

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE MÉXICO**

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS  
POLÍTICAS Y SOCIALES**

**FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES  
INSTITUTO DE INVESTIGACIONES SOCIALES  
CENTRO DE INVESTIGACIÓN SOBRE AMÉRICA DEL NORTE  
CENTRO REGIONAL DE INVESTIGACIONES MULTIDISCIPLINARIAS  
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLAN**

**La Inteligencia Emocional como Herramienta de la  
Comunicación Organizacional**

**T E S I S**

**PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRA EN COMUNICACIÓN**

**PRESENTA:**

**LIC. HILDA PÉREZ RÁBAGO**

**TUTORA: DRA. ALMA ROSA ALVA DE LA SELVA**

**CIUDAD UNIVERSITARIA, NOVIEMBRE, 2006**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **Un agradecimiento, una dedicatoria:**

*A mi Padre celestial, quien me dio la oportunidad de abreviar un poco más del conocimiento humano y lograr un mérito en su nombre; gracias por mostrarme siempre el camino.*

*A la Universidad, a quien abandone por algunos años, vuelve a abrirme sus brazos amorosos, a contagiarme de inquietud y sed de conocimiento; gracias por cobijarme con su sabiduría.*

*A mis Maestras, a cada una de las que me han honrado siendo mis guías intelectuales durante este proceso, gracias por compartirme del rico caudal que contienen sus mentes, y sobretodo, gracias por hacerme sentir orgullosa de pertenecer a este género bendito.*

*Al Dr. Herrera, por que me compartió de su tiempo y sus conocimientos, gracias por aclararme la perspectiva.*

-----\*\*\*\*\*-----

*A mi familia:*

*En especial a ti princesa, este logro también es tuyo, por que cada vez que te necesité durante esta empresa, estuviste al pié, me diste de tu tiempo, de tu ayuda y apoyo como sólo tú solías hacerlo. Te dedico el último estirón, al rato nos vemos.*

*A mis padres, Madre incansable y perseverante, gracias por equipar a cada uno de tus hijos con la voluntad, la fuerza e independencia, necesarias para nunca dejarse vencer. Padre gracias por dejarme ver que no existen tareas imposibles de realizar.*

*A Darién y Derek, mi más bello y profundo motivo para aspirar a ser mejor persona; gracias por existir y enseñarme con su sonrisa y la pureza de su mirada, el valor de la emoción que nos distingue, reivindica y nos hace especiales, el amor.*

*A Alberto, compañero y amigo en esta mágica travesía llamada vida, gracias por hacerme sentir la necesidad de seguir creciendo.*

*A mis hermanas y hermanos, sobrinos y a todos aquellos seres que le dan a mi vida el soporte y la fortaleza necesarios para nunca sentirme sola; infinitamente gracias por su ayuda y apoyo, son parte vital no sólo en el cumplimiento de esta meta sino también de mi existencia.*

-----\*\*\*\*\*-----

*A mis amigas, amigos y compañeros del posgrado; a todos los que siempre tuvieron la paciencia y el tiempo para escucharme cuando sentía que me atoraba en el camino; gracias por su amistad.*

# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	1
<b>1. Construcción teórica de la inteligencia emocional</b>	5
1.1 ¿Qué es el ser humano?	7
1.1.1 El ser humano como sistema Bio-psico-social	16
1.2 Origen de la inteligencia emocional; diferentes perspectivas epistemológicas e históricas	20
1.2.1 Inteligencia emocional: concepto contemporáneo	26
1.2.2 Características intrínsecas de la inteligencia emocional	29
1.3 Cómo nacen las emociones: funcionamiento neurológico y adaptativo	34
1.3.1 Tipología de las emociones	35
1.3.2 Función social de las emociones: su impacto en el pensamiento, las actitudes y el comportamiento	37
1.3.3 Las emociones y su desempeño en el proceso comunicativo	40
<b>2. Comunicación organizacional</b>	42
2.1. Panorama global de la sociedad y las organizaciones	44
2.2 La comunicación	49
2.2.1 Comunicación organizacional	53
2.2.2 Ámbitos que comprende la comunicación organizacional	55
2.2.3 Función de la comunicación organizacional	58
2.3 Niveles de la comunicación organizacional	61
2.4 Técnicas de comunicación	63
2.5 Importancia de la comunicación en el ámbito laboral	66
<b>3. La importancia de la inteligencia emocional en la comunicación organizacional</b>	69
3.1 El nuevo paradigma de las organizaciones inteligentes	72
3.2 La cultura organizacional, base de la comunicación inteligente	78
3.3 La conveniencia de las habilidades humanas en el contexto laboral	90
3.3.1 Técnicas para desarrollar habilidades sociales	93
3.4 El papel de la negociación en la comunicación organizacional	96
3.5 Las emociones: su participación en la evaluación de desempeño	101
3.6 La comunicación inteligente y el pensamiento asertivo	105
3.6.1 Técnicas de comunicación para formular mensajes y escucha asertiva	110
<b>Epílogo: La calidad de vida, la calidad laboral y la inteligencia emocional: una cuestión de educación</b>	116
De lo local a lo global	121
De la calidad de vida a la calidad laboral	122
Las consecuencias	124
La inteligencia emocional y la educación	126

<b>Conclusiones Generales</b>	132
<b>Bibliografía General</b>	134
<b>Hemerografía</b>	136
<b>Webliografía</b>	136
Bibliografía del epílogo	137
Hemerografía	137
Webliografía	138

## Índice de cuadros

Cuadro 1.1 Cuando las emociones piensan: una cuestión de disonancia	19
Cuadro 1.2 Cualidades de la inteligencia emocional	30
Cuadro 1.3 Las esferas de las emociones	36
Cuadro 1.4 Clasificación funcional de las emociones	38
Cuadro 1.5 Un caso de análisis: emoción y percepción	40
	62
Cuadro 2.1 Directrices de la Comunicación	
Cuadro 3.1 Proceso de conversión del conocimiento en la organización	75
Cuadro 3.2 Valores de la cultura organizacional	80
Cuadro 3.3. Premisas de la comunicación inteligente	89
Cuadro 3.4 Componentes de las habilidades sociales	94
Cuadro 3.5 Aspectos cotidianos y negociación	96
Cuadro 3.6 Consideraciones útiles en el proceso de negociación	100
Cuadro 3.7 Principios de la retroalimentación de E. D. Efectiva	104
Cuadro 3.8 Comunicados no asertivos en la organización	105
Cuadro 3.9 Técnicas para desarrollar el pensamiento asertivo	111
Cuadro 3.10 Modelo de efectividad personal	112

## Índice de figuras

Figura 2.1 Principales elementos involucrados en el proceso de comunicación	51
Figura 2.2 Consideraciones para una comunicación efectiva	65

# Introducción

La presente investigación titulada “La Inteligencia Emocional como Herramienta de la Comunicación Organizacional” adopta la tesis de la inteligencia emocional; línea de pensamiento que destaca la importancia del desarrollo de la habilidad emocional a diferencia del coeficiente intelectual para brindar mayores posibilidades de entendimiento y empatía entre un grupo de sujetos que interactuar laboralmente; y la relaciona con los elementos de la comunicación organizacional, o bien, conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos internos y externos. De tal manera que las instituciones se sirvan del enfoque que ofrece esta óptica, para enriquecer los procesos interpersonales que se llevan a cabo dentro de la estructura; con el fin de eliminar las barreras de comunicación que imponen los diferentes estados anímicos que se generan durante las jornadas de trabajo entre grupos de sujetos de diferente género, nivel cultural, nivel socio-económico, religión o idioma; y con ello generar una propuesta que mejore los niveles de satisfacción laboral relacionada con la administración de recursos humanos.

La rigurosa observación del entorno laboral, nos permite deducir que actualmente en diversas organizaciones de nuestro país, existe un detrimento en las relaciones humanas; derivado de una deficiente comunicación interpersonal al servicio de los procesos productivos. Los seres humanos son percibidos por las gerencias como sujetos inanimados, incapaces de sentir o pensar ante acciones arbitrarias o ante actividades mecánicas y repetitivas. Los gerentes o dueños de las organizaciones piensan y proyectan que los sentimientos no son un factor preponderante en el mundo del trabajo; sin contemplar que dichos estados anímicos son un deseo natural y una necesidad humana, especialmente si se toma en cuenta la cantidad de tiempo que un sujeto invierte dentro de las instalaciones laborales.

En este trabajo observamos que el estudio concienzudo de las emociones no es un tema de moda y mucho menos una preocupación actual.

Por esta razón, nuestra hipótesis supone: Que si las empresas e instituciones trabajan contemplando el potencial humano en toda su dimensión, apoyando y promoviendo el desarrollo de la inteligencia emocional en los colaboradores, en las políticas, normas, cultura; y por tanto, en la comunicación organizacional misma; se obtendrán altas tasas de rendimiento productivo y de relaciones humanas.

En tal contexto tenemos como objetivo general, desarrollar una relación coyuntural entre la inteligencia emocional y la comunicación organizacional; proponiendo que nuestra primera categoría contiene los elementos propicios para ser una herramienta básica dentro de los procesos de comunicación involucrados en el ámbito organizacional, ya que la segunda categoría representa el sistema nervioso central de las organizaciones, por que su responsabilidad es administrar todos los flujos de información y regular el entendimiento, la coordinación y la cooperación de todas las personas que participan en ellas.

Para el cumplimiento de tal fin, es necesario como primer objetivo particular; construir una descripción ontológica, bajo el paradigma hermenéutico, metodología de investigación que permite esclarecer textos para fijar su verdadero sentido. La necesidad de esta disciplina en específico, está dada por el interés de situarse en el ser humano para validar la inteligencia emocional como una tesis con antecedente histórico y evolutivo en diferentes momentos epistemológicos.

El segundo objetivo particular, persigue describir detalladamente los recursos e instrumentos al servicio de la comunicación organizacional, con el fin de destacar su importancia y pertinencia en este ámbito.

El tercer y último objetivo particular, tiene como fin integrar e identificar la pertinencia de la inteligencia emocional en los procesos de comunicación organizacional; generar sugerencias y reflexiones concretas, que conlleven al cumplimiento de nuestro objetivo central.

Para lo cual hemos desarrollado una investigación de naturaleza cualitativa, bajo el método teórico descriptivo, basado en técnicas de recopilación documental (bibliográficas, hemerográficas y de la web); que han conducido a elaborar un documento monográfico, consistente en recopilar, analizar, discriminar e integrar toda información teórica posible, análoga al objeto de estudio; organizada en tres niveles de importancia, de acuerdo con el modelo de Mazeaud.

Así, en el primer capítulo de la investigación denominado “La Construcción Teórica de la Inteligencia Emocional”, planteamos al ser humano como una entidad conformada por componentes psico-biológicos y sociales; con el objeto de destacar, dar antecedente y validez teórica a la autorregulación emocional.

En el segundo capítulo “Comunicación organizacional”, exponemos los elementos de la comunicación en las empresas, vinculando la teoría organizacional en su componente de las nuevas relaciones humanas. Aquí analizamos detenidamente los canales y técnicas que utilizan las empresas para interrelacionarse de manera formal, con fines de demostrar que el proceso de comunicación es una función vital, que enlaza a la estructura productiva con su razón de existencia social y económica; con los usuarios internos y externos, destacando que por ello, no es sólo un sistema cotidiano de interconexión entre áreas.

En el tercer capítulo titulado “La Importancia de la Inteligencia Emocional en la Comunicación Organizacional”, tomamos como punto de partida los objetivos de la Nueva Cultura Laboral, promovida desde 1995 por la Secretaria del Trabajo, y los mencionamos con la intención de enfatizar que las organizaciones son el lugar perfecto para promover el aprendizaje y el desarrollo de habilidades relacionadas con la Inteligencia Emocional (IE). Destacamos que el trabajo cumple un rol central en la vida de las personas; por consiguiente nuestra identidad, autoestima y actitudes están afectadas por las experiencias laborales, ya sea positiva o negativamente. Así también, proponemos una serie de técnicas para desarrollar relaciones interpersonales que no se interpongan con el quehacer productivo, sino por el



contrario, que los sujetos enriquezcan las actividades laborales convirtiendo el conocimiento explícito en conocimiento tácito, de manera asertiva; para lo cual insertamos una serie de sugerencias y técnicas que consideramos útiles para lograr los propósitos expuestos con anterioridad.

El apartado denominado Epílogo, resulta ser un conjunto de reflexiones que generamos en el camino de la construcción del objeto de estudio, mismas que no nos alejaron de nuestra hipótesis original; sin embargo nos permitieron identificar categorías relacionadas con los obstáculos y limitaciones que la propuesta de la investigación puede enfrentar, por las condiciones de tipo social y económico que prevalecen en el mercado laboral, como consecuencia de la globalización.

Por último, es sabido que toda tesis exige un apartado de conclusiones a las que se arriban, después de un proceso de investigación y razonamiento que satisfagan la afirmación o negación de la suposición que origino dicho análisis; para tal caso, nuestra postura se reafirma, ya que una característica esencial de los estudios de tipo cualitativo es precisamente llevar a cabo un proceso de comprensión profunda de problemas prácticos, que desaten el desarrollo de estrategias para mejorar las relaciones que propicien un cambio social.

Consideramos que está investigación es novedosa por el tipo de categorías que aborda; además, abre la brecha para diseñar proyectos del orden cuantitativo, ya que proporciona técnicas y herramientas que llevadas a la práctica pueden arrojar resultados cuantificables y medibles que refuten o validen nuestro supuesto.

A corto plazo sin embargo, nuestra ambición es que este estudio contribuya a facilitar los medios para generar un adecuado manejo en la comunicación de los seres humanos que conforman las organizaciones, pues la piedra angular de toda evolución en el contexto social es el propio ser humano.

# Capítulo 1

## Construcción teórica de la inteligencia emocional

**Objetivo particular:** Construir una descripción ontológica, bajo el paradigma hermenéutico, que valide la inteligencia emocional como una tesis con antecedente histórico y evolutivo y definir el concepto.

☞ **En este capítulo, usted encontrará:**

### 1.1 ¿Qué es el ser humano?

1.1.1 El ser humano como sistema Bio-psico-social

### 1.2 Origen de la inteligencia emocional; diferentes perspectivas epistemológicas e históricas.

1.2.1 Inteligencia emocional: concepto contemporáneo

1.2.2 Características intrínsecas de la inteligencia emocional

### 1.3 Cómo nacen las emociones: funcionamiento neurológico y adaptativo

1.3.1 Tipología de las emociones

1.3.2 Función social de las emociones: su impacto en el pensamiento, las actitudes y el comportamiento

1.3.3 Las emociones y su desempeño en el proceso comunicativo

# Capítulo 1

## Construcción teórica de la inteligencia emocional

*¿Para qué empeñarse en conocer los sentimientos?  
...por que es lo único de verdad nos interesa...*

José Antonio Marina

La pertinencia de este apartado, surge de contemplar que en algunos ámbitos se considera a la Inteligencia Emocional tan sólo como una línea de pensamiento canalizada bajo este lucrativo nombre; en donde diversos autores predicán el desarrollo del coeficiente emocional; por ello, nuestro interés en este punto, es ofrecer datos y posturas que expliquen la trascendencia histórica que el estudio de las emociones ha gestado en el hombre, en su paso por el universo.

El hombre es una de las criaturas vivientes más jóvenes sobre la faz de la tierra, no tiene la velocidad de la gacela, ni el encanto del pavo real, su tamaño varía, sus características físicas también, no puede volar, ni tampoco respirar bajo el agua.

Cuando nace es uno de los seres más inofensivos, no viene al mundo provisto de garras o dientes que lo protejan. Requiere de un entorno social que lo acoja y le ayude minuto a minuto a procesar los datos y novedades que le rodean. Sin embargo, posee algo que hace de ese sujeto frágil, la criatura más fuerte del planeta: una poderosa mente en donde se encuentran todas sus facultades en progresivo perfeccionamiento, que se manifiestan día con día, alimentándose y procesando los estímulos e información de su entorno.

Como señala J. Bronowsky<sup>1</sup>, antes de llegar a lo que somos ahora, *Homo sapiens*, el hombre tuvo que escalar una gran montaña llamada evolución. Durante millones

---

<sup>1</sup> Bronowsky, J., *El ascenso del Hombre*, Ed. Fondo de Cultura Interamericano, México 1986, p. 42.

de años se ha esforzado continuamente por conquistar su universo, ajustándose rápidamente a las adversas condiciones del medio ambiente, ha hecho posible su sobrevivencia en una gran variedad de hábitats.

La más sobresaliente de las evoluciones es un acto interno. Por ello, en este apartado tomamos como premisa de explicación algunos referentes históricos que nos revelan cómo es que el hombre ha logrado conquistar y comprender su entorno; y derivado de ello, la evolución misma de sus pensamientos y conocimientos.

## 1.1 ¿Qué es el ser humano?

*"...un solucionador de problemas"*

Leonardo Polo

Desde que adquirió conciencia de su propio existir, el individuo humano se ha formulado diversas preguntas relacionadas con su esencia; ¿Quién es? ¿De dónde viene? ¿Hacia dónde se dirige? ¿Por qué es único? ¿Qué lo hace especial?

La creatividad humana ha dado pauta a recrear todo lo visible a lo ancho y largo del mundo, a partir de la utilización de los recursos naturales a su alcance. La Sociedad Agrícola; la invención de la rueda, la mejora en los implementos y herramientas de labranza y la observación razonada de los eventos climatológicos, permiten al hombre encontrar un motivo para permanecer en un sólo lugar y mantenerse en grupo para asegurar su existencia.

A partir de entonces la sociedad como tal ha sido el primer éxito del hombre; dividiendo las eras humanas de acuerdo con los eventos políticos, religiosos, culturales y sociales que se han dado cronológicamente.

La era actual ha sido denominada como Sociedad Informática, y una de sus particularidades es la relación que se establece entre las empresas y quienes las conforman y fundan el destino de éxito o fracaso de una meta productiva, empresa u organización.

Los administradores de personal especializados se apoyan en aportaciones multidisciplinarias hechas por investigadores del comportamiento, científicos naturales y sociales; mismos que persiguen generar explicaciones o predicciones que les faciliten a los supervisores de recursos humanos, familiarizarse con las motivaciones y mecanismos que controlan el proceder de la persona humana.

Esta no es una estrategia nueva o exclusiva del ámbito administrativo; más bien ha sido una constante relacionada con la propia evolución del pensamiento humano. El rastreo documental que hicimos a lo largo de esta investigación, consintió identificar que la motivación, entendida como explicación conceptual que induce al comportamiento o a la acción, permite categorizar la existencia humana y los distintos eventos que de ella se desprenden.

Por ejemplo; el hombre, la finalidad de su vida y la transformación de su entorno es una preocupación inmanente a la existencia humana. Independientemente de las épocas, las regiones geográficas y las civilizaciones; estas inquietudes han tenido lugar, por lo que obviamente, se han generado diversos puntos de vista sobre la naturaleza humana.

Por ello, es necesario identificar los conceptos más relevantes dentro del marco teórico que fundamentan esta exposición, así como las condiciones en que se interpolan en la línea del tiempo desde el punto de vista hermenéutico; para con ello formar el sentido de lo que aquí se expone, y contribuir en la creación de respuestas a las preguntas planteadas líneas arriba y al cumplimiento de la hipótesis general planteada.

Algunas aproximaciones históricas sobre la naturaleza humana, los podemos obtener de entre las más difundidas reflexiones filosóficas; producidas en la Grecia Clásica, cuyo máximo representante fue Sócrates, quien sostenía que la esencia que constituye la naturaleza humana es la virtud, el saber actuar bien. Su máxima “**conócete a ti mismo**”, así como sus diferentes aportaciones al conocimiento sobre el hombre son antropocéntricas, pues hacen objeto de estudio al hombre mismo<sup>2</sup>.

Bajo esta óptica, Sócrates afirmó que el hombre es una criatura en constante búsqueda de sí mismo, en todo momento de su existencia debe mantener bajo examen y escrutinio racional su conducta, sus emociones y sus creencias.

Esas premisas, su discípulo Platón, las resignificó desde una perspectiva moral y política, atribuyendo que lo real y verdaderamente humano se encontraba en el alma; esto es, la esencia, pues el cuerpo es tan sólo un instrumento a su servicio. Para Platón el ser humano es un alma racional encadenada a un cuerpo material y sensible, que busca salir de él para retornar a un estado original de perfección, a través de una continua lucha por el logro del conocimiento y la verdad; evitando las falsas percepciones de los sentidos.

La función prioritaria de todo ser humano ha de ser el cultivo de su inteligencia, es decir, un deber moral para el rescate de su alma de lo terrenal (*doxa* o *mundo sensible*) y de ese modo alcanzar el mundo superior de la perfección (*episteme* o *mundo inteligible*)<sup>3</sup>.

Contrario a lo anterior, Aristóteles discípulo de la academia platónica, concibió al ser humano como un individuo formado por sustancias fijas, vinculado ineludiblemente al “mundo natural” o realidad, donde el hombre no es aislado ni autosubsistente<sup>4</sup>.

---

<sup>2</sup> Platón, *Diálogos*, Estudio preliminar de Larroyo Francisco, Ed. Porrúa, México 1989, p. xii.

<sup>3</sup> Opus citus, p. xiii.

<sup>4</sup> Aristóteles, *Ética Nicomaquea–Política*, (Versión española de Gómez Robledo Antonio), Colección Sepan Cuántos, Ed. Porrúa, México 1994, p. x.

Así, el pensamiento occidental clásico acuñó tres concepciones del mundo, del hombre y sus relaciones, fundando tres sistemas filosóficos, el materialismo, el idealismo y el hilomorfismo<sup>5</sup>. Corrientes filosóficas de las que por más de veinte siglos abrevaron otros teóricos, filósofos y estudiosos del hombre, del conocimiento y la realidad.

Fue necesario que las sociedades vivieran acontecimientos históricos severos, así como rupturas religiosas y políticas para que los paradigmas dieran cabida a la legitimación de la ciencia social y el comportamiento.

La filosofía se encontró dominada por el método escolástico, basado en comparar y contrastar las opiniones de autoridades reconocidas. Descartes se opuso, estableciendo que “nuestra búsqueda del camino directo a la verdad, no debe ocuparse de objetos de los que no podamos lograr una certidumbre similar a las de las demostraciones de la aritmética y la geometría”<sup>6</sup>.

Descartes sostuvo el dualismo alma-cuerpo con Aristóteles y, también comparten la definición de sustancia; precisado como aquello que existe por sí mismo y no necesita de otra realidad para existir, la divide en dos partes: Sustancia pensante o *res cogitans* o inteligencia, y sustancia extensa o *res extensa*.

La metafísica de Descartes propone no creer ninguna verdad hasta haber establecido las razones para creerla, con ello estableció la duda metódica. El único conocimiento seguro a partir del cual comenzó sus investigaciones lo expresó en la famosa sentencia: *Cogito, ergo sum*, “Pienso, luego existo”<sup>7</sup>. Partiendo del principio de que la clara conciencia del pensamiento prueba su propia existencia; él también aceptó la existencia de Dios.

El debate se intensificó con las propuestas del francés Blas Pascal quien generó la teoría alma-pasión-cuerpo, aunque reconoció la inmortalidad del alma, no

---

<sup>5</sup> Kudrin, A. K., *La lógica y la Verdad*, Ed. Asbe, México 1981, p. 65.

<sup>6</sup> Opus citus, p. xxi.

<sup>7</sup> Opus citus, p.xxiii.

compartió el férreo racionalismo de Descartes y otorga suma importancia a la pasión, según él; “el corazón tiene razones que la razón no conoce”<sup>8</sup>, iniciando así el primer postulado que toma en cuenta la parte emocional del ser humano.

Opuesto a lo anterior, mientras que los filósofos desmembraban las cualidades del alma y su proceder; Charles Darwin, biólogo y David Wallance, naturalista (británicos del siglo XIX), plantearon que todas las formas de vida se han desarrollado a través de un lento proceso de evolución y selección natural. Las teorías evolucionistas Darwin-Wallance, se opusieron a las teorías fijistas, causando gran polémica en el pensamiento científico y filosófico.

Al finalizar el siglo XIX y durante todo el XX; filósofos muy diversos como Jaspers-Gabriel Martel y Kloosterboer, desde perspectivas religiosas de origen cristiano; hasta Heidegger y Sartre, desde una óptica atea, intentaron explicar las distintas motivaciones que se forman en el hombre.

Jean Paul Sartre, sostenía que la finalidad de la existencia está intrínsecamente relacionada con los valores, entendidos estos como todo aquello que hace al hombre apreciar o desear algo. El libre albedrío o los actos del ser humano parten de su voluntad y libre elección<sup>9</sup>. La teoría del libre albedrío, se constituyó un elemento fundamental de su sistema filosófico: el existencialismo. Esto es, el hombre siempre está eligiendo, es ante todo un proyecto (potencia) y sólo es lo que él se hace a sí mismo (realización).

En consecuencia, el existencialismo es inapelablemente opuesto al determinismo, posición filosófica que sugiere que la acción del hombre se encuentra determinada por causas o razones independientes a su voluntad, y por tanto, no reconoce la libre elección. Este último postulado fue acuñado por Max Scheler, quien asigna un

---

<sup>8</sup> Marina José A., *El laberinto Sentimental*, Ed. Anagrama, México 2000, p. 15.

<sup>9</sup> Sartre, Jean Paul, *El ser y la nada, Ensayo de ontología fenomenológica*, Ed. Lozada, Buenos Aires 1972, 145-146.



sentido de apriorismo en los valores, es decir, son creencias independientes de la experiencia humana<sup>10</sup>.

Por el contrario, la corriente racionalista entraña dos principios divergentes sobre la conducción de las actitudes y actos en la vida cotidiana, pues el ser humano es un fin (objetivo) en sí mismo, y no un medio (instrumento). Según Emmanuel Kant, filósofo alemán del Siglo XVIII, estos dos principios son:

- La Máxima: principio subjetivo del querer -lo que quiero yo para mí mismo.
- Ley Moral, principio objetivo del querer -lo que yo quiero para todos-. “Ni en el mundo ni fuera de él, es posible pensar nada que pueda ser considerado bueno sin restricción, que no sea la buena voluntad”.<sup>11</sup>

El hombre como ser racional, debe obrar de acuerdo a las leyes morales y no solamente por impulsos, su principal instrumento es el pensamiento. Esta corriente filosófica afirma que el conocimiento es de tipo racional (René Descartes) llevando al extremo la aplicación de los procedimientos racionales inductivos a la ciencia.

También durante el Siglo XX, la ciencia del comportamiento recibe un gran impacto, mediante la teoría del psicoanálisis, formulado por Sigmund Freud, con ella se plantea la estructura psíquica del hombre, con la dualidad de composición consciente e inconsciente, sus particularidades son:

- El “ello”: formado por todos los deseos inconscientes y primarios que tiene el ser humano (*pulsiones*) desde que nace, esos deseos son energía que quiere liberarse.
- El “superyo”: la conciencia moral de la persona, el conjunto de normas que el ser humano aprende desde que nace. Esas normas son imposiciones que no dejan que el ello se manifieste abiertamente o bien, que la energía se libere.

---

<sup>10</sup> Cit. por López de Llergo A. T., en *Valores, valoraciones y virtudes*, Ed. CECSA, México 2002, pp. 67-71.

<sup>11</sup> Kant, Emmanuel, *Ética y Estética*, Ed. Alaguara, México 1987, p. 35.

- El “yo”, ateniéndose al principio de realidad, trata de ajustar las pulsiones del ello dominado por el principio del placer, a las exigencias del superyo dominado por el deber moral.

El último de éstos, intercede entre los impulsos y deseos instintivos por un lado, y las presiones morales por otro; atendiendo a las exigencias del medio social.

Hasta aquí, el recuento histórico realizado tiene por intención, destacar que las teorías expuestas son complementarias y no excluyentes una de otra en la construcción de la identidad del hombre.

En la actualidad, estudiosos de las corrientes arriba citadas, han dado forma a la denominada *Escuela del Realismo de los Valores*, quienes la conforman, han notado que el tema de los valores va de la mano con la educación; elementos fundamentales en el complejo proceso de autoconocimiento humano; sus posturas por demás interesantes, proponen que los valores en el hombre son:

- a)** Esencias absolutas e inmutables, que sacan de la indiferencia al ser
- b)** Realidades objetivas que si se interiorizan mueven la conducta
- c)** Propician la educación y favorecen la realización de la persona por que devienen en virtudes
- d)** Madura la personalidad
- e)** Dan sentido y orientación a la vida

Su planteamiento propone considerablemente que la naturaleza humana está integrada por un cuerpo que responde a leyes biológicas, pero también, otra serie de funciones psicológicas tales como la memoria y la inteligencia y, por supuesto el aprendizaje; mismas que se van perfeccionando a través de un largo proceso de maduración físico y mental, en el que intervienen factores sociales<sup>12</sup>.

---

<sup>12</sup> López de Llergo A. T., *Valores, valoraciones y virtudes*, Ed. CECSA, México 2002, pp. 92-105.

Adicionalmente, se destacan algunos estudios recientes en el campo de la neurofisiología. El *Homo sapiens* está caracterizado, desde el punto de vista taxonómico, como otro miembro del reino animal. Su cerebro es más grande (capacidad media de 1.400 cc) que el de otros mamíferos<sup>13</sup>.

El desarrollo neurológico del cerebro humano se realiza a gran velocidad, gracias a un periodo prolongado de estimulación y dependencia hacia los adultos. Se ha comprobado que ante la carencia de vínculos emocionales en sus primeros años de vida, el desarrollo del cerebro es incompleto<sup>14</sup>.

Los requerimientos fisiológicos necesarios para el perfeccionamiento de la capacidad de habla, aparecieron como consecuencia de la adquisición de la postura erguida, que permitió la ubicación adecuada de las cuerdas vocales, y de la utilización más compleja de las manos. El habla se ha desarrollado tal y como lo conocemos hoy, debido al aumento de tamaño y especialización de un área denominada circunvolución de Broca, requisito indispensable para conseguir el control preciso de labios y lengua<sup>15</sup>.

Las adaptaciones descritas, hicieron de los seres humanos, animales más flexibles en comparación con otros primates y permitieron el desarrollo de una amplia variedad de capacidades y versatilidad en el comportamiento, que no tiene comparación en el resto del mundo animal. El gran tamaño del cerebro, su complejidad y maduración lenta, junto con el desarrollo neurológico a lo largo de los doce primeros años de vida, proporcionaron la base para que el comportamiento estereotipado e instintivo pudiera ser modificado a través del aprendizaje<sup>16</sup>.

---

<sup>13</sup> Bronowsky, J., *El ascenso del hombre*, opus citus, p. 41.

<sup>14</sup> Sagán, Carl, *Los dragones del edén*, Ed. Alhambra, México 1980, pp. 123-125.

<sup>15</sup> Bronowsky, opus citus, p. 41.

<sup>16</sup> Opus Citus, p. 127.

Los cambios generados y reajustes en el medio ambiente se aceptaron con rapidez y no por un proceso genético lento, característica básica que hace especial y diferente al ser humano entre las otras especies. Ello condujo a que la supervivencia se hiciera posible en condiciones extremas, en una amplia variedad de hábitats sin necesidad de una modificación adicional de la especie.

La raza humana al nacer posee pocos rasgos innatos, pero con una gran potencialidad de desarrollo del comportamiento. Toda su existencia está sujeta a procesos de aprendizaje, para así alcanzar su desarrollo completo como ser humano.

Antropológicamente hablando, lo que confiere sentido humano al *Homo sapiens* es la cultura; considerada como “[...] una forma determinada según la cual los hombres ordinariamente viven, piensan y actúan [...]; el conjunto de pensamientos y realizaciones, incluyendo el idioma o lengua, arte, literatura, ciencia, inventos, filosofía y religión”<sup>17</sup>; a través de los cuales se planifican y desarrollar pensamientos conscientes, valores y formas de vida, así como la transmisión de las técnicas y del sistema de relaciones sociales y la modificación del medio ambiente de una generación a otra. La historia del hombre es historia de su cultura, de la transformación de su mundo y simultáneamente de la transformación de él mismo.

Los modelos de comportamiento requeridos para la planificación y creación de herramientas se desarrollaron hace al menos 2,5 millones de años; además, también existieron en esa época, formas de comunicación con códigos especializados, sino de qué otra forma se organizaban las cacerías, el uso de fuego, la confección de atuendos y los rituales.

---

<sup>17</sup> Beriain, Josexto, *La integración de las sociedades modernas*, Ed. Anthropos, Barcelona 1994, pp. 287-289.

Hay evidencias de que hace 30.000 o 40.000 años ya se llevaban a cabo algunos rituales religiosos, registros sistemáticos de algunos hechos y la existencia de un lenguaje avanzado, cuyas normas permitieron la organización social.

A partir de entonces, el género *Homo* comenzó a conformarse en el actual *Homo sapiens*; surgió por fin la categoría, la dimensión humana; “[...] el hombre es un ser, y ésta es una característica casi exclusivamente suya [...]”<sup>18</sup>.

“Actualmente las ciencias del comportamiento consideran al hombre como una unidad indivisible en la cual concurren tres grandes vertientes: biológica, psicológica y social [...]. Así pues, nunca pierden de vista la integración biopsicosocial del hombre, a fin de entender más acertadamente la conducta del mismo. [...] Una ciencia que dejara alguna de esas vertientes de lado, estaría dividiendo de forma artificial al hombre”<sup>19</sup>.

### 1.1.1 El ser humano como sistema bio-psico-social

¿Qué estoy haciendo?, ¿para quién lo hago?, ¿me produce felicidad lo que hago?

En el apartado que antecede se expresó cómo a través de la búsqueda de la esencia humana, se han logrado diversos conocimientos que se dirigen a proporcionar una visión integradora del ser humano. Cada sujeto tiene cuerpo, mente y espíritu, “como un yo integrado. Un ser que tiene en su cuerpo sensaciones, en su mente pensamiento y en su espíritu afectos. No se puede actuar o trabajar un aspecto sin que el otro interfiera”<sup>20</sup>.

Este apartado tiene por objeto, aproximarnos a la respuesta de la pregunta -¿qué es la *personalidad* del ser humano y cómo se conforma? Por ello, es necesario

---

<sup>18</sup> Polo, L., *¿Qué es el hombre?*, Ed. Anagrama, México 2000, pp. 20 y 217.

<sup>19</sup> García, Alonso, et. Al., *Psicología*, Mac- Graw Hill, México 1997, p. 215.

<sup>20</sup> Romero, Patricia, *La comunicación interpersonal*, Ed. Urano, México 1998, p. 32.

contemplar que para los psicólogos es difícil ponerse de acuerdo sobre una sola definición de la personalidad, también encuentran complicado convenir con una sola teoría que abarque todos los hechos. Por ejemplo, mientras que unas teorías subrayan los rasgos, otras proponen una clasificación; y otras más subrayan los factores que promueven el desarrollo de la personalidad.

Sin embargo hay un punto en el que generalmente concuerdan los especialistas, y este es que ningún individuo es exactamente igual a otro, ya que cada personalidad es el resultado final de la interacción entre un conjunto único de factores biológicos y ambientales.

Con lo anterior podemos agregar que los psicólogos contemporáneos definen la *personalidad* como aquellos modelos constantes de percibir, pensar, sentir y comportarse; con los cuales cada individuo forja su propia identidad.

El debate entre teorías no es del interés de la presente tesis, por lo cual nos apoyaremos en los conceptos y expositores pertenecientes a la escuela humanística, misma que destaca la tendencia del hombre hacia la superación y el cumplimiento de yo, y que tipifica la personalidad humana en tres sectores: biológico, psicológico y social.

Representando esta corriente, hace poco más de 60 años, Gordon Allport propuso la definición más frecuentemente aceptada para el concepto *personalidad*, aseverando que “es la organización dinámica dentro del individuo, de aquellos sistemas psicofísicos que determinan sus ajustes únicos a su ambiente”<sup>21</sup>.

Para Davidoff la personalidad es “un constructo o concepto abstracto que incluye pensamientos, motivos, emociones, intereses, actitudes, habilidades y otros fenómenos similares”<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> Allport Gordon, cit. por Robbins Estephen, *Comportamiento Organizacional*, Ed. Printice Hall, México 2000, p. 50.

<sup>22</sup> Davidoff, L., *La psicología*, Ed. Prentice Hall, México 1994, p. 503.

Ambas propuestas teóricas, fueron promovidas y puestas en práctica por Carl Rogers y Maslow; quienes originaban en sus pacientes la búsqueda de soluciones a sus problemas y por consecuencia la desaparición de los síntomas de la enfermedad; en este proceso el sujeto no sólo aprende a solucionar el problema actual, sino también aprende a conocer plenamente sus propios sentimientos y crea instrumentos necesarios para resolver problemas futuros.

La personalidad del sujeto es la base del autoconcepto, término que tiene que ver con la idea de sí mismo; parte del conocimiento que la persona tiene de su propia imagen; se trata de la noción sobre las capacidades, habilidades, limitaciones, aspiraciones, motivación y miedos que enfrenta. Da pauta a desafiar o evadir los continuos retos del entorno social, a madurar emocionalmente y a aceptarse a sí mismo con virtudes y limitaciones.

Tomando como punto de partida estos conceptos, analicemos:

¿Es posible que un problema de índole laboral, impacte de manera importante la vida familiar, social o la salud de un sujeto?; ¿se podrán separar los diferentes roles que desempeña un individuo a lo largo de un día, actuando sólo mecánicamente en unos, sin involucrar la parte racional o emotiva y viceversa?

Al respecto de esta interrogante, Ana Teresa López de Llargo, valiosa y pertinentemente dice que la “persona humana es una sustancia individual de naturaleza espiritual, que actúa por pasos, por ejemplo el raciocinio”<sup>23</sup>.

---

<sup>23</sup> Opus citus, p. 194.

Conducir la anterior postura teórica a un caso concreto, nos facilitará la explicación de la misma:

**Cuadro 1.1** Cuando las emociones piensan: una cuestión de disonancia <sup>24</sup>

En una empresa de ventas al mayoreo, a tan sólo tres meses de su contratación, una empleada fue transferida a un cargo de mayor importancia y con mayor sueldo, como premio por haber demostrado alta productividad y ser percibida por su supervisor y compañeros de trabajo como una empleada agradable, cooperativa, propositiva y altamente confiable.

Sin embargo, quince días posteriores a su promoción, la empleada solicitó su anterior puesto al Director de área; quien intrigado por esto, la entrevistó para saber más del caso.

En el encuentro ella argumentó que su ahora jefe no estaba de acuerdo con el cambio; bloqueó completamente su labor; durante estas dos semana, no se había tomado el tiempo para explicarle funciones y se molestaba en gran manera cuando ella buscaba ponerse al tanto de las actividades o de los trabajos que se realizaban en el área. Él decía que se concretará a seguir instrucciones; y pasaba la mayor parte del día vigilando lo que hacía y la reprendía por la mínima aparente falla, aún cuando la cometía bajo las instrucciones de él y como si fuera poco, la gente procuraba no tener relación alguna con ella para que el maltrato no se extendiera hacia ellos.

La situación la tenía bajo presión intensa, no podía concentrarse en el trabajo, su salud comenzaba a reflejar el estrés acumulado, no toleraba el dolor de cabeza y estómago, y a la par, comenzaba a tener dificultades familiares por llegar de mal humor a su casa.

El jefe del área, quien por cierto ya tenía varios años en la empresa, fue llamado también para emitir su versión; se limitó a decir que ella no estaba suficientemente capacitada para el cargo, que no se esforzaba por ganar a la gente y que además tenía muchos inconvenientes familiares que no le permitían concentrarse en el trabajo.

Casi de inmediato la empleada fue llamada nuevamente por el Director, quien se concretó a decir de manera imperativa "A la empresa le gustan los empleados que no generen problemas. Sean cuales fueren los motivos que la trajeron aquí, haga a un lado sus dificultades personales y dedíquese a trabajar, que para eso la contrató la empresa, no podemos estar haciendo cambios a gusto de cada empleado".

En el camino a su lugar de trabajo, ella pensó sus alternativas: - "el salario es sumamente atractivo, ¿pero valdrá realmente la pena que los problemas laborales se conviertan en conflictos personales que afecten a mi familia y dañen mi salud?" ...

El escenario arriba descrito, detalla cómo un evento determinado puede impactar cualquiera de las entidades de la personalidad de un sujeto e incluso todas.

El ser humano, por una parte cuenta con un cuerpo que responde a ciertas leyes biológicas; por otra, posee una serie de funciones psicológicas; memoria, atención, inteligencia, creatividad; las que conforme se desarrollan, permiten que el cerebro tienda a perfeccionarse. Ello es resultado de la interacción social con los grupos primarios y secundarios a los que se ha integrado. Así se construye el lenguaje, pautas de conducta, valores, costumbres, formas de vida, creencias; todos ellos

<sup>24</sup> Elaboración: Hilda Pérez R.



rasgos culturales distintivos. “Los individuos pertenecen a su sociedad por que participan de su estructura de significaciones sociales, y por que comparten la voluntad de pertenecer a su sociedad y procuran preservar su existencia”<sup>25</sup>.

El primer contacto que se tiene con ese conjunto social y con la realidad misma, es de tipo afectivo. Las relaciones que el sujeto establece en su ambiente desde su primer momento de vida, le proporcionan bases sólidas y seguridad emocional necesarias para interactuar con otros.

Al respecto, José A. Marina comenta: “El ser humano desde recién nacido está preparado para captar sentimentalmente lo que racionalmente resulta incomprendible. El ser humano nace dispuesto a interesarse por lo interesante [...].Estamos asistiendo al nacimiento de una personalidad, que adquiere así sus primeros hábitos del corazón, aquellos con los que después va a interpretar el mundo”<sup>26</sup>.

El espacio afectivo es de suma importancia e impacta decisivamente el comportamiento del ser humano y su relación con el contexto; por ello las emociones no deben ser percibidas como defectos, sino como virtudes. Los estados anímicos de una persona son el reflejo de una completa gama de experiencias que percibe e interpreta cotidianamente.

## **1.2 Origen de la inteligencia emocional; diferentes perspectivas epistemológicas e históricas**

Controlar los estados anímicos no es una tarea fácil, aprenderlo dura toda la vida; es una destreza que se adquiere con los años, su desarrollo es paulatino hasta lograr la estabilidad. Los primeros pensadores y filósofos humanistas ya tenían

---

<sup>25</sup> Beriain Josexto, *Identidades culturales*, Ed. Deusto, México 1996, p. 288.

<sup>26</sup> Marina, José A., *El laberinto emocional*, opus. citus, pp. 59-60.

presentes las emociones<sup>27</sup> como objeto de estudio, con motivo de clarificarlas desde su sistema de pensamiento o perspectiva teórica (qué son, dónde y cómo se originan, y por su puesto, saber qué hacer con ellas). En consecuencia, en este apartado, se destacarán algunos estudios y estudiosos interesados en asignarle el valor y justa medida a las emociones humanas.

Marina señala atinadamente, “Podría leerse la historia de nuestra cultura, desde los griegos hasta nosotros como un intento de contestar a una sola pregunta: ¿Qué hacemos con nuestros sentimientos?”<sup>28</sup>.

La primera impresión que causaron las emociones en la historia, resultan ser caóticas, problemáticas e imposibles de categorizar como importantes funciones vitales del ser humano; “Es tremendo que el nombre con el que designamos la ciencia de las enfermedades -patología- signifique en realidad *ciencia de los afectos*”<sup>29</sup>.

“El griego antiguo experimentó la pasión como algo misterioso y aterrador [...] Sófocles habla de Eros como de un poder que inclina la mente justa al mal para su destrucción. Repetir la creencia homérica de que los sentimientos no forman parte del Yo, sino que, tienen vida y energía propia, pueden forzar al hombre a un comportamiento que le es ajeno, enajenándole.[...] Más tarde las pasiones perdieron su carácter mitológico de fuerzas demoníacas, pero quedaron encerradas dentro de la estructura personal como un quiste imposible de asimilar”<sup>30</sup>.

---

<sup>27</sup> Cualquier agitación o trastorno de la mente, el sentimiento, la pasión; cualquier estado mental vehemente o excitado... Un sentimiento y sus pensamientos característicos, a estados psicológicos y biológicos y una gran variedad de tendencias a actuar. Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Ed. Vergara, México 1995, p. 331.

1. Las emociones son sentimientos que surgen como reacción a un hecho externo o interno, que sirven como mecanismo comunicativo y que afectan al pensamiento y las acciones de la persona.  
2. Típicamente la emoción tiene cuatro componentes interrelacionados, una sensación subjetiva, un patrón de actividad fisiológica, una función o meta y una expresión. La emoción es un constructo psicológico que liga estos cuatro constructos de experiencia en un todo coherente”. Revé J.M. *Las Emociones*, Ed. Printice-Hall, México 1997, p. 345.

<sup>28</sup> Marina, José A., *El laberinto sentimental*, opus citus, p. 11.

<sup>29</sup> Opus citus, p. 11.

<sup>30</sup> Opus citus, p. 17.

La transición y maduración de la visión mítica al pensamiento racional, respecto a la comprensión de las emociones humanas, duraría varios siglos; siendo el resultado valioso y totalmente reivindicador.

En la Grecia Clásica, Sócrates introdujo su ‘Conócete a ti mismo’, donde su rica contribución se fundamenta en la filosofía que ha marcado un tono ético a través de la historia. La base de sus enseñanzas e incluso la razón de su muerte fue la creencia en una comprensión objetiva de los conceptos de justicia, amor y virtud; el conocimiento de uno mismo. Creía que todo vicio es el resultado de la ignorancia y que ninguna persona desea el mal; a su vez, la virtud es conocimiento, aquellos que conocen el bien, actuarán de manera justa.

“Sócrates compara el alma humana con un carro tirado por dos caballos, uno blanco y otro negro, que empujan en distintas direcciones y a los que el auriga apenas acierta a dominar. La metáfora del carro y el auriga se asemejan notablemente a la noción de armazón neural que propone MacLean. Los dos caballos representan el complejo R y la corteza límbica, mientras que el auriga que apenas puede controlar las sacudidas del carro y el galope de los caballos equivale al neocórtex”<sup>31</sup>.

Más adelante Platón, discípulo de Sócrates, propuso la Teoría del conocimiento; donde influido por su maestro estaba convencido de que el discernimiento se puede alcanzar a través de dos características esenciales:

- el conocimiento debe ser certero e infalible.
- el conocimiento debe tener como objeto lo que es en verdad real en contraste con lo que es sólo en apariencia.

El punto más alto del saber es el conocimiento, porque concierne a la razón y no sólo a la experiencia. La razón, utilizada de la forma debida, conduce a ideas que son ciertas, y los objetos de esas ideas racionales son los universales verdaderos, es decir, formas eternas o sustancias que constituyen el mundo real.

---

<sup>31</sup> Sagán, Carl, *Los dragones del edén*, opus citus, p. 148.

Por su parte, Aristóteles reflexionó las teorías de su maestro, concluyendo: "Conocer de qué materia está hecha una cosa nos deja a mitad del camino de la verdad porque, al fin de cuentas, la materia original es común a todas las cosas. En cambio, preguntarnos para qué está hecha una cosa, nos lleva a conocer las características que la distinguen de las demás, nos lleva a conocer su forma peculiar, pues es –toda ella– como una flecha apuntada hacia la función, fin o propósito de la cosa"<sup>32</sup>.

De esta manera, la mente humana es capaz de ir descubriendo ciertas formas del ser, comunes a unos y ausentes en otros, al punto que logra clasificarlos y agruparlos mentalmente.

“La mente humana ve en Rosa, Lupe y Pedro a una forma común que llama *ser humano*, diferente a la forma común del caballo y el perro, y que llama *animal* y a su vez, diferente de la forma común al pino, de aquí y al eucalipto de más allá, y que llama *árbol*”<sup>33</sup>.

Estos signos comunes a varias cosas o seres existen. La razón humana las descubre en la realidad, no las inventa. Las encuentra primero envueltas de otras cosas y lucen cambiantes; pero la capacidad inteligente del hombre las desata, las aparta mentalmente de las otras, las abstrae, y entonces descubre su permanencia. Ya puede compararlas, relacionarlas, agruparlas, hacer ciencia y filosofía, para explicar la realidad, cosas sustanciales, o cosas concretas existentes.

Así se presentan las emociones humanas, revestidas de pasión, de enojo, de furia, de insatisfacción, de amor etc.; pero esa es sólo la forma aparente. El conocimiento del para qué se siente una emoción, es lo que debe interesarnos. Experimentar sólo la forma de la emoción no conducirá a ninguna solución o fin.

Las emociones no sólo están ahí para entorpecer la actitud y comportamiento del ser humano, son el sistema de alerta para señalar que algo está provocando

---

<sup>32</sup> Thurnades, Ernests, *Lecciones de Lógica*, Ed. Gedisa, México 1987, p. 23.

<sup>33</sup> Larroyo, Francisco, Estudio preliminar, *Diálogos de Platón*, Ed. Porrúa, México 1989, pp. 327-335.

disonancia<sup>34</sup> en alguno de los niveles psico-biosocial del cuerpo; y es importante tomar en cuenta este sistema de seguridad del ser humano para darle salida a ese desequilibrio.

Para Platón y Aristóteles, el fin, objetivo, o *telos* de cada cosa tiene que existir con anterioridad a ella; ese objetivo existente persigue la perfección (aunque sea relativa), por cuya influencia tiene lugar la actividad del mundo natural.

Los griegos llamaban psicología al estudio de la *psyche*, el componente especial que hace vivos a ciertos seres, eso que no tienen las piedras y sí tienen las plantas, los animales y los hombres.

Platón reconoció las partes del alma y relacionaba la existencia de las emociones con dicha substancia. Aristóteles más bien aludía al concepto de potencias (nutrición, reproducción, locomoción, apetito, sensibilidad, pensamiento), que se manifiestan en los seres vivos en una jerarquía de niveles.

En un nivel básico existe la capacidad de nutrirse y reproducirse. Son las capacidades de la *psyche* vegetativa; primer peldaño en la jerarquía de la vida. “La función de los vivos es vivir de acuerdo a su naturaleza –la planta como planta, el animal como animal, el hombre como hombre– y producir otro ser viviente semejante a ellos; al hacerlo, participan de lo divino en cuanto les es posible. Ahora bien, esta facultad vegetativa puede existir, y de hecho existe, sin otras facultades de la *psyche*, pero estas otras facultades no pueden existir sin la vegetativa”<sup>35</sup>.

La potencia o facultad sensitiva inicia como una especie de alteración. “El que siente padece una acción de otro. Por tanto, la facultad sensitiva es una ‘potencia’ que requiere de otro para llegar al ‘acto’, como sucede con el combustible que no

---

<sup>34</sup> Disonancia significa una inconsistencia. “Cualquier incompatibilidad que un individuo pudiera percibir entre dos o más de sus actitudes, o entre su comportamiento y sus actitudes”, Robbins, Stephen, *Comportamiento organizacional*, opus citus, pp. 144-146.

<sup>35</sup> Thurnades, E., *Lecciones de Lógica*, opus citus, p. 48.

arde por sí mismo. Lo que lleva al acto de la sensación está fuera del que siente; se encuentra en los seres visibles, audibles, tocables, gustables, olfateables”<sup>36</sup>.

Sin la presencia del objeto externo, no se puede dar la sensación, aunque se tenga la facultad sensitiva. De ahí que el objeto propio de la sensación, sean los seres particulares y concretos.

El objeto de la ciencia, en cambio, son los conceptos universales; la mente inteligente los ha abstraído de los seres concretos; una vez abstraídos están en cierta forma en la mente del que piensa; por eso pensamos cuando queremos, pero no sentimos cuando queremos; pensar depende del que piensa mientras sentir depende de la presencia del objeto sentido, visto, oído, tocado, etc. Sentir no es sólo padecer la acción de estos objetos externos; la *psyche* sensitiva recibe la forma sensible del objeto sin el objeto mismo, éste es el acto psíquico propiamente dicho.

Otro registro de las indagaciones acerca de las emociones humanas en la Grecia clásica, menciona al cosmólogo Empédocles, (450 a.C.) quien formuló a grandes rasgos una teoría de cuatro tipos de temperamento: colérico, melancólico, sanguíneo y flemático. Orientó su teoría a su campo de conocimiento, la cosmología. Creía que los seres humanos al igual que la tierra están formados por cuatro elementos básico (fuego, tierra, aire y agua), asociando la bilis roja, la negra, la sangre y las mucosidades; “[...] Empédocles estableció las bases para una psicología, determinada de manera primordial por los humores corporales -decía- la excesiva expansión de uno de los determinados humores por el cuerpo es causa de determinados estados anímicos y predisposiciones del carácter”<sup>37</sup>.

Algunos miles de años más tarde (1872), Charles Darwin publicó una obra titulada *La Expresión de las emociones en el hombre y los animales*. En esa obra intentaba demostrar que existen esquemas de comportamiento congénito para determinar las emociones más importantes: la alegría, la tristeza, la indignación o el miedo.

---

<sup>36</sup> Opus citus, p. 52.

<sup>37</sup> Martín y Boek, *¿Qué es la inteligencia emocional?*, Selecciones EDAF, México 1997, p. 16.

Darwin observó que determinadas emociones desencadenan parecidas reacciones químicas y psicológicas en todas las personas. Por ejemplo, en la mayoría de los seres humanos la temperatura en la piel desciende cuando están en estados de depresión o tristes, mientras que cuando se presenta un estado de excitación o enojo este viene acompañado de oleadas de calor<sup>38</sup>.

Por tanto, Darwin estableció una relación entre experiencias emocionales y componentes biológicos. Con el nacimiento de la psicología como ciencia en la segunda mitad del siglo XIX, esta teoría de la investigación de las emociones quedó relegada durante mucho tiempo.

Durante la segunda mitad del siglo XIX y XX se continuaron los trabajos de investigación sobre el impacto de las emociones en la conducta humana, mismos que no causaron gran revuelo; la tecnología y su desarrollo eran los que ocupaban los escenarios en ese momento, “durante los dos primeros tercios del siglo XX la psicología desatendió la vida afectiva. En los últimos años el panorama ha cambiado. Hay un intenso y vivo interés por el mundo afectivo”<sup>39</sup>. En adelante presentaremos las amplias manifestaciones que ha despertado el ámbito emocional en los últimos tiempos, haciendo especial hincapié en las emociones y su lenguaje.

### **1.2.1 Inteligencia emocional: concepto contemporáneo**

Por muchos siglos, los filósofos han dicho que la mente humana es la esencia del hombre. Las personas piensan, crean, se concentran, retienen datos, evocan situaciones pasadas, razonan, resuelven conflictos, interaccionan, se comunican, le dan continuidad a sus relaciones, y desarrollan muchas actividades más.

---

<sup>38</sup> Sarukhán, José, *Las Musas de Darwin*, Ed. UAM, México 1990, p. 125.

<sup>39</sup> Marina, José A., *El laberinto sentimental*, opus citus, pp. 23-25.

Todas estas acciones no son más que resultado de aprender conceptos, desglosarlos y retenerlos.

En el área de la psicología, la *inteligencia* se define como la capacidad de adquirir conocimiento o entendimiento y de utilizarlo en situaciones novedosas. En condiciones experimentales, se puede medir en términos cuantitativos el éxito de las personas al adecuar su conocimiento a una situación, o al superar un problema específico.

La inteligencia, entendida como “la capacidad para aprender o comprender, suele ser utilizada como sinónimo del intelecto (entendimiento), pero se diferencia de éste, por hacer hincapié en las habilidades y aptitudes para manejar situaciones concretas y por beneficiarse de la experiencia sensorial”<sup>40</sup>.

Algunos estudiosos del comportamiento creen que es de suma importancia desarrollar esta capacidad, ya que de ello depende que los individuos resuelvan con éxito la vida cotidiana, en donde tienen que analizar o asumir nuevas informaciones mentales y sensoriales, para así dirigir sus acciones hacia metas determinadas. No obstante, hay diferentes opiniones en cuanto a la formulación precisa del alcance y funciones de la inteligencia; por ejemplo, “[...] algunos consideran que la inteligencia es una suma de habilidades específicas que se manifiesta ante ciertas situaciones”<sup>41</sup>.

Y, ¿qué pasa cuando las emociones funcionan como eje de conducción de esa inteligencia? De acuerdo con Howard Gardner, Doris Martín, Karin Boeck, Peter Salovey, John Mayer y por supuesto Daniel Goleman; (entre otros destacados estudiosos de las emociones como origen de la conducta humana) se distinguen dos tipos de mente: una que piensa y otra que siente.

---

<sup>40</sup> Davidoff, Linda, *Introducción a la psicología*, McGraw-Hill, México 1984, p. 412.

<sup>41</sup> “Inteligencia”, *Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98* © 1993-1997 Microsoft corporation.



La primera, la conocemos como coeficiente intelectual o IQ, es la que razona, analiza, cuantifica, entre otras funciones. La segunda denominada inteligencia emocional (y corrientemente llamada *corazón* o *sentimientos*), incluye el autodomínio, la capacidad para automotivarse o ser persistente, la autorregulación de la ira, el miedo, la felicidad, el amor, el disgusto, la tristeza, el celo, etc. “[...] En un sentido estricto, para bien o para mal, el coeficiente intelectual puede tener la menor importancia cuando dominan las emociones”<sup>42</sup>.

“Salovey y Mayer fueron los primeros en definir la inteligencia emocional como un subconjunto de la inteligencia social; y comprende la capacidad de controlar las emociones y sentimientos propios y de los demás; de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestros pensamientos y acciones”<sup>43</sup>.

Aún cuando el término de inteligencia emocional ha comenzado a utilizarse persistentemente, las investigaciones al respecto no son un fenómeno novedoso; en los últimos cincuenta años se han llevado a cabo miles de estudios relacionados con el desarrollo de las capacidades del coeficiente emocional”<sup>44</sup>.

En 1986 Howard Gardner, desarrolló diferentes pruebas a un grupo de niños, con el fin de poner en práctica otra serie de talentos y habilidades que no tenían que ver con el desarrollo del coeficiente intelectual, mismas que le permitieron desarrollar su teoría de las inteligencias que reconoce a:

- La inteligencia interpersonal como la capacidad para comprender a los demás: qué los motiva, cómo operan, cómo trabajar cooperativamente con ellos. Vendedores, políticos, maestros, médicos clínicos y líderes religiosos de éxito tienen probabilidades de ser individuos con elevado grado de inteligencia interpersonal.

---

<sup>42</sup> Goleman, D., *Inteligencia emocional*, opus citus, p. 35.

<sup>43</sup> Lawrence, E. S., cit. por Revé J.M., *Las Emociones*, Ed. Printice Hall, México 1997, p. 36.

<sup>44</sup> Opus citus, p. 38.

➤ La inteligencia intrapersonal como la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo, y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida. La clave para el auto conocimiento, es el acceso a los propios sentimientos y la capacidad de distinguirlos y recurrir a ellos para guiar la conducta<sup>45</sup>.

A principios de los años noventa, Peter Salovey y su colega John Mayer, acuñaron para la inteligencia interpersonal e intrapersonal el gráfico nombre de 'inteligencia emocional'<sup>46</sup>. El tema despertó el interés general cuando el psicólogo estadounidense Daniel Goleman, publicó su libro *Inteligencia Emocional*.

A grandes rasgos, la obra de Goleman, es un intento por retornar al propio hombre, haciendo hincapié en que diversas áreas del conocimiento se han visto en la necesidad reconsiderar los puntos sensibles de nuestros tiempos, con el fin de determinar el origen y solución a problemáticas derivadas de las interacciones humanas poco eficaces. En dichas relaciones el proceso de comunicación funge un papel vital, pues es el conducto a través del cual los estados anímicos se pueden transmitir de manera inteligente para que la retroalimentación fluya con asertividad<sup>47</sup>.

### 1.2.2 Características intrínsecas de la inteligencia emocional

Salovey, Mayer e incluso Goleman, coinciden en que la inteligencia emocional se encuentra conformada básicamente por el desarrollo de cinco aptitudes o destrezas básicas, divididas en personales y sociales. El término destreza se refiere a características de la personalidad ya dadas por la herencia o conjunto de hábitos y prácticas que llevan a un desempeño superior o más efectivo. Citáremos a continuación dichas aptitudes, en el siguiente cuadro.

---

<sup>45</sup> Goleman, D., *Inteligencia emocional*, opus citus, p. 60.

<sup>46</sup> Martin y Boeck, *¿Qué es la inteligencia emocional?*, opus citus, p. 21.

<sup>47</sup> Suele definirse como un comportamiento comunicacional maduro en el que la persona ni agrede ni se somete a la voluntad de otras personas, sino que expone sus convicciones y defiende sus derechos. Manuel J. Smith: *Cuando digo no, me siento culpable*, Nuevas ediciones de bolsillo, 2003, p 5.

**Cuadro 1.2** Cualidades de la inteligencia emocional<sup>48</sup>

1. Conocer las propias emociones:	Conciencia de uno mismo, la capacidad para reconocer un sentimiento mientras éste se presenta, logrando encausar dicha emoción hacia una perspectiva positiva. Los sujetos que tienen mayor certidumbre con respecto a sus sentimientos consiguen una mejor penetración psicológica que les proporciona mayor nivel de autoconocimiento, reflejando una calidad superior en sus decisiones.
2. Control emocional:	Es la habilidad de lidiar con los propios sentimientos adecuándolos a cualquier situación. La capacidad de serenarse, de superar la irritabilidad, la depresión o melancolía excesivas.
3. Automotivación:	Dirigir las emociones y conseguir un objetivo es esencial para mantenerse en un estado de búsqueda permanente, alimentando la mente creativa en la búsqueda de soluciones.
4. Empatía	El desarrollo de este "oído social" permite identificar con rapidez las necesidades o deseos de los demás a partir de señales mínimas que otros emiten. El desarrollo de la destreza permite a los individuos generar mejores relaciones sociales.
5. Habilidad para manejar las relaciones:	El arte de relacionarse, es en gran medida la habilidad para generar sentimientos positivos en los demás. Representa la base fundamental para el desarrollo de liderazgo, popularidad y la eficiencia interpersonal.

“Las tres primeras habilidades relacionadas en el cuadro anterior se refieren a la inteligencia intrapersonal, y las últimas dos a la inteligencia interpersonal”<sup>49</sup>; a continuación puntualizaremos en cada uno de ellas, para familiarizarnos al respecto:

### **Inteligencia Intrapersonal**

Es la habilidad del individuo para identificar las características propias en la forma de sentir, pensar, automotivarse, generar la autocrítica y la autoevaluación, todo ello, orientado a un enfoque asertivo; con el objeto de conformar un modelo verdadero y preciso en cuanto a pautas de conducta y usarlo de forma efectiva y constructiva. “[...] las (personas) que conocen bien y manejan sus propios sentimientos e

<sup>48</sup> Elaboración: Hilda Pérez R. con texto tomado de Goleman, D., *Inteligencia emocional*, opus citus, p. 60.

<sup>49</sup> Opus citus, p. 69.

interpretan y enfrentan con eficacia los sentimientos de los demás- cuentan con una ventaja en cualquier aspecto de la vida”<sup>50</sup>.

### **Inteligencia Interpersonal**

Es la habilidad de entender a otras personas; qué las motiva, cómo trabajan en forma individual, cómo extraer las virtudes de cada integrante cooperativamente en el equipo; y sus componentes esenciales son cuatro:

- a) *Organización de Equipo*: Una habilidad esencial del liderazgo, involucra la iniciativa y la coordinación de esfuerzos de un equipo. No se refiere al poder inherente a los cargos formales dentro de una estructura, sino la habilidad de obtener de un grupo, el reconocimiento del liderazgo y la cooperación espontánea.
- b) *Negociación de soluciones*: Es el papel del mediador, previniendo y resolviendo conflictos. Su virtud es la diplomacia, ya que argumenta y busca entender y validar los puntos de vista ajenos.
- c) *Empatía - Sintonía Personal*: Capacidad para motivar a las personas y ayudar a liberar sus talentos, así como canalizar los deseos de los demás hacia un interés común.
- d) *Sensibilidad social*: Capacidad para detectar motivos y sentimientos de los demás, con el fin de no promover la tensión ambiental dentro de la organización, sabiendo de antemano cómo abordar ciertos aspectos que generan disgusto o incomodidad<sup>51</sup>.

---

<sup>50</sup> Opus citus, p. 69.

<sup>51</sup> Goleman Daniel, *Inteligencia emocional en la empresa*, Ed. Javier Vergara, México 1997, p. 135.

Se considera que el desarrollo de este conjunto de competencias determinan el comportamiento efectivo de un individuo, sus reacciones, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse. Cada una de estas áreas está directamente relacionada con aptitudes específicas, que al adquirirlas incrementan la inteligencia emocional.

En una ponencia difundida por Internet, el Doctor José Luis Uzcátegui catedrático de la Universidad de Venezuela, explicó que, “Hasta hace poco las capacidades del individuo eran ‘medidas’ por el coeficiente intelectual; sin embargo, se detectó en muchos niños ubicados por debajo del estándar aceptable de coeficiente intelectual, y un alto grado de desarrollo emocional, la obtención de logros y resultados exitosos en su desempeño escolar, mientras ya de adultos destacaban en el ámbito laboral por alcanzar altos rangos organizacionales”<sup>52</sup>.

Uzcátegui concluyó, que eran sujetos que habían desarrollado otro tipo de inteligencia humana, la emocional, misma que les había permitido establecer mejores relaciones con los sujetos que les rodean y con el propio medio; por lo cual tienden a una forma de aprendizaje significativo. “La inteligencia emocional fue quizá la gran revelación del siglo XX, propició la comprensión de las capacidades infinitas del cerebro humano, pues más allá de su posibilidad de adquirir y procesar conocimientos, hoy por hoy se sabe que en el mundo de las emociones se esconde el mayor potencial a explotar de los seres humanos”<sup>53</sup>.

Por lo que al referirnos al término inteligencia emocional, distinguimos en el contexto de esta investigación, que existe una forma diferente de sabiduría, que implica reconocer cómo percibe y regula su comportamiento en un contexto social el ser humano, adquiriendo o desarrollando habilidades que actúan a su propio favor.

---

<sup>52</sup> Uzcátegui, José Luis, *Inteligencia emocional en la educación*, [www.inteligenciaemocional.com](http://www.inteligenciaemocional.com), Julio 2001.

<sup>53</sup> Opus citus, p. 69.

La premisa fundamental de la teoría de la inteligencia emocional, implica entonces la aceptación de que el comportamiento y las emociones se pueden modificar de manera progresiva; aprender a ser directo, asertivo, tomar decisiones difíciles pero con empatía, asumir una tarea y tener la automotivación para ser perseverante hasta obtener los resultados deseados, y resolver creativamente cualquier contratiempo que surja en el proceso.

En este orden de ideas, las emociones en sí, no son positivas ni negativas, depende del valor que se les confiera. “De acuerdo con Robert Plutchik (1970, 1980) la conducta emocional tiene ocho propósitos distintos: protección, destrucción, reproducción, reintegración, afiliación, rechazo, exploración y orientación”<sup>54</sup>.

Manejar o controlar las emociones significa algo muy diferente a extinguirlas o contenerlas, implica entenderlas, regularlas y canalizarlas, orientando las situaciones a nuestro beneficio y al de la organización. El objetivo de esta filosofía es que los sujetos identifiquen y den uso adecuado a esos recursos emocionales, los sepan emplear a su favor y procurar con ello un impacto positivo en sus vidas.

Aquí cabe la metáfora del sujeto que controla sus gastos, su tiempo o su vida con el fin de obtener mejores logros y menos pérdidas; de eso precisamente se trata la inteligencia emocional, de controlar emociones con el fin de hacer inversiones altamente rentables y gratificantes. Para ello es fundamental analizar cómo se producen las emociones, cuáles son los elementos que las originan y cómo se manifiestan hacia el entorno.

---

<sup>54</sup> Revé J.M., *Las emociones*, opus citus, p. 349.

### **1.3 Cómo nacen las emociones: funcionamiento neurológico y adaptativo**

Como ya se ha dicho, las emociones no son entidades psicológicas simples, sino una combinación compleja de aspectos fisiológicos, sociales, y psicológicos dentro de una misma situación diversa, como respuesta orgánica a la consecución de un objetivo, de una necesidad o de una motivación.

En general, las emociones comunican estados de ánimo del interior de un sujeto al exterior, como producto de las continuas evaluaciones que el individuo realiza de su entorno. “Los sentimientos (o emociones) son punto de llegada y punto de partida. Resultan de la acción pasada y preparan para la acción futura. Son un balance continuo, realizado a varios niveles de profundidad e incluye un mensaje cifrado. Disponen para la acción o para la inacción”<sup>55</sup>.

En su aparición intervienen factores, psicológicos, biológicos y sociales; de acuerdo con la naturaleza y personalidad de cada sujeto. Se distinguen unas de otras, por los diferentes resultados que generan en el comportamiento del individuo.

La valoración subjetiva de los hechos es la causa de los sentimientos que determinan un estado anímico u otro. Las emociones primero las “siente” el cerebro, con el fin de promover y motivar a la acción; no es posible determinar el momento exacto en que aparecerá una, tampoco asegurar el tipo de sensación que genera en una persona; lo que si es seguro es que una emoción bien conducida, sin importar si es positiva o negativa buscará dar el tipo de respuesta más adecuada que permita reajustarse a la situación en que tiene lugar.

---

<sup>55</sup> Marina, José A., *El laberinto sentimental*, opus citus, p. 33.

Aprender a identificar los diferentes estados anímicos que experimentamos no es tarea sencilla, es un aprendizaje que dura toda la vida. Es una habilidad que se adquiere con los años, que demanda compromiso y auto conciencia de las diferentes emociones; es razonar en el momento que se aprecia una sensación, para identificar cuál es la fuente de origen y descifrar el mensaje que se halla detrás de determinado sentimiento.

Lograr el dominio emocional no significa suprimir los sentimientos, sino aprender a establecer una adecuada proporción entre las emociones positivas y las negativas, lo que conlleva a que el sujeto consiga armonía y bienestar en sus tres entidades integrativas.

En términos generales, las emociones pueden agruparse, de acuerdo con la forma en que afectan la conducta del individuo: si lo motivan a aproximarse o alejarse y evitar algo. Para poder ampliar el conocimiento sobre las diferentes emociones que experimentamos, es necesario clasificarlas, tarea que cumpliremos a continuación.

### **1.3.1 Tipología de las emociones**

Desde un punto de vista funcional, no existen emociones buenas o malas, todas las emociones son benéficas, pues como ya se dijo son manifestaciones adaptativas de la conducta de los sujetos. Cada una de las expresiones emocionales, proporciona al sujeto un estado de preparación único y le permite actuar ante una situación concreta.



Plutchnik desarrolló una tabla de valores interpretativa, en donde el lenguaje de las emociones se subdivide, según su significado desde el punto de vista funcional en objetivo y subjetivo, la mostramos enseguida.

**Cuadro 1.3** Las esferas de las emociones <sup>56</sup>

<b>Lenguaje Subjetivo</b>	<b>Lenguaje Funcional</b>
Aceptación, confianza	Afiliación
Alegría, éxtasis	Reproducción
Anticipación	Exploración
Asco, odio	Rechazo
Miedo, terror	Protección
Rabia, furia	Destrucción
Sorpresa	Orientación
Tristeza, aflicción	Reintegración

Los estados subjetivos pueden ser relativamente fuertes o débiles. La primera palabra se corresponde con el estado subjetivo débil, mientras que la segunda palabra se corresponde con el estado fuerte del mismo sentimiento. Esto es, que el miedo es una sensación de terror relativamente débil, mientras que el terror es relativamente fuerte.

Desde esta configuración, el miedo, la rabia, el asco, la tristeza, y todas las emociones específicas son emociones 'buenas' porque el miedo facilita la protección, el asco facilita el rechazo de objetos o acciones repulsivos, desagradables o fuera de los parámetros valorativos de un sujeto, y así sucesivamente. "La perspectiva psicoevolutiva de la emoción, permite apreciar que las emociones son organizadoras positivas, funcionales propositivas y adaptativas de la conducta"<sup>57</sup>.

El análisis amplía nuestro espectro, y nos hace conscientes de que existen una amplia gama de emociones que el ser humano puede y debe aprender a utilizar de manera funcional para su beneficio, en el conjunto social.

<sup>56</sup> Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Revé J.M., *Las emociones*, opus citus, p. 349.

<sup>57</sup> Marina, José A., *El laberinto sentimental*, opus citus, p. 229.

### **1.3.2 Función social de las emociones: su impacto en el pensamiento, las actitudes y el comportamiento**

Hasta este momento hemos manifestado que los sentimientos cumplen una función adaptativa; permiten al individuo familiarizarse con el entorno, visualizar y dirigir la acción; surgiendo de la propia naturaleza humana de forma innata. Muchas otras emociones o temperamentos son determinados o prediseñados por el entorno cultural de cada sujeto. Con tal antecedente resulta erróneo calificar a un individuo por las inquietudes que manifieste, “¿Cómo podemos juzgar moralmente unos fenómenos naturales, que para mayor contradicción, se presume involuntarios?”<sup>58</sup>.

Lo cierto es que las emociones, afectos, sentimientos o cualquier sinónimo que refiera evocar estados de ánimo, producen en el sujeto; en su manera de pensar y actuar una respuesta inmediata. Su percepción genera un proceso mental en donde hace una interpretación personal que representa por medio del comportamiento y la actitud que asume con relación al entorno. Por tanto las emociones aunque surjan de una manera natural, no responden a las necesidades humanas por sí mismas, muchos científicos creen que han evolucionado fundamentalmente como un mecanismo de supervivencia<sup>59</sup>.

En la antigüedad el mecanismo emocional cumplía el propósito de preparar a los seres humanos para responder a los estados de emergencia que representaban amenaza física. La forma de responder a este tipo de situaciones, era por lo general, huyendo o peleando. Respuestas para las cuales se requiere una gran cantidad de energía y fuerza muscular. Los cambios hormonales y otras alteraciones fisiológicas que se producen en esta clase de situaciones van dirigidas a lograr la acción.

---

<sup>58</sup> Lawrence, E. Shapiro, *La inteligencia Emocional de los Niños*, Ediciones B, España 2001, p. 17.

<sup>59</sup> Revé, J.M., *Las emociones*, opus citus, p. 255.

Hoy siglo XXI, las emociones han sido clasificadas por Carroll Izard, según su función, en cuatro respuestas que conducen a la acción y se presentan a continuación:

**Cuadro 1.4** Clasificación funcional de las emociones <sup>60</sup>

<i><b>Función</b></i>	<i><b>Descripción</b></i>
1. Facilitan la comunicación de los estados afectivos	Las manifestaciones emocionales son potentes mensajes no verbales de comunicación. A través de las expresiones anímicas, los sujetos comunican de manera no verbal lo que son incapaces de expresar de manera verbal; a través de las expresiones faciales, gesticulando o a través del lenguaje corporal.
2 Regulan la manera en que los otros nos responden:	Algunos estudios de Izard, muestran como la expresión emocional de una persona puede provocar reacciones conductuales específicas en otra. La lectura de las emociones que expresamos a través del lenguaje no verbal, le permiten al otro sujeto, ajustarse a nuestras expectativas, o simplemente reafirmar su postura y bloquear lo que estamos esperando negociar.
3 Facilitan la interacción social	Las expresiones emocionales con frecuencia son motivadas por factores sociales y no emocionales; lo anterior parece una contradicción, ya que la mayoría de los sujetos dan por hecho que si otra persona les sonríe es por que son agradables o simpáticos; sin embargo las personas aún cuando están nerviosas, sienten inseguridad o experimentan algún temor, sonríen al otro para facilitar la interacción social. "La sonrisa es una muestra de bienvenida universal" (Hoof, 1972) que parece decir de forma no verbal 'soy amistoso, me gustaría que fuéramos amigos, por lo menos durante un tiempo'.
4 Facilitan la conducta prosocial:	Cuando los sujetos están bajo influencias de afectos positivos, de buen humor, es más fácil que se muestren interesados en participar activamente en actividades comunitarias, en establecer relaciones humanas, en cooperar dentro de un equipo de trabajo.

Del cuadro anterior, podemos comentar que las emociones positivas propician la conducta prosocial y las negativas la deterioran; "sin embargo hay que tener mucho cuidado, dicha suposición, no siempre opera así, por ejemplo en caso de depresión, en efecto un sujeto siente pocos deseos de participar activamente en cualquier acto social; sin embargo, cuando alguien experimenta alguna sensación que le promueva la competencia, tales como rabia, ansiedad o angustia, -aunque

<sup>60</sup> Elaboración: Hilda Pérez R. datos de Izard, C, *Motivación y Emoción*, Printice Hall, España 1996, p. 415.

parecen afectos negativos-, sirven al individuo como fuertes motores motivacionales para conducirse hacia objetivos atractivos”<sup>61</sup>.

El hombre del siglo XXI a diferencia de sus ancestros, no tiene que enfrentar animales salvajes, bestias o peligros primitivos (al menos en el sentido literal del término). Sí por el contrario, encara problemas en el trabajo, familiares, de pareja, de salud, sociales; aglomeraciones, inseguridad social, económica y política, con los mismos mecanismos de defensa emocional con los que sus antecesores enfrentaban a los animales prehistóricos.

La mayoría de las personas ya no viven en una aldea de unos pocos cientos de habitantes, tal como lo hacían los hombres de la Edad de Piedra, sino más bien en ciudades atestadas que forman una aldea global con miles de millones de personas, ante ello surgen nuevos desafíos. Los padecimientos de salud derivan de enfermedades sociales. “Las tensiones acumulativas de la vida moderna han desatado una avalancha de emociones que el sujeto aún no ha aprendido a distinguir tales como la depresión, angustia e insomnio y el estrés, mismas que modifican de manera importante las relaciones sociales y el comportamiento del individuo en el seno de las interacciones humanas”<sup>62</sup>.

La esencia de la vida en comunidad, es la comunicación, es por medio de ella en cualquiera de sus facetas, que el individuo se permite dar salida a sus emociones; de su eficiencia para exteriorizar estados de ánimo, dependerán sus relaciones en el ámbito social.

---

<sup>61</sup> Revé J.M. *Las emociones*, opus citus, pp. 253-355.

<sup>62</sup> Lawrence, citado en: Revé, J. M., *Las emociones*, opus citus, p. 18.

### 1.3.3 Las emociones y su desempeño en el proceso comunicativo

**Cuadro 1.5** Un caso de análisis: emoción y percepción <sup>63</sup>

Fortuna o fatalismo...

En una prestigiada casa editorial se acostumbraba rifar un auto anualmente, con el fin de motivar a los empleados y de asegurar su lealtad con la empresa.

La última vez que la empresa cumplió con la tradición, un trabajador empleado del almacén tuvo la fortuna de ganar el auto; todos, aun quienes no lo conocían lo felicitaban, el hombre no cabía en sí, loco de alegría comenzó a brindar con propios y extraños hasta llegar a tal estado de euforia, que le provocó un paro cardíaco. Fue atendido inmediatamente, sin embargo ya no reaccionó y murió siendo el hombre menos envidiado de la noche.

La percepción es un elemento clave para generar emociones de cualquier índole en la naturaleza humana, es quien induce al sujeto a recopilar información de su medio ambiente, la transforme a través de un complejo proceso cognitivo, y se apropie de ella asignándole un valor individual.

Pero el asunto no termina cuando el sujeto descifra dicha información, ahí mismo es donde comienza a gestarse una emoción; ya que el resultado de la apropiación genera una respuesta; una conducta, una actitud; un nuevo proceso a través del cual comunica su postura frente a una situación dada. "Difícilmente una persona que se sienta ajena a una situación, puede involucrarse emocionalmente"<sup>64</sup>.

En el análisis de las emociones, comunicación y estados anímicos son dos eslabones inseparables. Al leer una información, recibir una petición, observar un paisaje, escuchar la radio, participar en una plática, etc., el sujeto realiza una interpretación, y le asigna un valor emotivo que estará presente en su aparato cognitivo en cada una de las acciones involucradas a partir de ese momento.

---

<sup>63</sup> Elaboración: Hilda Pérez R.

<sup>64</sup> Reig E. y Dionne W. G., *Más allá de las diferencias*, Ed. Norma, México 2001, p. 43.

Se conoce como *feed back* a la respuesta que cualquier acto comunicativo produce. En esa respuesta necesariamente están involucrados los sentimientos que el sujeto ha experimentado de antemano. Por ejemplo, si un individuo es amonestado de manera conveniente por una mala actitud que exhibió en su trabajo, es probable que se genere en él, un sentimiento de culpa o arrepentimiento, que de agresión; si por el contrario se le reprende de manera violenta, se generará en él una fuerte ira o rabia.

“Sí quieres conocer a una persona, -escribió San Agustín-, No le preguntes lo que piensa, sino lo que ama. Los afectos constituyen nuestro núcleo más personal y peculiar, mucho más, que el modo de comportarnos o el repertorio de nuestros conocimientos”<sup>65</sup>.

Lo que el ser humano ama, lo que realmente le afecta, y especialmente le interesa, es lo que transmite. La comunicación es una de las necesidades humanas más importantes, a través de este proceso el sujeto existe, se hace presente, toma conciencia de su propio sentir, se interacciona con medio el ambiente y la naturaleza que lo rodea, le da sentido a su vida. Tan importante es comunicarse de forma interna como externa, que “la falta de comunicación engendra innumerables problemas en la familia, en la empresa, en la escuela, en la sociedad en general”<sup>66</sup>.

Por ello, en el siguiente capítulo analizaremos la importancia de la comunicación, en el contexto social, y en particular los propósitos, características, importancia, funciones y técnicas de la comunicación organizacional, partiendo de analizar el lugar en donde ésta se encuentra inserta, las organizaciones.

---

<sup>65</sup> Marina, J. A., *El laberinto sentimental*, opus citus, p. 231.

<sup>66</sup> Mille, Carmen, *La Necesidad de comunicarse*, Edamex, México 1993, contraportada.

## Capítulo 2

# Comunicación Organizacional

**Objetivo particular:** Definir y describir la comunicación organizacional, Funciones, niveles y técnicas.

☞ **En este capítulo, usted encontrará:**

2.1 Panorama global de la sociedad y las organizaciones

2.2 La comunicación

2.2.1 Comunicación organizacional

2.2.2 Ámbitos que comprende la comunicación organizacional

2.2.3 Función de la comunicación organizacional

2.3 Niveles de la comunicación organizacional

2.4 Técnicas de comunicación

2.5 Importancia de la comunicación en el ámbito laboral

## Capítulo 2

### Comunicación Organizacional

*La mejor manera de comprender y disfrutar el mundo,  
¡es platicando con la gente!*

Sócrates

La vida diaria del hombre transcurre dentro de variadas organizaciones tales como: las familiares, religiosas, de asistencia y salud; políticas, culturales, educativas, recreativas y laborales, entre otras. En ellas, los individuos se relacionan e interactúan, proyectando durante su convivencia toda clase de pensamientos, conocimientos, sentimientos, estados anímicos, emocionales o físicos.

Tal como ocurre en los grupos<sup>67</sup>, el sentido de pertenencia a la estructura puede ser de naturaleza voluntaria e involuntaria y, podemos categorizar a determinada organización<sup>68</sup> por la existencia de una relación particular entre los individuos. Dicha relación está regida por una cultura, por normas compartidas y roles definidos que permiten controlar y realizar las distintas actividades e interacciones, así como el cumplimiento de los objetivos que se forjan.

Las organizaciones se clasifican según el tipo de función: familiar, empresarial, comercial, educativa, religiosa, gubernamental, administrativa, militar, publicitaria, cultural y de salud, entre otras. La integración e interacción de los miembros de cada organización se realiza en espacios muy diversos, todo ello en concordancia con los objetivos que cada estructura tiene como misión.

---

<sup>67</sup>Se entiende por grupo, a dos o más individuos que interactúan y son interdependientes, que se juntan para lograr objetivos particulares., Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 2.

<sup>68</sup>Por organización, a la unidad social coordinada a conciencia, que funciona en forma relativamente continúa para lograr una meta común o una serie de metas. Por consecuencia el antecedente de toda organización es un grupo., opus citus, p. 240.



Al respecto dice A. Heller, [...] La apropiación de las cosas, de los sistemas de uso, y de las organizaciones no se lleva a cabo de una vez y por todas, ni concluye cuando el particular llega a ser adulto, o mejor, cuanto más desarrollada y compleja es la sociedad tanto menos está concluida “[...] El particular, cuando cambia de ambiente, de puesto de trabajo, o incluso de capa social, se enfrenta continuamente a tareas nuevas, debe aprender nuevos sistemas de uso, adecuarse a nuevas costumbres. Vive al mismo tiempo entre exigencias diametralmente opuestas, por lo que debe elaborar modelos de comportamiento paralelos y alternativos”<sup>69</sup>.

El hacer mención de los distintos tipos de estructuras organizacionales, tiene como objeto, exponer el amplio panorama que pueden abarcar las organizaciones sociales; sin embargo para efectos de esta investigación, nos centraremos en las organizaciones de índole laboral y en específico, incursionaremos en el ámbito general de la comunicación organizacional, para que en lo particular se comprendan los atributos, funciones, estructura y mecanismos de comunicación en las organizaciones laborales.

## 2.1 Panorama global de la sociedad y las organizaciones

Todo hombre al nacer, dice Heller, se encuentra en un mundo ya existente, independientemente de él. Ese mundo se le presenta ya ‘construido’ y aquí él debe de conservarse y dar prueba de capacidad vital<sup>70</sup>.

Esa capacidad vital se encuentra modelada por las condiciones sociales y económicas, así como de conocimiento, valores y creencias concretos de una época determinada, constituyendo así, sistemas cada vez más complejos que dan viabilidad a la comunicación e integración social.

---

<sup>69</sup> Heller, Agnes, *Sociología y vida cotidiana*, Barcelona. Ed. Península, México 1970. pp. 22-23.

<sup>70</sup> Opus citus, p. 21.

Uno reto por demás importante y complejo en ese sentido, lo representan los procesos de adaptación e integración de los individuos a una diversidad de organizaciones y de éstas a los individuos, es un proceso integrativo y adaptativo mutuamente incluyente. A ello han contribuido, como ya se advirtió en el capítulo anterior, no pocas disciplinas, algunos sistemas filosóficos y científicos sociales, en las diferentes épocas de la humanidad, en donde se concluye al respecto que el recurso más valioso con que cuenta una empresa, es el de sus individuos.

La organización se concibe como “una unidad funcional y estructural que existe en el nivel microsocial, la cual enfatiza una acción deliberada y racional de los individuos como todos los sistemas sociales; las organizaciones se originan a partir de condiciones que crean demandas o necesidades individuales, grupales o institucionales”<sup>71</sup>.

Desde un punto de vista económico, la organización, sin importar su naturaleza u origen, participa activamente en la segunda revolución capitalista, denominada globalización. La cual se caracteriza por establecer interdependencia entre las economías de numerosos países, entre ellos México, la circulación de capitales financieros es total y no hay derechos o reglas que regulen el poder que representa, ser el poseedor de dichos recursos.

Los países que constituían en el pasado las potencias económicas mundiales se han deteriorado. Al iniciarse las últimas décadas del siglo XX fue contundente que sólo unas cuantas personas acumularon las riquezas del mundo, mediante lo cual están empoderadas y pueden manejar el destino de sus países de origen y de otras naciones.

---

<sup>71</sup> Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, opus citus, pp. 495-497.

En ese ambiente de competencia darwinista, donde siempre gana el más fuerte, las organizaciones grandes y pequeñas, privadas y gubernamentales hacen grandes esfuerzos por sobrevivir y reducir sus costos de operación; instando a todos los miembros que las integran a sumarse a un estado de competencia permanente e inhumano; con el fin de garantizar la supervivencia individual y colectiva; “Tanto para un individuo, como para una empresa o un país, lo importante para sobrevivir en este mundo es ser más competitivo que el vecino”<sup>72</sup>.

El objetivo de las empresas consiste en tener clientes leales y rentables, sólo de esa forma pueden mantenerse en un mercado en donde la competencia siempre está innovando, tratando de captar los clientes dispersos o leales a la marca competidora. El concepto de lealtad para las empresas, se basa en anticiparse a ofrecer continuamente un valor agregado que puede y debe ser atractivo para el cliente.

Los clientes son más exigentes cada día, comparan a las empresas, califican la eficacia y eficiencia del producto o servicio a través de la velocidad de respuesta, que la empresa proveedora genere. Por lo que la estrategia empresarial consiste en la búsqueda de caminos cortos y directos para llegar al cliente. Aquí es donde se aplica la creatividad humana a través del conocimiento y la comunicación activa, ofreciendo estos elementos al consumidor como una innovación y valor agregado al producto o servicio.

La tecnología que en otro momento fue la punta de lanza de las empresas más fuertes e importantes del mundo, se ha convertido en tan sólo instrumento de trabajo. En cambio, cuando se aplica el conocimiento humano al uso de la tecnología o de la información, estos elementos se convierten en factores de productividad activos.

---

<sup>72</sup>Ramonet, Ignacio. *Impacto de la globalización en los países en desarrollo* <file:///C:/WIN.../Ramonet.Ignacio.Impactode>laglobalización en los países en desarrollo..ht 7 de abril 2002.

En la veloz y efímera economía del nuevo siglo, el valor de las 'cosas' tiende rápidamente a ser obsoleto, debido a que los procesos de producción, los equipos, los bienes y los servicios quedan en desuso con mayor rapidez.

Así, las empresas que quieran triunfar y mantenerse en el mercado, tendrán que adelantarse a las expectativas de sus clientes, para entregarles un producto con valor, antes de que la competencia los capte. La parte complicada de esta visión no la representa la tecnología, sino los procesos de producción y el factor humano. Es a través de las personas que la técnica cobra vida, por medio del conocimiento y la creatividad humana, se logra que lo imposible sea posible.

“La teoría de la información indica que hay una relación directa e inversa entre certidumbre e información”<sup>73</sup>. A medida que las organizaciones cuentan con mayor información, pueden desarrollar estrategias corporativas y tomar decisiones más rápidamente que sus competidores. Las organizaciones en la actualidad cuentan con un sinnúmero de instrumentos a través de los cuales se comunican para adquirir, rentar o comprar información, sin embargo, como señalan Farace, Monge y Rusell; y Myers por su parte, “toda comunicación contiene información, pero no toda comunicación posee un valor comunicativo”<sup>74</sup>.

Son indispensables los conocimientos y las habilidades comunicativas, así como tecnología de la información adecuadas a los requerimientos y necesidades de empresas e instituciones, para elevar la competitividad en el entorno actual. Dice Erick García, “Al interior de las empresas se pueden encontrar dos tipos de activos, es decir elementos que pueden generar la riqueza de las empresas: tangibles e intangibles. [...] los últimos se dividen en tres grupos: estructura interna (marcas, hardware, relación clientes y proveedores) organización interna (organización, dirección, estructura legal, aptitudes y software) y competencia individual (educación, experiencia, etc.) -y agrega, parafraseando a Sveiby-, el último grupo,

---

<sup>73</sup> Fernández Collado, *La comunicación organizacional*, Ed. Trillas, México 1995, p. 18.

<sup>74</sup> Opus citus, pp. 18-19.

incluye el capital intelectual, que son conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para las empresas”<sup>75</sup>. En todo este complejo entramado, la comunicación invade la actividad organizacional; es el proceso por el cual se relacionan los elementos de las organizaciones.

Cada empleado está consecutivamente incluido en el proceso de comunicación y esto influye en su comportamiento. Ya sea en la relación entre individuos, entre naciones, organizaciones o pequeños grupos, empresas privadas o públicas; dada su importancia los quiebres en la comunicación, son perjudiciales. Por lo cual, en el próximo apartado revisaremos los alcances de una buena comunicación.

---

<sup>75</sup> García, Erick, “*El aprendizaje a distancia*” en: Revista Aprendizaje continuo. No. 1 nov-dic, 2001, p. 25.

## 2.2 La comunicación

Existen diversas definiciones de comunicación, dentro de las cuales podemos citar que es un proceso de transmisión de información, mensajes e ideas. Procedimiento a través del cual se intercambian datos entre un emisor y un receptor, a través de un canal. La retroalimentación no siempre es un factor presente en su transcurso. Sin embargo, para efectos del análisis en esta exposición entendemos la “comunicación como el proceso a través del cual se establece la transferencia y el entendimiento del significado”<sup>76</sup>.

¿Por qué escoger una definición tan simple, si contamos con muchas otras, al parecer más completas? Precisamente por su sencillez y eficiencia.

El origen de la mayoría de los problemas que se suscitan en el mundo, es de orden comunicativo. “La comunicación sólo tiene lugar cuando existe una expectativa razonable de que los intercomunicantes poseen experiencias comunes, las cuales les permiten llegar a los mismos significados o, al menos, a significados muy similares, asociados a los propios mensajes”<sup>77</sup>.

Entonces, si la comunicación no es concebida como proceso y producto, se reduce a una mera transmisión de información. Entender la comunicación como la oportunidad de un encuentro con el otro, plantea una amplia gama de posibilidades de interacción en el ámbito social; es allí donde tiene su razón de ser, pues a través de ella, las personas logran entendimiento, coordinación y cooperación que posibilitan la evolución y desarrollo de las organizaciones.

---

<sup>76</sup> Robbins, Stephen, *El comportamiento organizacional*, opus citus, p. 31.

<sup>77</sup> Opus citus, p. 32-33.

Para que haya comunicación es necesario un sistema compartido de símbolos referentes, sin ese intercambio de signos comunes entre las personas que intervienen no hay proceso comunicativo. “La comunicación requiere de información por que nos permite reducir la incertidumbre acerca del futuro y desarrollar perspectivas respecto de la manera en que debemos comportarnos socialmente”<sup>78</sup>.

Las relaciones que se dan entre los miembros de una organización se establecen gracias a la comunicación. Se intercambian, se asignan y se delegan funciones; así como se establecen compromisos, metas y objetivos.

¿De qué otra manera se podrían interpretar comportamientos, evaluar y planificar estrategias que estimulen al cambio; proponer metas individuales y grupales en un esfuerzo conjunto, de beneficio común; si no es a través de una comunicación motivada, aceptada y eficaz?

Por esas razones, toda organización que se respete y que desee participar activamente en esta mundialización, debe priorizar dentro de su estructura un sistema de comunicaciones e información que dinamice los procesos internos, cohesionen a sus miembros, aproveche las oportunidades y proyecte sus fortalezas.

Una comunicación organizacional interna de calidad, promueve la participación, la integración y la convivencia en el marco de la cultura organizacional, en donde cobra sentido el ejercicio de funciones y el reconocimiento de las capacidades individuales y grupales.

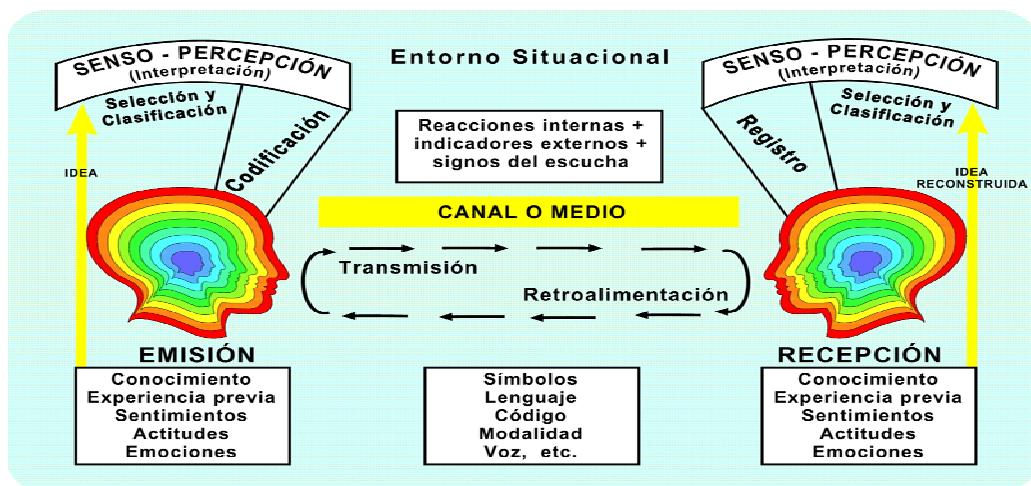
---

<sup>78</sup> Opus citus, p. 33.

Si por el contrario, se carece de estrategias de comunicación interna, o los canales son utilizados incorrectamente, se genera ‘ruido’ que produce lentitud en los procesos, las acciones y las respuestas; o bien desinformación sobre el enfoque de las políticas y lineamientos de la cultura organizacional, imposibilitándose así una verdadera interacción.

La buena comunicación es esencial para cualquier individuo, grupo u organización, por ende, ningún grupo puede existir sin ésta; sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra puede difundirse la información y las ideas. Lo que podemos apreciar gráficamente a continuación.

**Figura 2.1** Principales elementos involucrados en el proceso de comunicación<sup>79</sup>



Algunos estudios de interacción humana, coinciden en que una deficiente comunicación es la fuente de conflictos personales más frecuentemente citada. “[...] los individuos pasan cerca del 70% de sus horas de vigilia comunicándose - escribiendo, leyendo, hablando, escuchando- parece razonable concluir que una de

<sup>79</sup>. Berlo, David, *El proceso de la comunicación*, Ed. McMillan, México 1960, pp.113 y 127.



las fuerzas que restringen el exitoso desempeño del grupo es la falta de una comunicación eficaz”<sup>80</sup>.

Lo que la figura anterior ilustra, por otra parte lo argumenta Berlo, respecto a los significados, éstos -dice- están en la gente y no en el mensaje. Es decir, que las palabras no tienen significados por sí mismas, sino que son asignados por las personas a partir de un contexto particular<sup>81</sup>. Así mismo expresa, el proceso de comunicación se origina como un acto interno y posteriormente involucra otro u otros individuos. “Cada individuo existe en un mundo de experiencias continuamente cambiante, en el cual él (o ella) constituyen el centro de todo”<sup>82</sup>.

Para algunos estudiosos del proceso comunicativo, la fase más importante de éste, se encuentra en el *feed back* o retroalimentación; mismo que permite constatar que el mensaje que se envió a través del canal elegido (escrito u oral) fue estructurado de manera lógica y coherente al contexto en que fue emitido y, tomando en cuenta las condiciones del receptor.

Berlo, apoyándose en Aristóteles y su estudio de la retórica, señala que el objetivo principal de la comunicación es la persuasión; esto implica que quien envía un mensaje debe estructurarlo de tal forma que induzca al receptor a asumir determinada actitud o acción<sup>83</sup>.

Así, después de analizar lo anterior, la comunicación sólo se puede observar bajo un sólo horizonte: una tarea propia del ser humano. "Es una actividad inherente a la naturaleza humana, e implica la interacción y la puesta en común de mensajes significativos, a través de diversos canales y medios para influir de alguna manera,

---

<sup>80</sup> Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 310.

<sup>81</sup> Fernández, Collado, *La comunicación organizacional*, opus citus, p. 20.

<sup>82</sup> Rogers, Carl, citado por Goldhaber Gerald M., *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México 1986, p. 39.

<sup>83</sup> Berlo, David, *El proceso de la comunicación*, opus citus, pp. 113-115.

en el comportamiento de los demás, en la organización y en el desarrollo de los sistemas sociales. Por consiguiente, es interacción y se encuentran más allá del traspaso de la información. Es un hecho sociocultural entre los distintos niveles y posiciones del medio; es decir, entre los miembros que establecen patrones típicos de comportamiento comunicacional; donde cada persona realiza un rol comunicativo específico; por tanto, no es un proceso mecánico<sup>84</sup>.

Todo proceso organizacional se rige hacia el futuro por una visión y se pone en marcha a través de la comunicación, por lo tanto la perspectiva organizacional y la comunicación son determinantes. En consecuencia, dedicaremos un apartado para ampliar lo concerniente a la comunicación organizacional.

### 2.2.1 Comunicación organizacional

¿Qué es la comunicación Organizacional?, para responder la cuestión, acudimos al análisis de algunas propuestas conceptuales. La de Gerald Goldhaber, donde dice que, “Es el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones, interdependiente y tiene por objeto analizar la circulación de mensajes en las organizaciones”<sup>85</sup>.

Abraham Nosnik por su parte señala, “Es el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, para influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos”<sup>86</sup>.

---

<sup>84</sup> Opus citus, p. 120.

<sup>85</sup> Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México 1986, p. 23.

<sup>86</sup> Nosnik, Abraham, citado por Sayago Leonardo, en: *Investigación sobre comunicación organizacional* UNAB, Colombia. <http://www.unab.edu.co> . 13 de noviembre del 2002, p. 2.

Ricardo Homs, de manera muy similar a Nosnik específica, [...] es el conjunto de programas tendientes a mejorar la comunicación de las organizaciones con sus públicos externos e internos<sup>87</sup>.

María Antonieta Rebeil Corella, con matices socioculturales afirma, que la comunicación organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural rescata la contribución activa de todas las personas que lo integran operativamente. Tangencialmente, busca abrir espacios para la discusión de la empresa o institución, esforzándose en lograr soluciones que benefician al sistema y que lo hacen más productivo. -Y prosigue-, La comunicación organizacional tiene tres dimensiones: la institucional o corporativa, la interna y la mercadológica (mercadotecnia y publicidad)”<sup>88</sup>.

Bajo el auspicio de dichas definiciones y de acuerdo con la perspectiva de la investigación, concluimos que la comunicación organizacional representa entonces, el sistema nervioso de la organización. Abre la coyuntura para que se dé un encuentro con el otro, a través de un acto comunicativo. Cuyo encargo es administrar todos los flujos de información provenientes tanto del ambiente interno como externo; propiciando una amplia gama de posibilidades de interacción social, ya que es a través de ella como las personas participan de manera directa o indirecta en una organización, y logran el entendimiento, la coordinación y la cooperación; factores que posibilitan la conservación y desarrollo de ésta última en el mercado.

Dado que la comunicación organizacional resulta ser un proceso complejo y entramado, es importante conocer cuáles son sus esferas de pertinencia y en qué consiste cada uno de ellas; asunto que a continuación abordaremos.

---

<sup>87</sup> Homs, Ricardo, *Comunicación Organizacional*, Ed. Trillas, México 1896, p. 62.

<sup>88</sup> Rebeil, Corella María A., citada por Ruiz Sandoval, Resendíz en: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, México 1998, p. 98.

## 2.2.2 Ámbitos que comprende la comunicación organizacional

Los mensajes se comparten entre los miembros de la organización y su medio, la información se puede transmitir en diferentes niveles y diversas categorías, por ejemplo:

- ✚ Comunicación interna: Son actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre sus miembros; mediante la circulación de mensajes, a través de distintos medios de transmisión y, cuyo objetivo fundamental es proveer comunicación, unión y motivación, para así alcanzar las metas establecidas por la organización.
- ✚ Comunicación externa: Todos aquellos mensajes e información dirigida a públicos o clientes externos Tiene por finalidad el mantener o perfeccionar las relaciones públicas, proyectar la imagen corporativa de la organización, la posición en el mercado y la captación de clientes o usuarios.
- ✚ Relaciones públicas: Son las diferentes actividades y programas de comunicación, que se crean para sostener las buenas relaciones con los diferentes públicos que forman la organización.
- ✚ Publicidad: Aquellos mensajes emitidos a través de los distintos medios masivos de comunicación, que tienen como objetivo incrementar la venta de los productos o servicios de la organización.
- ✚ Publicidad institucional: Se considera como una herramienta de las relaciones públicas; ya que evoca en el público una imagen favorable de la organización<sup>89</sup>.

---

<sup>89</sup> Fernández, Collado, *La comunicación organizacional*, opus citus, p. 351.

Las condiciones para que la información se manifieste como comunicación formal, es portando las siguientes características:

- ✚ **Comunicación escrita:** Debe ser clara, precisa, completa y correcta; se califica como información de primera mano y deja constancia en cualquier tipo de soporte. Por medio de ésta, los individuos pueden regresar a segmentos anteriores del mensaje, obteniendo con ello, mayor comprensión. Se presenta en los soportes siguientes:
  
- ✓ Carta, es el medio más usado dentro de la organización para las personas ausentes, en la cual se comunica alguna cosa de interés personal o grupal.
  
- ✓ Memorando, al igual que la carta es muy utilizado, pretende recordar mensajes o información con referencia a instrucciones internas que los empleados deben realizar dentro de la organización.
  
- ✓ Carteleras, Circulares o Convocatorias; en éstas suele incluirse información sobre actividades de motivación o mensajes de interés general para los empleados y directivos. Es importante para su efectivo impacto tomar en cuenta su ubicación; que se resuelve al establecerse en sitios estratégicos y asiduos por los que transita el personal
  
- ✓ Revista, otra forma de comunicación tradicional y de aceptación general entre los miembros de una empresa. Puede propiciar la participación activa y fomentar el intercambio, pues en ella se consigna la realidad de la organización.
  
- ✓ Periódico, Incluye conocimientos especializados, en muchos casos el periódico es utilizado para ganar tiempo en la distribución de la información.

- ✓ Boletín, pública información especializada para los públicos internos y externos de la organización.

✚ **Comunicación masiva:** Con ella se generan mensajes y noticias de manera específica, coherente, directa y sincera, para públicos internos y externos de la organización y se puede obtener y difundir a través de las siguientes herramientas:

- ✓ Entrevista, herramienta muy utilizada para la selección del personal; en otros casos, se emplea como un instrumento de comunicación interna, para identificar problemas que aquejan a la organización.
- ✓ Reuniones, se les conoce como comunicación cara a cara, intervienen dos o más personas. Las reuniones retroalimentan, transfieren información de interés general a los miembros de la organización, y lo más importante, en ellas se toman decisiones que tiene por objeto llegar a un acuerdo común para el beneficio de la organización.
- ✓ Circuito cerrado de televisión y radio, tienen el propósito de lograr una buena influencia y ofrecer grandes posibilidades de retroalimentación; allí los directivos, administrativos y empleados pueden tener una visión más precisa sobre actitudes y sentimientos generados en la interacción; percibiendo así, con mayor facilidad, el comportamiento del otro a partir de la comunicación no verbal.

Estos son los medios o canales que permiten que la comunicación en el entorno organizacional, sea fluida, permanente y abarque todos los espacios y niveles jerárquicos.

### 2.2.3 Función de la comunicación organizacional

Robbins señala que la comunicación dentro de un grupo u organización tiene cuatro funciones principales.<sup>90</sup>

**CONTROLAR:** mediante la estructura jerárquica (organigramas) o bien, reglamentos y manuales de procedimiento para regular el comportamiento individual y ajustarlo a las necesidades de la organización.

**MOTIVAR:** al retroalimentar a los empleados sobre lo que se ha hecho, si se están desempeñando adecuadamente, y/o para mejorar el rendimiento. Por supuesto, en esta esfera de la comunicación se encuentra la interacción social de los empleados como resultado de sus vínculos laborales.

**EXPRESIÓN EMOCIONAL:** con el grupo de trabajo es donde los miembros de una organización expresan sus satisfacciones e insatisfacciones personales y laborales, así como reflejan sus estados anímicos, producto de sus experiencias personales, vínculos familiares, etc., Hay que recordar que actualmente la jornada de trabajo en muchos de los casos supera las ocho horas y los días de esparcimiento se han reducido de dos a uno.

**INFORMACIÓN:** la función final de la comunicación está relacionada con la toma de decisiones, esto es, proporciona los datos que le permiten al individuo, sin importar jerarquía, identificar y evaluar las opciones alternativas.

Robbins puntualiza que esas funciones son por igual importantes. Permiten a la estructura organizacional desempeñarse con eficacia en un ambiente de relaciones sanas y, estimulan a los participantes a generar un rendimiento en condiciones

---

<sup>90</sup> Robbins, Stephen, *Comportamiento Organizacional*, opus citus, pp. 339-341.

asertivas, al emplear sus tiempos de trabajo productivamente desarrollan vínculos sociales enriquecedores para cada elemento que participa en la estructura<sup>91</sup>.

De igual manera, Fernández Collado atribuye las siguientes funciones o fines a la comunicación organizacional: Proporcionar información de procesos internos; posibilitar la dirección y control; toma de decisiones, así como el diagnóstico y la solución de problemas. El término función o meta, se refiere a la actividad destinada a mantener la estabilidad o el equilibrio, en este caso, lo que una organización realiza o logra mediante la comunicación<sup>92</sup>.

En este sentido, la comunicación se estudia y analiza desde tres ángulos: producción, innovación y mantenimiento.

Desde el punto de vista de la producción, la comunicación entraña todas las actividades e información. Se relaciona directamente con las formas de capacitar personal, en donde se orienta con pertinencia la realización del trabajo, se genera apertura de espacios para la formulación y concertación de objetivos, solución de conflictos y sugerencia de ideas para mejorar la calidad del servicio y del producto.

Desde el ángulo de la innovación, es necesario contemplar un enfoque bilateral: innovación **de** la organización, en donde se generan cambios en las empresas, sin afectar al personal. En segundo término, innovación **en** la organización, misma que provoca cambios en el comportamiento de los individuos, afectando al conjunto, es decir, actitudes y puntos de vista en todas las jerarquías de la sociedad organizacional.

“La función innovadora de la comunicación incluye diferentes actividades tales como los sistemas de sugerencias a nivel general, el trabajo de investigación y

---

<sup>91</sup> Opus citus, p. 342.

<sup>92</sup> Fernández, Collado, *La comunicación organizacional*, opus citus, 353.



desarrollo, análisis de mercados, así como sesiones de manifestación de inquietudes y comités de desarrollo de ideas [...]”<sup>93</sup>.

Por su parte, para que la comunicación adquiriera un sano mantenimiento, se requirieren espacios adecuados y canales ágiles para conseguir la socialización saludable entre la gente; en donde se permita un contacto con el ambiente físico y el humano a través de información oportuna, amplia y puntual; lo cual genere mejores relaciones interpersonales e identificación con la organización.

La comunicación de mantenimiento busca compensar y motivar al personal para que se comprometa con los objetivos y las metas institucionales; reconoce al individuo competente y valioso, resalta el trabajo en equipo y la creación individual.

Según Abraham Nosnik<sup>94</sup>, para que la comunicación sea efectiva dentro y fuera de la organización, ésta debe ser:

- Abierta, disponible a través del o los medios más útiles para cada organización, en el envío de mensajes tanto al público interno como externo.
- Evolutiva, reconociendo los imprevistos de la organización se hace necesario diversificarla a partir de dichos acontecimientos.
- Flexible, permite una comunicación oportuna en los ámbitos formal e informal.
- Multidireccional, aquella que fluye en todas direcciones; esto es, de arriba hacia abajo, de abajo hacia arriba, transversal, interna, externa, entre otras.

---

<sup>93</sup> Opus citus, p. 95.

<sup>94</sup> Nosnik, Abraham, Citado por Sayago Leonardo en: *Investigación sobre comunicación*, opus citus, p. 7.

- Instrumentada, utiliza herramientas, soportes y dispositivos; permitiendo que la información circule adecuada y expeditamente.

Un aspecto más ante el cual se categoriza la comunicación, es relativa a la estructura jerárquica, la cual conocemos como organigrama formal de la organización, misma que consideramos en el siguiente apartado.

### **2.3 Niveles de comunicación en la organización**

El sistema de comunicaciones interno comprende las de tipo formal e informal. *Las formales u oficiales*; “se constituyen por el conjunto de vías o canales establecidos por donde circula el flujo de información, relativo al trabajo de los diversos actores de la empresa. Su objetivo es lograr la coordinación eficiente de todas las actividades, misma que se estipulan en las cartas, oficios y manuales de la organización”<sup>95</sup>.

Por tanto, las comunicaciones *informales* constituyen un conjunto de interrelaciones espontáneas, basadas en preferencias y manías de los empleados, independientemente de sus cargos. En ella, la información que se trasmite puede tener o no relación con la empresa.

El flujo de información circula por los canales abiertos de la empresa; el compartir la información con todos los miembros tiene por principio ideal, que todos estén informados de lo que deben y tienen que hacer, fomentando así la participación, la identidad y el sentido de pertenencia, y por ende, un ambiente laboral favorable para el bienestar de la organización.

---

<sup>95</sup> Opus citus, p. 7

Las comunicaciones de tipo formal e informal son complementarias y están relacionadas entre sí para el mejoramiento continuo de la organización; es decir, no existe entre ellas ninguna frontera. Ambas son útiles para enviar y recibir información sobre procedimientos, usos y costumbres, objetivos y políticas.

Por lo anterior, la clasificación de la comunicación formal e informal puede presentarse de las siguientes formas:

**Cuadro 2.1** Directrices de la comunicación<sup>96</sup>

<i>Tipo de comunicación</i>	<i>Descripción</i>
Comunicación ascendente	Se presenta cuando los trabajadores de una organización se comunican con los directivos o superiores, para dar a conocer el panorama general de lo que sucede al interior de la organización, especialmente lo que acontece en los sitios de trabajo; ésta información suele ser detallada y específica.
Comunicación descendente	Esta clase de comunicación es utilizada para emitir mensajes desde la parte directiva hasta los empleados, tiene como objetivo el indicar instrucciones claras y específicas del trabajo que se debe realizar; en dicha notificación se pierde el valor comunicativo que lleva el mensaje.
Comunicación horizontal o lineal	Se desarrolla entre personas del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estos mensajes tienen como objeto la integración y la coordinación del personal de un mismo nivel. Cuando este tipo de comunicación no utiliza recursos formales, se dice que es comunicación no oficial y por tanto, dudosa. La comunicación informal incluye el rumor.

La comunicación formal es pragmática por excelencia, ya que la información que se trasmite, cualquiera que sea su canal (fax, memoranda, carta, correo, etc.), siempre tienen un propósito determinado, persigue un objetivo específico y espera respuesta formal.

En cuanto a las redes informales, la información que se distribuye entre los miembros en forma de chisme o rumor, no es controlada por la gerencia y es

<sup>96</sup> Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Robbins, S., *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 316.

percibida por los empleados como más confiable y creíble, incluso que las informaciones emitidas por la gerencia a través de las redes formales.

Para evitar lo anterior, es importante que las gerencias sean hábiles en el uso de técnicas para transmitir comunicados, y lograr lealtad y credibilidad. En el siguiente apartado nos aproximaremos más ampliamente al tema.

## 2.4 Técnicas de comunicación

Una técnica es el conjunto de procedimientos y recursos utiliza una ciencia o un arte para operacionalizarse. En este caso, se hablará de los principios o reglas prácticas para validar la ciencia de la comunicación: es decir el arte de comunicar, mismo que requiere toda la pericia o habilidad de los individuos, así como los procedimientos y recursos que permiten entablar un acto comunicativo entre dos o más sujetos.

Según Salvador R. Sánchez, las principales características de la comunicación interpersonal en el entorno de la organización, son las siguientes:<sup>97</sup>

- Tiene como condición inicial, el contacto previo de dos o más personas, físicamente próximas. El resultado de dicho contacto es la entrada de cada uno de los involucrados en el marco conceptual de los otros.
- No hay un número preestablecido de participantes, más allá del cual la interacción deje de ser interpersonal, pero se requiere por lo menos de dos personas.

---

<sup>97</sup> Sánchez R, Rafael, citado por Sayago L., en: *Investigación sobre comunicación*, opus citus, p. 4.

- El contacto previo permite entrar en sintonía, es decir, iniciar el intercambio de mensajes en torno a un punto focal de atención compartida. Un tema en común.
- Todas las personas que intervienen en la comunicación interpersonal son participantes activos, aunque asumen diferentes roles.
- La interacción se lleva a cabo mediante un intercambio de mensajes, en el cual cada participante ofrece a los demás un conjunto de señales para ser interpretadas.
- Al tratarse de una interacción cara a cara los participantes pueden recurrir a todos sus sentidos, por tanto, es necesario que estén lo suficientemente cerca para conversar; la modalidad, el estilo y los matices personales de cada uno serán percibidos por los demás.
- Aparentemente, el contexto interpersonal está poco estructurado, por lo cual se suele pensar que la frecuencia, la forma o el contenido de los mensajes se rigen por pocas reglas, pero no siempre es así.

Las características descritas toman forma efectiva a través de dos tipos de comunicación:

LA COMUNICACIÓN VERBAL es directa, entre los superiores y empleados propicia el encuentro personal o interacción. A veces sobre una tarea en particular, otras, solicitando información o ayuda con distintos grados de intimidad y compenetración; según las circunstancias del momento, la cultura o la formación de los implicados; sus intenciones, temperamento y expectativas.

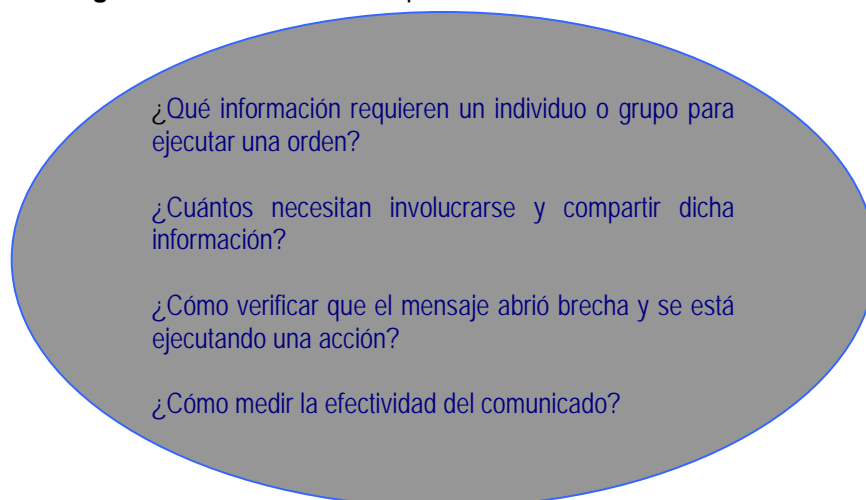
Una comunicación interpersonal para ser efectiva, deberá propiciar la comprensión, colaboración, asociación con el otro. Lo que equivale a generar la conducta

integradora para dar satisfacción a la necesidad de estima y la conservación del individuo en la sociedad a la que pertenece.

La comunicación verbal también incluye la palabra hablada, y por supuesto la escrita (inciso 2.2.2), recurso comunicativo más frecuentemente usados en las empresas, a través de ella, se generan órdenes de trabajo hacia las diversas áreas de la organización, se informa sobre el estado financiero de la misma, se da aviso de cambios en el personal. En general la comunicación escrita permite los enlaces entre las diversas áreas que conforman el sistema organizacional, en su estructura interna y por supuesto, también se extiende hacia los públicos externos (proveedores, clientes, gobierno, etc.).

Los comunicados escritos tienen atributos específicos, tales como fecha, remitente, destinatario, cuerpo del mensaje, despedida y firma del área que remite. Tocante a la redacción, ésta debe ser precisa y cálida, pues de la comunicación escrita siempre se desprende una acción o retroalimentación. El mensaje debe cubrir las necesidades del receptor, nadie dicta una orden para sí mismo, y por ello el mensaje debe ser moldeado para el o los receptores; tomando en cuenta consideraciones como las siguientes:

**Figura 2.2** Consideraciones para una comunicación efectiva<sup>98</sup>



<sup>98</sup> Elaboración: Hilda Pérez R.

LA COMUNICACIÓN NO VERBAL Y KINESTÉSICA es el intercambio de información basado en los movimientos del cuerpo, la cara, las manos y el espacio ocupado por los interlocutores. Aquellos aspectos que conforman la apariencia, rasgos e identidad personal, como volumen y entonación de la voz, ritmo y flexiones del discurso, así como la mirada y otros atributos físicos. En esta clase de comunicación interpersonal se edifica la esencia del acto comunicativo. Tanto el directivo como el empleado pueden expresar sentimientos y actitudes espontáneas; tales como mover las manos, los ojos, fruncir el ceño, movimiento de los labios, reír, etc.

Otra herramienta de comunicación organizacional, es la comunicación gráfica; que puede estar presente en el logotipo de la empresa, en la imagen distintiva de cada área, y en todos aquellos símbolos e imágenes que permiten a los miembros de la organización generar una interpretación especial y concreta, pero que no es verbalizada, aunque sí interiorizada (el sentido o significado) en su inconsciente.

## **2.5 Importancia de la comunicación en el ámbito laboral**

Es común escuchar a los integrantes de una organización, acerca de los problemas de comunicación que tienen y los conflictos laborales que se han generado como consecuencia. Al recorrer los pasillos de una organización se percibe gran variedad de lenguajes, el verbal y el no verbal (gestos, miradas, vestimenta, posturas corporales) que nos pueden llegar a referir directamente estados anímicos de insatisfacción laboral a diferencia de aquellos empleados que disfrutaban sus tareas.

Cuando los directivos son cuestionados con respecto a estos conflictos internos, ellos manifiestan que la situación detectada sí tiene importante impacto en la productividad y las relaciones interpersonales; por tanto las denominan problemas de comunicación; sin embargo, concluyen que es una consecuencia natural

irremediablemente resultante de la interacción humana; por tanto, es manejada superficialmente no sólo por ellos sino por toda la organización; sin analizar que detrás de esto hay importantes barreras culturales y de personalidad que al no ser gestionadas estratégicamente, se convertirán en nuevas amenazas para la organización<sup>99</sup>.

La comunicación juega un papel vital en las relaciones interpersonales al interior de las instituciones; a medida que los trabajadores conocen su empresa y son conscientes de sus capacidades, intercambian experiencias que contribuyen al logro de los objetivos trazados por la organización. Los conflictos permanentes que se presentan en el ámbito laboral, se derivan de la deficiente comunicación de los individuos o de la interferencia de actitudes personales en la relación laboral.

“Si concebimos el papel de la comunicación en la empresa como determinante en el mantenimiento de las buenas relaciones interpersonales, debemos asumir una posición en contra de las prácticas administrativas que fomenten la existencia de una comunicación defectuosa. Es así como el valor y la importancia de las buenas comunicaciones en la organización se pueden apreciar en situaciones críticas o de conflictos”<sup>100</sup>.

El objetivo primordial de las relaciones interpersonales que se logra a través de la comunicación eficaz, es beneficiar al empleado, lo que genera sentimientos de amistad, compañerismo, poder, compañía, entre otros; esto tiene como fin que el elemento de la organización desarrolle su jornada laboral en un ambiente agradable, libre de tensiones y presiones ajenas a las inherentes del trabajo; promoviendo el respeto y comprensión entre empleados y jefes. Sólo así se canalizará el recurso humano, en pro de una verdadera lealtad y compromiso frente a la comunicación eficaz y a la productividad empresarial.

---

<sup>99</sup> Comentarios recogidos durante el diplomado de *Liderazgo Eficaz*, impartido por la autora de la tesis, marzo 2000.

<sup>100</sup> Hidalgo y Abarca, *Comunicación Interpersonal*, Ed. Alfa Omega, México 2001, p. 61.



Con respecto al trabajo grupal, la mayoría de las personas optan por interactuar de manera voluntaria. Psicológicamente el grupo de referencia preponderante es el conformado por el ambiente laboral (como consecuencia de largas jornadas), que incluye a los compañeros y por su puesto, al jefe o superiores. Para que un grupo logre optimizar su efectividad es necesario que todos sus integrantes se ayuden entre sí bajo una dirección efectiva y solidaria, puesto que la cabeza que dirige no puede cumplir con todas las funciones íntegramente.

Con esto nos interesa plantear que la comunicación incluyente es un factor necesario para la humanidad, pero paradójicamente, los seres humanos no nacemos con conocimientos para lograrlo con eficiencia. Necesitamos aprender a comunicarnos funcionalmente; construyendo nuestra individualidad y desarrollando la capacidad de aceptar la realidad del otro. “Sí tu realidad no incluye a mi realidad, el resultado nunca podrá ser nuestra realidad, sino mi realidad o tú realidad, siempre separadas. [...] en la exploración y discusión de la realidad, o se comparten los significados y se integran, o se generarán conflictos”<sup>101</sup>.

Por lo que el camino para la solución de conflictos puede ser el desarrollo de la inteligencia emocional como eje de las técnicas de comunicación; conocer los factores que vinculan estos conceptos en la práctica, como los medio para fortalecer la interacción, resulta imprescindible para el desarrollo del factor humano en las organizaciones; y por ende serán cuestiones analizadas en la exposición del próximo capítulo.

---

<sup>101</sup> Reig, E. y Dionne George W., *Más allá de las diferencias*, Ed. Grupo Editorial norma, México 2000, p. 23.

## Capítulo 3

### La Importancia de la Inteligencia Emocional en la Comunicación Organizacional

**Objetivo particular:** Identificar la pertinencia de la inteligencia emocional en los procesos de comunicación organizacional; generar sugerencias y reflexiones concretas que vinculen ambos conceptos.

☞ **En este capítulo, usted encontrará:**

- 3.1 El nuevo paradigma de las organizaciones inteligentes
- 3.2 La cultura organizacional, base de la comunicación inteligente
- 3.3 La conveniencia de las habilidades humanas en el contexto laboral
  - 3.3.1 Técnicas para desarrollar habilidades sociales
- 3.4 El papel de la negociación en la comunicación organizacional
- 3.5 Las emociones: su participación en la evaluación de desempeño
- 3.6 La comunicación inteligente y el pensamiento asertivo
  - 3.6.1 Técnicas de comunicación para formular mensajes y escucha asertiva

## Capítulo 3

### La Importancia de la Inteligencia Emocional en la Comunicación Organizacional

*La fuente de nuestros problemas está en nuestras maneras más fundamentales de pensar. Si éstas no cambian, cualquier nuevo aporte acabará por producir los mismos tipos improductivos de acción.*

Peter Sange

Muchas de las investigaciones que se realizan actualmente, relacionadas con la interacción humana, responden a una incansable búsqueda de respuestas a las inquietudes que genera el desconocimiento de los mecanismos que permiten el desarrollo de habilidades humanísticas y sociales, teniendo como eje central el propio individuo y sus diversos comportamientos en comunidad, y por tanto en las organizaciones.

Sin duda, la inteligencia emocional es el tema relativo a este tipo de investigaciones, que ha llamado fuertemente la atención de diversos especialistas en el campo de la educación y capacitación; teóricos del comportamiento humano y de las organizaciones, hasta científicos formales como los médicos por ejemplo; la tesis de la inteligencia emocional, que como ya se mencionó en el capítulo 1, sostiene que para lograr el éxito y escalar posiciones de manera más firme, el individuo requiere de un alto grado de desarrollo y destreza en la conducción de sus emociones. Así, quienes hayan amplificado esta habilidad serán más exitosos, vivirán más felices, se sentirán más realizados, además de que su sistema inmunológico se fortalecerá, y por consiguiente, su estado de salud y vida serán de

mayor calidad, y en el trabajo, disfrutarán del respeto de sus compañeros, subordinados y superiores.

Como ya se ha analizado en el apartado 1.1.1, en el ser humano confluyen factores biológicos, psicológicos y sociales, una persona se considera sana cuando se encuentra en equilibrio, corporal y mental; “gracias a las emociones se produce una activación que nos proporciona la energía necesaria para responder, rápidamente, a un estímulo que atente a nuestro bienestar físico o psicológico, permitiendo así, no sólo nuestra supervivencia, sino una vida plena y satisfactoria”<sup>102</sup>.

Incrementar el capital emocional en la organización, aumentará la energía personal, la motivación, clarificará la misión y el compromiso con los objetivos de la empresa (comunicación eficiente), y en forma paralela favorecerá los niveles de satisfacción del personal y los índices de productividad, disminuyendo así, el ausentismo y la rotación de personal, pues los miembros de la organización sentirán que son integrados ampliamente al grupo mismo.

Impulsar la inteligencia emocional entre los miembros de las organizaciones, convertirá a estas últimas, en centros de educación emocional, e instrumentos poderosos para aceptar y reforzar la cultura organizacional; dado que provee recursos de adaptabilidad ante los procesos de cambio. Por ello, en este capítulo se analizarán algunas de las teorías contemporáneas de la comunicación, la sociología y la administración de recurso humanos, basadas en las relaciones interpersonales.

---

<sup>102</sup> Giglio, Gallardo Carla, *Salud y emoción*, [www.monografias/salemo/tr7](http://www.monografias/salemo/tr7), marzo 2003.

### **3.1 El nuevo paradigma de las organizaciones inteligentes**

Los paradigmas son teorías, explicaciones, modelos o supuestos que son útiles para interpretar la realidad. Es decir, son mapas mentales y emocionales que originan actitudes y conductas y, en última instancia, nos conducen a resultados. Por tanto, un paradigma puede ayudar como también puede obstaculizar el desarrollo de cualquier actividad humana, pues los sujetos actúan de acuerdo con lo que piensan y sienten.

En este sentido el conocer qué es y cómo se conceptúa una organización, permitirá distinguir los elementos que la integran, así como la forma en que se articulan en un todo; es decir cómo se constituyen y funcionan para formar parte del sistema social. Lo que a su vez, conducirá a entender cuáles son las causas y necesidades que motivan la modernización, y particularmente el cambio organizacional.

El cambio organizacional más que un concepto de moda que se encuentra presente en la mayoría de los discursos organizacionales; es de forma inevitable parte de los eventos cotidianos en todas las organizaciones. En la sociedad globalizada y globalizadora, lo único permanente es el cambio; los mercados, las estructuras, las estrategias como consecuencia, la dinámica interna de las organizaciones, los sujetos; todo ello cambia, por tanto, las necesidades humanas también, y no podemos predecir hasta cuándo o en dónde vaya a parar tanta innovación.

Al respecto, es pertinente mencionar específicamente el caso de México, en cuanto a cambios en las estructuras y cultura organizacional se refiere. Las transformaciones más significativas se originaron a partir de la crisis de 1995; la que no fue sólo económica sino también social, cultural, ética y educativa; debido a que existían en nuestra cultura nacional -y por ende, laboral- las prácticas de la corrupción, la impunidad y la inseguridad, aspectos que por obvio afectaron el desarrollo económico de México.

Esta situación puso de manifiesto la necesidad de colaboración y diálogo entre los sectores productivos de México; entre los trabajadores y los empresarios. Bajo esta premisa el 25 de julio de 1995 se firma el documento "Por una Nueva Cultura Laboral" a través de la cual se transformara el viejo paradigma por uno basado en las nuevas tendencias organizacionales y ética humanística.

Así, el nuevo paradigma bajo el cual se auspiciarían las organizaciones del servicio público y privado es: **"Conducir con justicia y equidad la política laboral nacional que propicie el bien común"**. Con ello, "La Secretaría del Trabajo y Previsión Social promueve con innovación y eficacia una cultura, una legislación e instituciones que impulse el trabajo de las mexicanas y los mexicanos como expresión de la dignidad de la persona humana, para su plena realización y para elevar su nivel de vida y el de su familia; promueve el empleo digno libre de riesgos, así como la capacitación para la productividad y la competitividad; coadyuva a disminuir las graves desigualdades sociales, impartiendo justicia laboral para mantener el equilibrio entre los factores de la producción, a fin de contribuir a generar un desarrollo económico dinámico, sostenible, sustentable e incluyente"<sup>103</sup>.

Los principios de la Nueva Cultura Laboral se basan en la identificación de los factores y posturas que permitan a las organizaciones responder a las exigencias competitivas del mercado y articular de manera sinérgica; la tecnología y las aptitudes humanas en el ámbito laboral<sup>104</sup>. La construcción de la nueva cultura laboral que propicie el bienestar y el bien ser de sus habitantes, fue asignada a científicos sociales quienes a través de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social proponen a las organizaciones pautas y técnicas por medio de las que se logre que el

---

<sup>103</sup> Secretaría del trabajo y previsión social, Por una Nueva Cultura Laboral, [www.stps.com](http://www.stps.com), marzo 2002.

<sup>104</sup>El acuerdo para la implantación de Nueva Cultura laboral se firma en Julio de 1995, entre la Confederación de Trabajadores de México (CTM) encabezada por el Sr. Fidel Velásquez y la Confederación Patronal de la República Mexicana (COPARMEX) dirigida entonces por el Lic. Carlos Abascal Carranza y atestiguado por el entonces Presidente Ernesto Zedillo. Proclamando los valores centrales de '**justicia y equidad**' en la política laboral nacional que propicie el bien común. Sin embargo es claro que ocho años después no ha dado los resultados deseados, tampoco han sido suficientemente difundidos los valores centrales de la misión y como consecuencia no se ha tenido una aceptación y menos aun el impacto organizacional deseado por los trabajadores.

trabajo productivo sea un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México obtengan un nivel de vida acorde con su dignidad humana<sup>105</sup>.

Aquí cabe la reflexión, ¿cómo lograrlo?

La capacidad de aprender es inherente al ser humano y fundamental, pues como lo exponen las ciencias cognitivas, la estructura del pensamiento humano es la que determina en gran medida la acción<sup>106</sup> y, la capacidad para aceptar un cambio que muestre un espectro más amplio de oportunidades frente a la competencia laboral.

Drucker llama a esta era, la sociedad del conocimiento<sup>107</sup>, ya que según él, éste es el único medio a través del cual el individuo pone de manifiesto su trascendencia en comunidad. “El conocimiento al que se refiere Drucker, es aquél que se logra como resultado de un proceso de aprendizaje compartido. El conocimiento sólo puede ser productivo cuando se integra a una actividad, ya que la sociedad del conocimiento también es una sociedad de organizaciones: el propósito y la función de cada organización es la de integrar los conocimientos especializados en una acción común”<sup>108</sup>.

Por otra parte, Nonaka y Takeuchi, investigadores interesados en el tipo de interacción existente entre los individuos, el ambiente y las organizaciones; consideran que el éxito de éstas últimas se basa en el conocimiento compartido, mismo que se logra mediante la unión sinérgica del conocimiento tácito y explícito en la organización, y mediante el diseño de relaciones humanas y laborales que generen conocimiento tácito en explícito a través de un proceso de socialización formal.

---

<sup>105</sup> Secretaría del trabajo y previsión social, *Por una Nueva Cultura Laboral*, [www.stps.com](http://www.stps.com), w.cit., marzo 2004.

<sup>106</sup> López, Galindo M. y López Garza M. P., *Organizaciones Inteligentes como un Nuevo paradigma organizacional*, en: *Gestión y estrategia*, Número 18, julio–dic. 2000, UAM –A, p. 57.

<sup>107</sup> Drucker, Peter, *La nueva sociedad de organizaciones*, Gretchen González (trad.) en *Gestión y Estrategia*, número 5, junio – enero 2001, UAM-A, p. 5.

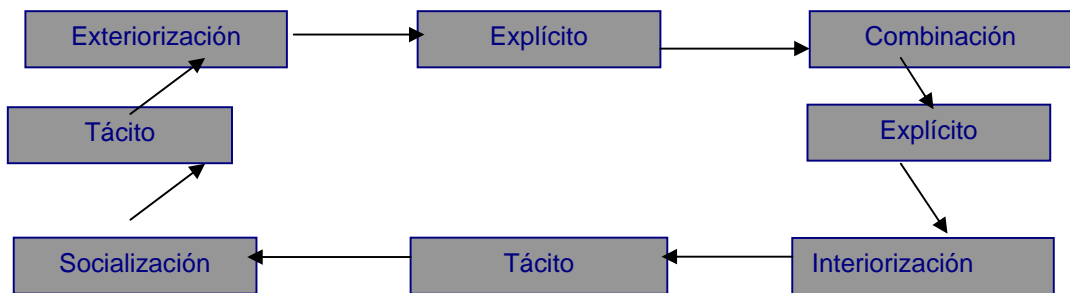
<sup>108</sup> Opus citus.

“El conocimiento tácito es personal, difícil de formalizar, o comunicar a otros; consiste en conocimientos prácticos, subjetivos discernimientos e intuiciones que percibe una persona por haber estado inmersa en una actividad durante un largo periodo. El conocimiento explícito es formal, fácil de transmitir entre individuos y grupos; con frecuencia se codifica en la forma de fórmulas matemáticas, reglas, especificaciones, etcétera. Lo que hace a los dos tipos de conocimientos, complementarios”<sup>109</sup>.

El conocimiento implícito está relacionado con la experiencia personal, tiene una relación directa con la subjetividad del empleado; con su inteligencia emocional; y en general “es de valor limitado para la organización. [...] Es preciso que las organizaciones lleguen a especializarse en la conversión del conocimiento tácito, tanto que pueden impulsar la innovación y desarrollo de nuevos productos”<sup>110</sup>.

Los conocimientos razonados tanto como las experiencia personales, pueden ser compartidos; Nonaka y Takeuchi proponen cuatro formas de convertir y compartir el conocimiento.

**Cuadro 3.1.** Proceso de conversión del conocimiento en la organización<sup>111</sup>



<sup>109</sup> López Galindo M. y López Garza M. P., *Organizaciones Inteligentes...un Nuevo paradigma*, opus citus p. 60.

<sup>110</sup> Opus citus.

<sup>111</sup> Nonaka y Takeuchi, cit. Por López Galindo y López Garza, en: *Gestión y estrategia*, opus citus, p. 65.



Según este esquema, 1) el conocimiento tácito se comparte mediante un proceso de socialización, de tal modo que otros sujetos se apropian de la experiencia, convirtiéndose en conocimiento tácito. 2) El conocimiento tácito también se convierte en conocimiento explícito en el momento en que se exterioriza y se le da carácter formal. 3) El conocimiento explícito de diferentes disciplinas y especialidades de una organización a través de la combinación de experiencias se enriquece y se formulan nuevos conocimientos explícitos. 4) El conocimiento explícito a través de un proceso de interiorización, en donde los sujetos incorporan las experiencias obtenidas a través de los modos establecidos por medio de modelos mentales o prácticas de trabajo explícitas se convierte en conocimiento tácito.

De acuerdo con Nonaka y Takeuchi, la capacidad para generar conocimiento en el propio seno de las organizaciones, es un sello característico de las empresas japonesas, mismas que se han beneficiado ampliamente con dichas estrategias; ya que ampliar el conocimiento humano posibilita asimismo amplificar el espectro de posibilidades en la toma de decisiones a nivel individual y de grupo.

La inteligencia emocional se fundamenta en el conocimiento tácito, ya que la primera es la resultante de la serie de percepciones que un sujeto abstrae del medio ambiente y se apropia de ellas a través de un proceso en donde tiene mucho que ver su personalidad y el entorno social en el que se desarrolla.

March y Simon, investigadores del comportamiento humano apoyan las posturas de Nonaka y Takeuchi, aportando que la mayor parte de la toma de decisiones con carácter individual u organizacional, se relacionan con el descubrimiento y la selección de alternativas satisfactorias y motivadas, basadas en las experiencias de los participantes. “Así las organizaciones y sus integrantes simplifican el proceso

de decisión, es decir, aplican rutinas, reglas heurísticas a fin de reducir la incertidumbre y hacer frente a la complejidad”<sup>112</sup>.

Para efectos de esta investigación nos ha sido muy valioso, contar con ensayos y estudios realizados por Maricela López Galindo y Martha Patricia López Garza, (investigadoras del Departamento de Administración de la UAM–A) en sus escritos encontramos el eco que pretendemos generar; en donde coincidimos ampliamente que las organizaciones que potencian el aprendizaje, no sólo aprenden, sino que aprenden a aprender; ya que mediante la puesta en marcha del aprendizaje colectivo, los seres humanos son los que crean a las organizaciones, no viceversa.

Así también las autoras destacan que una organización inteligente surge cuando los tres procesos del uso de la información: percepción, creación de conocimiento y toma de decisiones; se integran en un ciclo constante de interpretar, aprender y hacer.

Nuestra propuesta coincide totalmente con dichos supuestos en el sentido en que las personas son el recurso más importante, y por ende, generadoras de una transformación organizacional. El valor humano está por encima de la tecnología, los sistemas, las máquinas y los avances científicos.

Regresando al caso específico de la cultura laboral de las organizaciones en México; en poco más de diez años la nueva cultura laboral sigue siendo una carta de buenas intenciones que hasta la fecha no ha cubierto las necesidades en los términos de ambiente laboral saludable para los empleados. Más allá del discurso es necesario poner en práctica todos los valores propuestos, a través de la constante difusión y supervisión de una cultura organizacional que pondere el reconocimiento, la capacitación técnica y el desarrollo humano integral del trabajador, de una manera permanente y; que dicho desarrollo, promueva la prevista reivindicación del factor humano en el ámbito laboral.

---

<sup>112</sup> March J. & H. Simon, “Ambiguity and choice in Organizations”, en: *Gestión y estrategia*, opus citus, p. 66.

Conducida y supervisada debidamente, la cultura organización puede ser el puente que construya el claro entendimiento entre lo que quieren los empleados y lo que necesita la sociedad. Instrumento a través del cual las organizaciones pueden cambiar la visión del trabajo como actividad abrumadora y agotadora, por aquella atractiva y satisfactoria con la cual se transforma la vida de las organizaciones, de la sociedad y en especial la del sujeto; cumpliendo así cabalmente la visión propuesta por la citada nueva cultura laboral en México<sup>113</sup>.

La anterior parece una postura tajantemente ambiciosa; pero cierto es que la cultura organizacional tiene ese poder; ya que logra el suficiente impacto en el individuo para no sólo aceptar el cambio, sino también para transformar la visión sesgada del trabajo, como una actividad monótona e impersonal en una actividad vital y requerida socialmente. No obstante, también la Cultura Organizacional es celosa y exigente, reclama que se le de el peso y la seriedad que demanda su difusión y mantenimiento.

### **3.2 La Cultura organizacional, base de la comunicación inteligente**

En sus primeros años de vida el niño adquiere las normas y valores que más adelante compartirá con sus compañeros de juego; la familia y el grupo al que pertenece lo habilitan poco a poco, con una serie de herramientas (lenguaje, ritos, himnos, costumbres, conductas, etcétera) para que se sume a los rasgos culturales predominantes del grupo al que pertenece. El objetivo de ello, es que conforme crezca, se vaya adaptando a las normas de interacción establecidas; de este aprendizaje depende su desempeño en la convivencia cotidiana y el desarrollo del sentido de identidad con dicho grupo.

---

<sup>113</sup> “México cuenta con la cultura laboral que propicia el bienestar y el bien ser de sus habitantes, por la que el trabajo productivo es un medio para el desarrollo integral de las personas, y los trabajadores de México tienen un nivel de vida acorde con su dignidad humana. Secretaria del Trabajo y Previsión Social”, GPPS /SGID /Dirección de Cultura Laboral .... web. cit. Diciembre 2004.

En las organizaciones la cultura organizacional juega este mismo papel pedagógico a través de la difusión de los valores centrales entre los nuevos empleados, ello permite se integren de manera física y psicológica a las normas y valores predominantes, es decir, "que se pongan la camiseta".

Hasta mediados de los ochenta, cuando una empresa u organización existía más allá de la vida de sus fundadores y adquiría reconocimiento y presencia autónoma dentro del contexto social y financiero, se decía que había logrado la institucionalización; tales fueron los casos de la Coca-Cola, Bimbo, la UNAM, el PRI, TELEvisa. Dichas organizaciones con tan sólo ser evocadas en cualquier ámbito, eran reconocidas y su nombre sugería una serie de significados inherentes a su existencia; es decir que esas organizaciones se había institucionalizado, habían adquirido vida propia.

Ahora éstas y miles de organizaciones más que compiten en el mercado, hablan de *Cultura Organizacional* propia y distintiva, "como ese sistema o conjunto de significados compartidos entre los miembros de una organización y que definen y diferencian una de otras"<sup>114</sup>.

Stoner afirma que la cultura organizacional se puede entender como el conjunto de supuestos importantes, como los valores, normas, actitudes y creencias que son compartidas por los miembros de una organización<sup>115</sup>.

Cunningham establece que la cultura organizacional está conformada por una serie de patrones de conducta, conceptos, valores, ceremonias y rituales que ocurren al interior de la organización y representan su parte emocional, por tanto intangible<sup>116</sup>.

---

<sup>114</sup> Stephen, R., *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 595.

<sup>115</sup> Stoner & Freeman, *Administración*, Prentice-Hall, 5ª Ed. México 1996, p. 241.

<sup>116</sup> Cunningham, W. H. et al., *Introducción a la Administración*, Ed. Iberoamericana, México 1991, p 145.

Gibson, por su parte, señala que la cultura de una organización está formada por valores, ideas, presunciones, percepciones, normas, artefactos y pautas de comportamiento compartidos por los que trabajan en ella<sup>117</sup>.

De las definiciones expuestas, se puede acentuar que la cultura organizacional se constituye en un conjunto de valores, creencias, costumbres y normas, que comparten los integrantes de una organización y que determinan sus esquemas de pensamiento, sentimiento, acción y por supuesto toma de decisiones. Los comportamientos de rutina, la filosofía integrada a través de la misión organizacional, las reglas del juego, los valores dominantes y el clima laboral le dan vida y sentido.

**Cuadro 3.2** Valores de la cultura organizacional <sup>118</sup>



Al presentarse como un sistema de significados compartidos, el objetivo central de la cultura organizacional es establecer y definir los límites de convivencia e interacción dentro de una estructura organizacional, con el fin de compaginar tanto los intereses, valores y creencias como el comportamiento, las normas y las costumbres de un individuo con los de una organización.

Entonces, es así como "la cultura de un grupo o sociedad es el conjunto de creencias, costumbres, ideas y valores; así como los artefactos, objetos e

<sup>117</sup> Gibson, J. Et al., *Las Organizaciones, Comportamiento, estructura y procesos*, Ed. MacGraw-Hill/Irwin, México 1996, p. 71.

<sup>118</sup> Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Robbins, S., *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 595.

instrumentos materiales que adquieren los individuos como miembros de ese grupo o esa sociedad”<sup>119</sup>.

La cultura organizacional se representa principalmente por medio de una serie de valores centrales, mismos que al ser difundidos con éxito, permiten que los individuos que forman parte de una estructura ya sea de manera interna o externa, generen una percepción común, y en específico los recursos internos o trabajadores se identifiquen con los valores, misión y visión de la organización en la que participan activamente, fortaleciéndola con la acción y la decisión.

Los elementos que intervienen poderosamente en la transmisión de la cultura son:

- Historias: Consisten en narraciones que relatan acontecimientos acerca de los sacrificios y lucha de los fundadores, tienen como fin motivar a los empleados a que se identifiquen con la lucha y el esfuerzo que se requiere para triunfar.
- Rituales: Las secuencias repetitivas de actividades que refuerzan los valores clave de la organización, tales como himnos, fechas conmemorativas y festejos, a través de los cuales se refuerzan los valores organizacionales, nacionales e individuales de sus miembros.
- Símbolos materiales: Permiten identificar a los sujetos que laboran dentro de una empresa, también definen el estatus que ocupan dentro de la misma, pueden ser muebles, accesorios, uniformes, logotipos, colores distintivos, entre otros.
- Lenguaje: Terminología específica que utiliza cada organización para comunicarse de acuerdo con el ramo y tipo de actividad que desarrolla. En este sentido todas las organizaciones están compuestas por subculturas, ya que aunque en toda la estructura se hable un mismo idioma, cada área desarrolla su

---

<sup>119</sup> Thompson, Jhonson, *Ideología y cultura*, Ed. UAM, México 1998, p. 194.

propio lenguaje, de acuerdo con su especificidad y sus necesidades personales. Así la planta productiva utilizará un argot relacionado con mercancías, procesos, maquinaria, etc.; mientras que el área financiera utilizará conceptos tales como estados financieros, ventas, compras, proveedores, etc.

Es importante distinguir que la filosofía y prejuicios de los fundadores toman vida a través de la cultura de la organización, pues ésta influye notablemente en los criterios y toma de decisiones; incluyendo por supuesto la selección de personal, estrategias y contenidos de capacitación, políticas de comunicación y mística de servicio.

Una vez que ha sido analizado el concepto de cultura organizacional, así como sus componentes; avanzaremos en el sentido de identificar su importancia dentro de la comunicación organizacional.

Autores como Robbins y Olivares Orozco que dedicaron diversos análisis y títulos al comportamiento de la organización, coinciden que existen siete características que definen la cultura organizacional:

- Autonomía individual: Es el grado de iniciativa y responsabilidad que cada uno de los miembros de la organización manifiesta, para tomar decisiones relacionadas con la actividad que desempeña.
- Estructura: Modo de organización, líneas de autoridad, normas reglamentos y políticas que rigen la empresa.
- Apoyo: Cantidad y calidad de la ayuda que los directivos otorgan a sus subordinados.

Identidad: La identificación de cada trabajador no sólo con sus compañeros más allegados o equipo de trabajo, sino con la organización como tal.

- Desempeño: Supervisión, dirección y/o evaluación de las tareas realizadas, así como las formas de retroalimentación y reconocimiento de los empleados sobresalientes.
- Tolerancia al conflicto: Habilidad individual y grupal, para manejar situaciones difíciles en el ambiente laboral y relaciones entre los compañeros y superiores.
- Tolerancia al riesgo: Habilidad de los empleados para innovar y enfrentar situaciones de peligro no contempladas.

Para Robbins, la cultura es una variable independiente que determina de manera definitiva el desempeño y organización de la estructura; los empleados -dice- "forman una percepción subjetiva global de la organización, basada en el grado de tolerancia al riesgo, el énfasis en el sentido de equipo y el apoyo a la gente, estas percepciones favorables o desfavorables afectan el desempeño y la satisfacción del empleado"<sup>120</sup>.

Hay culturas fuertes y débiles, la diferencia la hace el énfasis que la alta dirección dedique en promover los valores centrales y lograr la adhesión a través de los elementos de transmisión (historias, rituales, símbolos materiales y lenguaje). Sin embargo, el elemento más importante de transmisión es el propio compromiso con la cultura organizacional por parte de la alta y media gerencia. Ellos servirán de líderes para que los empleados operativos se adjudiquen como propios los valores de la cultura y los pongan en práctica.

---

<sup>120</sup> Robbins, S., *Comportamiento Organizacional*, opus citus, p. 613.



La identidad organizacional es posible una vez que se construye el imaginario colectivo, los valores son construcciones que al sujeto le son transmitidos a través de algún medio y también los adquiere mediante la observación del comportamiento de los otros en interacción. El proceso de comunicación juega un papel determinante en la trasmisión de dichos valores, por lo que es necesario, se difundan estos de manera sistemática y con carácter dialogal, pues de otro modo, la cultura organizacional pierde su contenido, y por ende, no es comprendida, ni adoptada, mucho menos asumida.

La función que desempeña la comunicación en el contexto cultural de la organización es vital, ya que ningún grupo puede existir sin comunicación; sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra puede difundirse la producción simbólica cultural; esta difusión de valores se logra a través del acto comunicativo. “La comunicación sin embargo, es más que un simple significado compartido, también debe ser entendido”<sup>121</sup>.

En el seno de la convivencia social, la transmisión de valores (culturales y de identidad) produce estabilidad, al vincular el perfil emocional-conductual de las personas individuales a los valores y actividades de los grupos a que se pertenece. En estos mismos términos, la cultura organizacional como conjunto de significados compartidos, persigue conducir el comportamiento del individuo, a través de la difusión de ciertas normas, hábitos y costumbres políticos, económicos, religiosos, etc.

Por otro lado, el conocimiento de los valores culturales también motiva al sujeto por que le ofrecen una serie de parámetros a través de los cuales éste puede medir su desempeño sociocultural. De acuerdo con el cumplimiento de las normas, el sujeto es instado a tomar ciertas rutas que le proporcionen un mejor desempeño dentro del conjunto organizacional al que pertenece, disminuyendo con ello la

---

<sup>121</sup> Opus citus, p. 600.

ambivalencia, “principal síntoma del desorden que genera el agudo malestar que se presenta cuando somos incapaces de interpretar correctamente o elegir entre acciones alternativas”<sup>122</sup>.

En cuanto a la expresión emocional, la cultura marca la pauta para que el sujeto desarrolle vínculos relacionados directamente con lazos afectivos, el cumplimiento de las necesidades sociales, la expresión de emociones y sentimientos dentro de un marco ético y moral que el mismo grupo ha establecido.

La información contenida dentro del marco de la cultura organizacional, representa una poderosa energía que cubre las necesidades de cada uno de los niveles del conjunto organizacional; con el fin de que cada miembro tome conciencia de su propio ser y de la estructura que forma parte.

Al respecto Annie Bartoli, hace referencia al doble sentido de la cultura organizacional; en donde dice, que ejerce influencia sobre el comportamiento de la organización y viceversa. Ello permite avistar que las organizaciones deben revisar periódicamente los valores centrales de su cultura, pues la dinámica social cambiante y evolutiva, influirá en sus políticas, requiriéndose en consecuencia, cambios acordes a las nuevas necesidades y tendencias sociales<sup>123</sup>.

Hemos considerado pertinente y necesaria esta revisión conceptual, con el fin de destacar la importancia que la cultura organizacional tiene para la construcción de la identidad organizacional tanto en el ámbito individual como colectivo.

---

<sup>122</sup> De Moragas, M., *Sociología de la comunicación de masas*, Ed. Gustavo Gili, México, 1994, p. 271.

<sup>123</sup> Bartoli, Annie, *Comunicación y Organización*, Ed. Paidós, México 1992, pp. 137-138.

Perseguimos matizar la potencialidad y alcance, que posee como recurso de la comunicación organizacional inteligente; entendiendo por ésta última, un tipo de comunicación que engloba tanto las necesidades del emisor como del receptor, que transita más allá de la mera transmisión de un contenido para promover una acción, orden de trabajo, solicitud o generar una mínima parte del proceso productivo de una organización.

La cultura organizacional es el origen y destino de toda organización por que en ella se establece la misión y la visión social y económica; de ahí la importancia de que los procesos de comunicación sean fluidos, no desperdicien energías ni recursos. Según Lair Ribeiro la comunicación eficaz e inteligente se produce a través de un lenguaje que genera acción, promueve que las cosas sucedan; y en contra parte, puede tratarse de un lenguaje que sólo consume energías y no produce nada, tal es el caso de las quejas, rumores o diálogo de sordos. La comunicación eficaz tiene que ver con el uso específico de la inteligencia interpersonal y así convertirse en comunicación inteligente.

Sobre ello Goleman indica, la inteligencia interpersonal afecta totalmente la interacción de los sujetos. Cuando ésta se pone en práctica los individuos aplican su capacidad humana para comprender a los demás a partir del autoconocimiento<sup>124</sup>.

En medida que los sujetos asuman el interés del otro, comprenderemos por qué se comporta de tal o cuál manera; estaremos en posición de formular una explicación objetiva de la conducta de aquél, sin involucrar sentimientos personales, condición que nos pondrá en posición ventajosa para proporcionar una respuesta acorde con las necesidades expresadas.

---

<sup>124</sup> Ribeiro, Lair, *La comunicación eficaz*, Ed. Urano, México 2000, p. 60.

Para generar una visión que contemple el total de comportamientos que se producen a lo largo y ancho de las organizaciones, se necesita de compromiso conjunto del receptor y emisor, ya que en el juego de las comunicaciones, los receptores son emisores y viceversa; por ello, se requiere que el interés del proceso comunicativo inteligente, sea un valor central que integre a todos los miembros por medio de la cultura organizacional.

Bartoli, cita a Gélinier, y coincide que la comunicación profesional, eficaz e inteligente en el ámbito organizacional se puede lograr a través de un contexto cultural común entre los distintos actores; se debe tener un conocimiento común de la empresa, misma que se logra a través de una política de información; consistente en programas de socialización, capacitación y rotación de los empleados. Ello permitirá generar una visión clara de los problemas a resolver, auxiliándose en grupos y equipos con el fin de integrar a sus miembros en los proyectos, y no sólo a actividades aisladas<sup>125</sup>.

Moragas, en sus estudios infiere que “las nuevas tendencias de la historia de la comunicación nos señalan que los cambios en la misma, nunca han sido sólo `cambios en la comunicación´ sino que estas mutabilidades siempre han afectado a las formas culturales, es decir, las formas de relacionarse, de vivir, de aprender y de trabajar”. De este modo, el sujeto toma decisiones, percibe y transfigura sus valores; compara y reconstruye su sistema valorativo.

“Una sociedad no está constituida tan sólo por la masa de los individuos que la componen, por el territorio que ocupa, por las cosas que utilizan, por los actos que realizan, sino ante todo, por la idea que tienen de sí misma”<sup>126</sup>.

---

<sup>125</sup> Bartoli Annie, *Comunicación y Organización*, opus citus, p. 138.

<sup>126</sup> De Moragas, M., *Sociología de la Comunicación de Masas*, opus citus, p. 272.

El desarrollo tecnológico y los cambios culturales han fomentado un tipo de comunicación más ágil y rápida, pero también menos efectiva en lo que a comunicación interpersonal se refiere.

En este escenario la Web y la telefonía móvil permiten enviar y recibir mensajes con mayor fluidez, contribuyendo a arraigar aún más, vicios comunicativos que ya de por sí existían. Se sigue oyendo sin escuchar y todavía se interpretan los mensajes bajo la óptica de la limitada experiencia personal, lo que origina, distorsiones que con frecuencia dan pie a malos entendidos y confusiones innecesarias.

Comunicarse significa de acuerdo con la raíz latina *comunicare*, 'obrar en comunión', 'compartir el conocimiento', 'estar unido a'; por eso la comunicación efectiva debe estar basada en la claridad, la brevedad y la superación de obstáculos<sup>127</sup>.

Así, el líder que anhele conducir sus proyectos con éxito, debe comprometerse en la filosofía y el comportamiento, de que comunicarse con los empleados es esencial para el logro de las metas de la organización; asociar las acciones con las palabras y, comprometerse con la comunicación de dos vías (descendente y ascendente), con el fin de mantener a los miembros de la organización informados de los cambios y decisiones dentro de la organización.

Los contenidos que configuren la cultura organizacional deberán sustentarse en fundamentos de la comunicación humana, para que ésta se concluya en una comunicación o diálogo inteligente, Reig y Dionne afirman que es necesario tomar en cuenta las siguientes condiciones:

---

<sup>127</sup> *Diccionario de Etimologías Grecolatinas*, Ed. Limusa, México 1998, p. 16.

**Cuadro 3.3** Premisas de la comunicación inteligente<sup>128</sup>

- ⇒ Que los mensajes deben ser contruidos de forma asertiva
- ⇒ Pensar siempre en integrantes de una organización y no en empleados
- ⇒ Visualizar proyectos en común y no una actividad aislada.
- ⇒ Considerar las habilidades de los integrantes, para la asignación exitosa de tareas.
- ⇒ Implementar programas de socialización, sensibilización y capacitación permanentes con medición de resultados a corto y largo plazo.
- ⇒ Trasmitir los valores centrales de manera permanente y buscar siempre un referente que permita la empatía con los miembros de la organización.
- ⇒ Promover el trabajo en equipo para propiciar la habilitación mutua en el terreno de la comunicación interpersonal.
- ⇒ Impulsar foros en donde las quejas e inconformidades se ventilen como observaciones útiles y en sentido positivo.
- ⇒ Difundir la retroalimentación sobre las actividades que desarrolla cada una de las áreas componentes de la organización con el fin de integrarlas a una sola misión y visión.
- ⇒ La retroalimentación que se refiere al desempeño debe ser pertinente y consistente en forma y tiempo; para así corregir desvíos de los objetivos, actividades, e incluso, en la misma conducta de los sujetos.
- ⇒ Respetar el espacio y tiempo destinado al esparcimiento, beneficia a la estructura, pues la interacción informal entre los sujetos permite poner en práctica sus habilidades interpersonales, adiestrándose así en la comunicación inteligente.

Es importante considerar que la comunicación organizacional es bilateral por excelencia, la cultura organizacional propaga estatus y lineamientos para todos los actores que intervienen en la organización sin importar nivel jerárquico y como tal, los contenidos deben ser contruidos pensando en la colectividad y no en alguien en particular.

<sup>128</sup> Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Reig Enrique y Dione W. George, *Más allá de las diferencias*, opus citus, p. 175.

### 3.3 La conveniencia de las habilidades humanas en el contexto laboral

Como ya se ha comentado, en el mismo sentido en que la familia integra a un nuevo elemento a su contexto social; los miembros de una organización son integrados al contexto laboral a través de la etapa de socialización. Proceso mediante el cual, los nuevos empleados conocen los valores que constituyen la cultura organizacional, a fin de que el sujeto adopte las normas y reglamentos propios de la institución.

El tiempo que tarda un sujeto en integrarse a la organización varía, éste depende de sus características de personalidad, o bien, del manejo diestro con que conduzca sus habilidades sociales e interpersonales mismas que le permiten establecer lazos de amistad y compañerismo en el entorno laboral.

Goleman enfatiza que las habilidades humanas más allá del coeficiente intelectual, son sumamente necesarias para lograr el éxito en el contexto laboral; ¿en qué consisten dichas habilidades?

Por su parte Robert Katz dice, que en el contexto laboral se conocen tres tipos de habilidades<sup>129</sup>.

- a) **Habilidades técnicas:** son aquellas que conllevan aplicar conocimiento especializado o experiencia; por ejemplo las destrezas que adquiere un arquitecto, un dentista, un abogado para desempeñar ciertas actividades inherentes a su labor.
  
- b) **Habilidades conceptuales:** son competencias que permiten analizar y diagnosticar situaciones complejas; como puede ser la visión para tomar

---

<sup>129</sup> Katz, Robert, Citado por Robbins, S., *El comportamiento organizacional*, opus citus, p. 28.

decisiones, identificar alternativas, evaluar opciones relacionadas con su trabajo.

- c) **Habilidades humanas o sociales:** O bien, capacidad para trabajar con otras personas, entenderlas y motivarlas, tanto individualmente como en grupo; la capacidad para escuchar y lograr la empatía, para establecer comunicación fluida y asertiva<sup>130</sup>.

En algunos ámbitos todavía se persiste en creer que los empleados con mayor éxito, son los que ostentan superiores habilidades técnicas y conceptuales; sin embargo, Robbins, Stoner y el propio Goleman, coinciden en que el éxito de las organizaciones y sus individuos radican en el grado de sus habilidades humanas, incluso por encima de las técnicas y conceptuales. Muchas personas, -dice Robbins- son técnicamente superiores, pero incompetentes desde el punto de vista interpersonal, esta característica hace la diferencia entre lograr el éxito o no<sup>131</sup>.

Doris Martín y Karen Boeck<sup>132</sup> afirman que en el universo del contacto interpersonal tal como el trato con los clientes, en las negociaciones de pareja, en las entrevistas de selección, etc., entran en juego las capacidades sociales; y de ellas depende el resultado que quiera conseguir un sujeto.

Las habilidades humanas se hacen presentes desde el primer contacto del individuo con la organización. En el encuentro preliminar son evidentes las destrezas sociales, más allá de las habilidades conceptuales o técnicas que respaldarán a través de documentos; las primeras se validan a través de la propia conducta.

No obstante su importancia, las instituciones educativas enfocan sus esfuerzos en habilitar a los sujetos en cuestiones académicas y técnicas, dejando de lado el

---

<sup>130</sup> Opus citus, p. 31.

<sup>131</sup> Opus citus.

<sup>132</sup> Doris Martín y Karen Boeck, *¿Qué es la inteligencia emocional?... opus citus*, p. 97.



desarrollo de las habilidades interpersonales e intrapersonales, es decir, las habilidades humanas<sup>133</sup>.

No se requieren grandes explicaciones teóricas o conceptuales para destacar el valor de las habilidades humanas en el contexto tanto social como laboral. El ser humano es por naturaleza un ente que vive en grupos, que busca la compañía y tiene la necesidad de afiliarse a comunidades y formar parte de los otros; bien definido por la corriente aristotélica clásica como *zoom politikon*, animal gregario o ser social.

Hidalgo y Abarca<sup>134</sup> en un análisis de tipo sociológico que desarrollan con el fin de demostrar la importancia de la comunicación interpersonal en la vida del ser humano, explican que la trascendencia de las habilidades humanas o sociales, deviene de que el individuo requiere de un ambiente para desenvolverse de forma integral y, es el contexto social en donde logra este desarrollo desde los primeros años e incluso días de vida.

Las autoras de la *Comunicación Interpersonal*, arriba citadas, comentan que las habilidades sociales son en algún momento, resultado de las características de personalidad heredadas genéticamente; sin embargo, no es determinante la herencia, ya que el comportamiento social es propiamente un aprendizaje continuo de patrones, que incluyen aspectos cognitivos, afectivos, sociales y morales adquiridos a través de la interacción con el medio.

En el terreno laboral, el ajuste y competencia laboral se determinan por el tipo de interacción que manifiestan los miembros de la organización. Este proceso de socialización terminará nunca; ya que es una fase dinámica, por lo cual se requiere de un esfuerzo conjunto y disposición constante para mantener buenas relaciones interpersonales con toda la organización, y sobre todo, trasladarlas fuera de la

---

<sup>133</sup> Goleman, D., *La inteligencia emocional*, opus citus, p. 79.

<sup>134</sup> Hidalgo, Carmen y Abarca Nureya, *Comunicación interpersonal*, Ed. Alfaomega, México 1999, p. 9.

misma, para fortalecer la confianza, el trabajo de equipo y las relaciones de aceptación, cooperación y amistad.

### 3.3.1 Técnicas para desarrollar habilidades sociales

Las habilidades sociales a diferencia de las técnicas y conceptuales no se aprenden en los contenidos curriculares de las escuelas ni en el aprendizaje de tipo conductual o manipulación de la técnicas al servicio de la productividad, son destrezas que se adquieren con el quehacer cotidiano, poniendo en práctica el conocimiento sobre el comportamiento de los seres humanos que interactúan dentro de un contexto determinado.

Como ya se ha comentado anteriormente, las habilidades interpersonales o sociales en efecto, están fuertemente determinadas por la personalidad de cada sujeto; es decir, la suma total de formas en las que un individuo reacciona e interactúa con otros; los componentes que conforman dicha personalidad, son el apuntalamiento genético o herencia, el ambiente cultural, y la diversidad de situaciones que enfrenta un determinado individuo<sup>135</sup>.

Los expertos en el tema del comportamiento y destrezas sociales coinciden, en que las personas que tienen problemas para relacionarse y establecer relaciones interpersonales con otros, perciben esto como un inconveniente no deseado que involucra toda su persona y dificulta en forma continúa su relación con los demás<sup>136</sup>.

Davidoff dice que el área más importante a trabajar para habilitar a los individuos socialmente, es la autoestima, entendiéndose por ella, el grado de gusto o disgusto

---

<sup>135</sup> Robbins, S., *El comportamiento organizacional*, opus citus, p. 35.

<sup>136</sup> Hidalgo y Abarca, *Comunicación interpersonal*, opus citus, p. 47.

que poseen los individuos hacia su persona, factor por demás determinante en conductas de timidez, depresión, inseguridad o ansiedad social<sup>137</sup>.

Otros autores han distinguido que el desarrollo de habilidades sociales se problematiza en alguna de las tres siguientes áreas o mediaciones<sup>138</sup>:

**Cuadro 3.4** Componentes de las habilidades sociales<sup>139</sup>

<b>Área</b>	<b>Descripción</b>
Cognitiva	Procesos cognitivos y autoevaluativos, en donde el sujeto construye una autoconcepción; y por tanto una percepción disfuncional de sí mismo.
Conductual	Se integra por aspectos motores, verbales y no verbales del comportamiento social competente. Los sujetos que tienen problemas en esta área no han aprendido las reglas de juego puestas en práctica a través de su comportamiento y generan respuestas inadecuadas.
Emocional	Procesos fisiológicos y mediaciones psicológicas, que como resultado generan reacciones emocionales. Existiría una inhibición de destreza social asociada a situaciones que provocan en el sujeto ansiedad y bloqueo conductual.

Para desarrollar habilidades sociales es necesario que el sujeto, en el nivel intrapersonal identifique cuál es el origen su déficit social, atendiendo a las siguientes reflexiones:

- Situación problemática de cada persona: dónde, cuándo, con quiénes.
- Reflexión de comportamiento: qué hace, qué no hace, qué siente, qué piensa.

<sup>137</sup>Davidoff, Linda, *Introducción a la psicología*, McGraw-Hill, México 1984, p. 345.

<sup>138</sup>Hidalgo y Abarca, *Comunicación interpersonal*, opus citus, p. 16.

<sup>139</sup>Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Hidalgo y Abarca, *Comunicación interpersonal*, opus citus, p. 19-21.

En el ámbito organizacional se requieren cursos y talleres impartidos por especialistas; destinados a identificar las problemáticas que cada individuo padece, con el fin de habilitarlos en el área de interés. Dichos eventos de desarrollo humano requieren de una planeación estratégica, que proporcione soluciones reales y, tome en cuenta los siguientes factores:

- Un experto debe realizar entrevistas individuales con cada persona, para identificar su área de problema.
- Se deben promover grupos mixtos con el fin de crear un ambiente social más complejo, derivado de las diversas experiencias, estilos de vida, clase social, punto de vista mediado por el de género, etc.
- Los cursos y talleres deben orientarse a generar un cúmulo de comunicación a partir de técnicas vivenciales y retroalimentación, reduciendo al mínimo la parte teórica o conceptual.
- Se observa la pertinencia de terapias a nivel individual, para ayudar a reducir la incomodidad o ansiedad que llega a generar en un principio la incompetencia social<sup>140</sup>.

Todo lo anterior con miras a desarrollar técnicas de comunicación interpersonal, estratégicas y enriquecidas que beneficien en primera instancia las interacciones individuales y por consecuencia las laborales.

---

<sup>140</sup> Elaboración: Hilda Pérez R., datos de Satir, Virginia, Ejercicios para la *Comunicación Humana*, Ed. Pax, México 1991.

### 3.4 El papel de la negociación en la comunicación organizacional

Está claro que más allá de generarse sólo mensajes e información unidireccional derivada de las actividades productivas, que conducen a la ejecución de acciones repetitivas y homogéneas; los individuos que conforman el entorno organizacional, en cada momento que tienen contacto con el o los otros, producen mensajes bidireccionales, cuya información contenida conduce a acuerdos, mediante los cuales, las partes implícitas buscan satisfacer sus necesidades o expectativas.

Ejemplos como los expuestos en el cuadro siguiente ratifican que “la comunicación organizacional tiene por tarea rescatar la contribución activa de todas las personas que la integran, abriendo espacios para la discusión de los problemas de la empresa o institución, con motivo de obtener soluciones colectivas (negociación) que benefician al sistema y que lo hagan más productivo”<sup>141</sup>.

**Cuadro 3.5** Aspectos cotidianos y negociación

<p><i>En una entrevista de trabajo, definiendo los detalles:</i> -¿Cuáles son sus expectativas económicas? -----</p> <p><i>En la asignación de carga laboral:</i> - ¿Podemos contar con este informe para mañana Sr. López? -----</p> <p><i>En el comedor de empleados:</i> - Mary ¿podrías cubrir mi guardia el próximo sábado? -----</p> <p><i>En la gerencia de Recursos Humanos:</i> - Buenos días Sr. Rendón, vengo a ver lo de mis vacaciones -----</p> <p><i>El encargado de recursos materiales a un proveedor:</i> -¿Para cuándo me remitirías este pedido, por que ya no tengo el material en bodega?</p>
---

<sup>141</sup> Ruiz Sandoval, Reséndiz, *El poder de la comunicación en las organizaciones*, opus citus, p.177.

Valbuena de la Fuente comenta que en un proceso de negociación, tenemos a distintos actores o partes que buscan una solución que satisfaga sus intereses en juego.

*Negotiari* es una palabra latina que se empleaba hace tres mil años, con el sentido de traficar, negociar<sup>142</sup>. De acuerdo con Alschul, el uso actual del término se ha ampliado para que abarque el proceso de tratar algún asunto con el fin de llegar a una solución igualmente satisfactoria para las partes involucradas. En este sentido, la negociación se puede definir como la realización de transacciones entre dos partes con intereses opuestos, para concluir acuerdos aceptables y que mantengan una relación de intercambio duradera.

El ya citado Valbuena de la Fuente, expresa que la mejor manera de entender la comunicación interpersonal es concebirla como una negociación, una comunicación bidireccional en la que dos o más participantes eligen cooperar o entrar en conflicto, buscando la satisfacción de algunas necesidades<sup>143</sup>.

Como ejemplo de lo anterior podemos describir que en el ámbito laboral, un empleado desea satisfacer sus necesidades económicas, para lo cual negocia un salario y condiciones laborales adecuadas; en una segunda instancia, que su trabajo sea recompensado y reconocido de manera idónea. Por otro lado, la parte que representa los intereses de la empresa, requiere satisfacer sus necesidades de productividad al cubrir un puesto vacante, y a la vez, también desea obtener la mayor ventaja en la negociación de salarios y condiciones laborales ofreciendo en el regateo las mínimas, por que ésta se ha convertido en una política empresarial.

---

<sup>142</sup> Apuntes del Seminario de Estrategias, Tácticas y Contratácticas de negociación, impartido por el Dr. Felicísimo Valbuena de la Fuente, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, UNAM, FCPS, México, 2001.

<sup>143</sup> Seminario de *Estrategias, Tácticas y Contratácticas de negociación*, impartido por el Dr. Felicísimo Valbuena de la Fuente, Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, UNAM, FCPS, México, 2001

De acuerdo con las definiciones citadas, parecería que la negociación comienza justo cuando se establece la comunicación interpersonal, sin embargo el proceso de negociación comienza en el momento en que un sujeto establece un diálogo interno para establecer prioridades y jerarquizar sus necesidades; en muchas ocasiones incluso, este proceso es tan rápido que ni siquiera el propio sujeto percibe su existencia.

A través del discurso intrapersonal, el sujeto analiza y discute cuánto está dispuesto a ceder y en dónde no será flexible; aquí también aplica su proceso de percepción para identificar las necesidades del sujeto con el cual negociará; dicha reflexión del mismo modo le proporciona caminos recurrentes a través de los cuales moverse durante la negociación; a todo este análisis se le conoce como zona de negociación.

“El concepto de zonas de negociación significa que cada negociador tiene intereses fundamentales, zonas extremas e intransigentes, reserva de topes imperativos que definen puntos de ruptura reales, fuera de las cuales abandonará la negociación u optará por la confrontación”<sup>144</sup>.

Parte fundamental de la negociación, es la información que se tiene al respecto de lo que se pretende negociar. La apreciación del contenido de la información ubicará al sujeto en una condición sensible que permita al acuerdo tomar un rumbo integrador.

Los seres humanos en un nivel intrapersonal e interpersonal, realizan de manera cotidiana diversas negociaciones, sin embargo, es común que no reflexionen con

---

<sup>144</sup> Velasco, Partida Román, *Los elementos básicos de una negociación*, [www.monografias.com/cgi-bin/search](http://www.monografias.com/cgi-bin/search), Septiembre 2004.

respecto de la importancia de este evento y de los pasos o procedimientos que conducen a una negociación.

Existen diversas estrategias, tácticas y contratácticas para negociar, las anteriores cada vez se modernizan más, sumando consideraciones y análisis diversos, tal es el caso de la novedosa negociación en equipo, y las diversas modalidades que se le han dado a las dos escuelas clásicas de la negociación, la tradicional y la integrativa.

Así también cada sujeto tiene su manera peculiar de negociar, resultado de las experiencias de su vida familiar, de su entorno y su propia personalidad, pues estos son factores que a lo largo de su vida han intervenido en su desarrollo y en la manera en cómo maneja los conflictos.

Por lo tanto, podemos decir que cada persona tiene su propia teoría implícita de negociación. Sin embargo, para efectos de este análisis no es del interés abundar en el tema, sino por el contrario sólo mostrar pautas a través de las cuales, se llega a una negociación altamente eficaz por parte de sus actores, sin importar lo que esté en juego. Para ello, integraremos en la siguiente página, el decálogo del conferencista Enrique Ogliastri, quien hace una serie de acotaciones útiles en el proceso de negociación, usando como herramienta básica, la inteligencia emocional.



**Cuadro 3.6** Consideraciones útiles en el proceso de negociación<sup>145</sup>

- ⇒ No negocie con sus colegas o empleados como si fueran adversarios ni tampoco lo vuelva amistad: mantenga su relación en un cordial y respetuoso colega.
- ⇒ El propósito central es resolver un problema conjunto: no es ganarle al otro ni llegar con ventaja a un acuerdo precipitado.
- ⇒ Piense a largo plazo en los resultados que tendrá esta negociación, tanto para la relación con el otro como para futuras negociaciones.
- ⇒ Busque la solución favorable que daría un juez o árbitro externo: apele a los números, a las razones; no recurra a las amenazas o las "mentiras".
- ⇒ Piense en el otro, tanto como en usted mismo: no haga propuestas que no sean suficientemente "justas": haga ofertas que sean buenas para usted pero al menos aceptables para el otro.
- ⇒ Redefina el problema de la manera más amplia posible para que incluya los intereses reales más amplios del otro y los suyos propios: utilice la negociación como un medio para redefinir el problema haciendo preguntas y abriéndose a nuevas maneras de concebir la solución.
- ⇒ Haga preguntas y ofrezca gradualmente intercambios de información.
- ⇒ Determine con la mayor certeza posible en cuáles elementos hay una total incompatibilidad con el otro lado, en cuáles hay exactamente el mismo interés, y en cuáles se tiene diferente valoración para cada uno.
- ⇒ Amplíe el "paquete", busque enriquecer para todos el resultado de la negociación. Proceda a regatear sanamente lo que sea de regateo: utilice estándares o criterios objetivos externos a los negociadores. Al mismo tiempo, busque e identifique el "bloque" total de puntos que debe negociarse.
- ⇒ Haga cálculos antes de sentarse a negociar ¿Cuál es su alternativa externa (lo que usted haría si no llega a un acuerdo)? ¿Cuáles son sus prioridades?, ¿cuál es el valor relativo de los diferentes puntos que va a negociar?
- ⇒ Determine las diferencias de valor que puede haber entre usted y la contraparte, y trate de intercambiar los puntos de más valor para usted por los de más valor para el otro. De esta manera se creará valor: habrá más para ambos.

Así mismo, el autor de dichas proposiciones comenta, que éstas son generalizaciones simplificadas de un proceso muy complejo. Pero es bueno reflexionar sobre la propia actuación al negociar un conflicto. Ya que una de las habilidades sociales e interpersonales más importante que puede desarrollar un sujeto, es la de negociar diferencias, pues de ello depende en muchos momentos su eficacia profesional y su tranquilidad intrapersonal.

<sup>145</sup> Ogliastri, Enrique, cit. por: Velasco, Partida, *Los elementos básicos de una negociación*, opus citus.

### **3.5 Las emociones: su participación en la evaluación de desempeño**

La evaluación del desempeño es un proceso continuo que tiene por finalidad elevar la calidad de la actuación y de los resultados de los empleados; “consiste en el sistema formal de revisión y evaluación periódica del actuar de un individuo o de un equipo de trabajo”<sup>146</sup>. En este proceso se recoge la información que permite llevar a cabo la planeación de recursos humanos, el reclutamiento y la selección de personal, la capacitación, los programas de compensación, las relaciones laborales y la evaluación del potencial de los empleados.

Este recurso permite en estricto sentido, medir las capacidades y habilidades de un empleado. Las preguntas básicas se deben responder a través de cualquiera de los siguientes métodos: escala de calificación, incidentes críticos, ensayo, estándares de trabajo, jerarquización, distribución forzada, desempeño de elección forzada, entre otros.

A partir de la información que arrojan los diversos procedimientos, la administración de recursos humanos tomará decisiones con respecto del empleado: ¿doy contrato definitivo?, ¿aumento sueldo?, ¿lo promuevo a un puesto de mayor jerarquía?, ¿lo capacito?, ¿qué clase de capacitación requiere?; estas son algunas de las interrogantes que obtendrán respuesta mediante la reseña que la evaluación manifiesta.

---

<sup>146</sup> Mondy y Robert, *Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall, México 1997, p. 326.

Las evaluaciones de desempeño usualmente las realiza el superior inmediato responsable de un grupo o de un individuo, ya que es éste quien más conocimiento tiene del desempeño cotidiano y del desarrollo laboral de cada empleado en particular.

La mayoría de los investigadores que escriben sobre el tema, tales como Mondy y Robert, Robbins y Stoner entre otros, coinciden en que el gran problema que enfrentan dichas evaluaciones es la subjetividad del evaluador y del evaluado. Los seres humanos se resisten fuertemente a ser calificados, ya que en gran medida los resultados de la valoración dependen directamente de la óptica de quien los evalúa. Por ello, es evidente y comprensible, que el trabajador se sienta amenazado constantemente por este tipo de eventos, ya que teme que los resultados no le sean favorables.

Arriaga Cervantes, estima que desafortunadamente, las más de las veces existe una razón que justifica este temor. Se sabe que las evaluaciones al desempeño no están exentas de la intervención de factores subjetivos, que ocasiones producen resultados sesgados que perjudican el crecimiento laboral o jerárquico y por ende, el económico. Ya que es posible que el responsable de la evaluación tenga intereses personales por favorecer o perjudicar a alguno de los trabajadores, en cuyo caso, la evaluación de desempeño pierde totalmente su finalidad principal, tornándose así en un instrumento de dominación y control negativo<sup>147</sup>.

Bajo la anterior observancia, el sujeto evaluado estará más interesado y encaminado a cumplir los deseos y expectativas del evaluador, que a privilegiar su tiempo en actitudes eficaces y eficientes que promuevan su desempeño y producción laboral.

---

<sup>147</sup> Arriaga Cervantes, *La evaluación objetiva del desempeño*, Ed. Trillas, México 1999, p. 66.

Por tanto, es relevante que el sistema de evaluación sea confiable y justo, capaz de ofrecer información objetiva para la toma de decisiones efectivas y el mejoramiento continuo del personal y la organización.

Pluchol, comenta que <sup>148</sup>es de suma importancia destacar que la evaluación de desempeño como parte de la cultura organizacional, tiene las siguientes características y objetivos:

- Es un procedimiento continuo.
- Es un procedimiento sistemático.
- Es un procedimiento orgánico, es decir, afecta a toda la organización.
- Es un procedimiento en cascada donde cada jefe va a evaluar sólo a sus subordinados directos o colaboradores.
- Es un procedimiento de expresión de juicios.
- Pretende analizar y cuantificar el valor que el individuo tiene para la organización.
- Tiene una óptica histórica y prospectiva.
- Su finalidad es la integración.

La evaluación del desempeño (E. D.) es parte de la comunicación organizacional, su existencia formal la justifica la retroalimentación que de ella se desprende, por tanto, para que cumpla con los requisitos que la comunicación inteligente altamente eficaz exige, es necesario que se tomen en cuenta las consideraciones sugeridas en el siguiente cuadro, en la etapa de la retroalimentación:

---

<sup>148</sup> Puchol, 1995, cit. por Serguei Alejandro Martín, *Diagnóstico de la evaluación del desempeño*, <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml>, abril 2003.

**Cuadro 3.7** Principios de la retroalimentación de E.D. efectiva<sup>149</sup>

- ⇒ Destaque los aspectos positivos del desempeño del empleado.
- ⇒ Especifique al evaluado que esta sección es para mejorar su desempeño y no para aplicar medidas disciplinarias.
- ⇒ Lleve a cabo la entrevista en un ambiente de privacidad, con el mínimo de interrupciones.
- ⇒ Sea claro, directo y específico.
- ⇒ Centre sus comentarios, positivos o negativos, en el desempeño y no en las cualidades personales.
- ⇒ Conserve la calma, no discuta con el evaluado.
- ⇒ Identifique y explique las acciones específicas que el evaluado puede emprender para mejorar su desempeño.
- ⇒ Destaque su disposición de colaborar con el evaluado.
- ⇒ Verifique que las expectativas de ambas partes han sido satisfechas.
- ⇒ Ofrezca al evaluado la posibilidad de añadir algo que éste crea necesario.
- ⇒ Agradezca al evaluado su esfuerzo, participación y espíritu constructivo y deséele éxitos en el logro de sus metas futuras.

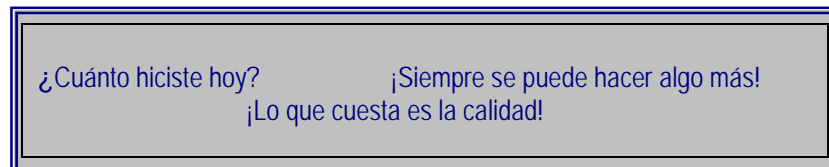
Es importante notar que la diferencia entre generar una actitud productiva o indiferente, depende de la construcción del discurso a través del cual el evaluador proporciona la retroalimentación al evaluado, de tal manera que este último, encuentre la motivación suficiente para progresar en su desempeño productivo.

---

<sup>149</sup> Serguei Alejandro Martín, *Diagnóstico de la evaluación del desempeño*, <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml>, abril 2003.

### 3.6 La comunicación inteligente y el pensamiento asertivo

**Cuadro 3.8** Comunicados no asertivos en la organización



Sumarios con leyendas parecidas a las anteriores, son colocados visiblemente, por todos lados en el interior de las organizaciones, con el fin de conducir a la reflexión a los empleados, con respecto de la productividad diaria reportada.

Algunos de los manuales de productividad hasta ahora referidos como textos de consulta, sugieren que los administradores de recursos humanos deben generar en los empleados, una conciencia productiva y a la vez motivarlos a producir más; sin embargo, cabe detenernos a reflexionar si las personas que idearon tales lemas escogieron las mejores armas para motivar a los empleados e inducirlos a la acción.

¿Realmente conseguirán impactar esas palabras al empleado? ...

Las experiencia en el tema nos permite deducir que los trabajadores más que motivados a generar producción extra o de mejor calidad, se sienten agredidos al ser cuestionados de manera arbitraria, por estos mensajes impersonales que perciben como factores de provocación.

Paradójicamente uno de los temas de capacitación empresarial que tiene mayor demanda en el mercado, se titula *Asertividad en el Trabajo*, mismo que tiene por objeto habilitar a los empleados en el desarrollo del pensamiento y la conducta asertiva.

En efecto, las organizaciones están interesadas en impartir capacitación y desarrollo de habilidades asertivas para sus empleados, pero ¿dónde se origina en primera instancia la asertividad?, ¿los comunicados que emite la administración de las organizaciones buscan establecer con los empleados una comunicación inteligente bidireccional; o sólo están en la búsqueda de imponer una actitud pasiva, al confundir la asertividad con la apatía, para que los empleados no respondan a las condiciones y normas que impone la organización?

Asertividad se deriva del latín *asertum*, que significa afirmación, es un conjunto de principios y derechos que hacen a un modelo de vida personal enfocado a lograr el éxito en la comunicación humana, su esencia radica en la habilidad para transmitir y recibir mensajes de forma honesta, profundamente respetuosa, directa y oportuna.

La asertividad es una forma de vida que se hace un hábito profundo; el primer paso es ser proactivo; o bien, ser responsable de nuestro propio destino y de nuestras respuestas ante cualesquier estímulo de éxito o fracaso que nos plantee el medio, profundizar el compromiso de interpretar los estímulos que nos llegan del exterior exactamente como nos fueron enviados, nos permite responder con mensajes que en realidad queremos mandar y que materializan nuestro respeto y el de los demás<sup>150</sup>.

---

<sup>150</sup> Covey Sthepen R., *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, Ed. Paidós, México 1995, pp. 23-60.

- -¡Tienes que tomar un curso de asertividad para mejorar tu comportamiento!
- -¡Tienes que mejorar tu conducta y tu productividad si quieres elevar tus calificaciones en la evaluación de desempeño individual!
- -¡Tienes que demostrar más interés si quieres conservar tu empleo!

Mensajes como estos son declarados todos los días en los diversos ambientes laborales. ¿Quién los emite?, por supuesto, la gerencia administrativa, la que está a cargo de la administración de esos recursos humanos.

La actitud asertiva es una herramienta fundamental para poner en práctica la comunicación inteligente, esa clase de intercambio de mensajes eficaz y eficiente en el cual se basa la inteligencia emocional.

Reig y Dionne, así como Lair Ribero, coinciden en que el diálogo o comunicación inteligente se da bajo dos premisas: la *inteligencia*, capacidad humana para resolver problemas o situaciones no deseadas en el menor tiempo posible; y el *diálogo* o interacción emocional, racional e instintivo entre dos o más personas, obteniendo con ello la construcción de nuevos significados.

Entonces, definen la comunicación inteligente como la búsqueda colectiva de esos nuevos significados, a través de un proceso de interacción social claro y equitativo<sup>151</sup>.

Para que la comunicación sea inteligente se exige eficiencia en el uso de los procesos cognitivos y afectivos. De una apertura por parte de los involucrados, así como claridad de intenciones implícitas y, por supuesto responsabilidad ante las consecuencias que genere la manifestación de ideas. El compromiso de la comunicación inteligente posibilita al mismo tiempo, el uso de experiencias

---

<sup>151</sup> Reig y Dione, W. *Más allá de las diferencias...*, op. cit., p. 175.



pasadas, y visualizar el futuro, para que de esa forma, el contenido del mensaje afecte al interesado y, a otros de la mejor manera posible<sup>152</sup>.

Sam Lloyd, especialista en el área de la asertividad, comenta que en la práctica, ser asertivo supone el desarrollo de la capacidad para:

- Expresar sentimientos y deseos positivos y negativos de una forma eficaz, sin negar o menospreciar los derechos de los demás y sin crear o sentir vergüenza.
- Distinguir entre la asertividad, la agresión y la pasividad.
- Identificar los momentos en que la expresión personal es importante y adecuada.
- Defenderse, sin agresión o pasividad frente a la conducta poco cooperadora, inapropiada o irascible de los demás.

Lloyd afirma que el desarrollo y manejo diestro de esta habilidad proporciona dos importantes beneficios:

- Incrementa el autorespeto y la satisfacción de realizar alguna actividad con la suficiente capacidad para aumentar la confianza y la seguridad en uno mismo.
- Mejora las relaciones interpersonales, la aceptación y el respeto de los demás, ya que se desarrolla la capacidad para identificar los derechos de uno mismo y de los otros, poniéndose en práctica a través de la conducta<sup>153</sup>.

En el ámbito organizacional, debido a largas jornadas laborales, a condiciones de trabajo insatisfactorias y a supervisión deficiente, los empleados llegan a demostrar una conducta agresiva como consecuencia de una insatisfacción interna, el malestar poco a poco se hace generalizado; por supuesto que el ambiente laboral se tensa y las cuatro variables críticas dependientes de la eficacia de los recursos

---

<sup>152</sup> Opus citus.

<sup>153</sup> Lloyd, Sam R., *Cómo desarrollar la asertividad positiva*, Ed. Iberoamericana, México 1999, pp. 12-40.

humanos; la productividad, la asistencia, la rotación de actividades y la satisfacción laboral se colapsan y entran en estado de estrés<sup>154</sup>.

Por otro lado, la personalidad pasiva es una clase de agresión interpersonal, por que los individuos que no expresan sus sentimientos y no saben defender sus derechos generan una gran cólera que contienen por miedo a ser despedidos. Este tipo de personas al no exteriorizar lo que piensan o sienten, experimentan gran disonancia cognoscitiva, y por ende, el estrés reprimido origina enfermedades psicosomáticas e incluso físicas, que conllevan a disminuir la calidad e incluso cantidad en las tareas asignadas.

La administración de recursos humanos así como la alta gerencia tienen la absoluta responsabilidad de producir y reproducir amplia y constantemente una cultura organizacional asertiva a través de políticas y normas que promuevan el respeto y la sana convivencia entre los sujetos que integran la organización.

En todo caso, para valorar el impacto de la asertividad en el ámbito laboral, en la conducta de los sujetos y de la productividad, es completamente imprescindible, tener bien claro, que tanto la agresividad como la pasividad, no sirven como estrategias para conseguir o alcanzar los objetivos organizacionales y, mucho menos, para establecer relaciones laborales e interpersonales que fortifiquen a la organización.

---

<sup>154</sup> Opus citus, p. 87.

### **3.6.1 Técnicas de comunicación para formular mensajes y escucha asertiva**

¿Cómo se puede construir un mensaje de forma asertiva?

Lloyd afirma, que una de las causas más comunes en la inhibición de una conducta espontánea es la inseguridad, principalmente por la idea de que una postura propositiva podría ser rechazada, entonces es mejor asumir actitudes impositivas, que son generalmente las que asumen los administradores a cargo de las organizaciones<sup>155</sup>.

Tal es el caso de las órdenes arbitrarias impuestas por los directivos a los subalternos; sin embargo, no es el único error grave que se comete en el camino hacia el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos; más aún lo es, la incapacidad para trabajar en equipo y de establecer relaciones armoniosas.

Las coacciones generan que el ambiente organizacional se vicie, los empleados no comentan al supervisor lo que realmente piensan y opinan de los métodos imperativos que se usan, el temor va creciendo paulatinamente junto con la insatisfacción, hasta llegar a entorpecer las actividades laborales y las relaciones interpersonales.

Cuando la inseguridad o la ansiedad crecen más allá de un nivel manejable para los individuos, el cerebro se desconecta bloqueando los impulsos para generar pensamientos claros, que permitan expresar en forma positiva lo que se está experimentando; incluso se llegan a manifestar emociones sobredimensionadas por la misma incapacidad para pensar con inteligencia.

---

<sup>155</sup> Opus citus, p. 87.

Otro temor que bloquea la conducta del individuo, se relaciona con evitar a toda costa el conflicto; los sujetos procuran evadir el choque o enfrentamiento con los demás, esperan pasivamente que la situación se resuelva por sí sola; cuando en realidad, la solución es enfrentar la contingencia antes que empeore o se torne inmanejable.

Goleman -afirma- “afortunadamente, existen métodos y formas que permiten adquirir mayor control y una visión asertiva de las relaciones laborales, e incluso, propician relaciones interpersonales e intrapersonales inteligentes”<sup>156</sup>; entre ellos se pueden destacar, las insertas en el cuadro siguiente:

**Cuadro 3.9** Técnicas para desarrollar el pensamiento asertivo<sup>157</sup>

- ⇒ Comenzar afirmaciones con el pronombre "yo" en vez de "tú" o "usted".
- ⇒ Usar descripciones objetivas en vez de críticas, juicios o exageraciones.
- ⇒ Expresar sentimientos, pensamientos y opiniones con propiedad, sin pretender amenazar o culpar al otro.
- ⇒ Utilizar solicitudes directas cuando quiera que los demás hagan algo, en vez de sugerir, ser indirecto o expresar suposición.
- ⇒ Pensar que los demás son dueños de su decisión, es esencial, por ello, es probable que en una petición se esté dispuesto o no.
- ⇒ Por lo tanto, aceptar con apertura, tanto un sí como un no.

Las anteriores, son base fundamental para considerar las diferencias y la diversidad en el pensamiento humano y más aún, aceptar paulatinamente que todos los seres tienen condiciones especiales. El primer paso para generar un diálogo inteligente con vistas a producir un beneficio bidireccional o

<sup>156</sup> Goleman, D., *La inteligencia emocional en la empresa*, opus citus, p. 89.

<sup>157</sup> Opus citus.

multidireccional, es la admisión e integración de las diversas realidades que atañen a cada ser humano, tomando en cuenta su compleja naturaleza. El único recurso que puede construir un puente entre la comprensión humana y la indiferencia, es la comunicación a través de un dialogo inteligente.

Los principios asertivos se originan en la de efectividad personal; del profundo respeto al yo, se parte de contemplar y reivindicar al más caro activo que tenemos como persona, nuestra esencia, nuestro cuerpo, nuestro ser, sólo al sentar tal respeto, podemos respetar a los demás.

La asertividad, se construye en todo un modelo que sigue principios generales, de dentro hacia fuera, de construir fortalezas en nuestra persona, para después poder exteriorizar un desempeño que sirva a los demás, es así como se parte del “conócete y respétate a ti mismo”, sabiduría imprescindible que conduce a experimentar sincero respeto por los demás, ambos principios favorecen la comunicación real y producen éxito en las relaciones interpersonales.

El modelo completo en cuanto a los principios generales, sigue la siguiente lógica:

**Cuadro 3.10** Modelo de efectividad personal<sup>158</sup>

- ⇒ Respetarte a ti mismo.
- ⇒ Respetar a los demás.
- ⇒ Ser directo.
- ⇒ Ser honesto.
- ⇒ Ser apropiado: saber decir y escuchar.
- ⇒ Control emocional: ser positivo y cuidar el lenguaje no verbal.

Desmenuzando el modelo, el ser directo, nos hace ser claros en el mensaje que queremos dar, sin rodeos, con el contenido exacto pero respetuoso.

<sup>158</sup> Dionne, Reig Pintado, *Reto al cambio*, Ed. Mc.Graw Hill, México 1994, pp. 39-98.

- ✓ Ser honesto significa que nuestra palabra, nuestro creer y nuestro hacer tienen un todo congruente, no engañamos a las personas que nos rodean.
- ✓ Ser apropiado, implica conocer la oportunidad exacta en que tenemos que intervenir para decir o hacer manteniendo un derecho o principio asertivo.
- ✓ El control emocional implica que podemos y queremos acertar en gobernar nuestras emociones.
- ✓ El saber decir, nos involucra en la gran responsabilidad del manejo de las palabras, habladas o escritas, su poder que construye o destruye para nuestro beneficio o perjuicio, digamos aquello necesario que nos construya a nosotros y a los demás.
- ✓ El saber escuchar, es una verdadera joya en cuanto a los principios asertivos, sin ella el modelo de efectividad personal está incompleto; saber escuchar es relacionarnos con empatía, es un acto generoso de entrega, de apertura sincera, sólo cuando se escucha se es receptivo a un mensaje y se esta en posibilidad de retroalimentar.
- ✓ Ser positivo, nos envuelve en la intencionalidad de cambio hacia la mejora, nos hace ser receptivos a detectar las oportunidades y a desechar las amenazas resolviéndolas en su justo tiempo.
- ✓ Finalmente, el lenguaje no verbal descubre nuestra emoción y sentimiento que involucramos en la situación, los gestos corporales no mienten; aún cuando manifestamos una emoción; puede nuestro lenguaje en el rostro, en el gesto, decir todo lo contrario; por lo cual se debe, o bien gobernar las emociones o moderar aquello que se expresa, para que ambos componentes del pensamiento sean congruentes con la expresión corporal.

Las técnicas y modelos sugeridos proporcionarán herramientas necesarias para construir un puente de comunicación inteligente entre los individuos, por lo que en el ámbito organizacional es destacable:

- Generar conciencia en las empresas sobre el impacto favorable, que se obtiene si se promueve el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados. La forma en que los individuos se sienten tiene influjo sobre su comportamiento laboral. Contrariamente a lo que se piensa, los sentimientos son cuestiones preponderantes en el trabajo.
  
- Cuando los sentimientos son ignorados o minimizados, es natural que nos invada la soledad, la frustración, y desesperanza; estados anímicos que determinan la respuesta productiva que el sujeto genera. Los sentimientos son parte de la existencia humana, por tanto es vital que los seres humanos se habiliten en su uso y manifestación.
  
- Las organizaciones son el lugar idóneo para promover el aprendizaje de las habilidades de la inteligencia emocional. El trabajo cumple una función central en la vida humana, y por consiguiente, la identidad, la autoestima, y las actitudes serán afectadas por la experiencias laborales, positiva o negativamente.
  
- Hay que aclarar que el pensamiento proactivo o asertivo no evitará que exista sufrimiento humano, concurre, pero su presencia ennoblece a éste porque le hace fuerte, le templea y lo mantiene motivado para obtener los logros planteados.

La asertividad es un mecanismo de la inteligencia emocional que sirve de forma efectiva para enfocar la relación humana, hacia donde no haya ganadores y perdedores, sólo seres que se relacionan en un ámbito de profundo respeto, una relación personal de ganar-ganar, tal cual el cuarto hábito en el modelo de Covey, en donde sólo se gana en una relación cuando la otra parte también gana<sup>159</sup>

---

<sup>159</sup> Covey Sthepen R., *Los siete hábitos de las personas altamente...*, opus citus, p. 33.

A través de la inteligencia emocional podemos optimizar el desempeño personal, la comunicación y el clima laboral. Disminuirán el ausentismo y la rotación; la gente sentirá que es tomada en cuenta. Aumentará la autoestima y habrá mayor grado de adaptabilidad a los procesos de cambio, pues se sabrá manejar el miedo y la incertidumbre; condiciones que abrirán el espectro hacia la calidad de vida de los sujetos, así como a su calidad laboral.



## Epílogo

### **La calidad de vida, la calidad laboral y la inteligencia emocional: una cuestión de educación**

Cualquier tipo de estudio o análisis exige de su investigador un compromiso ineludible, ubicar e insertar dentro de la realidad actual la investigación que ha desarrollado; lo que permitirá establecer con claridad una postura definida en su más amplio sentido. El entramado que exponemos en seguida, tiene por intención ampliar el espectro de análisis o perspectiva, respecto a los temas y tesis centrales de los que forma parte la misma; tales como: calidad de vida, globalización, calidad laboral y por supuesto, la categoría central, la inteligencia emocional.

Mucho se habla sobre la medición de la calidad en los procesos productivos de bienes tangibles e intangibles. Los premios de calidad están de moda, el mejoramiento de la misma se ha convertido en una de las estrategias fundamentales tanto en el sector público como en el privado. Desde la década del 90, las organizaciones compiten por encontrar la mejor técnica que sirva para internalizar en las conciencias de sus empleados la calidad, como el recurso primario de producción.

La Organización Internacional para la Estandarización (ISO) define la calidad como la totalidad de rasgos y características de un producto o servicio, que conllevan la aptitud de satisfacer necesidades preestablecidas o implícitas<sup>160</sup>.

---

<sup>160</sup> La Norma ISO 9000: 2000. *El milenio de la mejora continúa (1995-2000)*; Ed. Secretaría de la Contraloría y Desarrollo Administrativo (SECODAM), México 1999.

El precursor de la calidad total Edward Deming afirmó que ésta equivale a superar las necesidades y expectativas del consumidor a lo largo de la vida del producto<sup>161</sup>. Proveer de buena calidad significa hacer las cosas correctas de manera efectiva, desde la primera vez, con ello se omiten re-procesos innecesarios que al interior de las organizaciones promueven el detrimento humano y económico.

Lógica que bien analizada, llevada a la práctica como lo dice el concepto, a manera de calidad total, carece de toda la perversión y mala fe contra los empleados o contra los sujetos que están a cargo de los procesos productivos. Sin embargo, ¿qué pasa con la calidad total al interior de las organizaciones? ¿Las organizaciones practican esta filosofía con sus empleados? ¿Realmente hay calidad total para y con los empleados como sujetos dignos de merecer?

La dinámica de mercado de la Globalización y las políticas neoliberales imperantes, han insertado a las organizaciones en un proceso de competencia continua que exige cada vez más de sí, de la esencia motora de las organizaciones, de aquella sustancia creativa y latentemente productiva, de lo potencialmente humano.

Pero, ¿qué es esa globalización tan temida por unos y alabada por otros y qué tiene que ver con la calidad de vida y a su vez, con la laboral?

Todos los días, los medios de comunicación dedican grandes espacios y desplegados que nos recuerdan que las organizaciones han adoptado un enfoque global. No sólo las trasnacionales optan por esta vía, también es cada vez mayor la cantidad de pequeñas empresas que lo hacen. La Globalización representa el reconocimiento de que las organizaciones, deben tener un enfoque global y no un enfoque local.

“Se trata de la interdependencia y de la imbricación cada vez más estrecha de las economías de numerosos países, sobre todo en el sector financiero, ya que la

---

<sup>161</sup> Feigenbaum, Armand V., *Control Total de la Calidad*, Ed. CECOSA, México 1999, p. 14.

libertad de circulación de capitales, de flujos financieros es total y hace que este sector domine, muy ampliamente la esfera económica<sup>162</sup>.

Pero, ¿Qué implicaciones tiene la globalización en los recursos humanos?

Estos también se globalizan; los sujetos que emplean las organizaciones, son involucrados y arrastrados de manera instantánea a esta dinámica. La globalización llega a todos los rincones del planeta, ignorando o pasando por alto, tanto los derechos y reglas de los individuos y empresas como la independencia de los pueblos o la diversidad de regímenes políticos. La globalización no apunta a conquistar los países, sino los mercados. Su preocupación no es el control físico de los cuerpos ni la conquista de territorios, sino el control y la posesión de las riquezas<sup>163</sup>.

Como modelo ofrece dos perspectivas; la primera representada por las ventajas dentro de las cuales se pueden citar<sup>164</sup>:

- En condiciones apropiadas ofrece posibilidades extraordinarias de progreso en términos de organización, eficacia, productividad, difusión de los conocimientos, mejora del nivel de vida y acercamiento entre los hombres. En suma, puede contribuir a que se produzca en un contexto mundial un crecimiento más fuerte, mejor equilibrado y más propicio para el desarrollo de los países pobres.
- La globalización plantea la oportunidad de mejorar las condiciones de acceso a mercados que anteriormente se hallaban más fragmentados.
- Los flujos de información, tecnología y capital de cartera han sido los que más han incrementado su movilidad y por consiguiente, constituyen los mercados donde han mejorado las condiciones de acceso para economías con menor capacidad relativa de generación endógena. Sin embargo las condiciones para aprovechar estas oportunidades están heterogéneamente distribuidas entre países.

---

<sup>162</sup> Beck, Ulrich, *Qué es la globalización*, Ed. Paidós, Barcelona 1998, p. 16.

<sup>163</sup> Ramonet, Ignacio. *Impacto de la globalización en los países en desarrollo* <file://C:/WIN.../Ramonet.Ignacio.Impactode>laglobalización en desarrollo.ht. Abril del 2002.

<sup>164</sup> Paola Barroso María N., *Globalización*, <http://www.monografias.com/tbajos6/laglox/laglox.shtml>, junio 2003.

- Un aspecto central; por consiguiente, reside en identificar los atributos que mejoran dicha capacidad y permiten revertir los aspectos negativos heredados de comportamientos pasados.
- La notable reducción de los costos del transporte y las comunicaciones ha facilitado la división del proceso productivo, permitiendo la participación de un mayor número de localizaciones geográficas según las ventajas que cada una aporta a la cadena de valor agregado. Este hecho ha ampliado las oportunidades para que economías individuales participen mas activamente de las redes internacionales de producción administradas por las grandes compañías multinacionales.
- El proceso de globalización también crea nuevas oportunidades en tanto incrementa la competencia, sienta las bases para el establecimiento de nuevas alianzas empresarias y sociales, y contribuye a la desarticulación de los oligopolios establecidos.

De sus desventajas, se puede advertir:

- Su naturaleza heterogénea aplicada a los bienes, servicios, capitales y de manera bastante desigual, a los hombres. Todo transcurre como si de alguna forma la globalización estuviera aún deshabitada.
- La economía global destruye los lazos de solidaridad entre los ciudadanos, enriquece más a los calificados a la vez que condena a los que no están en este grupo con remuneraciones mas débiles, poniendo en decadencia su nivel de vida, particularmente a quienes detentan un empleo de producción o de servicio de carácter personal o bien, a quienes trabajan 'por su cuenta'.
- Este riesgo de marginación de los pobres, se ve aumentado por el hecho de que los países avanzados tienden a concentrar su presencia mercantil en los países débiles que manifiestan una endeble voluntad de movilizar sus recursos para salir adelante por sí mismos.
- Dos de sus elementos importantes son la presión demográfica y las presiones migratorias masivas.
- Agreguemos a este panorama el peligro de que se exacerbén los conflictos comerciales, que se multipliquen las prácticas económicas ilegales y que estallen las crisis financieras.

Hecho este análisis, es necesario ubicar dentro del panorama nuestra realidad, calculando los pros y contras que representan para los mexicanos vivir en un país en vías de desarrollo económico, político y social; en donde, “Contamos con una legislación laboral clara en papel, pero oscura en la práctica, ya que mientras en el senado de la República discute la viabilidad de desaparecer las Juntas de Conciliación y Arbitraje y la modificación del contrato laboral del trabajo<sup>165</sup>, con el único objeto de ofrecer mejores garantías a los capitales extranjeros para que inviertan en el desarrollo de empresas dentro del territorio nacional; la liberalización de mercados financieros y de capital producto de la globalización hace presa a esta nación “del dinero caliente que fluye hacia el país, crea bonanzas especulativas y de pronto, al cambiar el sentimiento del inversionista, se marcha y deja una estela de devastación económica<sup>166</sup>”.

“La desigualdad creciente es una de las características estructurales de la mundialización. Estimaciones recientes de la ONU señalan que en 1999 la fortuna acumulada por las 2000 personas más ricas del mundo representa más de un millón de millones de dólares. A título comparativo, digamos que los 582 millones de habitantes de los 43 países menos desarrollados totalizaron un ingreso de 146 mil millones de dólares. Las autoridades no pueden hacer gran cosa ante el poder de la especulación<sup>167</sup>. La globalización produce sociedades duales: de un lado un grupo de privilegiados y, del otro, una inmensa masa de precarios, desempleados y marginados<sup>168</sup>”.

---

<sup>165</sup> Periódico Reforma, Seguimiento de la noticia , *El impacto de la globalización en las relaciones laborales*, México Julio – Agosto 2002.

<sup>166</sup> Stiglitz, Joseph E. “*El descontento con la Globalización*”. En: LA JORNADA, [www.jornada.unam.mx/2002/ene02/020119/per-nota.html](http://www.jornada.unam.mx/2002/ene02/020119/per-nota.html), Enero 02, 2002.

<sup>167</sup> Ramonet Ignancio, *Impacto de la Globalización en los países en desarrollo*, opus citus, p. 3.

<sup>168</sup> Opus citus.

## **De lo local a lo global**

Para ser honestos, es esta la visión bajo la que se ubica la realidad actual de la nación; una sociedad subordinada y en su mayoría inerte ante el poder claro, abarcante y deshumanizado de los dueños del capital. Frente a éstos se encuentran los individuos que conforman esa gran masa, quienes pierden sus garantías y derechos individuales, nacionales, patrimoniales y hasta humanos.

No es un problema local, es mundial, los sujetos de muchas partes del globo sufren esa inequidad y frustración que genera el no visualizar un futuro claro, la pérdida de la esperanza en un desarrollo integral para sí mismo, y para las familias; la pérdida de la esperanza en la educación como un factor para elevar la calidad de vida de las próximas generaciones.

Lo mismo un taxista, que un ejecutivo del sector privado o un empleado de gobierno perciben el escenario en donde los recursos financieros que producen por medio de su trabajo, apenas alcanza para cubrir sus necesidades básicas y periódicamente (cada quincena o mes) están a expensas de estos recursos, de antemano ya designados, sin la mínima posibilidad para promover el ahorro o el esparcimiento familiar o personal y por supuesto mucho menos el desarrollo humano que podría proporcionar una calidad de vida y laboral mucho más completa.

El ser humano sobrevive en esta jungla financiera darwiniana con grandes esfuerzos y sacrificios, manifestando la pregunta origen de esta serie de reflexiones, ¿dónde está la calidad y los estándares que podrían medir la calidad con que vive un empleado de cualquier país, integrante de los llamados países en desarrollo?

## **De la calidad de vida a la calidad laboral**

Tal parece que la visión de calidad que han adquirido los inversionistas nacionales y multinacionales es una filosofía perversa que sólo persigue explotar los recursos inteligentes de un país, dejando de lado la calidad que se debe generar en el seno de las organizaciones.

Como hemos expuesto en el primer capítulo de esta tesis, el ser humano no es un objeto escindido de mente y cuerpo; es un ser íntegro que mientras piensa experimenta emociones que impactan su conducta, o la manera en que responde a ciertos estímulos del medio ambiente. La calidad de vida es el origen para generar una calidad laboral, el ser humano por ende no puede generar calidad como tal, si él mismo no es objeto de calidad, comenzando desde las relaciones laborales que sostiene frente a un inversionista, que posee tanto los medios de producción como el respaldo de las instituciones nacionales para obtener clara ventaja de esa negociación desigual que establece con sus empleados.

La calidad no tiene un sólo sentido, es un ente multidireccional y progresivo; por ejemplo, la calidad de vida “ha sido definida como un concepto general abstracto e inclusivo, que tiene un doble carácter, objetivo y subjetivo y que posee múltiples direcciones. También se ha definido como el grado en que una sociedad posibilita la satisfacción de necesidades materiales y no materiales de los miembros que la componen”<sup>169</sup>.

Queda claro que siendo un factor que integra elementos de naturaleza objetiva y subjetiva, está sujeta a las consideraciones que la sociedad ostente como calidad de vida, o la falta de ella. Podrá opinar si hay calidad o no, aquél sujeto que pertenezca a un grupo social determinado, y su evaluación será un tanto subjetiva, aunque sujeta a la observación de otros grupos, y se estima por el patrón homogéneo de bienestar<sup>170</sup>.

---

<sup>169</sup> Blanco et al., *Una aproximación a la calidad de vida*, Límites metodológicos y conceptuales, citado por Jiménez Guzmán, Lucero en *Calidad de vida, salud y ambiente*, CRIM, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, Cuernavaca, Morelos 1995, pp. 114-122.

<sup>170</sup> Opus citus, p. 126.

Si tomamos en cuenta que la propia ONU, organismo que tiene como parte de sus objetivos centrales el desarrollo integral de las sociedades, las comunidades y los individuos a través de su Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) ha establecido un estándar: “Los gobiernos tienen la obligación de respetar y promover el ejercicio de los derechos que todos los individuos tienen por naturaleza propia, derechos humanos mismos que consisten en la satisfacción de sus necesidades básicas como son: alimentación, reproducción biológica, vivienda adecuada, socialización y educación básica, vestido, calzado, cuidado personal, transporte, comunicación, acceso a satisfactores durante toda la vida; es decir, posibilidades y recursos para generar una producción económica política e ideológica”<sup>171</sup>.

Sin embargo, este es otro más de los planes de desarrollo bastante bien intencionado, pero que rompe totalmente con el esquema real del mercado neoliberal, mismo que deja a su paso incertidumbre e inseguridad laboral, y por ende, es un modelo opuesto a generar calidad de vida en los países en vías de desarrollo e imposibilita el desarrollo humano definido el anterior por el PNUD como “el proceso mediante el cual se amplían las oportunidades de los individuos para disfrutar de una vida saludable y prolongada”<sup>172</sup>.

La calidad de vida entonces, sólo se puede construir en un ámbito en donde la desigualdad no sea una estrategia de negociación; más bien, el inicio de la identificación de las diferentes realidades que viven los inversionistas y los que sólo son dueños de su fuerza de trabajo. Que dicha diferencia integre necesidades y expectativas de ambas partes. La estrategia del desarrollo humano destaca el componente más importante: libertad de los individuos. Participar libres y activamente en la vida económica y política, determinando prioridades de desarrollo, formulando políticas, llevando proyectos a la práctica, eligiendo la forma de gobierno, con el fin de influir en la construcción de su propio entorno<sup>173</sup>.

---

<sup>171</sup> PNUD, *Desarrollo Humano, informe*, Ed. Tercer Mundo, Colombia 1990, pp.33.

<sup>172</sup> Opus citus, pp. 33-34.

<sup>173</sup> Jiménez Guzmán, Lucero, *Calidad de vida y desarrollo sustentable*, en *Calidad de vida, salud y ambiente*, CRIM, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, México 2000, Pág. 113-114.



Por extensión, no se puede hablar de calidad laboral si los individuos no poseen calidad de vida en primera instancia; a partir de la satisfacción de sus necesidades básicas y del respeto a la dignidad y derechos humanos. En el PNUD también se expresa que los individuos tienen derecho a asirse de recursos que promuevan e intensifiquen sus conocimientos y la formación de capacidades y habilidades que le permitan ejercer un trabajo digno, bien remunerado, posibilitando el desarrollo y la producción de actividades culturales, sociales y políticas. En consecuencia, no se puede hablar de que en las sociedades coexistan la calidad de vida y la calidad laboral, sobre todo si el único recurso y capital con el que cuenta la inmensa mayoría es su capital intelectual y/o fuerza física, valor poco respetado o malbaratado dentro del mercado actual.

### **Las consecuencias**

Una de las particularidades notables que ya se comentó, pero nada positivas de la globalización es la tendencia a individualizar a los grupos sociales y las comunidades, al someterlas a la competencia desleal. Los individuos ya no se perciben como integrantes de esa sociedad plural y con espíritu de comunidad, a la que se puede y debe ayudar, se observan como rivales potenciales que pueden ocupar las pocas plazas que el mercado ofrece.

La calidad de vida, implica una percepción común de solidaridad, espíritu de cooperatividad, respeto a la diversidad, convivencia comunitaria, pacífica y libre de una sociedad: bienestar social que permite que los individuos interactúen en un entorno propicio para generar la evolución y el desarrollo humano, en sus facetas intelectual, cultural, física, emocional, y hasta espiritual. Bienestar ajeno a la realidad impuesta por la dinámica de mercado, sólo alcanzable para unos cuantos en todo el mundo.

Lo que definitivamente conduce a condiciones innegables: no hay calidad de vida en nuestro país, no para esas masas que conforman los pelotones de obreros, bienaventurados que cuentan con la fortuna de tener un empleo remunerado, muy pero muy por debajo de esos estándares de calidad que permiten evaluar un

salario que sirva para mejorar las condiciones esenciales de vida. Mucho menos hay calidad para esos millones de desempleados que deambulan de sur a norte, en busca no de mejores oportunidades, sino de una oportunidad para sobrevivir, aunque sea muy por debajo de condiciones infrahumanas.

No hay calidad laboral, por tanto, ni siquiera las autoridades de la Secretaría del Trabajo saben responder ¿qué es calidad laboral? Garantías laborales –dicen unos-, condiciones de trabajo suficientes para el desarrollo del empleado –dicen otros-; sin embargo, la calidad laboral va más allá de una y/u otra postura; es el respeto de las garantías laborales especificadas claramente en la ley, el cumplimiento al pie de la letra del contrato colectivo del trabajo, condiciones humanas, sociales, culturales, desarrollo humano en su máxima expresión, y no sólo visto y traducido a cursos de capacitación mañosos, que por un lado persiguen cumplir con los requisitos establecidos por la ley; y por otro, entrenar a los empleados en áreas en donde el único beneficiado es la organización.

La calidad laboral sólo existe cuando los individuos cuentan con una suficiente cantidad de oportunidades laborales en donde puedan elegir la mejor opción para desempeñar sus aptitudes, habilidades y conocimientos; el ser humano posee un potencial infinito, sin embargo no es una máquina flexible tal como la perciben los inversionista neoliberales, a la cual pueden adaptar de acuerdo a sus necesidades de inversión y de la cual pueden prescindir de manera arbitraria, dejándola de lado y sustituirla por otra como si fuera un artefacto en obsolescencia.

En consecuencia, las organizaciones, tanto del orden público como privado, exigen a los empleados una conducta de calidad que ellos dentro de la dinámica de cliente–proveedor, como proveedores de empleo están muy lejos de ofrecer, ya que amparados en las estrategias que la globalización a impuesto, se permiten con todo descaro exportar puestos de trabajo donde los salarios y condiciones fiscales son mínimas, repartir el trabajo por el mundo, de tal forma que ya ningún producto tiene nacionalidad de origen, pues se fabrican en diferentes países componentes de un mismo producto.

Los inversionistas pueden invertir, producir, declarar o evadir fiscalmente y establecerse en diferentes partes del mundo, de acuerdo con los mayores beneficios y gangas que les ofrezcan los países en vías de desarrollo. Dicho en otras palabras, revisarán el mapamundi como una especie de gran menú, estudiando las bondades financieras y naturales que ofrece cada una de las naciones, y haciendo uso de su fuerza monetaria, debilitan económica, social, cultural, ecológica y políticamente a los países dependientes.

Mientras esto sucede, los gobiernos de las naciones en vías de desarrollo siguen el juego y también compiten entre ellos mismos por ofrecer a esos inversionistas mejores condiciones políticas y nulas reglamentaciones, con tal de que acudan a su territorio a explotar la fuerza de trabajo, la creatividad, el potencial humano y las reservas y riqueza natural.

### **La inteligencia emocional y la educación**

Se ha comprobado históricamente que contra grandes males se tiene que educar a las masas para proporcionarles mejores herramientas para vivir una vida plena y libre; y no sólo sobrevivir en condiciones inhumanas. Es tiempo de observar la realidad social no como un ente caótico infranqueable e inalterable, tal como lo han hecho los gobiernos de los países subordinados al mercado, sino como un problema con muchas respuestas, donde la primera y la más importante es la educación de calidad, ya que mientras se pretenda dar cucharadas de calidad a los empleados, como paliativo para que respondan a las necesidades de los inversionistas, las desigualdades prevalecerán.

El único factor capaz de erradicar la pasividad en la que nos hemos sumido es la educación, la aprehensión del conocimiento que conduce a los individuos a explicarse claramente lo que viven día a día y también permite la acción. “La clase de educación que se requiere para transformar las sociedades desde sus más profundas raíces es una educación de calidad a la que se añadirán planteamientos universales y particulares del humanismo; de la moral articulada a la fuerza social y

personal que se requieren; de los proyectos de democracia, y plural no excluyente; del dominio de competencias laborales individuales y de equipo; así como las estrategias y tácticas de los jugadores, constructores y luchadores y sus comportamientos cívicos, según la costumbre y el derecho"<sup>174</sup>.

La calidad educativa, según Sylvia Schmelkes, "[...] depende primordialmente del quehacer humano, y en última instancia, de la calidad de los seres humanos. La riqueza de una nación depende de su gente. La función de la educación es crear seres humanos de calidad"<sup>175</sup>.

Incluir a la educación como herramienta para el progreso y el desarrollo con equidad, calidad y justicia no es una novedad teórica ni histórica. Sin embargo, sintetizamos la propuesta de Schmelkes, pues recupera la multiplicidad de factores que intervienen en un proceso de reconversión de los sistemas escolares en nuestro país, por ello, resumidamente tenemos que la calidad educativa implica:

- Crítica y autocrítica
- Valorar y respetar la diversidad
- Consensos y negociación
- Relevancia de contenidos académicos y habilidades cognitivas
- Justicia y respeto a la dignidad humana
- Creer en los alumnos
- Responsabilidad compartida entre los diferentes actores

La educación como tal, no tendría sentido si no fuera por que sus objetivos funcionales y trascendentales impactan necesariamente a los individuos y a la sociedad en la que se encuentra inserta. Mejorar la calidad de los procesos educativos, significa orientar los esfuerzos a las personas.

---

<sup>174</sup> González Casanova, "Educación con Calidad" en: Revista *La Vasija*, Universidad Pedagógica Nacional, México 2001, p. 9.

<sup>175</sup> Schmelkes, Sylvia, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, SEP, México 1992, p.11.

Los individuos no se educan para sí, sino para que esa educación les sirva de herramienta en el momento en que forman parte de su entorno social; el servicio que podrá proporcionar un sujeto a la sociedad (aún aquel servicio que no tiene retribución financiera) es el producto final del proceso de educación que ha conformado a lo largo de su vida. Así, para una sociedad con las carencias que tiene la nuestra, debe ser más importante habilitar a un sujeto para que se enfrente con los quehaceres sociales, de interacción humana, de desempeño tecnológico, de habilidad y desarrollo cognitivo, que prepararlos para que pasen de un grado a otro.

Schmelkes sugiere, la calidad educativa implica preparar a los sujetos más para la vida que para la escuela, ya que hasta estos momentos "servimos mejor al aparato educativo que a la sociedad más amplia"<sup>176</sup>. La calidad, de acuerdo con esta perspectiva, es entonces, "la que cumple con los requisitos de los consumidores"<sup>177</sup> finales, de la sociedad en donde se inserta el individuo como producto final después de un largo proceso de producción. La educación más que proceso se convierte en una estrategia de producción en donde siempre debe estar presente una evaluación de naturaleza tanto cuantitativa como cualitativa, que permite la identificación de los errores de producción y su corrección en el momento idóneo; y así evitar que los productos finales sean deficientes e inadecuados para sí mismos y para la sociedad en la que se integrarán.

Entonces si la calidad se contempla como una estrategia, cada maniobra debe contemplar las diferentes necesidades específicas de cada grupo de estudiantes, viéndolos desde el punto de vista de estudiantes que atraviesan por un proceso de educación, o bien de enseñanza-aprendizaje. Individuos pensantes y capaces de generar procesos cognitivos complejos, no sólo como alumnos imitadores de comportamientos y repetidores de información. Cada estrategia educativa estaría compuesta por objetivos y actividades acordes con las necesidades de individuos, no de instituciones, ni de organizaciones financieras si es que se ambiciona la calidad auténtica.

---

<sup>176</sup> *Ibíd.*

<sup>177</sup> Crosby, *Conceptos de Calidad*, Ed. Prince Hall, México 1988, p. 195.

Si resulta imposible escapar de la vorágine global, es mejor prepararse para aprovechar sus bondades, "[...] mejorar la calidad de la educación que ofrecemos en nuestras escuelas, implica satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros beneficiarios y, habilitarlos para enfrentarse a una realidad imperante en condiciones menos desiguales"<sup>178</sup>.

La calidad educativa debe convertirse en un proceso continuo, una constante dentro de los planes y programas y en las herramienta diarias de la acción; "La escuela no puede transformar la sociedad, pero sí puede contribuir a que la transformación sea de calidad, que se centre en la calidad de las personas, y que se conduzca a una mejor calidad de vida"<sup>179</sup>.

Es claro que hay mucho que trabajar en el rubro de la calidad educativa y se tiene que hacer como un proyecto nacional no institucional ni empresarial. Las instituciones públicas y privadas necesitan desarrollar la misma visión de educación de calidad como el eje de la formación de los sujetos. Habilitarlos para enfrentar la vida que a cada uno le toco vivir en los diferentes estratos de la sociedad. No se puede pretender que la calidad educativa será una varita mágica que a los pobres los convierta en ricos, pero si les proporcionará herramientas sólidas para modificar su entorno y vivir con mayor calidad en todos los ámbitos que involucren su mundo de vida.

El primer paso y más importante ya está dado: El principio de un movimiento hacia la calidad es reconocer que hay un problema, ahora es necesario encontrar las causas que los originan y desarrollar estrategias para combatirlas. Este es un principio de acción, un pensamiento asertivo, y el inicio de una alfabetización en el área de la inteligencia emocional.

En conclusión: cualesquiera que sean las condiciones que prevalecen en la sociedad, es necesario que los sujetos que conforman ese grupo social conozcan

---

<sup>178</sup> Schmelkes, Sylvia, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, op. cit., p. 29.

<sup>179</sup> Opus citus.

claramente sus debilidades y sus fortalezas; sólo así estará en condiciones de tomar conciencia de que se requieren actitudes positivas y propositiva. Sólo la acción concreta y asertiva conducirá a promover la mejora en las condiciones de vida que le rodean; ignorar la problemática o aceptar de manera tajante lo que los gobiernos y los medios de comunicación aclaman, es aceptar una “paz barata” que no durará mucho, y tarde que temprano acarreará mayores problemas económicos, políticos, sociales y culturales.

Es necesario promover la concientización de las masas, de que la globalización y la dinámica de mercado generan tanto revuelo y polémica por que no han sido construidas bajo una visión integradora sino más bien excluyente y arbitraria. Es trabajo de los sectores académicos, sociales y político identificar las diferencias que no fueron contempladas en la negociación desigual entre los inversionistas y los países en vías de desarrollo, e integrarlas de manera utilitaria para ambas partes. El 5% de la población mundial ostenta los capitales y las riquezas del mundo, pero hay una realidad, ese capital requiere forzosamente del otro 95% para ejercer su poder, ésta es una premisa necesaria que deben contemplar los gobiernos para conservar su dignidad y su soberanía ante el poder del capital que parece no tener adversario suficientemente poderoso.

Para aquellos sujetos que ya no pueden estar dentro de un proceso de formación escolarizado donde adquieran una educación de calidad, es necesario que la sociedad adopte las tareas de construir un aprendizaje colectivo, que permita que los individuos se instruyan y adquieran competencia y guía en el desarrollo de habilidades conceptuales y en la construcción de un pensamiento crítico y analítico, que les fundamente la acción y alejen de la pasividad y el ensimismamiento.

Tarea no menos importante, es la habilitación y la práctica de diálogos inteligentes entre las comunidades y los sujetos que las conforman; entendiendo por “diálogo inteligente, la búsqueda colectiva de esos nuevos significados a través de un proceso de interacción social claro y equitativo”<sup>180</sup>.

---

<sup>180</sup> Reig y Dionne, *Más allá de las diferencias*, Grupo Ed. Norma, México 2001, p. 175.

Lo que hoy resulta utópico puede ser mañana una realidad. Urge que el ser humano revalore su existencia y coexistencia en la faz de la tierra, así potenciará su propio esfuerzo, no como resultado de la casualidad o la suerte. Construir una calidad de vida que conduzca a la calidad laboral y a la calidad total, implica: “Ser capaces y libres de crear nuestra propia historia. La calidad de vida tiene que considerar la capacidad de pensar, analizar, crear y de manifestarse en la libertad y la autorrealización, para ello requerimos condiciones sociales diferentes a las actuales”<sup>181</sup>.

---

<sup>181</sup> Jiménez Guzmán, en *Calidad de vida, salud y ambiente...* op cit., p.122



## Conclusiones Generales

El estudio preliminar nos permite ver claramente que la búsqueda del ser humano por definir su identidad es una motivación constante y permanente, tan arraigada casi como parte de su ADN. Reivindicar y tener conciencia del papel que juegan las emociones en la existencia humana es vital, por que gracias a ellas el hombre se distingue como tal.

Las emociones humanas no son entidades que podamos categorizar como respuestas positivas o negativas, ya que en sí son procesos psíquicos y orgánicos originados por factores internos o externos, son una especie de alarma que conduce a generar una respuesta adecuada.

El arte, la ciencia, la tecnología; todas ellas son producto de estados anímicos creativos del hombre. Son los medios a través de los cuales comunica sus talentos, sus limitaciones, sus deseos y aspiraciones.

El entorno externo del hombre ha evolucionado como producto de los complejos procesos cognitivos que lleva a cabo su mente; sin embargo, es curioso notar que el ser humano todavía no se adapta del todo, a los acelerados cambios que él mismo ha generado.

Una de las soluciones potenciales a esta necesidad de adaptación, la representa el desarrollo de la inteligencia emocional, como parte integral del desarrollo humano; pues en ella se encuentran substancialmente contemplada, la habilitación de destrezas interpersonales e intrapersonales.

La inteligencia emocional utiliza como principal herramienta la comunicación, pues es a través de ella, por medio de sus diversos canales, en donde el ser humano puede poner en práctica sus habilidades en el área de las relaciones humanas.

Las organizaciones empresariales representan el lugar perfecto para habilitar masivamente a los sujetos en el desarrollo de la inteligencia emocional, pues en ellas se pone en juego el éxito o el fracaso de grandes inversiones y; la diferencia entre uno y otro destino, lo tienen en las manos los propios individuos que conforman la organización.

La organización cuenta con un sistema nervioso central complejo, denominado comunicación organizacional, mismo que posee bastos recursos formales e informales que permiten a los dirigentes de las mismas, ampliar el espectro organizacional de los individuos, quienes comúnmente no alcanzan a dimensionar la importancia de la actividad desempeñada en el entorno microsocial, por insignificante que parezca ésta.

El papel que juega la comunicación interpersonal en este contexto es de suma importancia, pues de ella depende la cantidad y calidad con que se reproduzcan las órdenes de trabajo, así como el desempeño eficaz y eficiente de cada integrante del grupo.

En el ámbito laboral es de suma importancia constituir con seriedad dentro de la cultura, valores sustanciales como son el uso de la asertividad en las comunicaciones formales e informales, así como el respeto y la reproducción de diálogos inteligentes que conduzcan a la negociación integrativa.

Insistimos que en gran medida, existe una relación directa entre la satisfacción laboral en sus tres niveles psico-biológico y sociales y, el desempeño productivo y creativo del ser humano.

La inteligencia emocional no representa la panacea para los grandes males que las organizaciones tienen en el ámbito de las relaciones humanas, sin embargo sí representa una vía segura para solucionar de raíz las deficiencias en la comunicación; no obstante se requiere de gran compromiso e interés tanto de los administradores de recursos humanos como de los propios trabajadores para que la teoría se vuelva práctica cotidiana.

## Bibliografía General

- Allport Gordon, cit. por Robbins Estephen, *Comportamiento Organizacional*, Ed. Printice Hall, México 1999, 8ª ed.
- Aristóteles, *Ética Nicomaquea–Política*, (Versión española de Gómez Robledo Antonio), Colección SepanCuántos, Ed. Porrúa, México 1994.
- Arriaga Cervantes, *La evaluación objetiva del desempeño*, Ed. Trillas, México 1999.
- Bartoli Annie, *Comunicación y Organización*, Ed. Paidós, México 1992.
- Beriain, Josexto, *La integración de las sociedades modernas*, Ed. Anthropos, Barcelona 1994.
- Berlo David K., *El proceso de la comunicación*, Ed. McMillan, México 1960.
- Bronowsky, J. *El ascenso del Hombre*, Ed. Fondo de Cultura Interamericano, México 1986.
- Covey Sthepen R., *Los siete hábitos de las personas altamente efectivas*, Ed. Paidós, México 1995.
- Cunningham, W. H. et al. *Introducción a la Administración*, Ed. Iberoamericana, México 1991.
- Davidoff, Linda, *Introducción a la psicología*, Ed. McGraw-Hill, México 1984.
- Davidoff, Linda, *La psicología*, Ed. Prentice Hall, México 1994.
- De Moragas, M. *Sociología de la comunicación de masas*, Ed. Gustavo Gili, México 1994.
- Dionne, Reig Pintado, *Reto al cambio*, Ed. Mc.Graw Hill, México 1994.
- Enciclopedia Microsoft® Encarta® 98 © 1993-1997 Microsoft corporation.
- Fernández Collado; *La comunicación organizacional*, Ed. Trillas, México 1995.
- García, Alonso, et.al., *Psicología*, Ed. Mac. Graw Hil. México 1997.
- Gibson, J. Et al., *Las Organizaciones, Comportamiento, estructura, procesos*, Ed. MacGraw Hill/Irwin, México 1996.
- Goldhaber, Gerald, *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México 1986.
- Goleman Daniel, *Inteligencia emocional en la empresa*, Ed. Javier Vergara, México 1997.
- Goleman, Daniel, *La inteligencia emocional*, Ed. Vergara, México 1995.
- Heller, Agnes, *Sociología y vida cotidiana*. Barcelona. Ed. Península, México 1970.
- Hidalgo y Abarca, *Comunicación Interpersonal*, Ed. Alfa Omega, México 2001.
- Homs, Ricardo, *Comunicación Organizacional*, Ed. Trillas, México 1896.
- Izard, C, *Motivación y Emoción*, Ed. Printice Hall, España 1996.
- Kant Emmanuel, *Etica y Estética*, Ed. Alfaguara, México 1987.
- Kudrin, A. K., *La lógica y la Verdad*, Ed. Asbe, México 1981.

- Larroyo, Francisco, Estudio preliminar, *Diálogos de Platón*, Ed. Porrúa, México 1989.
- Lawrence E. Shapiro, *La inteligencia Emocional de los Niños*, Ediciones B, España 2001.
- López de Llergo A.T., en *Valores, valoraciones y virtudes*, Ed. CECOSA, México 2002
- Lloyd, Sam R., *Cómo desarrollar la asertividad positiva*, Ed. Iberoamericana, México 1999.
- Marina José A., *El laberinto Sentimental*, Ed. Anagrama; México 2000.
- Martín y Boek, *¿Qué es la inteligencia emocional?*, Selecciones EDAF, México 1997.
- Millé, Carmen, *La Necesidad de comunicarse*, Edamex, Mexico 1993.
- Mondy y Robert, *Recursos Humanos*, Ed. Prentice Hall, México 1997.
- Platón. *Diálogos*. Estudio preliminar de Larroyo Francisco, Ed. Porrúa, México 1989.
- Polo, Leonardo, *¿Qué es el hombre?*, Ed. Anagrama, México. 2000.
- Rebeil, Corella María A., citada por RuizSandoval, Resendiz. en: *El poder de la comunicación en las organizaciones*, Ed. Plaza y Valdés, México 1998.
- Reig, E. y Dionne George W., *Más allá de las diferencias*, Ed. Grupo Editorial norma, México 2000.
- Revé J.M., *Las Emociones*, Ed. Printice Hall, Mexico 1997.
- Ribeiro, Lair, *La comunicación eficaz*, Ed. Urano. México 2000.
- Rogers, Carl, citado por Goldhaber Gerald M., *Comunicación organizacional*, Ed. Diana, México 1986.
- Romero, P. *La comunicación interpersonal*,. Ed. Urano, México 1998.
- Ruiz Sandoval, Resendiz, *El poder de la comunicación en las organizaciones* Ed. Plaza y Valdés, México 1998.
- Sagan, Carl, *Los dragones del edén*, México, Ed. Alhambra, 1980.
- Sartre, Jean Paul, *El ser y la nada, Ensayo de ontología fenomenológica*, Ed. Lozada, Buenos Aires 1972.
- Sarukhán, José, *Las Musas de Darwin*, Ed. UAM, México 1990.
- Satir, Virginia, Ejercicios para la *Comunicación Humana*, Ed. Pax, México 1991.
- Stephen Robbins, *Comportamiento Organizacional*, Prentice Hall, 8ª Ed., México 1998.
- Stoner & Freeman, *Administración*, Prentice Hall. 5ª Ed., México 1996.
- Thompson, Jhonson, *Ideología y cultura*, Ed. UAM, México 1998.
- Thurnades, Ernets, *Lecciones de Lógica*, Ed. Gedisa, México 1987.
- Valbuena de la Fuente Felicísimo, Apuntes de Seminario de *Estrategias, Tácticas y Contratácticas de negociación*, impartido por el Dr. Catedrático de la Universidad Complutense de Madrid, UNAM, FCPS, México 2001.

## Hemerografía

López Galindo M. y López Garza M. P., *Organizaciones Inteligentes como un Nuevo paradigma organizacional*, en *Gestión y estrategia*, Número 18, julio–dic. 2000, UAM –A, México.

López Galindo M. y López Garga M.P. , *Organizaciones Inteligentes como un Nuevo paradigma organizacional*, en *Gestión y estrategia*, Número 18, julio–dic. 2000, UAM –A, México.

García, Erick. “ *El aprendizaje a distancia*” en: *Revista Aprendizaje continuo*. No. 1 nov-dic, 2001, México.

Drucker Peter, *La nueva sociedad de organizaciones*, Gretchen González (trad.) en *Gestión y Estrategia*, número 5, junio – enero2001 UAM-A., México.

Nonaka y Takeuchi, cit. Por López Galindo y López Garza, en: *Gestión y estrategia y Estrategia*, número 5, junio – enero2001 UAM-A., México.

March J. & H. Simon, “Ambiguity and choice in Organizations”, en: *Gestión y estrategia*, número 5, junio – enero2001 UAM-A., México.

## Webliografía

Giglio Gallardo Carla, *Salud y emoción*, [www.monografias.com/salemo/tr7](http://www.monografias.com/salemo/tr7), marzo 2003.

Nosnik, Abraham, citado por Sayago Leonardo, en: *Investigación sobre comunicación organizacional* UNAB, Colombia. <http://www.unab.edu.co>, 13 de noviembre del 2002.

Ogliastri, Enrique, citado por: Velasco, Partida Román, *Los elementos básicos de una negociación*, [www.monografias.com/cgi-bin/search,Mayo](http://www.monografias.com/cgi-bin/search,Mayo) 2003.

Puchol, 1995, cit. por Serguei Alejandro Martín, *Diagnostico de la evaluación del desempeño*, <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml>, abril 2003.

Ramonet, Ignacio. *Impacto de la globalización en los países en desarrollo* <file://C:/WIN.../Ramonet.Ignacio.Impactode>laglobalización en los países en desarrollo.ht 7de abril del 2002.

Secretaria del trabajo y previsión social, *Por una Nueva Cultura Laboral*, [www.stps.com](http://www.stps.com) marzo 2002.

Uzcátegui, José Luis, *Inteligencia emocional en la educación*, [www.inteligenciaemocional.com](http://www.inteligenciaemocional.com), marzo 2002.

Serguei Alejandro Martín, *Diagnostico de la evaluación del desempeño*, <http://www.monografias.com/trabajos11/manem/manem.shtml>, abril 2003

Velasco, Partida Román, *Los elementos básicos de una negociación*, [www.monografias.com/cgi-bin/search](http://www.monografias.com/cgi-bin/search), junio 2003.

## Bibliografía del epílogo

Beck, Ulrich, *Qué es la globalización*, Ed. Paidós, Barcelona 1998.

Blanco et al., *Una aproximación a la calidad de vida*. Límites metodológicos y conceptuales, citado por Jiménez Guzmán, Lucero en *Calidad de vida, salud y ambiente*, CRIM, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, Cuernavaca, Morelos 1995.

Crosby, *Conceptos de Calidad*, Ed. Prince Hall, México 1988.

Feigenbaum, Armand V., *Control Total de la Calidad*, Ed. CECOSA, México, 1999.

Jiménez Guzmán, Lucero, *Calidad de vida y desarrollo sustentable*, en *Calidad de vida, salud y ambiente*, CRIM, Instituto de Investigaciones Antropológicas, UNAM, México 2000.

La Norma ISO 9000: 2000, *El milenio de la mejora continua (1995-2000)*; Ed. Secretaría de la Contraloría y desarrollo Administrativo (SECODAM), México 1999.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, *Desarrollo Humano, informe*, Ed. Tercer Mundo, Colombia 1990.

Reig y Dionne, *Más allá de las diferencias*, Grupo Ed. Norma, México, 2001.

## Hemerografía

González Casanova, “Educación con Calidad” en: Revista *La Vasija*, Universidad Pedagógica Nacional, México 2001.

PERIODICO REFORMA, Seguimiento de la noticia , *El impacto de la globalización en las relaciones laborales*, México Julio – Agosto 2002.

## Webliografía

Paola Barroso Maria N., *Globalización*,  
<http://www.monografias.com/trabajos6/laglox/laglox.shtml>, junio 2003.

Ramonet, Ignacio. *Impacto de la globalización en los países en desarrollo*  
<file://C:/WIN.../Ramonet.Ignacio.Impactode>laglobalización en los países en  
desarrollo.ht 7de abril del 2002.

Stiglitz, Joseph E. “*El descontento con la Globalización*”. En: LA JORNADA,  
[www.jornada.unam.mx/2002/ene02/020119/per-notahtml](http://www.jornada.unam.mx/2002/ene02/020119/per-notahtml), Enero 02, 2002.