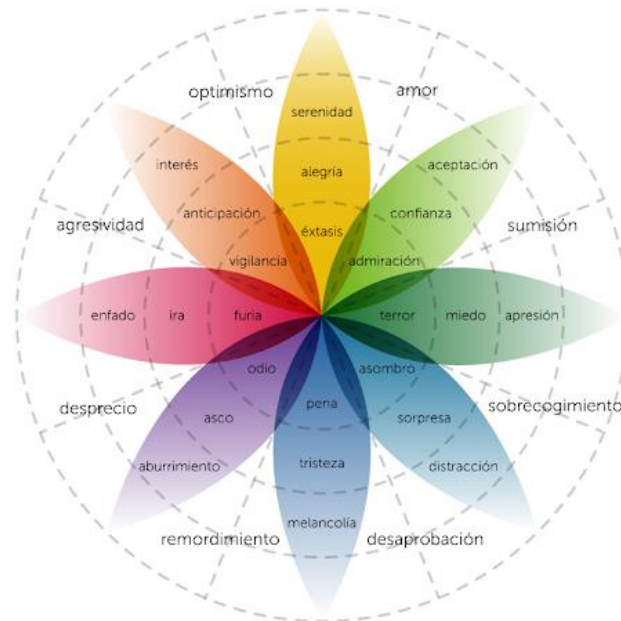
Las emociones se encuentran situadas dependiendo de su grado de similitud y discrepancia; aquellas más similares están cercanas y las más antagónicas están en oposición. Se crean así cuatro ejes de oposición:

- Alegría – tristeza
- Anticipación – sorpresa
- Asco – confianza
- Ira – miedo

### 3) Intensidad

Hace referencia al eje vertical de la rueda. Las emociones básicas presentan diferentes niveles de intensidad, lo que se va reflejando en la fuerza de los colores de la rueda. Es por esto que, cuanto más cercana sea la emoción al núcleo, mayor será la intensidad y, cuanto más lejana, de menor intensidad será.

Figura N°2: La rueda de las emociones de Robert Plutchik



Fuente: Psicopico (2016), <https://psicopico.com/la-rueda-las-emociones-robert-plutchik/>

### 3.4 El Universo de Emociones de Eduard Punset, Rafael Bisquerra y PalauGea

*“Las emociones son reacciones del organismo que producen experiencias personales percibidas de forma inmaterial, lo cual dificulta su conocimiento en una cultura caracterizada por la materialización de las experiencias. Por ejemplo, la forma de expresar amor muchas veces es materializándolo con un obsequio. Necesitamos ver y tocar las cosas para comprenderlas mejor.”*

*Rafael Bisquerra (2015), Licenciado en Pedagogía y Psicología*

Según Bisquerra (2015), la falta de hábito en analizar las emociones por su inmaterialidad hace que no sepamos mucho de ellas. Afirma que hay numerosas emociones en nuestro interior y que se estructuran de forma compleja.

*“Universo de Emociones”* (2015) es un proyecto que nace del esfuerzo de un grupo de profesionales multidisciplinario: el conocido divulgador científico Eduard Punset, el catedrático de Orientación Psicopedagógica y máxima autoridad en Inteligencia Emocional en España, Rafael Bisquerra, y el estudio de comunicación PalauGea. La intención de la obra es tratar de ofrecer, por primera vez, una representación gráfica de 307 emociones, a través de un mapa que representa las grandes familias de emociones. *“La intención es visualizar el rico mundo de los fenómenos afectivos que experimentamos. De esta forma se presenta el universo de las emociones, de forma visual, como estrategia para ayudar a su mejor comprensión. La ubicación de cada familia de emociones en forma de galaxia supone una metáfora que pretende ser atractiva y motivadora”*, afirman los autores.

Figura N°3: Mapa del Universo de Emociones



Fuente: Universo de Emociones (2021), <https://universodeemociones.com/proyecto/>

A continuación, haré un breve resumen del proyecto para comprender mejor su forma de clasificar y exponer a las emociones (Bisquerra, Punset y PalauGea, 2015):

### **Las galaxias de emociones**

Todas las emociones se pueden agrupar en grandes familias a las cuales se las considera como galaxias de emociones. En cada galaxia hay un conjunto de emociones con características similares que permiten incluirlas en el mismo grupo.

Las grandes galaxias que se contemplan en el mapa del proyecto son: miedo, ira, alegría, amor y felicidad. También se incluyen la sorpresa, el asco, la ansiedad, las emociones sociales y las emociones estéticas.

### **La bipolaridad emocional**

*“Cuando se da un listado de emociones a personas con la instrucción de que las clasifique, la mayoría suelen hacer dos categorías: positivas y negativas. En esto coinciden la mayoría de los autores, que consideran que las emociones están en un eje con dos polos: positivos y negativo. A dicha clasificación hay que añadir las emociones ambiguas, como la sorpresa, que puede ser positiva o negativa, dependiendo el contexto”, explica Bisquerra.*

Los dos polos de las emociones representan su valencia (positiva o negativa). Se debe evitar confundir valencia con valor. El valor tiene una connotación de bueno o malo que no se puede aplicar a las emociones. *“Todas las emociones son buenas y necesarias, pero unas son positivas y otras negativas”, afirma Punset.*

Sin embargo, conviene dejar claro que emociones negativas no significa emociones malas. A veces se ha establecido erróneamente una identificación entre negativo igual a malo y positivo igual a bueno. Entonces, todas las emociones son buenas. El problema está en lo que hacemos con



ellas. Cómo las gestionamos determina los efectos que van a tener sobre nuestro bienestar y el de los demás.

Pero aun siendo todas las emociones buenas, algunas nos hacen sentir bien y otras mal. De aquí que se las denomine positivas o negativas en función de si aportan o no bienestar personal. En base a esta clasificación, se pueden distinguir dos grandes constelaciones:

- **Constelación de las emociones negativas**, cuyos centros son miedo, ira y tristeza. Posee un campo gravitatorio muy potente.

Las emociones negativas se experimentan ante acontecimientos que son valorados como una amenaza, una pérdida, una meta que se bloquea, dificultades que surgen en la vida cotidiana, etc. Estas emociones requieren energías y movilización para afrontar la situación de manera más o menos urgente.

- **Constelación de las emociones positivas**, cuyos centros son alegría, amor y felicidad. Su campo gravitatorio no tiene tanta fuerza como el anterior.

Las emociones positivas, en cambio, se experimentan ante acontecimientos que son valorados como un progreso hacia los objetivos personales. Estos objetivos son, básicamente, asegurar la supervivencia y progresar hacia el bienestar. La supervivencia y el bienestar tienen una dimensión personal y social, es decir, no solamente para uno mismo, sino también para los seres queridos. En este sentido se puede extender a la humanidad entera. Las emociones positivas son agradables y proporcionan disfrute y bienestar.

La presencia de estas dos constelaciones representa la polaridad emocional.

Lo cierto es que hay más palabras para describir emociones negativas que positivas. Esto se debe a que el ser humano es más sensible a lo negativo que a lo positivo. Como se dijo

anteriormente, la constelación de las emociones negativas tiene un campo gravitatorio más potente. Dichas emociones suelen ser más frecuentes, intensas y duraderas que las positivas. Naturalmente, el ser humano está más sensibilizado ante lo negativo que lo positivo. Esto se explica en el hecho de que las primeras tienen una función esencial para aumentar las probabilidades de supervivencia, mientras que las últimas no son indispensables para sobrevivir, sino que van orientadas a la felicidad.

*“Pasamos la mayor parte del tiempo en estados emocionales neutros, que no somos conscientes de que sean negativos, pero tampoco positivos. El reto está en pasar de estados emocionales neutros a positivos: hacer consciente el bienestar con la participación de la voluntad. Esto es una forma de regulación emocional”*, expone Bisquerra. El conocimiento del universo de emociones debe ayudar a las personas a pasar de unas a otras como estrategia para la construcción del bienestar. Hemos de aprender a viajar de una galaxia a otra.

Conviene señalar que, en los últimos años, se han incorporado nuevas palabras sobre emociones positivas que hace apenas una década eran desconocidas: fluir (flow), florecer (flourishing), saborear (savouring), mindfulness, entre otras. La expansión del universo emocional debe ir en esa dirección. La regulación emocional juega un papel importante para avanzar en dicha dirección.

Conocer y tener una aproximación en torno al concepto de emoción y sus diversas clasificaciones es fundamental, ya que las emociones son la base para entender el concepto de inteligencia emocional y la importancia que tiene en la vida del ser humano.

## **B. La inteligencia emocional**

### **1. Introducción**

La Inteligencia Emocional (IE) es un término que ha cobrado destacada relevancia en los últimos tiempos. Existen teorías relacionadas con dicho concepto como las de Peter y John Mayer, creadores del concepto de IE, las de Daniel Goleman en sus diversas obras, las investigaciones de Gardner sobre inteligencias múltiples, entre otras.

### **2. Conceptos generales de inteligencia**

Antes de definir el término Inteligencia Emocional, es conveniente desarrollar el concepto de Inteligencia.

El significado de inteligencia según la RAE es (del lat. *Intelligentia*):

1. *f. “Capacidad de entender o comprender.”*
2. *f. “Capacidad de resolver problemas.”*
3. *f. “Conocimiento, comprensión, acto de entender.”*
4. *f. “Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión.”*
5. *f. “Habilidad, destreza y experiencia.”*

Para el epistemólogo y biólogo suizo Jean Piaget (1955) es un proceso complejo y evolutivo de adaptación al medio, determinado por estructuras psicológicas que se desarrollan en el intercambio entre la persona y su ambiente.

De acuerdo a Kofman (2003), la inteligencia es la capacidad para distinguir elementos en cierto dominio y operar de manera efectiva en base a tales distinciones.

Según Howard Gardner (1983), la inteligencia es la capacidad de resolver problemas o elaborar productos que sean valiosos en una o más culturas. El psicólogo desarrolló la teoría de las “*inteligencias múltiples*”, diferenciando en ella once tipos de inteligencias:

- **Inteligencia lingüística:** es la capacidad de dominar el lenguaje y poder comunicarse con los demás. No solo hace referencia a la habilidad para la comunicación oral, sino a otras formas como la escritura, la gestualidad, etc.
- **Inteligencia lógico-matemática:** es la capacidad para el razonamiento lógico y la resolución de problemas matemáticos. La rapidez para hacerlo es el indicador que determina cuánta inteligencia de este tipo se tiene.
- **Inteligencia espacial:** también conocida como inteligencia visual-espacial, es la habilidad que nos permite observar el mundo y los objetos desde diferentes perspectivas, y por lo tanto idear imágenes mentales, dibujar, detectar detalles, además de desarrollar un sentido personal por la estética.
- **Inteligencia musical:** la música es un arte universal; todas las culturas tienen algún tipo de música más o menos elaborada, de manera que existe una inteligencia musical latente en todas las personas. Algunas zonas del cerebro ejecutan funciones vinculadas con la interpretación y la composición de música.
- **Inteligencia corporal y cinestésica:** es la habilidad para usar herramientas. Por otra parte, se tienen capacidades más intuitivas, como el uso de la inteligencia corporal para expresar sentimientos mediante el cuerpo.

- **Inteligencia intrapersonal:** es aquella que te permite comprender y gobernar tu ámbito interno en lo que se refiere a la regulación de las emociones y del foco atencional. Se vincula con la capacidad de la persona para acceder a sus sentimientos y emociones, y reflexionar sobre ellos. Permite ahondar en tu introspección y entender las razones por las cuales una persona es de la manera que es. Además, permite distanciarse de una situación para desdramatizar eventos con un impacto emocional negativo y saber identificar sus propios sesgos de pensamiento. Esta inteligencia constituye una herramienta muy útil tanto para mantener un buen nivel de bienestar como para que la persona rinda mejor en diferentes aspectos de su vida.
- **Inteligencia interpersonal:** consiste en poder advertir cosas de las otras personas más allá de lo que los sentidos de alguien logren captar. Se trata de una inteligencia que permite interpretar palabras, gestos u objetivos de cada discurso. Evalúa la capacidad que se tiene para empatizar con los demás. Es muy valiosa para quienes trabajan con grupos numerosos. La habilidad de una persona para detectar y entender las circunstancias y los problemas de otras personas resulta más sencilla si posee y desarrolla este tipo de inteligencia.
- **Inteligencia naturalista:** permite detectar, diferenciar y categorizar los aspectos vinculados al entorno, por ejemplo, las especies animales y vegetales o los fenómenos relacionados con el clima, la geografía y la naturaleza en general. Es un tipo de inteligencia esencial para la supervivencia del ser humano o cualquier otra especie y que ha redundado en la evolución.
- **Inteligencia existencial:** las personas con alta inteligencia existencial tienden a meditar sobre su existencia. Esta clase de pensamientos pueden incluir el sentido de la vida y la muerte. La búsqueda de sentido, el autoconocimiento, una escala propia de valores

morales, el placer por lo estético y el sentido del misterio son algunas de las manifestaciones de este tipo de inteligencia.

- **Inteligencia creativa:** engloba la habilidad para producir muchas ideas -fluidez-, para ver y abordar las situaciones de formas diferentes -flexibilidad- y para fabricar respuestas poco habituales o novedosas -originalidad-.
- **Inteligencia colaborativa:** es la capacidad de elegir la mejor opción para alcanzar un determinado objetivo trabajando en conjunto.

Howard Gardner y sus colaboradores de la prestigiosa Universidad de Harvard (2001) advirtieron que la inteligencia académica, entendida como la obtención de titulaciones y méritos educativos y todo aquello concerniente al expediente académico, no es un factor decisivo para conocer la inteligencia de una persona. Un ejemplo de esta idea se observa en personas que, a pesar de obtener excelentes calificaciones académicas, presentan inconvenientes significativos para relacionarse con otras personas. Teniendo en cuenta esto, Gardner y sus colaboradores podrían afirmar que un científico como Stephen Hawking, quién descubrió que los agujeros negros emiten energía en forma de radiación, representando dicho descubrimiento un punto de inflexión en la física y acercándose a unificar todas las leyes del Universo, no posee una mayor inteligencia que el jugador de fútbol número uno del mundo Lionel Messi, sino que cada uno de ellos ha desarrollado un tipo de inteligencia diferente.

Según esta teoría, todos los seres humanos poseen las once inteligencias en mayor o menor medida. Todas pueden entrenarse y perfeccionarse en el tiempo (Gardner, 2001).

Habiendo expuesto conceptos generales del término inteligencia, procederé a centrarme en el concepto de inteligencia intrapersonal, o mejor conocido como inteligencia emocional.

### 3. Origen y concepto de inteligencia emocional

La Inteligencia Emocional, de manera sencilla, es la habilidad de una persona para percibir, comprender, gestionar y utilizar sus emociones de manera efectiva. Este modo de definir la IE a nivel científico es relativamente nuevo. Fue elaborado inicialmente en 1990 por los doctores John Mayer y Peter Salovey, quienes afirmaban que la Inteligencia Emocional era *“la habilidad para regular las emociones y los sentimientos para luego usarlos para guiar nuestros comportamientos”*. Sin embargo, mucho antes, en 1964, fue Michael Beldoch quien investigó y definió académicamente por primera vez, el concepto de IE.

Según el Dr. Estanislao Bachrach en su libro *“En el limbo”* (2020), el *coeficiente de inteligencia emocional* (EQ) varía entre las personas, al igual que los coeficientes de las demás inteligencias. La mayoría tiene muy poca noción de cómo distinguir las emociones y explorar el poder que tienen en la mente y en el cuerpo, aún más, en la vida. *“La inteligencia emocional, en la vida real, sería definida como el modo en que uno lleva, gestiona y expresa sus emociones, sentimientos y estados de ánimo de manera más eficiente”*, afirma el autor.

El concepto de inteligencia emocional se viralizó gracias al gran trabajo realizado en 1995 por Daniel Goleman, que describió las siguientes cualidades o características presentes en las personas emocionalmente inteligentes:

- Habilidad de reconocer las propias emociones
- Habilidad para relacionarse con las emociones de los demás
- Habilidad para escuchar a otros sin juzgarlos
- Habilidad para participar activamente de la comunicación interpersonal comprendiendo las señales no verbales del comportamiento
- Habilidad para gestionar los pensamientos y sentimientos propios
- Habilidad para manejar y expresar las emociones de una manera socialmente aceptada

- Habilidad para recibir críticas de manera positiva y ser capaz de beneficiarse de ellas
- Habilidad para poder perdonar, olvidar y moverse en la vida de manera racional

*“Si el IQ (coeficiente de inteligencia racional) representa cuán ingenioso es el ser humano para analizar y comprender las cosas de manera lógica, el EQ (coeficiente de inteligencia emocional) sería cuán ingeniosa es la persona para adaptarse a la realidad y sobrevivir en armonía con los demás.”*

*Estanislao Bachrach (2020), Dr. argentino en biología molecular*

Salovey y Mayer, y más tarde Goleman, identificaron cuatro factores en los cuáles una persona puede trabajar para mejorar su inteligencia emocional:

Aptitudes personales:

- i.** Autoconocimiento emocional o conciencia de uno mismo
- ii.** Autocontrol emocional o autorregulación

Aptitudes sociales:

- i.** Empatía o reconocimiento de emociones ajenas
- ii.** Habilidades sociales

De estos cuatro factores se desprenden los dominios de inteligencia emocional.

Pero para comprender más el tema abordado, es preciso conocer como surgen y se manifiestan las emociones en la persona.



## **C. Anatomía de las emociones**

En tiempo más recientes y gracias a las influyentes aportaciones de científicos y neurólogos como Joseph LeDoux (1986) y Antonio Damasio (1999), se ha aceptado considerar que la consciencia no es el único elemento que ocupa la mente o, dicho de otro modo, que el cerebro, cuya operación produce lo que conocemos como pensamiento consciente, es igualmente el origen de las emociones. Aunque a primera vista pueda parecer que, en el caso de la cognición, el soporte físico es irrelevante, resulta fundamental para las emociones. Cada vez se acepta más la interpretación de que tanto en la emoción como en la cognición, tras los componentes conscientes subyacen e interaccionan toda una serie de mecanismos cerebrales no conscientes que determinan de manera decisiva las características conscientes del pensamiento y la emoción.

### **1. El cerebro humano**

El cerebro se puede definir como un órgano complejo, ubicado dentro del cráneo, que gestiona la actividad del sistema nervioso, formando parte del Sistema Nervioso Central (SNC). Dentro del cráneo, el cerebro flota en un líquido transparente, llamado líquido cefalorraquídeo, que cumple funciones de protección, tanto físicas como inmunológicas. Asimismo, el cerebro está compuesto por millones de neuronas que permiten regular todas y cada una de las funciones del mismo, así como del cuerpo y la mente: desde respirar, comer, dormir, hasta la capacidad para razonar, enamorarse o incluso discutir con alguien. Todo esto pasa por el control cerebral, siendo sólo una parte de todas las funciones de este órgano. (Corbetta, M. & Shulman, G. L., 2002)

#### **1.1 Funciones del cerebro**

Como parte fundamental del encéfalo y del SNC, las funciones del cerebro podrían resumirse en controlar y regular la mayoría de las funciones del cuerpo y de la mente. Este se

encarga de funciones vitales, como respirar, regular el pulso cardíaco, el sueño, el hambre, la sed, hasta funciones superiores como el razonamiento, la memoria, la atención, el control de las emociones y la conducta. (Corbetta & Shulman, 2002).

De acuerdo con Miller (2000) y Miller & Cohen (2001), todo lo que sucede en la vida, en la vigilia y en el sueño de una persona, está regulado por su encéfalo. Algunas de las más importantes funciones del cerebro son:

- Controla las funciones vitales, como la regulación de la temperatura corporal, de la presión sanguínea, de la tasa cardíaca, la respiración, el tacto y el olfato.
- Recibe, procesa, integra e interpreta toda la información que recibe de los sentidos: la vista, el olfato, el oído, el gusto y el tacto.
- Controla los movimientos que realiza una persona y la posición postural: caminar, correr, hablar, estar de pie.
- Es responsable de las emociones y conductas del ser humano.
- Permite a la persona pensar, razonar, sentir, ser.
- Controla las funciones cognitivas superiores: la memoria, el aprendizaje, la percepción, las funciones ejecutivas.

*“Los hombres deben saber que el cerebro es el responsable exclusivo de las alegrías, placeres, risas y diversión, la pena, el desaliento y las lamentaciones. Y gracias al cerebro, de manera especial, adquirimos sabiduría y conocimientos, y vemos, oímos y sabemos lo que es repugnante y lo que es bello, lo que es malo y lo que es bueno, lo que es dulce y lo que es insípido... Y gracias a este órgano nos volvemos locos y deliramos, y los miedos y terrores nos asaltan... Debemos soportar todo esto cuando el cerebro no está sano... Y en este sentido soy de la opinión de que la víscera ejerce en el ser humano el mayor poder”.*

*Hipócrates (S. IV a.C.), sobre La enfermedad sagrada.*

## 1.2 Partes del cerebro

La región más primitiva del cerebro es el tronco encefálico, el cual regula las funciones vitales básicas como el metabolismo o la respiración, y lo tenemos en común con todas aquellas especies que disponen de sistema nervioso. Del cerebro primitivo nacieron los centros emocionales que dieron lugar al cerebro pensante, llamado neocórtex. El cerebro emocional es muy anterior al racional, y el hecho de que este último sea una derivación del primero, muestra las relaciones que existen entre el sentimiento y el pensamiento en el ser humano. El neocórtex, por su parte, complejiza la vida emocional, aunque no gobierna la totalidad de ésta porque delega su cometido en el sistema límbico. (Goleman D., 1995)

La amígdala cerebral tiene forma de almendra, hay dos a cada lado del cerebro y la del ser humano es la más grande comparada con la de los primates. La amígdala tiene una gran importancia en el procesamiento emocional, en la anatomía de las emociones. Se la considera una estructura sumamente ligada a los procesos del aprendizaje y la memoria. Si ésta es separada del cerebro, entonces no es posible apreciar el significado emocional de diversos acontecimientos, a lo que se conoce como “ceguera afectiva”. Además de la pérdida de afecto y consecuente pérdida de la memoria, la amígdala también juega un papel importante en la secreción de lágrimas y funciona como un depósito de la memoria, por lo que quien vive sin amígdalas, prácticamente pierde la memoria, ya que ésta guarda aquellos recuerdos que más impacto emocional tuvieron en la vida de la persona, como los traumas o momentos felices. Constituye una especie de *depósito de la memoria emocional*. Asimismo, el hipocampo está implicado también en procesos mentales relacionados con la memoria, tanto en la memorización de experiencias e informaciones abstractas, como en la recuperación de recuerdos. (Goleman D., 1995)

### 1.2.1 Teoría del cerebro triuno de Paul MacLean

Para comprender mejor este tema se desarrollará brevemente el enfoque de Paul MacLean (1978) acerca del funcionamiento del cerebro:

Paul D. MacLean en su libro *The Triune Brain in Evolution* (1990), hace referencia a que el cerebro humano actual es la sumatoria de un proceso de superposición de capas, las cuales fueron apareciendo consecuentemente con el pasar de los milenios y se acomodaron una sobre la otra, pero sin que las anteriores dejaran de existir. En otras palabras, que el cerebro humano son tres cerebros en uno. Así, la teoría afirma que cada una de dichas estructuras posee una lógica de funcionamiento individual propia, y muy distinta a la de las otras capas, teniendo en cuenta que las capas superiores son las más evolucionadas. Las capas expuestas por MacLean en su teoría son:

#### i. El Sistema Reptiliano

Hace referencia a la primera de las tres capas que existen en nuestro cerebro, y representa los instintos más básicos de la especie humana: hambre, reproducción sexual, sueño, instinto de supervivencia y lucha. Este cerebro estaría compuesto por las primeras estructuras en aparecer, siendo éstas los ganglios basales, el tronco encefálico y el cerebelo. Dichas estructuras están ubicadas en la parte inferior de nuestro encéfalo.

#### ii. El Sistema Límbico

El sistema límbico, también conocido como *cerebro emocional*, juega un rol fundamental ya que en él se encuentran las emociones. Esta segunda estructura, o segundo cerebro, sería la encargada de todas las sensaciones que experimentamos cuando realizamos alguna actividad. Por ejemplo, cuando nos deleitamos con un paisaje que consideramos bello. Dicho sistema es la siguiente estructura del sistema nervioso en evolucionar después de la aparición del cerebro reptiliano. Esta capa está compuesta por la amígdala cerebral, el septo, el hipotálamo, la corteza del cíngulo y el hipocampo.

En el ser humano, estos son los centros de la afectividad, es aquí donde se procesan las diferentes emociones. La capa en cuestión está en constante interacción con la corteza cerebral. Una transmisión de señales permite que el sistema límbico y el neocórtex trabajen juntos, lo que explica que podamos tener control sobre nuestras emociones.

### iii. El Neocórtex

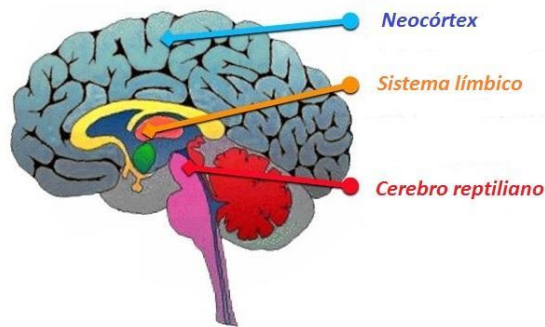
También conocido como el cerebro moderno o racional, es la capa más reciente en cuanto a evolución humana se refiere. Es exclusiva de los mamíferos. El neocórtex se encarga de todo lo referente al pensamiento abstracto, el pensamiento lógico y racional, aparte de los procesos comunicativos complejos que empleamos para comunicarnos en la sociedad moderna. Está compuesta por la corteza cerebral, la cual está formada por sustancia gris, donde hay un gran número de neuronas que están en constante proceso de conexión unas con otras.

Como se mencionó, el cerebro emocional y el racional actúan en conjunto. Si se produjese alguna lesión en alguno de los dos, se perdería el equilibrio y se presentarían diversas patologías. El neocórtex, a través de los lóbulos frontales y prefrontales, interviene como “manager” de las emociones, asumiendo dos importantes tareas:

- Moderar las reacciones emocionales, frenando las señales del sistema límbico.
- Desarrollar planes de acción concretos para situaciones emocionales. Mientras que la amígdala del cerebro emocional proporciona los primeros auxilios en situaciones emocionales extremas, el lóbulo prefrontal se ocupa de la delicada coordinación de las emociones.

En resumen, ambos cerebros operan en armonía. Muchas veces estas mentes están coordinadas; los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento. Cuando aparecen las pasiones, la mente emocional domina a la mente racional. (Goleman D., 1995)

Figura N°3: El cerebro triuno



Fuente: Martos Silván, Cinta. (26 de marzo de 2020). Neocórtex: función, estructura y patología. Liferder.  
<https://www.liferder.com/neocortex/>

### 1.3 Hemisferios cerebrales

El cerebro está formado por dos hemisferios, el derecho y el izquierdo, unidos entre sí por sus fibras, siendo la más importante la que corresponde al cuerpo calloso. Estos hemisferios ocupan la mayor parte del interior del cráneo, representan aproximadamente un 80% del peso del cerebro y contienen cerca del 70% de las neuronas. Cada hemisferio está especializado en funciones diferentes y se puede afirmar que existe una relación inversa entre ambos y el cuerpo humano. El derecho se encarga de coordinar el movimiento de la parte izquierda del cuerpo, y el izquierdo de coordinar la parte derecha. (Snell, 2007)

#### 1.3.1 Teoría de la especialización hemisférica de Roger W. Sperry

La teoría salió a la luz por primera vez en los años 60, gracias a la investigación del psicobiólogo y ganador del Premio Nobel de Medicina (1981) Roger W. Sperry. A través de su

modelo, confirmó que el hemisferio izquierdo del cerebro humano es el encargado del pensamiento lineal, analítico y racional, así como del lenguaje; mientras que el hemisferio derecho es el encargado del pensamiento conceptual, espacial y holístico.

La teoría explica que en la mayoría de los individuos existe una predominancia de uno de los hemisferios cerebrales, y que atendiendo a esa predominancia es posible descubrir cuál es la forma en la que un individuo procesa la información y aprende un tema determinado.

Cabe aclarar que el hecho de saber qué hemisferio es el predominante, no invalida la importancia de desarrollar ambos hemisferios como un medio de ejercitar y mejorar los diferentes tipos de inteligencias, en otras palabras, de realizar “gimnasia cerebral” o entrenar al cerebro. (Bachrach E., 2020)

Para una mejor comprensión acerca de los hemisferios cerebrales, se expondrán a continuación las principales características y funciones de cada uno (Sperry, 1960):

### **Hemisferio izquierdo**

- Controla el lado derecho del cuerpo.
- Es lógico, científico, verbal, matemático, ordenado, estratégico, preciso, analítico, práctico, realista y planificado.
- Se siente a gusto con lo habitual, con categorizar, ejecutar, manejar información numérica, controlar el tiempo, tomar decisiones y asumir el control.
- Es responsable de la memoria a largo plazo, la memoria verbal, la atención focalizada y los aspectos relacionados con el lenguaje.
- “*Sabe exactamente quién es*”.

### **Hemisferio derecho**

- Controla el lado izquierdo del cuerpo.
- Es no verbal, intuitivo, creativo, anhelante, pasional, sensual, imaginativo, sentimental e integrador.

- Se siente a gusto con los sabores, el sonido de las risas, el movimiento, los colores vivos, el arte, la poesía y las sensaciones.
- Es el responsable de procesar los elementos emocionales, las imágenes, los sabores, y las habilidades espaciales, visuales, artísticas y musicales.
- “*Es todo lo que quiere ser*”.

Figura N°4: hemisferios cerebrales



Fuente: Corterfam (2018), <https://www.coterfam.com/los-hemisferios-cerebrales-importancia/>

Habiendo expuesto a lo largo del capítulo conceptos y diferentes teorías entorno a las emociones y a la inteligencia emocional, así como el papel que cumple el cerebro humano en este sentido, procederé a introducir el segundo capítulo del presente trabajo que tendrá como objetivo entender el efecto de las emociones en los trabajadores dentro de las organizaciones.



## **CAPÍTULO 2: INFLUENCIA DE LAS EMOCIONES EN EL ÁMBITO LABORAL**

### **A. La inteligencia emocional y el éxito de las personas**

En su libro *Inteligencia Emocional*, Daniel Goleman explica que el éxito de una persona no depende de su coeficiente intelectual o de sus estudios académicos, si no de la inteligencia emocional. Generalmente, quienes hayan obtenido las calificaciones más elevadas no siempre alcanzan el éxito laboral. Esto se debe a que la inteligencia académica ofrece poca preparación para las múltiples dificultades a las que debemos enfrentarnos a lo largo de nuestra vida.

A diferencia de lo que sucede con el coeficiente intelectual, la inteligencia emocional se puede crear, alimentar y fortalecer a través de una combinación de factores, entre los cuáles se encuentran las experiencias de la infancia y el esfuerzo adecuado. Por tanto, desde niño se deberían aprender conceptos emocionales básicos.

Goleman explica que la IE es una forma de interactuar con el mundo que tiene muy en cuenta los sentimientos. Desde hace ya muchos años se ha tenido en cuenta que el ser humano es poseedor de dos mentes; una que piensa y otra que siente, por decirlo de alguna manera “la del cerebro” y “la del corazón”. Estas dos mentes se interrelacionan y trabajan en equipo. La primera de ellas es la mente racional, pensante, capaz de ponderar y de reflexionar. Mientras que el otro tipo de conocimiento es impulsivo, creativo y poderoso, la mente emocional.

Ambas mentes, la emocional y la racional, operan en ajustada armonía y se encuentran exquisitamente coordinadas. Los sentimientos son esenciales para el pensamiento, y el pensamiento lo es para el sentimiento. Pero cuando aparecen las pasiones, la balanza se inclina, es la mente emocional la que domina y aplasta la mente racional. Cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la racional. Las convicciones de la mente racional son tentativas; una nueva evidencia puede descartar una creencia y reemplazarla por una nueva, ya que razona mediante la evidencia objetiva. La mente emocional,

sin embargo, considera sus convicciones como absolutamente ciertas, y así deja de lado cualquier evidencia en contra. Por eso resulta tan difícil razonar con alguien que está emocionalmente perturbado: no importa la sensatez del argumento que se le ofrezca desde un punto de vista lógico: este no tiene ninguna validez si no es acorde con la convicción emocional del momento. (Goleman, 1996, 338)

## **B. Las organizaciones y las personas**

### **1. Concepto de organización y empresa**

Por diferentes motivos, muchas veces ambos términos se emplean como sinónimos para referirse a dos cosas totalmente iguales. Cabe destacar que, a pesar de ello, tienen una estructuración distinta.

Se entiende por organización a la asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines; mientras que una empresa es una unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos. (RAE)

Una organización puede estar conformada por pocos o muchos individuos, y nacen para cumplir uno o más objetivos, incluso lucrativos, pero no de forma indispensable, como si sucede con las empresas. Cabe aclarar entonces que una empresa es siempre una organización, pero una organización no siempre es una empresa.

## 1. Componentes esenciales de una organización

Toda organización cuenta con componentes básicos o esenciales, entre los que se encuentran:

- Un grupo de personas que interactúan entre sí.
- Un conjunto de tareas o actividades que se realizan de forma coordinada con el fin de alcanzar algún objetivo.
- Objetivos y metas.
- Recursos o materiales.
- Normas o convenciones que definen la relación de las personas y su rol en la organización.

Dado que las organizaciones están compuestas por personas, y sumado a la importancia que tiene en estas últimas las emociones y la IE, procederé a explicar las conexiones existentes entre estos conceptos.

## 2. Habilidad emocional, base de la competitividad organizacional

Entrando en el terreno de las organizaciones, es importante destacar el punto de vista de McClellan, citado por Jericó: “Cuando las personas tienen un adecuado desarrollo en todos los elementos que conforman la habilidad emocional, generalmente se destacan en su desempeño profesional. Al desarrollo integral de la competencia emocional McClellan lo denominó *punto crítico*.” (McClellan, D. Citado por Jericó, 2001, 61)

Con base en el concepto de punto crítico de McClellan, es decir, personas que han logrado un desarrollo integral de la competencia emocional, un estudio realizado en Pepsico mostró que el 87% de los directivos que alcanzaron este punto crítico se hallaban en el tercio superior de la

clasificación de los rendimientos de la empresa. En Europa, los directivos que carecían de ella sólo mostraban un índice sobresaliente en el 13% de los casos. En Asia se reducía al 11%, mientras que en América llegaba al 20%. (Jericó, P. 2001, 62)

Los resultados expuestos corroboran los nexos entre la inteligencia interpersonal, expresada en la habilidad para mantener relaciones personales adecuadas, y el éxito logrado por los ejecutivos en su actividad profesional.

La IE 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 le brindará a la persona mayores posibilidades de desarrollo personal.

Una organización donde una parte significativa de sus trabajadores exhiban estos síntomas que indican un bajo desarrollo de las habilidades pondrá en riesgo su capacidad competitiva puesto que los problemas emocionales de sus trabajadores bloquean su iniciativa, su creatividad y su deseo de asumir nuevos retos. El desperdicio de energía emocional en conflictos, la falta de cooperación y de ayuda mutua, las deficiencias en la comunicación, la apatía y la indiferencia de sus trabajadores afectará la productividad y será incapaz de obtener la fidelidad de sus clientes, y por supuesto, de sus empleados.

Para evitar estos efectos nocivos, las organizaciones tienen la posibilidad de crear condiciones psicosociales que favorezcan la expresión de los sentimientos y las emociones y emprender acciones de capacitación destinadas a desarrollar la inteligencia emocional en el trabajo y no solamente capacidades técnicas. Adicionalmente, pueden incorporar la variable emocional en los procesos de selección de personal, procurando vincular personas que muestren un adecuado equilibrio entre la razón y la emoción.

A partir de lo expuesto anteriormente, introduciré el concepto de clima laboral y su implicancia con el éxito en las organizaciones.

## **C. El clima laboral y el éxito de la organización**

### **1. Concepto de clima laboral**

El éxito de una empresa u organización se apoya en el clima laboral, también conocido como *clima organizacional*. Entendido éste como las percepciones y relaciones de las personas con el ambiente en el que desarrollan su trabajo. El comportamiento de las personas estriba directamente de la manera en que se relacionan con el otro y con el medio. Los modos de actuar, sentir, pensar y desempeñarse dentro de una organización construyen el clima de trabajo, ya que, las diferentes situaciones que experimentan los miembros en el ambiente laboral, influyen en su comportamiento y, por ende, en sus relaciones interpersonales dentro de la organización. (Revista Questionar, Volumen 1, 2013)

En otras palabras, el término clima laboral hace alusión al estado de ánimo de las personas que forman parte del sistema de trabajo, condicionado por factores propios de la persona como también de la empresa, y cómo esto repercute en los resultados de la misma. (Bizneo, 2022)

### **2. Variables que influyen en el clima laboral**

En su libro *Happywork, A business parable about the journey to teamwork, profit, and purpose*, Chris Reimer (2015) comenta que es posible distinguir entre aquellas variables que atañen a las características individuales de la persona, las que tienen que ver con las características de la posición o rol a desempeñar, y las relativas a las acciones de la empresa.

En cuanto a las características individuales, se hace referencia a aquellos rasgos de personalidad, intereses, necesidades y actitudes de los colaboradores. Éstas tendrán un gran impacto en el clima organizacional.

Por otro lado, las variables que tienen que ver con las características de la posición o rol a desempeñar son aquellos elementos vinculados a las tareas específicas para las que se contrató a la persona y si éstas responden a sus expectativas.

Y finalmente, las variables relativas a las acciones de la empresa hacen referencia justamente a aquellas pensadas por la compañía para generar un determinado impacto en el clima.

### **3. Factores que afectan el clima organizacional**

Mencionadas las variables que influyen en el clima o ambiente de trabajo y siguiendo con lo expuesto por Reimer (2015) cabe comentar algunos factores concretos que inciden directamente sobre éste y sobre la percepción de las personas en su puesto de trabajo:

#### **El ambiente físico**

Las dimensiones de la organización, la seguridad e higiene de las instalaciones, la luz, las condiciones climáticas, la ubicación geográfica, hasta incluso la decoración del lugar, entre otros, son cuestiones de suma importancia que inciden en el clima laboral.

#### **Las relaciones interpersonales**

Las relaciones interpersonales del empleado con el resto de la organización es otro aspecto fundamental. Pero no sólo estas relaciones, sino también las que el propio individuo tiene con su entorno. El estilo de liderazgo de la empresa es vital.

#### **El puesto que desempeña la persona**

No sólo es importante el puesto, sino la adecuación del individuo al mismo. Se debe tener en cuenta desde su proyección académica, su proyección laboral dentro del mercado en cuestión, así como si la persona está utilizando todas sus habilidades dentro de la compañía.

### **La igualdad**

Las políticas de igualdad, la regulación de los sueldos y otras iniciativas encaminadas en esta dirección, son importantes a la hora de favorecer un propicio clima laboral.

Se trata de que la persona esté segura y de que se sienta en igualdad de condiciones que el resto de sus compañeros, independientemente de sus condiciones físicas, laborales, personales, étnicas, etc.

### **La retribución**

La retribución que recibe la persona en la organización debe ser adecuada respecto de:

- Nivel y responsabilidades.
- Cargo dentro y fuera de la organización: si los sueldos para su misma posición dentro del mercado son superiores, el individuo se sentirá descontento.
- Competencias: su formación y habilidades personales relacionadas con el puesto.
- El trabajo que desarrolla.
- Su eficacia.
- El tiempo que lleva trabajando en la organización.

### **La comunicación**

La comunicación es información. Que la persona disponga de la que necesite es imprescindible para generar confianza. Cabe aclarar que no se hace referencia únicamente al hecho de comunicar la información, sino de la manera en la que se le da *feedback* al individuo y se le permite expresarse. Es decir, la organización debe contar con canales conocidos que garanticen una comunicación hacia todas las direcciones y en todos los niveles organizacionales.

### **La percepción sobre la organización**

La percepción que tiene la persona sobre la empresa u organización afecta al clima laboral directamente. Esto tiene que ver con la *cultura organizacional*, entendida como aquellas normas

y valores por los que se rige una organización. Idealmente, la cultura de la empresa debe ser coherente y permitir al trabajador identificarse con lo que se transmite, no sólo internamente, si no externamente, es decir, a la sociedad.

Estas variables y factores que componen al clima organizacional se encuentran vinculados con la salud de la organización, pudiendo a su vez verse afectados por síndromes de la misma. A continuación, expondré algunos conceptos entorno a los diferentes síndromes que pueden padecerse dentro de una empresa.

### **3.1. Síndromes organizacionales**

Un ambiente laboral saludable debería ser considerado un derecho básico para todo trabajador. Sin embargo, existen ciertas patologías o síndromes que pueden manifestarse en las organizaciones, dejando en evidencia que las mismas no podrían considerarse como saludables. Para una comprensión más precisa del tema, primero debemos conocer qué se entiende por salud.

La OMS (2011) define a la salud como “un estado completo de bienestar físico, psicológico y social que va más allá de la mera ausencia de enfermedades o afecciones”, y esta misma definición puede trasladarse al ámbito organizacional.

Según Wilson y sus colaboradores (2004) las organizaciones saludables son aquellas caracterizadas por invertir esfuerzos de colaboración para maximizar el bienestar de los empleados y la productividad. Los autores establecen que esto puede lograrse mediante el diseño de puestos pensados en las características integrales de la persona, así como del desarrollo de planes de carrera que permitan un crecimiento dentro de la organización. Asimismo, se resalta la importancia de enfocar los esfuerzos en ofrecer oportunidades equitativas y que permitan un equilibrio adecuado entre el trabajo y la vida fuera de la organización.



En complemento con lo anterior, Gimeno y sus colaboradores (2008) agregan el factor de la seguridad, tanto física como psicológica, para considerar a una organización como saludable. Para garantizarla, plantean que la organización debe tener bajo control y lograr un balance entre los factores políticos, económicos, sociales, culturales, ambientales, comportamentales y biológicos.

Por otro lado, desde el punto de vista de la psicología organizacional positiva se puede destacar un enfoque menos centrado en la empresa y más en el trabajador. Las organizaciones modernas consideran cada vez más la productividad en sus empleados como una competencia que sólo puede conseguirse si se posee una fuerza laboral saludable, abarcando los factores mencionados anteriormente. (Salanova 2008)

Con base en lo anterior, Gimeno (2012) menciona otro concepto importante en este punto que es el de *calidad de vida laboral*, el cual hace referencia al equilibrio entre la vida laboral y la vida privada, y entre las necesidades individuales y las organizacionales. El desequilibrio en algunos de estos ejes trae consigo ciertos síntomas en la organización, que mantenidos en el tiempo generarán síndromes organizacionales.

### **3.1.1. Mobbing**

El Mobbing es una forma de acoso que tiene lugar en el contexto de un entorno laboral. De ahí que sea conocido también como acoso laboral. En este sentido, es el acoso que un individuo puede sufrir en su puesto de trabajo, siendo una situación muy destructiva tanto para la víctima como para la propia organización. Estas personas suelen ser despreciadas, desanimadas, pueden recibir injustificada violencia psicológica y hasta sentir miedo dentro y/o fuera del trabajo, con actitudes tóxicas que se prolongan en el tiempo para que abandonen el puesto de trabajo por “*voluntad propia*” (Glorio, R., Carbia, S., 2018)

El mobbing tiene lugar cuando una persona sufre violencia psicológica y es discriminada por el resto del grupo al que pertenece o bien, por alguno de sus miembros. Esto se debe a que la

persona es percibida como una amenaza por poseer un mejor desempeño y sobresalir en el equipo, por lo que se busca desplazarlo de la organización. (Del Pino, 2006).

Otras veces, se trata de confundir a la víctima para hacer que dude de su propio criterio, llegándose a cuestionar en ocasiones el sano juicio de quién sufre, un fenómeno conocido como *gaslighting*. Asimismo, un factor alarmante es que ocurre de manera silenciosa, llegando a ser confundido con otras patologías comunes como el estrés laboral y la depresión. En otras ocasiones, es ignorado por considerarlo como un aspecto normal de la socialización de los empleados en las organizaciones, por ejemplo, conductas antisociales consideradas comunes, como chismes o rumores propios de la convivencia. (Piñuel, 2003)

### **Tipos de mobbing**

- **Horizontal:** es aquel que se produce en el contexto de una misma jerarquía dentro de la empresa. Es decir, la víctima y el acosador se encuentran en el mismo rango jerárquico. Así pues, se trata del acoso laboral que se da entre compañeros de trabajo.
- **Vertical ascendente:** es aquel en el que un empleado de la empresa es acosado por trabajadores de un rango jerárquico inferior en la organización. En otras palabras, los subordinados atacan psicológicamente a un superior.
- **Vertical descendente:** también conocido como *bossing*, es aquel en el que un superior acosa a uno o varios subordinados. Es decir, un empleado con un rango jerárquico más alto hace uso de su poder y de su situación privilegiada para abusar de un trabajador de rango inferior que está a su cargo.

*“El mobbing causa enorme sufrimiento a las personas que lo padecen, merma la competitividad potencial de las empresas y reduce la eficacia.”*

*Iñaki Piñuel (2001), psicólogo español*

### 3.1.2. Burnout

Según la Organización Mundial de la Salud, el síndrome de burnout, es un fenómeno que resulta del estrés crónico en el lugar de trabajo. Esta definición pone de manifiesto la responsabilidad que tienen las organizaciones en fomentar ambientes de trabajo saludables y sugiere que manejar el burnout no sólo le corresponde a quien lo padece.

El síndrome del burnout se considera como la fase avanzada del estrés profesional y se produce cuando se desequilibran las expectativas en el ámbito laboral y la realidad del trabajo diario, produciéndose desmotivación, desinterés, malestar interno e insatisfacción en la persona que lo padece, el cual infiere tensión al interactuar y al tratar reiteradamente con otras personas. (Ponce 2005)

En los antecedentes de este síndrome es fundamental mencionar a Herbet Freudenberger, quien es considerado el principal precursor en abordar la temática del burnout. En 1974 describe por primera vez el síndrome de carácter clínico como una sensación de fracaso y una experiencia agotadora que resulta de una sobrecarga por exigencias de energía, recursos personales o fuerza espiritual del trabajador.

Otro autor que expone la relación del burnout y el trabajo es Farber (1984), quien menciona que el síndrome se presenta cuando el sujeto percibe desigualdad en los esfuerzos que realiza y lo que obtiene.

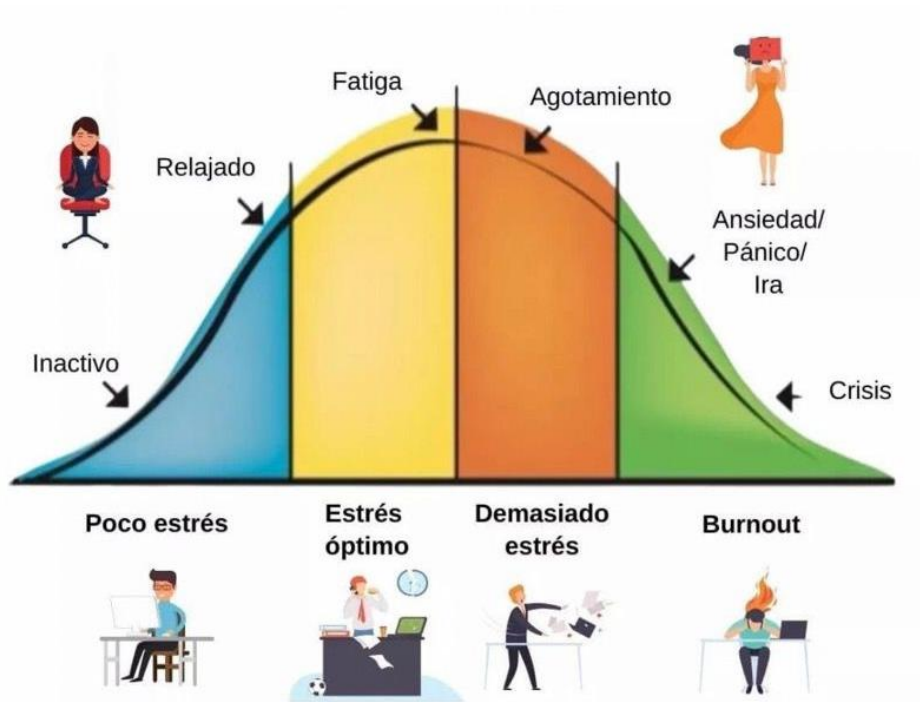
Por otra parte, Corsi (2000), señala que los factores que contribuyen a la aparición del burnout se pueden encontrar en el contexto y en la persona, destacando:

- Elementos del contexto organizacional:
  - Interacciones negativas con los compañeros o jefes.
  - Inadecuación profesional, es decir, cuando el individuo no es capaz de adaptarse entre el perfil profesional y el personal.

- Exigencias del trabajo.
  - Realización en el trabajo, entendiéndose como la producción real que es valorada mediante métodos objetivos y la percepción de realización que entra dentro de la subjetividad del trabajador.
  - Participación en la toma de decisiones. De no existir esta posibilidad por parte del trabajador, el riesgo de padecer burnout aumenta.
  - Apoyo organizacional, es decir, a menor apoyo de líderes y/o compañeros, mayor predicción de burnout.
  - Desafío en el trabajo. Se refiere a que, en el contexto laboral, a veces, los trabajadores tienen que demostrar asiduamente su capacidad. A mayor desafío, mayor despersonalización y menor realización personal.
- Elementos de la persona:
    - Adicción al trabajo
    - Obsesión por el trabajo
    - Elevada autoexigencia
    - Baja tolerancia al fracaso
    - Necesidad de excelencia, perfección o control
    - Sentimiento de omnipotencia frente a la tarea

Todo esto hace que las personas organicen una distorsión cognitiva según la cual únicamente ellas son capaces de hacer las cosas bien, generando una sobrecarga emocional.

Figura N°5: La curva del estrés



Fuente: Héctor De Castro (2022) Humor o mal humor, ¿se puede generar beneficios sin estrés?, <https://www.linkedin.com/pulse/humor-o-mal-se-puede-generar-beneficios-sin-estr%C3%A9s-por-de-castro/?originalSubdomain=es>

### 3.1.3. Boreout

El síndrome de boreout fue descrito por primera vez en marzo del 2007, en un libro publicado por los suizos Phillippe Rothlin y Peter Werder titulado “El nuevo síndrome laboral: Boreout” (2016), quienes sostienen que dicho síndrome consiste en tres elementos que se entrelazan sensiblemente de manera interdependiente: aburrimiento, desinterés e infraexigencia.

- El aburrimiento en el trabajo: estado de desgano, duda y desorientación, porque el trabajador “no sabe qué hacer” durante todo el día o buena parte de la jornada laboral; el aburrimiento puede ser generado por el tipo de actividades a realizar (tediosas, monótonas, sin sentido), por el contenido de las tareas, y por las acciones que comete el trabajador durante la jornada.
- El desinterés en el trabajo: se detecta una ausencia de identificación con el trabajo; la persona puede representar desinterés por todo lo que representa la empresa, desinterés por el trabajo propiamente dicho y desinterés por su propia situación dentro de la empresa (no preocupándole ni siquiera posibles promociones o ascensos dentro de la organización).
- La infraexigencia en el trabajo: describe el sentimiento ante la capacidad de poder rendir más en el trabajo de aquello que le exige la empresa o su superior; el trabajador se puede sentir infraexigido porque sus habilidades superan las tareas que le son asignadas, o también por la cantidad de tareas que se le asignan; siendo otra situación las características de la estructura de la organización, dentro de la cual se hace difícil precisar la necesidad o pertinencia de las actividades que cumple.

Estos tres componentes están siempre ligados de algún modo e interactúan entre sí, y prácticamente en cadena. Aquel que se encuentra infraexigido empieza a aburrirle el trabajo, y quién se aburre más pronto que tarde empezará a perder interés por lo que hace.

Un trabajador portador del síndrome de boreout se podría caracterizar como un trabajador con malestar consigo mismo, al comprobar que su esfuerzo no sirve de mucho, ni a nivel económico, ni tampoco le sirve para promocionarse a nivel laboral. Asimismo, en lo personal se

siente frustrado porque tiene que repetir todos los días las mismas tareas que encuentra “sin sentido”.

Según Rothlin y Werder (2016), las *estrategias pro-boreout* son un punto muy importante dentro de la evolución del síndrome de boreout. Éstas son las acciones que el trabajador emprende para simular que está abrumado por el trabajo, por lo cual no se le asignan más tareas, y como consecuencia, perpetúa el síndrome. Entre las estrategias pro-boreout más conocidas, se tienen:

- Colocar documentos sobre el escritorio o abrir un archivo en la computadora para dar la sensación tanto al superior como al resto de los compañeros de estar ocupado en sus tareas.
- El trabajador es el primero que llega y el último que se marcha de la oficina. En el caso del trabajo remoto, el primero que se conecta y el último que se desconecta.
- Realizar la tarea que se le asignó de manera más lenta, pudiendo hacerla más rápida, para disponer de tiempo libre para sus tareas personales.
- No aceptar ayuda de compañeros para la realización de una tarea, con la finalidad de evitar que descubran en que status real está la tarea.
- Manifestar un pseudoburnout, es decir, quejarse continuamente de lo agobiado que la persona se encuentra con la cantidad de trabajo que tiene asignada.

## **3.2. Consecuencias de los síndromes organizacionales**

### **3.2.1. En la persona**

Según Weber y Reinhard (2000) y Duffy y Sperry (2012), existen una gran variedad de síntomas, con diferencias individuales de intensidad, que pueden experimentarse. La persona que vive algún síndrome de los explicados anteriormente, entra en un periodo de aislamiento y deterioro y comienzan a aparecer problemas de salud que proceden de la alteración de su equilibrio psicológico y socioemocional.

### Síntomas físicos

Con frecuencia, los síntomas físicos del estrés son los primeros en aparecer. Incluyen fatiga crónica, cefaleas y migrañas, alteraciones gastrointestinales como dolor abdominal, colon irritable y úlcera duodenal; dolores musculares, alteraciones respiratorias; alteraciones del sueño; pérdida de la memoria; alteraciones dermatológicas y menstruales y disfunciones sexuales.

### Síntomas conductuales

Destacan una irregular conducta alimentaria y el abuso de drogas, fármacos y alcohol. Las conductas violentas suelen ser muy frecuentes, como la agresión, la actitud defensiva y el cinismo. Afecta al entorno familiar, hay tensiones con la pareja, se genera un aislamiento y pérdida de los ambientes sociales. Los gastos médicos se incrementan.

En ocasiones surgen conductas paradójicas defensivas, como el desarrollo excesivo de aficiones, la dedicación creciente al estudio para liberarse de la rutina y el desarrollo de actividades cuyo objetivo es limitar el número de horas reales en el centro de trabajo. Hay una notoria disminución del rendimiento.

### Síntomas emocionales

Los más comunes son la ansiedad, la depresión, la irritabilidad, la baja autoestima, la falta de motivación, las dificultades de concentración, el distanciamiento emocional, los sentimientos de frustración y deseos de abandonar el trabajo. También surgen sentimientos de inseguridad, rechazo e incompreensión, fobias y pensamientos suicidas. La persona experimenta además una crisis profesional, generada por la pérdida de interés por falta de estímulos. Puede existir también un síndrome de estrés post traumático.



### 3.2.2 En la organización

Siguiendo con Duffy y Sperry (2012), las consecuencias organizacionales más comunes son:

- Rotación de personal
- Afecta la productividad y competitividad de la organización
- Afecta las relaciones laborales
- Clima laboral tóxico
- Influye en la reputación
- La organización se expone a demandas
- Gastos de indemnización

Tras presentar las consecuencias que pueden generar los síndromes mencionados anteriormente, daré lugar a explicitar a continuación estrategias para fomentar un ambiente organizacional saludable.

## 4. Estrategias para mejorar el clima organizacional

Según Chris Reimer (2015), autor de *“Happywork: A Business Parable About the Journey to Teamwork, Profit and Purpose”*, existen una serie de acciones que una organización puede poner en marcha para fomentar un ambiente laboral saludable y, consecuentemente, mejorar la satisfacción de los trabajadores.

En primer lugar, la organización deberá definir una estrategia de clima laboral desde el área de Recursos Humanos, acorde con los valores de la empresa y su gente, y cuyos resultados puedan monitorizarse y analizarse regularmente. Esto se debe a que realizar un seguimiento de estos parámetros ayudará a la organización a tomar mejores decisiones para sus trabajadores, y, por ende, para sí misma. Las principales estrategias sugeridas son:

- Fomentar la motivación laboral. Que el trabajador se encuentre incentivado es fundamental para su rendimiento. La clave es que la actividad que la persona esté llevando a cabo le ayude a sentirse realizado.
- Establecer sistemas de recompensas o bonos para favorecer la satisfacción laboral. El esfuerzo que destina un equipo de trabajo se incrementa cuando existe un incentivo económico, además de que el empleado siente que se está valorando precisamente ese esfuerzo adicional que está realizando.
- Favorecer una competitividad sana, ya que incrementa la productividad y se encuentra directamente relacionado con la motivación. Reimer expone que llevarlo a cabo a través de juegos es una buena alternativa.
- Apostar por la transparencia, no sólo en lo que atañe a estrategia de la empresa, procesos, etc, sino también en los beneficios que la persona tiene por trabajar en la organización, por ejemplo: la flexibilidad horaria, días extras de vacaciones, etc.
- Generar confianza y promover el sentido de pertenencia, lo cual está directamente ligado con la responsabilidad social de la empresa. Si se trata de una compañía comprometida con los valores sociales y la sustentabilidad, es más probable que el trabajador se sienta orgulloso de formar parte de ella.
- Fomentar y cuidar la comunicación asertiva, es decir, la organización deberá tener vías claras de comunicación que vayan de los empleados a la organización, y de la organización hacia ellos.
- Fomentar el respeto en todos los niveles organizacionales.
- Apostar por la conciliación familiar entre la vida personal y laboral del trabajador.
- Valorar y tener en cuenta el feedback de los trabajadores.
- No descuidar el lugar de trabajo. Tener en cuenta aspectos como accesibilidad, incidencia de luz natural en la oficina, mobiliario, espacios abiertos. Han de existir zonas de descanso para desconectar. La limpieza, temperatura y decoración adecuadas también contribuyen al clima de trabajo.

- Promover la formación y capacitación. Para que cualquier organización crezca es necesario el crecimiento de sus empleados.
- Fomentar un liderazgo participativo.
- Incorporar normas, protocolos y códigos de conducta con sus respectivas sanciones para mitigar daños ante un caso, por ejemplo, de mobbing.
- Informar y concientizar sobre los síndromes organizacionales.

Habiendo descrito las definiciones de clima laboral e inteligencia emocional y sus respectivas vinculaciones con las personas, procederé a establecer relaciones entre dichos conceptos.

## **5. El clima laboral, su vinculación con la Inteligencia Emocional y su importancia para la empresa**

La apreciación que las personas tienen de su trabajo, además de las condiciones externas a ellas, también se ve influenciada por aspectos familiares, sociales, psicológicos, de formación y económicos. Todos estos factores externos e internos del individuo le permiten ir percibiendo, de común acuerdo con los demás, el clima laboral de su empresa y cualquier reacción dentro del trabajo está en función de esta percepción, la cual hace que una situación se torne negativa o positiva.

Además de estos factores, que afectan el clima laboral, hay otros que corresponden al flujo de conciencia del hombre. La IE, por ejemplo, determina el modo como la persona reacciona frente a las circunstancias que la vida laboral le ofrece. La capacidad para enfrentar con entereza y fuerza interior cualquier situación está medida por el nivel de manejo de emociones. Se ha demostrado que personas con un coeficiente alto de inteligencia emocional académica *“pueden hundirse en los peligros de las pasiones desenfrenadas y de los impulsos incontrolables”* (Goleman, D. La Inteligencia Emocional, 1996)

Para que el clima organizacional maximice las cualidades humanas presentes en la organización, es indispensable que los líderes de la misma hagan foco no sólo en las acciones relacionadas al trabajo, sino también en las relaciones interpersonales, ya que, como se mencionó anteriormente en este trabajo, las organizaciones están compuestas por personas que interactúan y trabajan de forma coordinada para lograr un objetivo común. Por lo tanto, mejorar el ecosistema laboral, constituye una tarea que los gerentes deben llevar a cabo para lograr el crecimiento organizacional.

El ecosistema laboral corresponde entonces, a las percepciones compartidas que tienen los miembros de una organización o empresa acerca de los procesos organizacionales, tales como: las políticas, el estilo de liderazgo, las relaciones interpersonales, la remuneración y la jerarquía. La percepción de cada trabajador es distinta y ésta determina su comportamiento en la organización, por lo tanto, el éxito de una empresa depende de sus directrices, del liderazgo, de la autenticidad de sus directivos, de la manera en que tracen sus metas, de la forma en que le dan al empleado la importancia del trabajo en equipo y, el deseo de triunfo y la confianza en la permanencia de la organización en el ámbito de los negocios y la vida.

En párrafos anteriores se destacó que es inconveniente privilegiar la inteligencia racional en detrimento de la inteligencia emocional, es igualmente inadecuado invertir la situación a favor de ésta, con el consecuente detrimento de la inteligencia racional. Es posible que desarrollar la inteligencia emocional sea uno de los principales ingredientes del éxito en las organizaciones, pero tal vez no sea el único: el capital intelectual debe complementarse con el capital emocional. Saber manejar las emociones y los sentimientos, sin importar su naturaleza, da credibilidad y confiabilidad, forma trabajadores íntegros que actúan con franqueza, honradez y sinceridad.

Una de las habilidades de la IE que puede ser aprendida es percibir lo que siente el otro en determinada circunstancia y actuar en consecuencia, permitiendo de esta manera que la empresa sea el apoyo en la resolución de conflictos, de otra manera entorpecería el clima laboral y por ende el éxito de la misma. Aquí es cuando la intuición se convierte en una herramienta de poder y brillantez para afrontar situaciones y relaciones de forma benéfica para la empresa, da a las

personas la oportunidad de innovar en aquellas circunstancias en las cuales de otra forma no la hubieran encontrado. Es decir, les permite convertir una situación tensa y conflictiva en una gama de oportunidades para mejorar.

También es importante reconocerse como individuos y en el rol en el equipo, donde ser honesto permite renovar energías, descargar malos pensamientos, plantear otras alternativas y ahorrar tiempo, ya que muchas veces se omiten los verdaderos sentimientos, pero finalmente, terminan reflejándose en circunstancias posteriores, en las cuales sólo generan un mayor daño a la empresa.

Una de las formas más efectivas de gestionar la IE es abriendo espacios al diálogo. Escuchar y prestar atención a las señales verbales o no verbales del otro, entrar al mundo de la otra persona, a su visión, a su mente, a su corazón, para encontrar soluciones mediante el análisis de las situaciones problemáticas, buscando la raíz y el porqué de las cosas para eludir lo vacío y lo vano, para así llegar al punto álgido y resolver la situación de manera favorable para todos: los individuos y la empresa. (De Bono E., 1998)

En definitiva, la inteligencia emocional a través de la gestión de emociones permite sacar provecho de una situación adversa o conflictiva, utilizando una sensación que podría considerarse incómoda como motor para encontrar una solución, la cual podrá verse fortalecida por el trabajo en equipo.

Hoy en día, la IE juega un rol importante para las empresas en la creación de perfiles laborales, en los procesos de selección, en el desarrollo gerencial y en el servicio al cliente. Por otra parte, la IE cuenta con la resiliencia, es decir, la capacidad que tienen las personas para afrontar la adversidad saliendo fortalecidas y alcanzando un estado de excelencia profesional y personal. (Goleman D., 1996)

Para continuar con este trabajo, relacionaré lo desarrollado hasta este punto con las organizaciones actuales y las personas que las integran, explicitando lo que estas últimas buscan en una organización y la importancia que tiene en ello el clima laboral y la IE.

## 6. Características de las organizaciones actuales

Si de mencionar se trata, existen dos aspectos fundamentales que repercuten en la concepción de qué son las *organizaciones actuales o modernas*. Se habla del inminente avance tecnológico y la globalización.

La sociedad actual se encuentra inmersa en un mundo donde la tecnología ha tomado protagonismo, por lo que se encuentra en gran parte de las actividades diarias. Además, internet ha permitido conectar los territorios, posibilitando conocer qué sucede en cada lugar en tiempo real.

El poder de la información y de autogestión ha vuelto a los ciudadanos de alrededor del mundo más exigentes hacia la calidad del producto y servicio que esperan recibir. Es por esto que millones de empresas ya existentes han tenido que dedicarse un tiempo considerable a prestar atención a estas necesidades.

Existe un entorno cada vez más turbulento, impredecible y agitado, con una alta velocidad y profundidad de los cambios; procesos vertiginosos, procesos de transformación que afectan a todos los ámbitos: individual, familiar y profesional, un ambiente altamente competitivo con fuerte presión por resultados y eficiencia. La mayoría de los cambios y transformaciones escapan al control de las personas y de las organizaciones.

La inteligencia emocional cobra especial relevancia a la hora de afrontar el entorno actual, ya que lleva a una actitud positiva hacia el cambio y a la generación de nuevos paradigmas.

Goleman aborda tres grandes temas que se relacionan con el trabajo: las capacidades emocionales individuales, las habilidades para trabajar en equipo y la nueva empresa organizada con IE. Demuestra la importancia de adaptarse a las nuevas condiciones en las empresas modernas, la necesidad del autocontrol en situaciones de estrés y la importancia de ser honesto, íntegro y responsable. Los gerentes más eficaces son emocionalmente inteligentes debido a su claridad de

objetivos, su confianza en sí mismos, su poder de influir positivamente y de leer los sentimientos ajenos.

Si tenemos en cuenta los desafíos que deben afrontar las organizaciones, podemos mencionar (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Las personas deben:
  - Afrontar grandes y rápidos cambios
  - Ser más creativas a fin de impulsar la innovación
  - Manejar enormes cantidades de información
  - Estar más motivadas y comprometidas
  - Trabajar mejor juntas
- La organización necesita aumentar la fidelidad de los clientes
- La organización debe:
  - Utilizar los talentos especiales disponibles en una fuerza laboral dispersa
  - Identificar líderes potenciales y prepararlos para ser buenos líderes
  - Identificar y reclutar a los más dotados
  - Tomar buenas decisiones acerca de buenos mercados, productos y alianzas estratégicas

La inteligencia emocional juega un papel importante para satisfacer esas necesidades, influye en la eficacia organizacional en varias áreas (Urch Druskat & Wolf, 2005):

- Contratación y conservación del empleo
- Desarrollo del talento
- Trabajo en equipo
- Compromiso, estado de ánimo y salud del empleado
- Innovación
- Productividad
- Eficacia

- Ventas
- Ingresos
- Calidad de servicios
- Clientes fieles

### **6.1. Característica de la fuerza laboral actual**

Continuando con lo explicado anteriormente, cabe mencionar quiénes son las personas que forman parte de estas organizaciones actuales o modernas, que componen nada más y nada menos que la fuerza laboral actual o “del futuro”, según algunos investigadores. Esta cohorte generacional es conocida por denominarse millennials o generación Y. (Deloitte, 2021)

La generación Y o Millennials son aquellos nacidos entre 1980 y 2004 (Zemke, 2013). Sin embargo, al igual que con el resto de generaciones, las fechas exactas de inicio y fin de esta generación varían entre los diferentes autores.

Las personas de la generación Y crecieron en una cultura de niños protegidos y queridos (Zemke, 2013); caracterizados por el uso de la tecnología como parte integral de su estilo de vida. Su afinidad por el mundo digital es uno de los aspectos más destacables de este grupo. (PWC, 2011)

Según un estudio llevado a cabo por la multinacional Manpower Group, junto con Workstars y American Bar Association (2021), los millennials representan un enorme reto para las organizaciones, ya que han vivido momentos tales como la crisis económica y social de 2006, la transformación digital global y una mayor diversidad de equipos en el espacio de trabajo. A continuación, listaré las principales características de esta generación:

- Representan el 50% de la fuerza laboral actual y se estima que en 5 años representarán el 75%.



- Aproximadamente dos tercios no mantienen su puesto de trabajo por más de 5 años.
- Son la generación que más puestos enfocados en la digitalización global ocupan.
- Un 60% quieren ser emprendedores y uno de cada dos cree tener las herramientas necesarias para serlo.
- Un 80% valora seriamente un puesto de trabajo con equilibrio entre vida profesional y vida personal.
- Alrededor del 52% cree que las organizaciones no se comportan de manera transparente y ética.
- El 70% busca un puesto de trabajo con flexibilidad horaria.
- Más del 87% valora que una empresa no se dedique exclusivamente a su desempeño financiero.
- Buscan un puesto de trabajo que fomente la formación continua donde valoren su labor.
- El 44% admite no ser capaces de gestionar su estrés laboral y personal.
- Es la primera generación en mostrar y reclamar atención a su salud y estabilidad mental.

De acuerdo con el diario El Cronista (2021), los millennials consideran un concepto clave a la hora de aceptar una oferta de trabajo, lo que denominan *salario emocional*, el cual trata de aquellos beneficios no monetarios que una empresa ofrece a sus empleados, además de su sueldo final de cada mes. El salario emocional incluye:

- Oportunidades de crecimiento dentro de la empresa
- Desarrollo personal y profesional
- Buen ambiente laboral
- Cultura y valores de empresa acordes a los del trabajador
- Compatibilidad de vida personal y profesional
- Ser parte de las decisiones de la empresa

Otro concepto importante a considerar en este análisis es la necesidad de los millennials en percibir actividades de *Teambuilding* – o construcción de equipos - en su trabajo. Se trata de una

técnica empleada en el área de personal para mejorar las relaciones entre los integrantes de un equipo, reforzar los valores comunes y contribuir al desarrollo personal y profesional. Sin embargo, la clave está en que estas acciones sean fomentadas por los líderes de las organizaciones y que se perciban como una actividad lúdica, es un punto a favor. (Sinek S., 2017)

Desde el punto de vista de Gibb y Jeff Dyer en su libro *“Beyond Team Building: How to build high performing teams and the culture to support them”* (2019), las ventajas del teambuilding son:

- Refuerza los lazos afectivos
- Incrementa el sentido de pertenencia a la organización
- Mejora la comunicación
- Impulsa la creatividad
- Identifica fortalezas y debilidades de los empleados
- Define los roles de equipo de trabajo
- Fomenta una actitud positiva y respetuosa
- Incrementa la productividad de los empleados
- Mejora la resolución de conflictos
- Refuerza la cultura organizacional
- Crea un contexto más relajado y distendido

Ahora bien, teniendo presente las características de las personas que componen la fuerza de trabajo actual, así como sus necesidades, deseos y demandas, se puede ver el importante desafío que tienen las organizaciones actuales para, en primer lugar, atraer el talento y luego retenerlo, o bien, fidelizarlo.

Cabe destacar que las empresas deben comprender que el paradigma cambió y que hoy la elección es mutua entre empleado y empresa. Años atrás, existía el pensamiento lineal de que una persona ingresaba a una organización únicamente por haber sido aceptada por ésta, en otras

palabras, una persona se consideraba afortunada de haber sido la elegida. No obstante, las condiciones del mercado fueron mutando a través de los años. Hoy las empresas enfrentan pronunciadas presiones y una competencia mucho mayor, al ser elegidas por empleados. Deben trabajar en sus estrategias y planes de acción en torno a las personas, ocuparse de comprenderlas y ser un soporte amigable que facilite su trabajo y propicie su crecimiento.

A continuación, daré inicio al capítulo final del presente trabajo en el cual tomaré como caso de estudio a una organización de la industria de las Tecnologías de la Información (IT) con filial en Argentina, con el objetivo de determinar si la misma establece estrategias entorno a su gente, con el fin de desarrollar un clima laboral adaptado a las necesidades y paradigmas de sus empleados, ayudándolos a fortalecer su inteligencia emocional, y, por consiguiente, lograr tener empleados felices y más productivos.

### **CAPÍTULO 3: CASO DE ESTUDIO SOBRE LA FILIAL ARGENTINA DE UNA ORGANIZACIÓN DE LA INDUSTRIA IT**

En este capítulo se trabajó con fuentes de información tanto primarias como secundarias, para realizar un análisis de la situación en que se encuentra la organización elegida en cuanto a la gestión de emociones y la aplicación de estrategias entorno al clima laboral.

Para comenzar, se trabajó con información secundaria obtenida del sitio web oficial de la empresa en cuestión, para realizar una descripción general de su estructura, sus valores, servicios que ofrece y de los mercados en los que opera. También se utilizó como fuente secundaria el portal interno o plataforma virtual privada de la empresa, que permitió el acceso a documentación de políticas útiles para la investigación en cuestión.

En segundo lugar, se utilizó como fuente de información primaria una entrevista realizada a un miembro del área de Gestión del Talento. Dicha entrevista fue llevada a cabo a través de una videollamada por la plataforma Zoom, la cual fue grabada a través de un dispositivo de audio para su posterior procesamiento. (Anexo 1)

Por último, se presentaron los resultados obtenidos de una encuesta dirigida al personal de la empresa. La misma fue realizada a través de un formulario de Google. (Anexo 2)

Cabe aclarar que la información obtenida permitió realizar un análisis descriptivo y específico de la organización elegida. Si se buscara extrapolar los resultados obtenidos en este trabajo, sería necesario iniciar una investigación más profunda aplicada a una muestra mayor de organizaciones.

## **A. Sobre la organización**

### **1. Descripción de la empresa**

La organización elegida es una empresa con certificación B que se dedica a brindar consultoría en servicios de tecnología y data. Es considerada una pionera en las empresas nativas digitales cuyo fin es el de ofrecer transformación digital, haciéndolo de manera socialmente responsable y promoviendo la inclusión, la diversidad y la igualdad.

La empresa, cómo su página web describe (<https://www.kinandcarta.com/en/>), cuenta con aproximadamente 2000 colaboradores, localizados en más de 15 ciudades en todo el mundo, a su vez sectorizadas en dos grandes secciones: Europa y las Américas. En Europa se encuentra en las ciudades de Londres, Manchester, Liverpool, Edimburgo, Ámsterdam, Atenas, Pristina, Sofia, Veliko Tarnovo y Skopie. En Américas, por otro lado, en las ciudades de Chicago, Nueva York, Denver, Portland, San Francisco, Buenos Aires y Bogotá.

En cada una de las ciudades mencionadas anteriormente, la empresa promueve sus valores o “Beliefs”, que hacen a la cultura de la organización.

#### **1.1 Valores o “Beliefs”**

- Las conexiones aumentan el valor

“Los resultados digitales conectados superan a las soluciones aisladas. Reconocemos que el valor de la tecnología, los datos y la experiencia se crean en sus intersecciones. Por ello, los especialistas de esta organización son libres de actuar en torno a un problema sin fronteras ni restricciones internas, lo que permite que nuestro personal y los resultados que crean, sean mayores que la suma de sus partes.”

- La adaptabilidad impulsa la resiliencia

“La innovación y el cambio requieren valor e impulso. La empresa aporta un compromiso pionero para identificar nuevos horizontes tecnológicos y traducirlos para nuestros clientes. Buscamos buenas ideas dentro y fuera de nuestra conectividad a medida que ampliamos nuestras capacidades, asociaciones y territorios. Nuestro espíritu desafiante está siempre abierto a otra forma, sin insistir en que nuestra forma es la única.”

- La responsabilidad significa establecer una norma

“Las plataformas, los productos y las experiencias digitales de hoy en día deben diseñarse y construirse con una brújula moral en su corazón. El compromiso con la inclusión y la diversidad que experimentarás en esta organización es la clave que abre esta ventaja competitiva para nuestros clientes. La empresa se enorgullece de ser una Corporación B certificada, nuestro enfoque de triple resultado en las personas, el planeta y los beneficios está en el centro de todo lo que hacemos.”

## 1.2 Servicios

Los servicios que ofrece la empresa se dividen en seis grupos que, a su vez, engloban subgrupos:

- Cloud and Platforms → Enfoque holístico para preparar y acompañar al cliente en su inserción a la nube. Enfoque en cada etapa del proceso, desde la preparación hasta la implementación.
- Data and AI (Artificial Intelligence) → Ofrece servicios desde Data Analytics hasta Data Science, obteniendo no solo información para la toma de decisiones, sino también predicciones sobre comportamiento futuro.

- Digital Experiences → Servicios que combinan la experiencia del cliente con la tecnología diseñando servicios, plataformas y estrategias para mejorar cada aspecto de la relación con el cliente.
- Digital Products → Servicios relacionados al diseño, construcción y manejo de productos, así como estrategias relacionadas a los mismos.
- Managed Services → Ofrecen acompañan al cliente no solo en el diseño e implementación, sino también en la ejecución del servicio, llevando el expertise directamente al cliente.
- Strategy and Innovation → Desarrollos de estrategias e ideas innovadoras relacionadas a todas las categorías anteriores. Poseen un enfoque de negocios.

A su vez, la organización bajo estudio brinda los servicios mencionados anteriormente en diferentes industrias que mencionaré a continuación.

### **1.3 Industrias**

Las principales industrias en las que la organización opera son:

- Agricultura
- Servicios Financieros
- Productos industriales
- Seguros
- Sector público
- Retail
- Salud
- Inversiones privadas

Para una mejor comprensión y a los fines prácticos del presente trabajo, centraré el estudio en la filial de Argentina.

## **B. Filial Argentina**

La organización comenzó sus operaciones en Buenos Aires en el año 2014, abriendo su principal y única oficina en el país. Más tarde, en el año 2020, con la pandemia, aceleradora y acrecentadora del trabajo remoto, la empresa comprendió la necesidad de contratar talento a lo largo y ancho de Argentina de manera remota, para poder crecer.

Actualmente, la empresa cuenta con aproximadamente 180 colaboradores, distribuidos entre Buenos Aires, Mendoza, Córdoba, Santa Fe, Tucumán, Entre Ríos, Neuquén y Santa Cruz.

## **C. Descripción del proceso de diagnóstico**

Para analizar los aportes que brinda la gestión de las emociones en la gestión de las organizaciones, presentaré una investigación que se llevó a cabo para determinar si el caso bajo estudio establece estrategias destinadas a su gente, con el fin de desarrollar un clima laboral adaptado a las necesidades y paradigmas de sus empleados, ayudándolos a fortalecer su inteligencia emocional, a gestionar emociones y, por consiguiente, lograr tener empleados felices y más productivos. A su vez, dicha investigación busca mostrar las diferentes opiniones y respuestas de los empleados respecto a los factores que afectan el clima organizacional, como se abordó en el capítulo 2 y las estrategias de la organización aplicadas al respecto, buscando así evaluar la eficacia de las mismas para lograr los objetivos con los que fueron planteadas.

A continuación, se procederá a mostrar los resultados obtenidos de las fuentes primarias de información mencionadas al comienzo del capítulo. A través de ellas se obtuvieron datos que fueron útiles para establecer relaciones entre los mismos y así generar información de valor entorno a la organización. Una vez atravesado este proceso de diagnóstico, se listaron oportunidades de mejora para la organización.



## 1. Recolección de datos primarios

### 1.1 Entrevista a miembro de Recursos Humanos

Como parte del diagnóstico de la organización, como se mencionó, se seleccionó la metodología de entrevista a informante calificado integrante de la misma. La persona seleccionada trabaja actualmente en la empresa donde se desempeña como analista senior en el área de recursos humanos – o como la denomina la empresa bajo estudio Employer Experience (experiencia del empleado). La entrevista consistió en 9 preguntas abiertas relacionadas a diferentes temas referidos al clima laboral y que impactan en las emociones de los empleados. El objetivo que se perseguía con su aplicación era lograr conocer cómo se encuentra posicionada la organización en este punto. (Anexo 1)

Como producto del análisis de la información obtenida en la entrevista algunas conclusiones respecto a las estrategias que aplica la empresa, fueron:

- Considera prioritario preservar el clima laboral y la salud mental de sus empleados, ya que desea tener empleados felices.
- Entiende la competitividad del mercado en el que opera (industria del software y consultoría) y por ende busca permanentemente aplicar estrategias para retener al personal y cuidar su imagen de marca.
- Comprende la necesidad de reconocimiento que tienen sus empleados y para ello comenzó a entregar bonos económicos individuales y grupales por desempeño, así como destinar presupuesto para enviar algún obsequio por medio de los mentores que cada empleado tenga. De manera específica, la empresa lo llama Programa de Reconocimientos.
- Jerarquizó las necesidades manifestadas por los empleados, como si fuera una pirámide de Maslow (pirámide de cinco escalones, en la cual se requiere satisfacer completamente las necesidades del nivel para ascender al siguiente), en donde el

Programa de Reconocimientos se encuentra en la base. Una vez cubierta esa necesidad, implementarán un nuevo programa, llamado “Conexión”, habilitando presupuesto para viajes y/o encuentros sociales para los equipos de trabajo. La empresa entiende que, al tener a su fuerza laboral dispersa, es necesario eventualmente reunir físicamente a sus colaboradores de un mismo equipo para contribuir al *team building*.

- En este nuevo año fiscal que comenzó en agosto, como estrategia para preservar la salud mental de sus colaboradores, la organización incorporó una psicóloga que está a disposición del personal para que puedan tener un espacio de conversación sobre diferentes temas, como por ejemplo alguna situación en particular que no esté pudiendo manejar a nivel laboral o personal que lo esté afectando en su día a día.
- Además, cuenta con una Política de Acoso publicada en su portal interno (plataforma virtual a la que sólo tienen acceso empleados de la organización) para informarse sobre cómo actuar en caso de sufrir algún tipo de acoso. El mismo contiene una serie de documentos con la información necesaria y el procedimiento sugerido para actuar en estos casos. La empresa busca que el empleado alce la voz en estas situaciones, ya que va en contra de su cultura organizacional.
- Por otro lado, impulsa a sus empleados a contribuir de alguna manera con la comunidad de la que son parte y los invita a expresarse abiertamente. Es por esto que promueve la participación y el involucramiento en los comités que actualmente tiene vigentes: comité social, comité de bienestar, comité de filantropía y comité de IDEA (*Inclusion, Diversity, Equity & Awareness*). (Anexo 3)
- La empresa les da cierta flexibilidad a sus empleados al permitirles destinar parte del tiempo de su trabajo a la participación en los comités con los que se sientan afines, los impulsa a tener la autonomía necesaria para que cada persona maneje sus horarios y su agenda, de manera de coordinar su trabajo voluntario con las responsabilidades propias de la posición que tienen dentro de la organización. Los

líderes entienden que de esta manera los empleados se sentirán con mayor autonomía, tendrán un propósito y se verán dueños de su trabajo, y, por consiguiente, estarán más motivados y serán más productivos.

- Desde hace algunos años, la organización promueve un espacio en los calendarios llamados *Lunch & Learn (Almuerzo y Aprende)*. Para contextualizar, son eventos de entre 45 y 60 minutos máximos que tienen lugar en el horario de almuerzo, son voluntarios y de carácter informal. Son una oportunidad para que compañeros de diferentes equipos se reúnan y compartan sus conocimientos y experiencias. Es una forma que la empresa adoptó para promover la libertad y el diálogo sobre temáticas que sean importantes o de interés para los empleados, ya sea a través de un invitado experto en algún tema en particular, o algún empleado que domine y tenga experiencia sobre temáticas y desee exponerlas al resto de la empresa. El objetivo concreto que busca a través de estos encuentros es el de aumentar el *engagement* o compromiso y motivar a las personas a aprender. La ventaja es que ofrecen una alternativa sociable y colaborativa de aprendizaje, a la vez que fomenta una cultura de intercambio de conocimientos.
- Por otro lado, se busca conocer cómo se sienten sus colaboradores a través del eNPS (Employee Net Promoter Score), una herramienta que permite conocer el grado de lealtad de sus empleados con la empresa. Esta herramienta consiste en una encuesta online a través de un formulario de Google. El objetivo de su aplicación es medir, entre otras cosas, el clima organizacional. Apunta a realizar varias preguntas en las que se debe seleccionar obligatoriamente una opción, pero todas tienen un campo opcional para escribir un comentario. Asimismo, se envía al correo electrónico corporativo de cada empleado dos veces al año, a mitad y a fin de año. Con los resultados de los datos obtenidos en dicha encuesta de fines del 2021, se detectó que los empleados pedían mayor reconocimiento por su trabajo. Es gracias a esto que la empresa formó un área llamada EVP (Employee Value Proposition) que tiene por objetivo mejorar continuamente la propuesta de valor para el empleado, y es

acá donde se definió el Programa de Reconocimientos comentado, así como el futuro Programa de Conexión que se implementará.

- La empresa entiende que aquellas organizaciones que tienen colaboradores de diferentes generaciones deben prestar mayor atención a los beneficios que ofrecen, ya que, por las características propias de cada grupo, no les será todo igual de atractivo.
- La organización entiende que, en su caso, la población es más homogénea, la mayoría de los empleados son personas menores de 40 años y la mayor concentración de empleados están entre los 20 y 30 años, con lo cual en algún sentido resulta un poco más sencillo la gestión, pues el millennial o generación joven se adapta continuamente a los diferentes cambios de manera rápida. A su vez identifica que esta generación es mucho más independiente e instruida entonces es más difícil y desafiante retenerla y mantener el compromiso.
- Se reconoce que la rotación es bastante alta, los millennials y/o centennials no suelen estar más de medio año en una empresa; si sienten que se aburren comenzarán a buscar otras opciones y muy posiblemente las consigan.
- Si bien la empresa ofrece amplias oportunidades de mejora en lo concerniente a capacitación y desarrollo, sin embargo, manifiesta tener presupuesto ocioso destinado a tal fin debido a que muchos de los colaboradores no hacen uso del mismo.
- Asimismo, tiene oportunidades de mejora en todo lo que es medición de desempeño. Manifiesta que los cambios son demasiados seguidos, no se termina de implementar algo que ya se propuso una nueva forma de hacerlo y entonces se abandona la anterior. Considera que todo esto impacta directamente en el clima y en la retención, y que si tuviese un buen sistema de capacitaciones y medición de desempeño quizás recibirían otra valoración en muchos casos.

- Otra oportunidad de mejora es la figura del People Leader (mentor) en la empresa. Por política, cada empleado tiene un mentor desde que ingresa en la organización, que lo ayudará en su desarrollo de carrera. Pero en muchos casos no funciona como se espera, ya sea porque el mentor no tiene tiempo, o porque no hay afinidad, etc. La organización considera que la traba está en la estructura del área de Desarrollo de Talento, ya que anteriormente contaban con una manager y referente, pero luego se fue de la empresa y ahora se decidió que no se le buscará reemplazo. El problema recae en que las personas que quedaron en el área son muy juniors y no pueden con todo.

## **1.2 Encuesta a colaboradores de la organización**

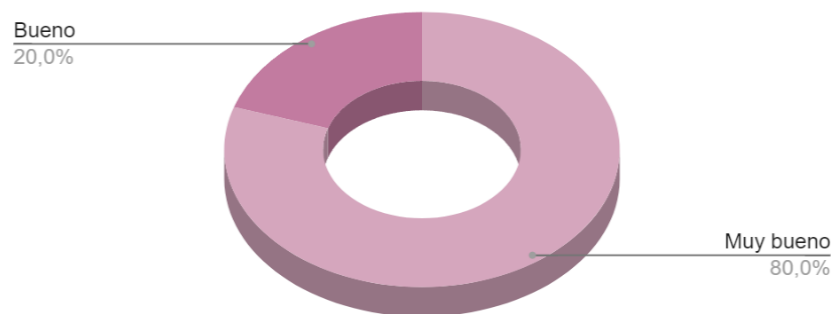
Como se mencionó, la realización de una encuesta, fue otra herramienta aplicada para efectuar el diagnóstico de la situación de la organización. La encuesta consistió en 13 preguntas relacionadas a la satisfacción y a las percepciones que se tienen del ambiente de trabajo dentro de la empresa. La misma se llevó a cabo a través de un formulario de Google, como se mencionó al inicio del capítulo, y fue difundida a través de uno de los canales oficiales de comunicación interna de la empresa llamado Slack (aplicación corporativa de comunicación interna). Cabe destacar que la encuesta fue enviada a la totalidad de trabajadores de la filial Argentina (180), aunque sólo se obtuvieron 35 respuestas luego de 50 días posteriores a su difusión. Otro dato relevante es que, dentro del plazo mencionado, se realizaron 3 recordatorios para reforzar la solicitud inicial de completar dicha encuesta. (Anexo 2)

A continuación, abordaremos los resultados obtenidos del procesamiento de la encuesta.

### Percepción de los empleados sobre el clima laboral de empresa

El 80% de los encuestados considera que el clima laboral de la empresa es “muy bueno”, mientras que el 20% restante considera que es “bueno”. Ninguno de los encuestados eligió las opciones “regular” o “malo”.

Figura N°6: Percepción de los empleados sobre el clima laboral de empresa



Fuente: Elaboración propia

### Factores considerados fundamentales por los empleados al evaluar el clima de trabajo

Antes de presentar los resultados obtenidos en este punto, es importante destacar que se trata de una pregunta abierta en la que los encuestados podían mencionar más de un factor. A los fines prácticos de este trabajo, el investigador procedió a agrupar respuestas referidas a un mismo concepto, bajo su propio criterio. Lo mencionado aplica para todas las preguntas abiertas incluidas en la encuesta.

Los resultados expuestos a continuación, se relacionan directamente con el concepto de salario emocional, visto anteriormente en el capítulo 2, y que además es propio de la generación

encuestada, es decir, de los millennials, como se comentó en la entrevista al miembro de la empresa.

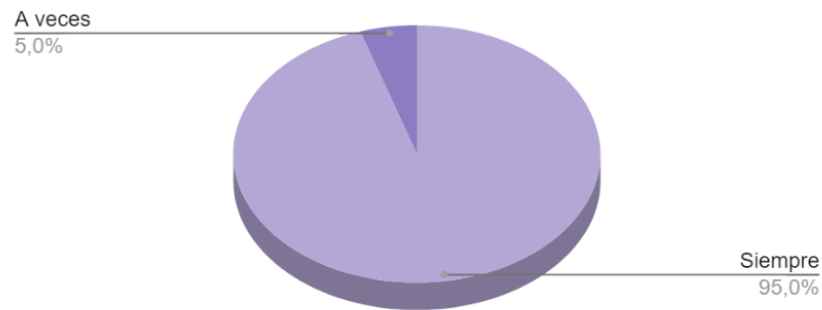
Respecto a los factores que consideran primordiales a la hora de evaluar el clima laboral, se detectó que:

- El 70% de los encuestados consideran fundamental la existencia de buenas relaciones interpersonales y sentimiento de compañerismo en el equipo de trabajo.
- Un 30% manifestó la necesidad de recibir una comunicación clara por parte de sus líderes en cuanto a objetivos y solicitudes, mientras que un 20% resaltó la importancia de recibir feedback por el desempeño y trabajo realizado.
- El 40% expresó como indispensable las posibilidades de crecimiento dentro de la organización.
- El 50% considera importante ser reconocidos por el trabajo llevado a cabo.
- Un 15% mencionó la necesidad de que la empresa propicie actividades de construcción de equipo.
- Otro 20% de los encuestados destacó la importancia de tener horarios flexibles o lo que se conoce como *flex-time*, lo que posibilita un equilibrio entre trabajo y vida personal.
- El 10% indicó que la autonomía en el puesto de trabajo es fundamental.
- El 10% considera importante que la empresa cuente con políticas y programas de Diversidad e Inclusión.
- El 10% mencionó al salario o remuneración como factor decisivo a la hora de evaluar el clima de trabajo.

#### Percepción del empleado en torno a si la empresa se ocupa de cuidar el clima laboral

El 95% de los encuestados cree que la empresa continuamente se preocupa por preservar el clima laboral, mientras que el 5% restante considera que sólo a veces esto es así.

Figura N°7: Percepción del empleado acerca de la frecuencia con que la empresa genera acciones para preservar el clima organizacional



Fuente: Elaboración propia

### Métodos con que la empresa cuida el clima de trabajo desde el punto de vista de los encuestados

Para abordar esta temática se recurrió a una pregunta abierta.

Al respecto, los encuestados manifestaron de qué manera sienten que la empresa cuida el clima de trabajo, coincidiendo en ciertos puntos:

- El 50% reconoció que los eventos sociales, sean virtuales o presenciales, se dan de manera recurrente y fomentan la integración entre compañeros.
- El 30% mencionó que la empresa insiste en la transparencia al presentar resultados y definir premios para los empleados, así como en una comunicación efectiva.
- Un 15% manifestó que la figura de People Leader promueve un mejor clima.
- El 60% percibe que la empresa implementa un liderazgo al servicio de sus empleados, mejor conocido como *servant leadership*, el cual no pone el foco únicamente en la rentabilidad del negocio, sino en las personas y sus necesidades principalmente.

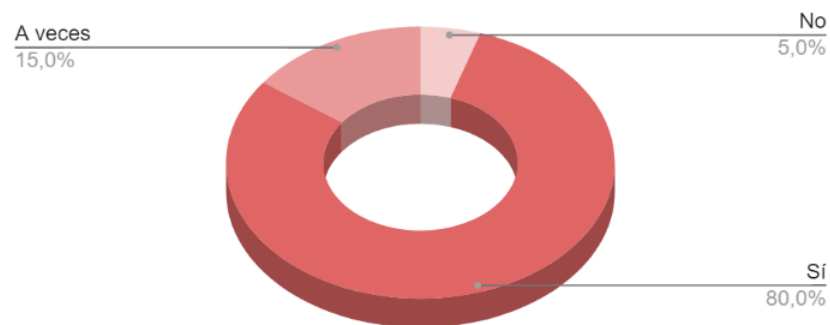


- El 20% reconoció que la existencia de comités y grupos de afinidad permiten que las personas puedan expresarse libremente y ser escuchados.
- El 15% de los encuestados comentó que la posibilidad de una modalidad híbrida de trabajo, de la mano con oficinas bien equipadas, genera mayor felicidad en los empleados.

Percepción del empleado en torno a si sus emociones son reconocidas por la empresa y los líderes

El 80% de los encuestados considera que sus emociones son tenidas en cuenta por los líderes y la organización, mientras que un 15% considera que esto “a veces” es así, y tan sólo un 5% siente que sus emociones no son tenidas en cuenta.

Figura N°8: Percepción de los encuestados acerca del reconocimiento de sus emociones por parte de la empresa/líderes



Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta se buscó profundizar la respuesta de los encuestados para lo cual se permitió que ampliaran la respuesta a través de un espacio abierto opcional en el cual agregaban

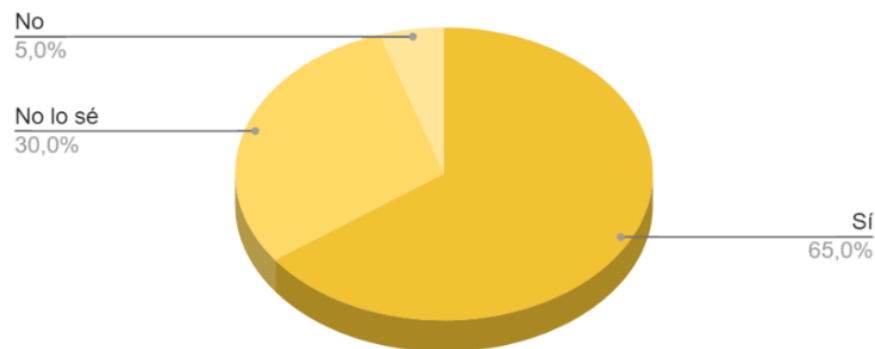
sus comentarios. Sólo hizo uso de este espacio un 15% de los encuestados, quienes en síntesis reflexionaron sobre que:

- ✓ El espacio para expresar las emociones existe, y en el caso de que las mismas sean negativas, se toman medidas para brindar ayuda y asistencia.
- ✓ La empresa como organización si tiene en cuenta las emociones de los empleados.
- ✓ Los People Leaders normalmente están abiertos al diálogo.

Política sobre Acoso en el ambiente laboral y el conocimiento sobre la existencia de políticas de acción

Un 65% de los encuestados está al tanto de la existencia de una Política de Acoso por parte de la empresa; otro 30% desconoce y un 5% afirma que la empresa no cuenta con tal política. Cabe recordar que dicha política se encuentra disponible en el portal interno o plataforma virtual de la empresa y, por lo tanto, se encuentra al alcance de todos los empleados.

Figura N°9: Conocimiento de la existencia de una Política de Acoso en la empresa



Fuente: Elaboración propia

### Percepción del empleado sobre el reconocimiento de su trabajo

Se les pidió a los encuestados que indiquen que tan valorado o reconocido es su trabajo en una escala del 1 al 6, siendo 1 *nada reconocido* y 6 *totalmente reconocido*. Se obtuvieron los siguientes datos:

- El 20% de los encuestados se posicionó en el número 4 de la escala, el 55% en el número 5 y el 25% en el número 6 de la misma.

A continuación, se les pidió indicar de qué manera consideran que su trabajo es valorado/reconocido, pudiendo indicar más de un factor. El 70 % de los encuestados considera que el reconocimiento verbal y el feedback de parte de los líderes por los logros alcanzados es la forma en que más se valora el trabajo dentro de la empresa; el 20% mencionó que los bonos salariales por desempeño son otra forma de sentir que su trabajo es reconocido. Otro aspecto a rescatar es que un 10% compartió que les gustaría que el reconocimiento hacia su trabajo se vea traducido en más responsabilidades.

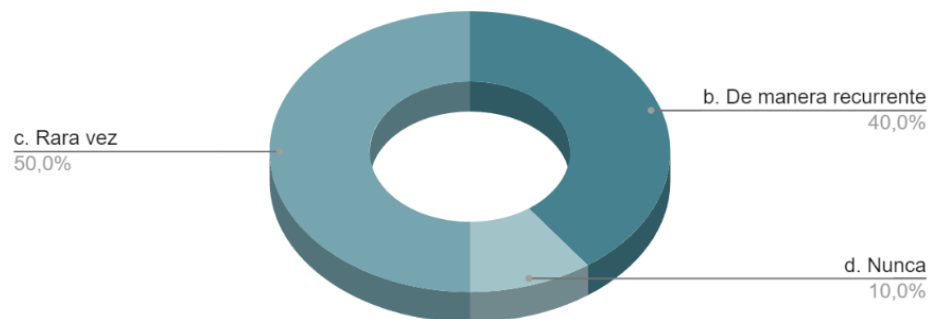
En el capítulo 2 se plantea cómo el desempeño laboral se ve afectado por el clima laboral presente en las organizaciones y, a su vez cómo el desempeño impacta en los resultados de la empresa. En este caso, el 95% de los encuestados afirmó que sienten que las estrategias y políticas para preservar el clima laboral llevadas a cabo por la empresa, así como el reconocimiento directo hacia su trabajo y logros, afectan su desempeño laboral y la motivación en la organización. No obstante, un 5% se manifestó en oposición a esta postura indicando respondió que no estiman que haya efecto alguno.

En complemento a lo anterior, el 100% de los encuestados afirmó que consideraría al clima laboral como un factor decisivo a tener en cuenta a la hora de evaluar una propuesta de trabajo. Mientras que, de ellos, un 50% mencionó que el clima laboral les resulta más importante que el sueldo inclusive y un 40% afirmó que se trabaja mejor si se tiene buen clima laboral.

### Estrés laboral presente en la empresa

Los resultados obtenidos indicarían que salvo el 10% de los encuestados, el resto ha experimentado estrés laboral. El 40% de las personas manifestaron que ha sido *de manera recurrente*, mientras que un 50% manifestó que *rara vez*.

Figura N°10: Experimentación de estrés en la empresa



Fuente: Elaboración propia

Con la finalidad de indagar respecto a las situaciones que los encuestados encuadraban en este factor se les requirió que indicaran ejemplos de las mismas. Con lo cual se observó que se relacionan directamente con la presión por el cumplimiento de metas. Así, el 40% de los empleados encuestados calificó como el principal factor por el que han sentido o sienten estrés trabajando el deber de cumplir con fechas límite de entrega para diferentes tareas. Por otro lado, se suma a la percepción de un 10% que manifestó que muchas veces se trata de fechas límite poco realistas. El 25% mencionó que alcanzar los objetivos de las métricas que utilizan para medir su desempeño laboral, es el motivo del estrés que perciben.

### Percepción del empleado sobre la libertad de expresión en la empresa

El 95% de las personas encuestadas sienten que pueden expresarse abiertamente dentro, mientras que sólo un 5% manifestó lo contrario.

### Percepción del encuestado sobre la presencia de oportunidades de mejora en la empresa

El 100% considera que la organización tiene oportunidades de mejora. Cabe aclarar que en esta pregunta los encuestados podían mencionar más de un factor. A partir de la solicitud de enumerar cuáles son, se obtuvo que:

- El 30% de los encuestados manifestó que la figura del People Leader tiene que ser mejor entrenada antes de pasar a ser el mentor de otros empleados, ya que muchos de ellos no cuentan con las herramientas necesarias para asesorar.
- Un 20% hizo hincapié en que los planes de carrera de algunas áreas no son del todo claros.
- Un 30% mencionó que le gustaría que la empresa mejorara sus beneficios y ajustara sus bandas salariales a las del mercado.
- Un 20% manifestó que los reconocimientos mediante bonos deberían estar mejor distribuidos, ya que no todos tienen.
- Un 30% manifestó que los procesos de comunicación deberían mejorarse, ya que muchas veces se pierde información importante por “Slack” (aplicación de comunicación corporativa mencionada anteriormente) al tener numerosos canales diferentes para diversos comunicados dentro de dicha herramienta.

## **2. Análisis de la información obtenida**

Luego de haber conversado y obtenido el punto de vista de varios empleados de la organización, así como el testimonio de un miembro del área de Experiencia del Empleado, se

obtuvo una mejor perspectiva tanto de la postura de la organización, como del sentimiento generalizado de sus colaboradores.

### Salud organizacional y su vinculación con el bienestar emocional de los empleados

Desde el punto de vista de la salud emocional y la IE, la organización comprende que es preciso crear un espacio en el que sus colaboradores se sientan seguros para poder expresarse y gestionar sus emociones, entendiendo que de esta forma se desempeñarán mejor en su puesto de trabajo. La figura de un psicólogo presente en la organización a disposición de los empleados, así como el portal virtual en el que pueden encontrar procedimientos de diferentes políticas, como la de acoso, son diferentes formas que la empresa encontró actualmente para evitar la aparición de lo que anteriormente describimos como síndromes organizacionales. Recordemos que para Gimeno y sus colaboradores (2008) *“las organizaciones saludables deben buscar maneras alternativas en las que se promueva la salud y la seguridad, desempeñándolas como condiciones obligatorias para adquirir y ofrecer productos y servicios; y debe apostar por el bienestar físico, psicológico y social de sus miembros”*.

### Consistencia entre las políticas y las acciones que la organización aplica

Asimismo, la organización impulsa a que los empleados levanten la mano o alcen la voz para expresar sus ideas, opiniones o sentimientos, no sólo hacia sus líderes de equipo, sino también a sus mentores. En este sentido, y según lo expuesto por los colaboradores, se está en condiciones de afirmar que existe coherencia entre lo que la organización propone y lo que su gente percibe, pues más del 80% de los encuestados afirmaron sentirse contenidos por la empresa y sus líderes. Aun así, cabe destacar que, si bien la figura del People Leader o mentor busca contener a los empleados y acompañarlos en el desarrollo de carrera, esta política presenta oportunidades de mejora desde la perspectiva de un significativo porcentaje de empleados, que reconocen que muchos de ellos no cuentan con las herramientas necesarias para asesorar a otros.

### El clima organizacional y su interrelación con el desempeño laboral

Otro aspecto importante a destacar desde el punto de vista de la salud emocional, son las políticas de horario flexible y modalidad híbrida de trabajo que la organización promueve. Según el feedback obtenido en la encuesta, muchos colaboradores aseguraron que gracias a estas políticas perciben mayor autonomía en su puesto de trabajo, lo que les permite ser más productivos, a la vez que logran un equilibrio entre vida profesional y familiar. No obstante, si bien la empresa a través de sus políticas y cultura organizacional busca acompañar al empleado y lograr que éste se sienta cómodo y a gusto, un significativo número de encuestados manifestó haber sentido o sentir actualmente estrés en el trabajo.

Es oportuno recordar que el nivel de estrés o excitación puede definirse como la reacción que surge ante ciertos estímulos o demandas. No es sólo una respuesta, sino todo un proceso mediante el que valoramos y respondemos a las amenazas y desafíos que encontramos. Mantener un determinado nivel de estrés es positivo, pues nos ayuda a adaptarnos al entorno cambiante. De igual modo, el estrés nos empuja a la supervivencia, manteniendo un estado de alerta. El cerebro trabaja siempre detectando los peligros.

Este fenómeno, según lo comentado en las encuestas, aparece principalmente entorno al cumplimiento de fechas de entrega o deadlines de trabajo, así como en la medición del desempeño a través de métricas individuales.

Cabe resaltar que, aunque presente el factor estrés en la fuerza laboral de la organización bajo estudio, lejos está de acercarse al extremo del síndrome organizacional del burnout, pues los empleados destacan significativas iniciativas por parte de la empresa para propiciar un buen clima de trabajo y motivar a las personas.

Sabiendo esto, en el mundo empresarial tener un adecuado nivel de estrés ayudará a tener el cerebro más centrado y alerta ante los retos de gestión. (Raso, 2016). Aun así, la empresa debe prestar especial atención para no llegar a niveles elevados de estrés, o que no se prolonguen en el tiempo.

### Las emociones, su rol en las relaciones interpersonales y su impacto en el clima laboral

Continuando con las diferentes actividades e iniciativas que la empresa lleva adelante para propiciar un buen clima de trabajo, los empleados destacaron que los eventos y encuentros sociales, ya sea de carácter presencial o remoto, no sólo les permite en medio de la rutina despejarse mentalmente por un rato del trabajo y las responsabilidades, sino, además, y no menos importante, permite la integración entre compañeros y demás miembros de la organización. Es valioso destacar en este punto que lo mencionado contribuye también al desarrollo del concepto de team-building en la organización, aspecto que también fue tenido en cuenta por los empleados en las encuestas. Esto, desde el punto de vista de la psicología positiva, genera buen humor y un sentimiento de felicidad en las personas. No es casualidad entonces que el 70% de los encuestados hayan coincidido en que es fundamental la existencia de buenas relaciones interpersonales y sentimiento de compañerismo en el equipo de trabajo.

### La organización y sus desafíos entorno a la generación millennial

Por otra parte, estamos en condiciones de afirmar que la organización estudia a la población de gente que la compone y actúa en pos de su satisfacción. En este sentido, la empresa está al tanto de que el mayor porcentaje de empleados pertenecen a la generación millennial y presta especial atención a sus intereses y demandas para lograr un mayor porcentaje de retención. Los encuestados manifestaron que recibir feedback y ser reconocidos por su desempeño es primordial para sentirse bien dentro de sus equipos de trabajo, características propias de dicha generación. Como respuesta a esta demanda, la organización puso en marcha el Programa de Reconocimientos mencionado anteriormente, estrategia que surgió de la encuesta que realizan dos veces al año. Aun así, algunos empleados manifestaron cierto descontento al afirmar que tanto las bandas salariales, como la distribución de los bonos por desempeño, tienen oportunidades de mejora. No se debe perder de vista que la organización admite tener un alto porcentaje de rotación de personal, pues a su vez entiende que esto también es propio de la generación del milenio, ya que según sus estadísticas suelen estar entre seis meses a un año en la organización. Es por este motivo que la organización



busca adaptarse constantemente a los cambios propios de este grupo generacional y así también lograr un mejor clima laboral.

### Capacidad de adaptación de la empresa a los cambios en las necesidades de los empleados

Por último, aunque no menos importante, la organización reconoce tener amplias oportunidades de mejora en lo concerniente a capacitación y desarrollo de sus empleados, factor que en la generación millennial es tenido fuertemente en cuenta. Pero también es interesante resaltar que la organización se mantiene abierta al cambio y a una mejora continua que acompañe las necesidades y demandas de las personas para generar un buen clima organizacional y por ende lograr fidelizar a los empleados. En este punto es oportuno destacar que, si bien los colaboradores de la organización bajo estudio reconocen que la misma posee diferentes oportunidades de mejora, es un hecho que hoy la mayoría muestra conformidad y satisfacción con el clima de trabajo presente en la estructura.

Luego de haber hecho un recorrido por los diferentes puntos mencionados, tanto en la entrevista como en las encuestas, y de haber logrado vincularlos para mostrar el grado de coherencia entre las acciones de la organización y las emociones de sus empleados, procederé a plantear algunas propuestas de mejora desde el punto de vista organizacional.

### **3. Propuestas de mejora para la organización**

Teniendo en cuenta lo comentado en el punto anterior y los datos obtenidos de las diferentes fuentes de información, procederé a comentar las propuestas de mejora varias de las cuales han sido ya detectadas por la empresa:

- a) Sería oportuno invertir en una plataforma de educación online que cuente con numerosos y variados cursos o capacitaciones, que sean de fácil acceso para todos los miembros activos de la empresa, teniendo en cuenta las diferentes temáticas de utilidad para el crecimiento de la organización. Con un catálogo de cursos

disponibles para elegir y promoviéndolo internamente entre los equipos de trabajo, se evitaría tener presupuesto ocioso destinado exclusivamente para el desarrollo, como se manifestó en la entrevista realizada. Para esto también es preciso una actitud proactiva de parte de los líderes, donde motiven y alienten a los colaboradores a navegar en la plataforma, sabiendo que posteriormente se destacará a aquellos que hagan mayor uso de la herramienta.

- b) Los empleados encuestados mencionaron que los planes de carrera no son claros para algunas áreas, lo cual implica la necesidad que la organización los revise nuevamente. De esta forma esclarecer cuáles son las oportunidades de crecimiento en cada puesto a través de un plan de carrera profesional concreto. Luego sería útil plasmarlos en algún documento oficial que sea posteriormente compartido por los líderes con sus equipos de trabajo, acompañado de reuniones explicativas donde se genere un espacio de preguntas y respuestas para que las personas puedan expresarse y esclarecer sus inquietudes al respecto. De esta forma se estaría mostrando transparencia y apertura al diálogo, cualidades altamente valoradas por los empleados.
- c) Por otra parte, aunque la organización implementa buenas prácticas de interacción con sus colaboradores y el diálogo está presente en el día a día, la comunicación sigue siendo un aspecto a reforzar. Gran porcentaje de los encuestados, como se comentó, desconoce la existencia de una Política de Acoso por parte de la organización, siendo que la misma se encuentra publicada en el portal interno de la empresa. Es por ello que se debería crear un curso específico para todos los empleados nuevos que ingresan a la organización de carácter obligatorio como parte del proceso de inducción, en el cual se exponga de manera sintetizada la información expuesta en el portal y cómo acceder a la misma en caso de necesitarla. De esta manera, la organización se aseguraría de que al menos una vez los empleados escuchen acerca de esto. Y en cuanto a aquellos que ya son parte de la organización y aún desconocen sobre la información y políticas compartidas en el

portal, comprometer a los gerentes de cada área a reunir a sus equipos de trabajo en un encuentro de carácter también obligatorio, para luego compartirles esta capacitación. Para ambos casos, dejar por escrito a qué miembros de la organización recurrir para consultar dudas acerca de los diferentes temas expuestos.

- d) Es necesario una mejora en la comunicación. En concreto, en su principal herramienta comunicacional en equipo llamada Slack, la cual permite una mensajería instantánea entre los colaboradores. Slack permite tener diferentes canales de conversación. La organización posee un gran número de los mismos, dependiendo la temática, el área de trabajo, la región, entre otros. Algunos empleados manifestaron que muchos de los mensajes y de la comunicación se pierde por la cantidad y simultaneidad de los mismos. Por este motivo, es importante establecer un plan de revisión de todos y cada uno de los canales o grupos existentes, evaluar su utilidad, frecuencia de uso y relevancia, para luego lograr reducirlos a un número práctico y sencillo de manera que sigan siendo valiosos desde la perspectiva de la empresa, y desde el empleado. Asimismo, se contribuirá al orden y a evitar un exceso de información que genere estrés. El objetivo de la empresa es comunicar y que el mensaje llegue y sea comprendido por todos.
- e) Como última propuesta de mejora, considero oportuno que la organización tenga en cuenta lo mencionado en las encuestas acerca de la figura del mentor o People Lead, y de la falta de preparación o herramientas de algunas personas para cumplir tal rol. A partir de esto, un nuevo manual de capacitaciones específico, en el que se establezcan las condiciones que un empleado debe cumplir para adoptar esta figura, las habilidades blandas que deberá desarrollar y demás herramientas necesarias para *coachear* o entrenar a colaboradores de menor rango jerárquico. El entrenamiento debería tener una duración de por lo menos 3 meses, en el que se entreguen casos de estudio y ejercicios situacionales a los potenciales People Leaders acerca de cómo resolverían determinadas situaciones, para posteriormente rendir una

evaluación final en el que deban demostrar que están preparados para asumir esta responsabilidad. Cabe resaltar que la organización debe impulsar y motivar a sus colaboradores a tomar este reto, no sólo como una manera de “sumar puntos” para un ascenso, sino como una forma de contribuir a que las personas y la organización de la que son parte, crezcan.

Considero que todas las propuestas de mejora mencionadas hasta este punto son alcanzables, teniendo en cuenta las herramientas con las que la organización bajo estudio cuenta, su capacidad de crecimiento y su enfoque hacia las personas.

#### **4. Conclusiones finales**

El presente trabajo se llevó a cabo con el objetivo de determinar, de manera general, la implicancia de las emociones en el ámbito laboral. De manera concreta, se redujo el caso de estudio a una organización para determinar si la misma establece estrategias, con el fin de desarrollar un clima laboral adaptado a las necesidades y paradigmas de sus empleados, ayudándolos a fortalecer su inteligencia emocional, a gestionar emociones y, por consiguiente, lograr tener empleados felices y más productivos.

La investigación desarrollada y la aplicación de técnicas como entrevistas y encuestas, permitieron obtener una visión cercana por parte de la organización y de un significativo número de colaboradores, acerca de las percepciones sobre el clima laboral y las diferentes estrategias que se llevan a cabo dentro de la compañía. El estudio evidenció un favorable clima de trabajo, así como una pronunciada correlación entre las acciones de la empresa y las emociones de sus empleados. Asimismo, se identificó que existen variadas oportunidades de mejora en las que la empresa podría llegar a trabajar para optimizar su propuesta de valor.

Lo estudiado en el presente trabajo nos lleva a concluir que promover la inteligencia emocional y la gestión de emociones dentro de la empresa contribuye a la eficacia organizativa.

Es tarea de la organización fomentar un clima de trabajo salubre para lograr que su capital humano sea eficiente, efectivo y feliz. Esto permitirá a la empresa ofrecer un servicio de mejor calidad.

Llevar adelante una gestión de excelencia es un objetivo al que deben aspirar tanto empresas como organizaciones sin fines de lucro porque es el camino más directo al logro exitoso de los resultados que cada organización se ha fijado como propósito. (Fundación Premio Nacional a la Calidad, 2013)

Las empresas del sector de tecnología son algunas de las que más se han reinventado para atraer y retener a la fuerza laboral millennial. Sin embargo, todos los sectores del mercado laboral deberían adaptar sus estructuras, estrategias y políticas, ya que como se comentó en el capítulo 2, para el año 2026 dicha generación representará el 75% de la fuerza laboral. Por lo tanto, el no tener en cuenta las características y necesidades de este grupo, puede llevar al declive organizacional.

Numerosos estudios a nivel científico avalan los beneficios del humor en el trabajo y cómo el mismo ayuda a capitalizar la labor de los empleados. Si se tiene en cuenta que vivimos en un mundo con un pronunciado nivel de competitividad, el buen humor, traducido en un buen clima laboral, puede ser un gran aliado para las organizaciones.

Estos cambios han hecho que el mundo empresarial haya ido evolucionando hacia modelos organizacionales más abiertos, descentralizados y jerárquicamente horizontales. En la actualidad y, especialmente después de la pandemia, en el mundo laboral prima lo que se ha llamado trabajo líquido, concepto que da valor al talento digital de cada profesional independientemente de la modalidad de contratación o relación laboral que mantenga en un momento determinado. Lo realmente importante es el valor que aporta determinada persona mediante sus habilidades y conocimientos. Es un principio que acompaña la realidad laboral del movimiento millennial. Un trabajador líquido es aquel que se adapta a la realidad cambiante propia de esta etapa digital. (Bauman, 2003)

Los diferentes autores consultados coinciden en que es posible aplicar con éxito la Inteligencia Emocional en la gestión empresarial. Para poder lograrlo, es necesario el compromiso

de directivos y empleados, y el deseo de crecer y desarrollarse. Gestionar las emociones dentro de las organizaciones no sólo sirve para lograr una mejor gestión organizacional, sino para una mayor satisfacción a nivel laboral y personal. El nacimiento de la psicología positiva y su aplicación al mundo del trabajo ha permitido identificar el capital psicológico positivo que se relaciona con el éxito profesional, resaltando la importancia de las emociones, las fortalezas individuales y las cualidades psicológicas positivas que mejoran el desarrollo de las personas, y por ende de las organizaciones.

Para finalizar, considero oportuno concluir citando a Daniel Goleman (1998) quién establece que la inteligencia emocional se puede aprender. En todo tipo de empresas, el hecho de que se pueden evaluar y mejorar las aptitudes emocionales sugiere otra zona en la que se puede incentivar el desempeño y, por lo tanto, la competitividad. Lo que se necesita, equivale a una mejora de aptitudes emocionales para la empresa. No obstante, la IE no es magia, no garantiza una mayor participación en el mercado, ni un mayor rendimiento. Pero, si se ignora el ingrediente humano, nada de lo demás funcionará tan bien como debiera. En los años venideros, las empresas cuya gente colabore mejor tendrán una ventaja competitiva, por lo que la inteligencia emocional y el manejo de emociones será aún más vital.

## BIBLIOGRAFÍA

### Referencias

- BACHRACH, E. (2020). *En el limbo*. Buenos Aires: Sudamericana.
- BAUMAN, Z. (2003). *Modernidad líquida*. México. Fondo de Cultura Económica.
- BELLI, S., & ÍÑIGUEZ-RUEDA, L. (2008). *El estudio psicosocial de las emociones: Una revisión y discusión de la investigación actual*.
- CARAHER, L. (2014). *Millennials en la oficina: Cómo lidiar con una generación que no sigue las reglas*. Paidós Empresa.
- COOPER, R. y Colab. (1998). *Inteligencia emocional aplicado al Liderazgo y las Organizaciones*. Barcelona: Norma.
- CORSI, J. (2000). *El síndrome de Burnout en profesionales que trabajan en el campo de la violencia doméstica*. Fundación mujeres.
- DE BONO, E. (1998). *Más allá de la competencia: la creación de nuevos valores y objetivos en la empresa*. Editorial Paidós. España.
- DEL PINO, R. (2006). *Del todos para uno al todos contra uno: Aproximación al Mobbing y sus escenarios conspiracionales*.
- DELOITTE (2021). *Las fuerzas del cambio: El Futuro del Trabajo*. Deloitte Insights.
- DÍAZ, J. L., & ENRIQUE, F. (2001). *La estructura de la emoción humana: un modelo cromático del sistema afectivo*.
- DUFFY, M., SPERRY, L. (2007). *Workplace Mobbing: Individual and Family Health Consequences*. The Family Journal.

DUFFY, M., SPERRY, L. (2012). *Mobbing: Causes, Consequences, and Solutions*. Oxford University Press.

DYER, G., DYER, J. (2019). *Beyond Team Building: How to build high performing teams and the culture to support them*.

EKMAN, P. (2017). *El rostro de las emociones*. Barcelona: RBA Bolsillo.

FARBER, B. A. (1984). *Stress and burnout in suburban teachers*. *Journal of Educational Research*.

GARDNER, H. (1998). *Estructuras de la mente. La teoría de las inteligencias múltiples*. Segunda reimpresión. Bogotá, Fondo de Cultura Económica.

GIMENO, M., PINAZO, D., GARCÍA, T. y GARCÍA, A. (2008). *Evaluación de las organizaciones saludables. Una propuesta metodológica*.

GLORIO, R., CARBIA, S. (2018). *El acoso laboral (Mobbing)*. Research Gate.

GOLEMAN, D. (1991). *Inteligencia emocional en la empresa*. New York: The Harris Education Research Council.

GOLEMAN, D. (1995). *La inteligencia emocional. Por qué es más importante que el cociente intelectual*. Buenos Aires: Javier Vergara Editor- Grupo Z.

GOLEMAN, D. (1998). *La inteligencia emocional en la empresa* (E. Zilli, Trad.). Buenos Aires: Zeta Bolsillo.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R., & MC KEE, A. (2002). *Primal leadership: Realizing the power of emotional intelligence* (Vol. 6). Book Summary Revista Gestión.



JERICÓ, P. (2001). *Gestión del talento. Del profesional con talento al talento organizativo*. Primera edición. Madrid, Prentice Hall.

LÓPEZ DE GOMARA, D. (2017). *Generación Millennial: quiénes son y a dónde van*. Buenos Aires: Alfaomega Grupo Editor Argentino.

MARCO, R.G., CARMONA, J.M., MORERA FUMERO, A.L. (2007). *The burnout syndrome*. Revista de la Asociación Española de Especialistas en Medicina del Trabajo.

MEALER, M., MOSS, M., GOOD, V. et al (2016). *What is burnout syndrome (BOS)?* American Journal of Respiratory and Critical Care Medicine.

PIÑUEL, I. (2003). *Mobbing. Manual de autoayuda: Claves para reconocer y superar el acoso psicológico en el trabajo*. Buenos Aires: Aguilar.

PLUTCHIK, R. (1984). *Emotions: A general psychoevolutionary theory*.

PLUTCHIK, R. E., & Conte, H. R. (1997). *Circumplex models of personality and emotions*. American Psychological Association.

PLUTCHIK, R. (2003). *Emotions and life: Perspectives from psychology, biology, and evolution*. American Psychological Association.

PONCE, C., BULNES, M., ALIAGA, J., ATALAYA, M. y HUERTAS, R. (2005). *El síndrome del "quemado" por estrés laboral asistencial en grupos de docentes universitarios*. Revista IIPSI. Facultad De Psicología, vol. 8

PWC. (2011). *Millennials at work Reshaping the workplace*.

RASO, P. (2016). *TFM: Ansiedad, Estrés y Trastornos de Ansiedad*. Universidad de Educación a Distancia.

REIMER, C. (2015). *Happywork: A business parable about the journey to teamwork, profit, and purpose.* Sound Wisdom.

ROTHLIN, P., WERDER, P. (2016). *El nuevo síndrome laboral: Boreout.*

SALANOVA, M. (2008). *Organizaciones saludables: Una aproximación desde la psicología positiva.* Alianza editorial. Madrid, España.

SNELL, R. (2007). *Neuroanatomía Clínica*, México: Editorial Médica Panamericana, sexta edición.

SINEK, S. (2017). *Find Your Why: A Practical Guide to Discovering Purpose for You and Your Team.*

URCH DRUSKAT, V., & WOLF, S. (2005). *La inteligencia emocional en el trabajo: como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones.*

WEBER, A., JAEKEL REINHARD d, A. (2000). *Burnout Syndrome: A Disease of Modern Societies?* Occupational Medicine.

WILSON, M. G., DEJOY, D. M., VANDENBERG, R. J., RICHARDSON, H.A., &MCGRATH, A.L. (2004). *Work characteristics and employee health and well- being: Test of a model of Healthy work organization. Journal of Occupational and Organizational Psychology.*

ZEMKE, R., RAINES, C. y FILIPCZAK, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace.*

## ANEXOS

### ANEXO 1 – Entrevista a miembro de Recursos Humanos de la organización bajo estudio

A continuación, se transcribe la entrevista realizada a miembro activo del área de personal de la empresa:

#### 1. **¿Considerás que es importante cuidar el clima laboral en la empresa? ¿Por qué?**

Sí, 100%. La empresa pertenece a una industria que es muy demandada, es el presente y el futuro, ya que hablamos de la industria tecnológica, entonces si no tenemos buen clima laboral es como que implica no ser atractivos para lo que es retención del empleado. Al ser nuestro talento humano muy demandado en el mercado, si el empleado - por más de que gane bien, tenga un buen paquete de beneficios y compensaciones y tener las mejores herramientas para trabajar - se encuentra inmerso en un mal clima de trabajo, ya sea por el cliente para el que trabaja o bien internamente porque las políticas no acompañan, la persona eventualmente va a buscar otra cosa. Por lo general, además, nuestro empleado es instruido, es decir, todos adquieren un título universitario e idioma, entonces podríamos decir que tienen las herramientas como para poder buscar un cambio fácilmente.

Lo mismo sucede para el caso en el que busquemos atraer talento a la empresa, o sea si la organización tiene una mala valoración en las redes por ejemplo o en las páginas web de selección de talentos, se complica mucho más. Y la reputación en verdad, la termina haciendo la persona que dejó la empresa por el boca en boca.

#### 2. **¿Qué estrategias ha implementado o está implementando la organización para cuidar la salud emocional de su gente?**

Implementamos recientemente un Programa de Reconocimientos, ya que creemos que sentirse reconocido es clave en el ambiente de trabajo. Con esto buscamos que el empleado se

sienta querido y valorado por lo que puede dar y aportar a la organización. La mayoría de las personas quieren trabajar en una empresa en la que puedan generar un cambio, entonces es importante hacerle saber a la persona que su granito de arena está siendo efectivo para modificar algo de la realidad en la que trabaja. Este programa consiste, entre otras cosas, en otorgar bonos individuales y grupales por desempeño, destinar presupuesto para que los mentores o *People Leaders* de otros empleados puedan enviarles un regalo para reconocer su esfuerzo y enviar un obsequio al domicilio de cada empleado que es promocionado.

### **3. ¿Hay alguna otra estrategia que planea implementar en el corto plazo?**

Concretamente tres. Por un lado, implementar un Programa de Conexión, el cual consiste en destinar determinado presupuesto a viajes y/o encuentros sociales para los equipos de las diferentes áreas. Esto tiene como objetivo reunir eventualmente a los empleados, teniendo en cuenta que mucha de la fuerza laboral en la empresa se encuentra dispersa geográficamente por Argentina, y, a su vez, considerando que integrarse y fortalecer el vínculo de manera presencial, los motivaría y contribuiría al *team building*. Todo esto siempre en pos de mejorar la experiencia de nuestros colaboradores dentro de la empresa y, por ende, mantenerlos felices para que nos sigan eligiendo todos los días. Este programa en particular, no busca llevarse a cabo sino hasta haber transcurrido algunos meses implementando el Programa de Reconocimientos comentado anteriormente. Esto fue pensado de alguna manera como una pirámide de Maslow, pero desde una perspectiva de propuesta de valor para el empleado. O sea que primero se buscará satisfacer la necesidad primaria de ser reconocidos, y, una vez logrado esto, pensar en conexiones entre empleados.

Por otro lado, para este nuevo año fiscal que comienza en agosto del presente año, la empresa contará con una Psicóloga disponible para que el empleado pueda charlar sobre diferentes temas, como por ejemplo alguna situación en particular que no esté pudiendo manejar a nivel

laboral o personal que lo esté afectando en su día a día. Consideramos fundamental que las personas tengan a quien acudir para preservar su salud mental dentro de la organización.

**4. ¿Hay canales oficiales dentro de la organización a los que un empleado pueda recurrir si, por ejemplo, está sufriendo bullying o algún tipo de acoso laboral?**

Contamos con una Política de Acoso en la cual están especificados los canales que el empleado tiene disponible en el caso de que desee elevar el tema. Esta política está a disposición de todos los miembros de la organización en el *hub* de la empresa, lo que sería nuestro centro de actividad principal en la web, nuestra comunidad virtual. Lo que se puede encontrar ahí concretamente es una serie de documentos con la información necesaria y el procedimiento sugerido para actuar en estos casos. La realidad es que entendemos que al ser situaciones que incomodan al empleado, seguramente éste termine acudiendo a quien le inspire más confianza dentro de la organización, sea su manager, people leader, alguien de recursos humanos o bien, algún otro compañero de trabajo. Pero por supuesto, nuestro objetivo como empresa es que, ante estas situaciones de acoso, el empleado haga el *speack up*, es decir, denuncie de manera oficial para cambiar la situación y tomar las medidas correspondientes.

**5. Entiendo que existen diferentes comités en la organización, ¿cuál es el objetivo de esto?**

Al ser la visión de la organización “*Existimos para hacer que el mundo funcione mejor para todos*”, permite a los empleados que cierto porcentaje de su tiempo lo dediquen a algo que no sea 100% laboral, si no, por un lado, en pos del clima organizacional, y, por otro, de la comunidad de la que son parte. De manera concreta, la empresa fomenta que las personas destinen cierto tiempo de su jornada de trabajo a participar de las actividades e iniciativas de los comités que deseen o con los cuales se sientan afines, siempre y cuando el empleado no descuide sus responsabilidades principales de su puesto de trabajo, deadlines, objetivos y demás. Promovemos

que las personas tengan el *ownership* necesario para que cada uno lo maneje como mejor considere en su agenda, entendiendo que esto hace que los empleados se sientan con mayor autonomía, propósito y dueños de su trabajo, y, por consiguiente, sentirse más motivados y ser más productivos. El fin entonces es que las personas puedan elegir entre los comités existentes como aportar su opinión, idea, perspectiva sobre diferentes temáticas. Entendemos que el ser humano busca, por un lado, pertenecer, y, por otro, resaltar. Esto algo que de alguna manera nos atañe a todos y los comités son un medio para que puedan lograrlo. Actualmente son: comité social, comité de bienestar (*wellness*), comité de filantropía y comité de IDEA (*Inclusion, Diversity, Equity & Awareness*).

**6. Entiendo que semanalmente se les agenda a los empleados en sus calendarios diferentes reuniones opcionales llamadas “Lunch & Learn” (*almorzar y aprender*).  
¿Cuál es el objetivo de estas meetings?**

Para contextualizar, los *Lunch & Learn* son eventos de entre 45 y 60 minutos máximo que tienen lugar en el horario de almuerzo, son voluntarios y de carácter más bien informal. Son una oportunidad para que compañeros de diferentes equipos se reúnan y compartan sus conocimientos y experiencias. Es una forma que la empresa adoptó para promover la libertad y el diálogo sobre temáticas que sean importantes o de interés para los empleados, ya sea a través de un invitado experto en algún tema en particular, o un mismo algún empleado que domine y tenga expertise sobre temáticas y desee exponerlas con el resto de la empresa. Dicho esto, el objetivo concreto que buscamos a través de estos encuentros es el de aumentar el *engagement* o compromiso y motivar a las personas a aprender. La ventaja es que ofrecen una alternativa sociable y colaborativa de aprendizaje, a la vez que fomenta una cultura de intercambio de conocimientos. Por ejemplo, hace algunas semanas atrás, tuvimos un lunch and learn sobre inversiones llevado a cabo por un empleado de la empresa aficionado por las finanzas y la economía, por supuesto adaptado de manera sencilla para quien no tiene conocimientos profundos en esta rama.

## **7. ¿De qué manera la empresa busca conocer cómo se sienten sus empleados?**

A través del eNPS (Employee Net Promoter Score), una herramienta que permite conocer el grado de lealtad de nuestros colaboradores con la empresa. De manera concreta, es una encuesta que busca medir, entre otras cosas, el clima organizacional. Apunta a realizar varias preguntas en las que se debe marcar obligatoriamente una opción, pero todas tienen un campo opcional para escribir un comentario. A nosotros lo que verdaderamente nos hace crecer y lograr una mejora son estos comentarios, pero entendemos que no todos tienen la voluntad de expresarse en esta sección. Esta encuesta se envía a los empleados dos veces al año, a mitad y a fin de año. A modo de ejemplo, con los resultados de los datos obtenidos en la encuesta de fines del 2021, se detectó que los empleados pedían mayor reconocimiento por su trabajo. Es gracias a esto que la empresa formó un área llamada EVP (Employee Value Proposition) que tiene por objetivo mejorar continuamente la propuesta de valor para el empleado, y es acá donde se definió el Programa de Reconocimientos comentado al inicio de la entrevista, así como el futuro Programa de Conexión que se implementará.

## **8. ¿Identificás diferencias en cómo impactan las estrategias en empleados de diferentes generaciones?**

Sabemos que todas las generaciones tienen sus características. En esta empresa no tenemos *baby-boomers*, por ejemplo, ya que no llegan a esta organización por tratarse, por un lado, de personas que están jubiladas o próximas a jubilarse y, por otro lado, porque no tuvieron por lo general las herramientas para adaptarse a la realidad que esta industria de tecnología plantea. Otro dato, por ejemplo, es que los *baby-boomers* no suelen tener formación en el idioma inglés, o muchos de los que la tienen no hablan con el nivel que quizás un *millennial* o *centennial* lo habla. Por supuesto entendemos que las empresas que tienen colaboradores de diferentes generaciones deben prestar mayor atención a los beneficios que ofrecen, ya que, por las características propias de cada grupo, no les será todo igual de atractivo. Pero en nuestro caso, la población es más

homogénea, la mayoría de los empleados son personas menores de 40 años y la mayor concentración de empleados están entre los 20 y 30 años, con lo cual en algún sentido resulta un poco más sencillo la gestión, pues el millennial o generación joven se adapta continuamente a los diferentes cambios de manera rápida. A su vez, esta generación es mucho más independiente e instruida entonces es más difícil y desafiante retenerla y mantener el *engagement*. Por ejemplo, la rotación es bastante alta, no suelen estar más de medio año en una empresa; si sienten que se aburren comenzarán a buscar otras opciones y muy posiblemente las consigan.

**9. ¿Hay algo que consideres que la empresa podría estar haciendo para mejorar algo de su realidad y por ende de la del empleado, y que hoy no esté llevando a cabo? De ser así, ¿cuál crees que podría ser el motivo o el blocker?**

Sí, considero que la organización tiene mucho territorio aún para seguir creciendo en todo lo que es *training* y desarrollo. Hoy en día tenemos presupuesto para las áreas y la gente no lo utiliza, desde mi punto de vista está mal diseñado el sistema para utilizarlo. Quizás yo implementaría dar acceso a una plataforma online con cursos y libros, para que el empleado pueda ingresar y hacer provecho de eso.

Por otro lado, todo lo que es medición de *performance* cambia todo el tiempo, no es constante y no estoy segura de que las evaluaciones de desempeño realmente funcionen o de que los sistemas de promociones sean justos, por ejemplo. Siento que es un área que podría reinventarse desde cero. Lo que pasa es que es una empresa en crecimiento que constantemente compra nuevas empresas, y a la vez no termina de fusionar ninguna. Es como si fuera una persona que quiere estar recibida cuando todavía no terminó el nivel inicial, por hacer una analogía sencilla. Los cambios son demasiados seguidos. No se termina de implementar algo, que ya se propuso una nueva forma de hacerlo y entonces se abandona la anterior. Para mi todo esto impacta en directamente en el clima y en la retención, porque si tuviésemos un buen sistema de capacitaciones y medición de desempeño quizás recibiríamos otra valoración en muchos casos.



Otra oportunidad de mejora relacionada con esto que hablamos es la figura del People Leader en la empresa. Por política, cada empleado tiene un mentor desde que ingresa en la organización, que lo ayudará en su desarrollo de carrera. Pero en muchos casos no funciona como se espera, ya sea porque el PL no tiene tiempo, o porque no hay *match*, etc. Esto es una realidad con la que nos chocamos todos los días y la que más evidente veo. Para mí el blocker está en la estructura del área de Desarrollo de Talento, ya que anteriormente teníamos una manager y referente, pero luego se fue de la empresa para perseguir nuevos horizontes y ahora se decidió que no se le buscará reemplazo. El problema recae en que las personas que quedaron en el área son muy juniors y no pueden con todo. Quizás habría que entender si la empresa y el negocio realmente quieren tener como prioridad esto, porque quizás no.

## ANEXO 2 – Encuesta a colaboradores de la organización bajo estudio



### Trabajo Final de Investigación: La Gestión de las Emociones en las Organizaciones

Esta encuesta es parte de un trabajo de investigación con el objetivo de recabar información entorno a la gestión de las emociones y el clima laboral dentro de la organización, y la forma en que esto impacta en la salud emocional y la productividad de sus colaboradores. Para tal fin, se considera que se entiende por:

- **Clima laboral:** entendido como las percepciones y relaciones de las personas con el ambiente en el que desarrollan su trabajo.
- **Emociones:** conjunto de respuestas orgánicas que siente una persona cuando reacciona ante algunos estímulos externos que le facilita adaptarse a una circunstancia con relación a un individuo, lugar, objeto, entre otros.
- **Estrés:** es un sentimiento de tensión física o emocional. Puede provenir de cualquier situación o pensamiento que lo haga sentir a uno frustrado, furioso o nervioso.

¿Cómo describirías al clima laboral en tu empresa? \*

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

¿Qué factores tienes en cuenta al evaluar el clima laboral? Enumerar \*

Tu respuesta

---

¿Creés que en tu empresa se preocupan por preservar el clima de trabajo? \*

- Siempre
- A veces
- Nunca

Si la respuesta fue "Siempre" o "A veces", ¿podrías indicar de qué manera considerás que lo hace?

Tu respuesta

---

¿Considerarás que tus emociones son tenidas en cuenta por tu empresa/líderes? \*

- Sí
- No
- A veces

Comentario (Opcional)

Tu respuesta

---

¿La empresa en la que trabajas cuenta con una Política de Acoso? \*

- Sí
- No
- No lo sé

Si tuvieses que indicar del 1 al 6 que tan valorado/reconocido es tu trabajo, ¿qué \*  
número elegirías?

1 2 3 4 5 6  
Nada reconocido       Totalmente reconocido

Si tu respuesta es "1" ¿De qué manera te gustaría que fuese valorado/reconocido?

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

Si tu respuesta es del "2" al "6" ¿De qué manera percibís que es  
valorado/reconocido?

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

¿Considerás que lo enumerado en las preguntas anteriores (estrategias y \*  
políticas para preservar clima laboral, gestión de las emociones, reconocimiento  
del trabajo) afectan tu desempeño?

- Sí  
 No

Comentario (Opcional)

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

¿Considerarías al clima laboral como factor decisivo a tener en cuenta a la hora de evaluar una propuesta laboral? \*

- Sí
- No
- Me es indiferente

Comentario (Opcional)

Tu respuesta

---

¿Alguna vez experimentaste estrés en tu trabajo? \*

- a. Siempre
- b. De manera recurrente
- c. Rara vez
- d. Nunca

Si tu respuesta fue "a", "b" o "c", ¿podrías dar un ejemplo de alguna situación en particular? \*

Tu respuesta

---

¿Sentís que podés expresarte abiertamente en tu empresa? \*

Sí

No

Comentario (Opcional)

Tu respuesta

---

¿Considerás que tu empresa tiene oportunidades de mejora? \*

Sí

No

Si tu respuesta fue "Sí" ¿cuáles son?

Tu respuesta

---

### **ANEXO 3 – Comités existentes en la organización bajo estudio**

Comité Social: Se ocupa de organizar y promover iniciativas que generen conexión entre los empleados, como eventos sociales en la oficina y encuentros virtuales de carácter informal en los que se llevan a cabo actividades de recreación.

Comité de Bienestar: Se encarga de promover el bienestar físico y mental de los empleados, a través de actividades como clases de elongación, meditación, yoga, así como de charlas informativas acerca de la importancia de llevar una alimentación saludable, realizar actividad física y crear conciencia entorno a la salud mental.

Comité de Filantropía: Se encarga de organizar actividades de voluntariado en beneficio de organizaciones externas y de incentivar a que los empleados participen de las mismas.

Comité de IDEA: Llamado así por sus siglas en inglés que hacen referencia a la Inclusión, Diversidad, Equidad y Conciencia (*Inclusion, Diversity, Equity & Awareness*), es el que se ocupa de establecer políticas que persigan la inclusión de minorías en la organización.



## DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 20 de octubre del 2020

 Valentina Gaspar

.....  
Firma y aclaración

29113

.....  
Número de registro

39237747

.....  
DNI