



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE QUÍMICA

**LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO EN EL PERSONAL DE
PRODUCCIÓN DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA.**

TRABAJO ESCRITO

VÍA CURSO DE EDUCACIÓN CONTINUA

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
QUÍMICO FARMACÉUTICO BIÓLOGO**

PRESENTA

JOEL BADILLO DOMÍNGUEZ

ASESOR DEL TEMA

Psic. María Guadalupe Pool López



CIUDAD UNIVERSITARIA CD.MX.

2023



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.

JURADO ASIGNADO:

PRESIDENTE: Profesor: León Carlos Coronado Mendoza

VOCAL: Profesor: Giovana Vilma Acosta Gutierrez

SECRETARIO: Profesor: María Guadalupe Pool López

1er. SUPLENTE: Profesor: Eduardo Morales Villavicencio

2° SUPLENTE: Profesor: Jorge Rafael Martínez Peniche

SITIO DONDE SE DESARROLLÓ EL TEMA:

FACULTAD DE QUÍMICA UNAM SEDE TACUBA

ASESOR DEL TEMA:

Psic. María Guadalupe Pool López

SUSTENTANTE:

Joel Badillo Domínguez

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
COMUNICACIÓN	2
DEFINICIÓN	2
FUNCIONES DE LA COMUNICACIÓN	3
COMUNICACIÓN NO VERBAL	4
MODELOS DE COMUNICACIÓN	4
NIVELES DE COMUNICACIÓN	5
PERCEPCIÓN	7
COMUNICACIÓN EFECTIVA	8
LIDERAZGO	11
DEFINICIÓN	11
TEORÍAS DE LIDERAZGO	11
<i>Teoría de liderazgo transaccional.</i>	11
<i>Teoría de liderazgo transformacional</i>	12
<i>Teoría de liderazgo emocional</i>	13
CARACTERÍSTICAS DEL LIDERAZGO	15
DECISIONES	17
CONSEJOS PARA TOMA DE DECISIONES DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	19
MÉTODOS DE RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA TOMA DE DECISIONES	20
INTELIGENCIA EMOCIONAL	21
DEFINICIÓN	21

CARACTERÍSTICAS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL	22
<i>Autoconocimiento</i>	22
<i>Autocontrol</i>	23
<i>Automotivación</i>	25
<i>Empatía</i>	26
<i>Sociabilidad</i>	27
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN MÉXICO	28
INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	29
PERSONAL OPERATIVO	32
CULTURA DEL PERSONAL	32
PERFIL DEL PERSONAL OPERATIVO DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	37
LOS 10 PRINCIPIOS DE FOURNIES	38
MANEJO DE PERSONAL OPERATIVO DENTRO DE LA INDUSTRIA FARMACÉUTICA	41
INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO	45
GENERALIDADES	45
PAPELES IMPORTANTES DEL LÍDER EMOCIONALMENTE INTELIGENTE	47
ESTILOS DE LIDERAZGO EMOCIONALMENTE INTELIGENTE	48
<i>Desarrollador</i>	48
<i>Solucionador</i>	48
<i>Delegador</i>	49
<i>Indicador</i>	50
CONSEJOS PARA DESARROLLAR LAS HABILIDADES DE LIDERAZGO EMOCIONAL	50
BENEFICIOS	53
CONCLUSIÓN	55

INTRODUCCIÓN

Dentro del ámbito del liderazgo se tiene un peso importante en los conocimientos racionales y técnicos como parte de las habilidades de la persona para poder tener manejo de personal y toma de decisiones dentro de la Industria Farmacéutica.

A lo largo de mi experiencia dentro de esta Industria visualicé que no solo la parte racional y técnica influyen, se juega un papel importante el uso de factores de Inteligencia Emocional.

El principal objetivo de este trabajo será reconocer la influencia de la Inteligencia Emocional y liderazgo en la toma de decisiones para el manejo de personal dentro de la Industria Farmacéutica.

Para poder llegar a una correcta aplicación de la inteligencia emocional en el liderazgo es necesario conocer conceptos primordiales como la comunicación, así como la propia definición de liderazgo, a su vez es requerido saber la forma en que piensa nuestro personal operativo esto con la única finalidad de tomar las decisiones correctas para el manejo de los mismos.

COMUNICACIÓN

“Los seres humanos nos comunicamos en todo momento: expresamos estados de ánimo con nuestro lenguaje corporal y verbal; comunicamos las necesidades que tenemos y compartimos nuestros pensamientos y emociones”.

Gasperin R.

Definición

Antes de comenzar con el tema principal de este trabajo escrito es de suma importancia conocer la definición y conceptualizar la comunicación, así como entender sus modelos, medios y formas, ya que esta es de vital importancia para el entendimiento y manejo de la Inteligencia Emocional.

De acuerdo a la Real Academia Española, comunicación del Latín *communicatio*, -*ōnis*. Una palabra femenina que entre sus definiciones se encuentra el “Trato, correspondencia entre dos o más personas”

En una definición más compleja la comunicación es la acción consciente de intercambiar información entre dos o más participantes con el fin de transmitir o recibir información u opiniones distintas.¹

La comunicación es un puente con otra persona donde se establece una relación vital, ya sea por medio de un contacto visual, auditivo, verbal, emocional, intelectual; el resultado es enriquecedor.

¹ Fernández C. (2001). *La comunicación humana*. México: McGraw-Hill

El propósito de la comunicación humana es el de buscar conectar o sintonizarnos con las demás personas, pero con un propósito concreto, el de llegar a acuerdos que nos permitan resolver los problemas o conflictos que se dan en cualquier relación y que éstos sean productivos.

Pero a pesar de que la comunicación en algunos escritos pueda describirse como un arte, todos hemos tenido la frustrante experiencia de no ser entendidos y de no entender.²

Funciones de la comunicación

Dentro del proceso de comunicación se distinguen funciones básicas de las cuales en el campo de la industria farmacéutica nos enfocamos principalmente en la función persuasiva y formativa; con estas funciones y con apoyo de la inteligencia emocional en la toma de decisiones nos podrán hacer llegar a un mejor manejo del personal:

- **Función persuasiva:** Se trata de convencer al receptor del mensaje o de modificar su conducta con un fin determinado. En específico dentro de la Industria Farmacéutica es vital persuadir a los empleados para realizar las actividades de cierta manera o evitar que las realicen de forma tal que afecten la calidad del producto.
- **Función formativa:** La intención es transmitir mensajes que generen conocimiento nuevo en el receptor y que este los incorpore a su sistema de

² De Gasperin R. (2019). *La inteligencia emocional en la comunicación*. México: Textos universitarios.

creencias. Por ejemplo, una de las tareas más importantes para un líder es educar al personal con las buenas prácticas de fabricación.

Comunicación no verbal

“Hay muchas maneras de comunicar y comunicarse; más bien no hay manera de no comunicarnos. Aun cuando no hablemos, no veamos ni escuchemos, nos estamos comunicando”³

En este texto, Gasperin nos quiere hacer o dar a entender que la comunicación no siempre requiere palabras, ya que la comunicación no verbal también juega un papel importante dentro del uso de la inteligencia emocional, ya que es esta la que hará la confirmación de lo que realmente se quiere decir.

Por ejemplo si a un operador le das una indicación, pero tu cuerpo, mirada, tono de voz indica duda al darla, el operador no la realizara, ya que esa duda será ahora también parte del operador.

De manera contraria, si tus indicaciones las das con un tono de voz seguro, mirada confiada y una postura relajada, la orden será atendida y realizada con toda la confianza del operador, porque saben y sienten seguridad de tu liderazgo.

Modelos de comunicación

La gran mayoría de los estudiosos de la comunicación han formulado sus propios y personales esquemas y modelos. A continuación, presento el modelo psicológico

³ De Gasperin R. (2019). *La inteligencia emocional en la comunicación*. México: Textos universitarios

de Berlo, el cual desde mi experiencia y perspectiva debe ser considerado para la comprensión de la comunicación y aplicación dentro de la Inteligencia Emocional.

Modelo Psicológico de Berlo: De acuerdo a David K. Berlo⁴, relaciona la parte física del proceso de la comunicación con los procesos mentales de las personas que se comunican; es decir que utiliza los elementos básicos (Fuente, Mensaje, Medios y Receptor) pero destaca algunas de las características psicosociales tales como las técnicas de comunicación, conocimientos, sistema social, cultura y actitudes, y son precisamente estas características las que debemos considerar para poder llegar a tener una comunicación efectiva, la cual a su vez nos lleva a una correcta aplicación de la inteligencia Emocional.



Figura 1 La acción comunicativa según Berlo. Copyright 2020 por Inforamérica.⁵

Niveles de Comunicación

A manera de percepción personal la comunicación se lleva dentro de tres distintos niveles, y el primer paso para ser un comunicador efectivo es identificar desde qué nivel de comunicación estamos transmitiendo nuestros pensamientos o

⁴ Berlo David K. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.

⁵ Infoamérica (2020). David Kenneth Berlo (1929-1996) Recuperado de <https://www.infoamerica.org/teoria/berlo1.htm>

sentimientos y por el otro lado identificar el nivel desde que la otra persona nos está transmitiendo.

Los tres niveles que se presentan en la comunicación son los siguientes:

Tabla 1
Niveles de comunicación

Nivel	Definición	Ejemplo
Neutro	En este nivel se intercambian temas que no nos afectan y no nos comprometen, pero que tampoco aportan mayor riqueza.	Charlas sobre el clima o el tráfico.
Exterior	Intercambio de puntos de vista u opiniones, las ideas que se intercambian proporcionan más información por lo que podemos tomar decisiones de forma más informada. Sin embargo, las opiniones pueden llevar a las personas a tomar posiciones cerradas y alejarse de los demás.	Diálogos con otros líderes sobre problemáticas en líneas de producción con respecto al manejo del personal.
Intimo	Expresión de emociones y sentimientos. La información que se comunica no es racional sino emocional, por lo que requiere de ambos individuos tener la capacidad de comprender las emociones que son emitidas y recibidas	Pláticas sobre situaciones personales que afectan el desempeño del personal.

Los niveles de comunicación así como sus definiciones y ejemplos son percepciones personales con base a la experiencia adquirida durante el manejo de personal operativo.

Como anteriormente mencione, es importante conocer el nivel en el que comunicamos y en el que nos comunican, una vez que logremos esto, el objetivo como líder será ubicar a nuestro personal y a nosotros mismos dentro del mismo nivel, para que de esta forma podamos llegar a un entendimiento profundo de lo que queremos indicar.

Dentro de la Industria Farmacéutica, el líder emocionalmente inteligente debe procurar llegar al nivel de comunicación íntimo, ya que al comprender las emociones de tu personal podrás empatizar, y de esta forma poder influir de una mejor manera en las indicaciones que se le dan, de igual forma te ayudara el conocerlos para saber qué tipo de decisiones tomar para su manejo.

Percepción

Dentro de la comunicación, la percepción es un tema para considerar ya que la comprensión de este nos hará ser más empáticos e influirá en la toma de decisiones.

La percepción puede definirse como el conjunto de procesos y actividades relacionadas con la estimulación que alcanza a los sentidos, mediante el cual obtenemos información respecto a nuestro hábitat, las acciones que efectuamos en él y nuestros propios estados internos.

La percepción se caracteriza por tres puntos:

- Subjetiva: las reacciones de un mismo estímulo varían de un individuo a otro.
- Selectiva: como consecuencia de la naturaleza subjetiva y que esta no puede percibir todo al mismo tiempo, selecciona su campo perceptual en función de lo que desea percibir.
- Temporal: La forma en que los individuos llevan a cabo el proceso de percepción evoluciona a medida que se enriquecen las experiencias o varían las necesidades o motivaciones de estos.

Dentro de los factores de influencia para el individuo tenemos los externos e internos, de estos últimos podemos destacar los siguientes:

- Necesidad: es el reconocimiento de la carencia de algo, la necesidad existe sin que haya un bien destinado a satisfacerla.
- Motivación: está vinculada a las necesidades, y mueve a una persona para entender qué y cómo quiere conseguir satisfacer esa necesidad.
- Experiencia: la persona aprende de las experiencias y esto afecta al comportamiento. El efecto acumulativo de las experiencias cambia las formas de percepción y respuesta.

Como líder emocionalmente inteligente debes comprender que todo el personal operativo tiene percepciones diferentes; las decisiones que tomes las percibirán de formas diferentes, es imprescindible conocer las necesidades, motivación y experiencia de tu personal, con lo cual debes empatizar, una vez lograda esta empatía, tu percepción de ellos cambiara y esto influirá en gran medida en el tipo de decisiones que tomes para el manejo del mismo.

Comunicación Efectiva

Las personas tenemos diferentes modos de ser, de pensar y de actuar. Por ello, para poder convivir armónicamente, es necesario llegar a acuerdos que disipen las tensiones naturales de la convivencia humana, a través de la búsqueda de soluciones que permitan superar los problemas.

Para llegar a aplicar la Inteligencia Emocional antes debemos contar con una comunicación efectiva y para ello debemos desarrollar una serie de habilidades,

dentro de las cuales solo mencionare tres, ya que estas con base a mi experiencia en la industria farmacéutica son esenciales.

Estas habilidades son:

Tabla 2
Habilidades de la comunicación efectiva

Habilidad	Definición	Ejemplo
Asertividad	El propósito de esta primera habilidad es la de tener la capacidad de emitir o transmitir mensajes a las demás personas de forma clara, directa, honesta y respetuosa.	Dirigirse a un equipo de producción a primera hora para dar las instrucciones tal cual como se quieren llevar a cabo un proceso de producción; estas instrucciones deben ser claras y dichas de manera respetuosa.
Escucha empática	Esta es, sobre todo, una actitud o disposición y consiste en la capacidad de escuchar profundamente las emociones o sentimientos que la persona expresa cuando nos transmite una idea o necesidad.	Cuando un operador se te acerca para platicar contigo sobre situaciones laborales o personales es importante darle el tiempo necesario para disponer tu concentración como líder sobre lo que desea expresar.
Retroalimentación	Esta habilidad permite cerrar el ciclo de la emisión y recepción de mensajes y su propósito es la verificación de lo transmitido. Es fundamental ya que le permite al líder indicar los aciertos y errores con el propósito de mejorar de manera permanente su desempeño. De igual forma es importante realizarla justo en el momento o buscar que sea adecuado.	Felicita siempre a tu operador o equipo de trabajo, por mínimo que haya sido el acierto, esto los mantendrá motivados. De manera privada haz saber al operador del error cometido y las consecuencias de este, más que error considéralo una inversión a no volverlo a cometer.

En esta tabla se muestran las tres habilidades de la comunicación efectiva más relevantes y de uso esencial en el manejo de personal dentro de la industria farmacéutica con base a mi experiencia.

Una comunicación efectiva solo se logra cuando hemos considerado los aspectos fundamentales de la misma, tales como sus funciones, modelos, niveles, así como el grado de percepción de aquel o aquellos a quienes tratamos de hacer llegar un mensaje.

LIDERAZGO

Definición

Existen diversas definiciones de liderazgo, estas se encuentran constantemente en evolución, sin embargo, desde mi percepción y experiencia el liderazgo es un conjunto de habilidades que hacen que una persona sea apta para llevar a un grupo de personas a la consolidación de equipos de alto rendimiento, que sea capaz de transmitir ideologías, o ser un modelo en los que muchos se inspiren por sus labores.

Generalmente, un líder tiene la capacidad de motivar a la gente porque tiene características emocionales que generan empatía en sus seguidores.

Teorías de Liderazgo

La aparición de teorías de liderazgo es relativamente nuevo, sin embargo las personas han estado interesadas en este a lo largo de la historia de la humanidad.

De las teorías que se describen en los diferentes textos, solo quiero hacer énfasis en tres tipos: Transaccional, Transformacional y Emocional.

Teoría de liderazgo transaccional.

Esta es la forma más común de liderazgo. La teoría de gestión, también conocida como teoría de liderazgo transaccional, se centra en el papel de la supervisión, la organización y el rendimiento grupal.

Es un estilo que busca que se cumplan los objetivos.

Esta teoría basa el liderazgo en un sistema de recompensa y castigo, es decir, los líderes premian el éxito y castigan los fallos.

El líder sería un gestor, tanto de personas como de recursos.⁶

Dentro de la Industria Farmacéutica este es uno de los tipos más comunes de liderazgo que se observan y del cual el personal operativo tiene más conflicto, existen mayores quejas y baja productividad.

Teoría de liderazgo transformacional

Los líderes transformacionales motivan e inspiran a las personas manejando y alineando dos intereses: el grupal y el individual.

Además, para ellos es tan importante la definición del objetivo como los medios y la inversión necesaria para lograrlos.

Este tipo de líder le da la importancia requerida a la relación y la conexión con su personal, sin dejar de lado el respeto a la ética.

Un líder transformacional se enfoca en "transformar" a otros a ayudarse mutuamente, a mirar por los demás, a estar motivado y en equilibrio.⁶

El personal operativo siempre encuentra en este tipo de líderes alguien en quien confiar, el problema surge cuando confían demasiado e intentan aprovechar esa situación para beneficio propio.

⁶ Rodríguez E. (2018). *Las principales teorías del liderazgo*. Diciembre 17 2019, de La mente es maravillosa
Sitio web: <https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo>

Teoría de liderazgo emocional

López-Boudet y Martínez-Vázquez⁷ consideran que desde la aparición de los estudios sobre inteligencia emocional se ha producido un verdadero movimiento de aplicación de ese tipo de inteligencia para el análisis y la evaluación del desempeño de personas e instituciones motivando a aplicar un liderazgo emocional.

El liderazgo emocional parte que, a través del autoconocimiento individual, la autorregulación y el enfoque positivo se fomente el desarrollo de la autenticidad en sí mismo y a las personas que dirige.

Este tipo de liderazgo utiliza las capacidades psicológicas positivas, conocimiento, autoconciencia, conductas positivas autorreguladas y un fomento de autodesarrollo.

Sus principales características son las siguientes:

- Autoconocimiento como líder.
- Autocontrol de su liderazgo.
- Maneja y se adapta a estilos, conductas y procesos de liderazgo.
- Tiene conocimiento y procura el desarrollo de su personal.
- Generan en su personal capital psicológico positivo, entendiéndose esto como⁸:

⁷ López-Boudet, R. & Martínez-Vázquez, A. (mayo-agosto, 2014,). *Inteligencia emocional y "La ventana del líder" en los directivos turísticos*. Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 2, pp. 229-239.

⁸ "Garazi A.", "Domínguez A.", "Moriano J." & "Molero F.". (2014, Enero). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de psicología*, Vol. 30, nº 1, pp. 294-301.

- Un estado de desarrollo psicológico positivo individual que se caracteriza por tener confianza (autoconfianza) para asumir y realizar el esfuerzo necesario para tener éxito en tareas difíciles.
- Hacer atribuciones positivas (optimismo) sobre el éxito actual y futuro.
- Perseverar hacia las metas y, cuando sea necesario, re direccionar los caminos hacia dichas metas (esperanza) para tener éxito.
- Cuando uno se vea acosado por los problemas y adversidades, mantenerse y recuperarse (resiliencia) para alcanzar el éxito.
- Busca en su personal el desarrollo de una perspectiva moral positiva entendiéndose a esta como:
 - “El conjunto de valores efectivamente vividos por un grupo en un lugar y tiempo determinado”⁹ En otras palabras se busca ver efectivamente reflejados los valores de la empresa en el personal operativo.

El liderazgo emocional contribuye para que el personal operativo se involucre en mayor medida, conozcan con mayor precisión la dirección a seguir y contribuyan con mejores apreciaciones y visiones de los procesos. Para el líder y el operador, promueve relaciones transparentes, se toman decisiones basadas en la confianza y en el compromiso, de esta forma se fomentan estructuras inclusivas y climas éticos positivos.

⁹ Cajica G. (2000, Julio-Diciembre). Algunos conceptos, distinciones y aspectos interesantes en la tesis positivista de la separación entre derecho y moral. *Revista Jurídica de la Escuela Libre de Derecho de Puebla*, Vol. 3, pp. 121-134.

Características del Liderazgo

De manera general se pueden enumerar las características que debe poseer un buen líder de la siguiente forma:

- Existe por la buena voluntad
- Considera la autoridad como un privilegio de servicio
- Inspira confianza
- Enseña cómo hacer las cosas
- No trata a las personas como cosas
- Siempre da el ejemplo
- Comportamiento ético y se mantiene fiel a sus creencias y valores
- Es puntual y demuestra una gran dedicación hacia el trabajo
- Es perseverante
- Controla sus emociones
- Infunde serenidad y tranquilidad en los momentos difíciles
- Es Justo
- Busca soluciones que favorezcan a todas las partes
- Generoso
- Ágil
- Empático
- Registra y evalúa comportamientos
- Optimista
- No teme las dificultades
- Se recupera rápidamente de los fracasos (Resiliente)
- Comunicador efectivo
- Debe saber establecer metas y objetivos
- Innovador, siempre busca nuevas y mejores maneras de hacer las cosas
- No es conformista
- Responsable, sabe que su liderazgo le da poder y utiliza ese poder en beneficio de todos

- Sabe trabajar en equipo y los motiva para que sigan adelante
- Comprometido

Dentro de diversas fuentes se podrá encontrar una mayor cantidad de características del liderazgo pero a experiencia propia y con el uso de la inteligencia emocional las principales a considerar son:

- **Inspira Confianza:** en la industria Farmacéutica un líder que inspira confianza disipa el miedo o la duda que tengan los operadores en el momento de dar una indicación o toma de decisión.
- **Controla sus emociones:** en diversas ocasiones te encontraras con altercados o problemas dentro de la línea de producción, muchos de estos problemas pondrán a prueba tus emociones, lo mejor es siempre controlarte y mantener una postura serena y analítica para poder tomar la mejor decisión para resolver el problema.
- **Infunde serenidad y tranquilidad en los momentos difíciles:** esta característica viene seguido al control de tus emociones, ya que al conseguir este control y como mencione anteriormente, mantener una postura serena, esta será transmitida a tu personal operativo lo cual permitirá que lleven a cabo de una manera confiada y tranquila las indicaciones dadas.
- **Empático:** esta característica es fundamental dentro de la inteligencia emocional y liderazgo, el ser empático con tu personal operativo profundiza la relación laboral y personal, el ser empático trae beneficios para la formación de equipos de alto rendimiento y por ende la productividad.
- **Comunicador efectivo:** Aun cuando tengas todas o la mayoría de las características de un buen líder, si no eres capaz de comunicar efectivamente,

las instrucciones de las decisiones que tomes, no serán llevadas a cabo como tú lo desees, por esta razón siempre debes de asegurarte que estas sean entendidas claramente y de esta forma ejecutadas como son requeridas.

Decisiones

Intuitivamente puede decirse que “tomar una decisión” implica “escoger” o “seleccionar” una alternativa o curso de acción entre un conjunto de ellas.

En la escuela y la vida no te enseñan de manera consiente la mejor forma de tomar una decisión, tan solo te dan consejos y al final con base a tu conocimiento, experiencia y percepción es que se toman estas decisiones.

Un líder siempre deberá saber tomar la decisión correcta; este deberá ser consciente de que la decisión que tome afectara directamente a su personal, al producto a la maquinaria e instalaciones, pero sobre todo a su vida profesional y personal.

El escritor y conferencista Jorge Cuevas explica en la revista Entrepreneur ¹⁰ que existen diferentes tipos de tomadores de decisiones de los cuales menciono algunos en la siguiente tabla:

¹⁰ Cuevas J. (Noviembre 20, 2019). *¿Te cuesta trabajo tomar decisiones? Descubre cómo lo haces y cómo puedes mejorarlo*. 28 Marzo 2020, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/342674>

Tabla 3

Tipos de Tomadores de Decisiones y sus Características

Tipo de tomador de decisiones	Características
Guerrero	Se inclina a la aventura y a la conquista. Va por todo, ama el riesgo y lo contrario le parece aburrido.
Delegador	Deja que los demás decidan por él o ella. Cede su liderazgo dejando que los demás decidan.
Proteccionista	Se mueve mucho por el miedo o por la precaución. Sus decisiones tienen que ver más con protección.
Tradicionalista	Hace lo que se acostumbra y sus decisiones son más bien conservadoras.
Innovador	Sus decisiones son diferentes. Normalmente sorprende y decide cosas que no se le hubieran ocurrido a los demás de manera inmediata.
Científico	Es bastante racional y analítico, no decide por arrebatos pues se basa en datos, estadísticas y tendencias.
Impulsivo	No analiza, actúa por impulso.
Planeador	Sus decisiones regularmente están pensadas en el futuro. No le es difícil sacrificar un poco de presente por algo que planea.

Cuevas J. (Noviembre 20, 2019). *¿Te cuesta trabajo tomar decisiones? Descubre cómo lo haces y cómo puedes mejorarlo*. 28 Marzo 2020, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/342674>

Dentro de la industria farmacéutica se podrán identificar estos tipos de líderes en mayor o menor medida.

El líder emocionalmente inteligente se caracterizará por ser un tipo de tomador de decisión basado en múltiples factores, no se dejará llevar solo por un tipo de la clasificación antes mostrada, será flexible y adaptativo, por ejemplo ser un tipo de tomador de decisión innovador, científico y planeador al mismo tiempo.

Consejos para toma de decisiones dentro de la Industria Farmacéutica

No se deben tomar por tomar decisiones, se debe buscar un equilibrio, se debe buscar siempre el beneficio para todas las partes.

Ernesto Weissmann Director de “Tamdem Soluciones de Decisión”, y quien ha colaborado en industrias multinacionales entre las que incluyen farmacéuticas como Pfizer y Bayer nos da 5 consejos básicos para la toma de decisión correcta.¹¹

- **Entender el objetivo de la decisión:** Quien decide debe tener claro el propósito de lo que busca con su decisión.
- **Los caminos posibles:** ¿Cuáles son las opciones para llegar a ese fin? Los líderes tienen ahí un gran desafío, pues normalmente hacen lo acostumbrado, siendo esa la constante a repetir con lo cual complican el camino a la innovación.
- **Los riesgos:** Se trata de la incertidumbre que cada alternativa conlleva. Entender bien los riesgos y analizar sus implicaciones es el tercer punto en importancia.
- **Planes de contingencia:** Se trata de una o varias estrategias en caso de que la decisión culmine en un mal escenario, de forma que el daño sea controlable.

¹¹ Dorantes R. (Noviembre 11, 2016). *5 consejos para tomar decisiones como las grandes empresas*. Enero 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/5-consejos-para-tomar-decisiones-como-las-grandes-empresas-58335/>

- **Elige el momento de inclinarse por la mejor alternativa:** Aquí se conjugan elementos como la información, las herramientas, la implementación, el recurso humano y la anticipación a los problemas.

Métodos de recopilación de Información para toma de decisiones

Como líder emocionalmente inteligente, aunado a los consejos anteriores, te puedes apoyar en los siguientes métodos de recopilación de información para continuar con el proceso correcto de la toma de decisión.

Por minoría seleccionada: Se selecciona a un grupo de personas con experiencia y aptitudes pertinentes que serán las encargadas de darte los datos, problemáticas, soluciones, escenarios, riesgos y alternativas de las posibles decisiones a tomar.

Por comentarios o mayoría del grupo: El líder reúne información provista por los integrantes del equipo, ya sea de manera individual o en una reunión con la totalidad del personal, después analizara esta información y tomara una decisión.

Como líder emocionalmente inteligente deberás saber distinguir en que momento ocupar uno u otro método de recopilación de información, todo dependerá de la situación a resolver o de la decisión a tomar. Dentro de la industria Farmacéutica, en todo momento se toman decisiones en especial para el manejo del personal, es por ello que no debemos dejar de darle importancia al proceso de toma de decisiones.

Cualquiera de la decisión que se tome siempre deberá contar con una fecha de cumplimiento, objetivo a cubrir y expectativa de la ejecución.

INTELIGENCIA EMOCIONAL

“Si no controlas tus habilidades emocionales, si no tienes conciencia de ti mismo, si no eres capaz de controlar tus emociones estresantes, si no puedes tener empatía y relaciones efectivas, entonces no importa lo inteligente que seas, no vas a llegar muy lejos” (Daniel Goleman)

Los líderes que llegan a conocer sus emociones y las de los demás tendrán una mejor relación con su personal operativo lo que tendrá como resultado un trabajo más eficaz y más equilibrado.

Definición

A manera de definición general y con base a autores como Wayne Leon Payne, Peter Salovey y Daniel Goleman la inteligencia emocional es considerada como una habilidad básica que influye en el desempeño de todas las tareas de índole cognoscitiva, es la capacidad para reconocer sentimientos propios y ajenos así como la habilidad para manejarlos.

Así pues, la Inteligencia Emocional es la habilidad que nos ayuda a comprender, controlar y empatizar los sentimientos propios y ajenos de manera que podemos influir de un modo adaptativo e inteligente en los demás.

Características de la Inteligencia Emocional

Para poder adentrarnos en el tema de inteligencia emocional es de suma importancia reconocer las características de esta, una vez que sean reconocidas seremos capaces de aplicarlas para convertirnos en líderes emocionalmente inteligentes.

Las características de la Inteligencia Emocional pueden clasificarse en dos áreas:

- Inteligencia Intrapersonal
 - Autoconocimiento
 - Autocontrol o Control emocional
 - Automotivación
- Inteligencia Interpersonal
 - Empatía
 - Sociabilidad

Autoconocimiento

El Autoconocimiento descrito por D. Goleman como la piedra angular de la Inteligencia Emocional significa ser consciente de tus emociones, sentimientos y sobre todo la capacidad de reconocerlos en el mismo momento que se experimentan.

Para lograr el autoconocimiento se recomienda:

- Tener una actitud autocrítica.
- Conciencia emocional, reconocimiento de las propias emociones y sus efectos

- Reconocer como los sentimientos nos afectan.
- Conocer nuestros miedos, fortalezas y debilidades.
- Conocimiento de los propios recursos interiores, habilidades y límites.
- Confianza en uno mismo.

Si como líder no eres capaz de reconocer tus miedos, debilidades o falta de conocimientos, lo más probable es que llegues a dar una indicación que no es correcta y como resultado puedas tener una afectación directa en tu producto, maquinaria o peor aún sobre la seguridad de tu personal.

Cuando tu logras este autoconocimiento, podrás identificar tu falta de habilidades, conocimientos o sentimientos que te llevan a tomar decisiones impulsivas, pero esto no es malo, ya que al reconocerlos podrás pedir ayuda para apoyarte con quien si tenga las habilidades o conocimientos requeridos, al final esto será enriquecedor ya que tendrás un producto correcto y además habrás aprendido la habilidad o conocimiento que te faltaba.

Autocontrol

“El Autocontrol es la habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento”¹².

Con el autocontrol no quiere decir que vamos a reprimir los sentimientos que surjan de nuestro ser, si no que más bien debemos saber manejarlos y saber que hacer o como responder.

¹² Goleman D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: B de bolsillo

Para lograr el autocontrol se recomienda:

- Ser autoconscientes.
- Manejar una distracción consciente (Despejar la mente del problema principal).
- Confiar en nuestras decisiones.
- Conocer y aceptar nuestras responsabilidades.
- Pensar antes de hablar.
- Evitar juicios erróneos.
- Ser confiable manteniendo normas de honestidad e integridad.
- Adaptarse para reaccionar ante los cambios.
- Ser flexible y adaptativo.

En la característica del autoconocimiento mencionamos que es importante reconocer esos sentimientos que nos ocasiona tomar decisiones impulsivas, pero de nada va a servir reconocerlas si no podemos controlarlas. Dentro de la Industria Farmacéutica observe líderes que después de una avería en línea respondían con ira a sus operadores, después de esto los mismos operadores ya no trabajan igual o preferían ya no aportar una posible solución. Yo mismo tuve sentimientos de ira o desesperanza en momentos que parece ser que todo está destinado a complicarse, pero, con el autocontrol y con la reacción adecuada se toman decisiones que dan solución a los problemas y mejora el proceso y mantienes a tu personal en óptimas condiciones emocionales para poder continuar trabajando de manera eficiente.

Automotivación

Es la capacidad de tener el motor interno que te anima, impulsa, llena de entusiasmo e interés para cumplir con un objetivo, meta o determinado comportamiento de manera positiva; de igual forma te ayuda a no desanimarte cuando algo no salga bien.

Para lograr la automotivación se recomienda:

- Tener en mente siempre tu principal motivo para hacer lo que haces.
- Tomar la iniciativa de hacer las cosas.
- Mantener la mente positiva esperando lo mejor pero también estar preparado para reaccionar a lo no planeado.
- Ser comprometido.
- Teniendo afán de triunfo para siempre querer mejorar o responder a una norma de excelencia.

Como líder de producción te encontraras con diversas dificultades, desde la mala calidad del producto, averías en maquinarias, malas prácticas de documentación por parte de tus operadores, actitudes por parte de tu personal tales como enojo, desesperanza, baja motivación, desanimo etc. Si como líder nos dejamos absorber por estas problemáticas al final daremos instrucciones que no sean benéficas para ninguna de las partes; de ahí la importancia del autoconocimiento y autocontrol ya que al dominar las dos características anteriores con la automotivación de manera intrapersonal podemos tomar la iniciativa para tomar decisiones diferentes y llevar a tu equipo de trabajo a un nivel emocional más

óptimo y como resultado final un equipo más comprometido que genere mayor eficiencia y calidad en la producción.

Empatía

De acuerdo con la Coach Personal y Experta en Psicoterapia del Bienestar Emocional Beatriz Anguís Sánchez “la empatía es la capacidad de comprender la vida emocional de otra persona, casi en toda su complejidad e implica tener la capacidad suficiente para diferenciar entre los estados afectivos de los demás y la habilidad para tomar perspectiva, tanto cognitiva como afectiva, respecto a la persona que nos expresa su estado emocional”¹³

Para lograr la empatía se recomienda:

- Aprender a escuchar.
- Interpretar las señales no verbales.
- Mostrar interés y comprensión.
- Apreciar las necesidades de tu personal.
- Se asertivo en tu comunicación.
- Jamás traiciones la confianza de tu personal

Se darán momentos fuera de línea que tu personal operativo se te acerque a hablar sobre cierta problemática personal y sé que como líder siempre existe trabajo en demasía, pero el hecho de brindarle 5 minutos de tu tiempo para escucharlo y tratar de comprender su sentir, hará que el operador te tenga

¹³ Anguís B. *Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro*. Agosto 14, 2020, de Psicología y Mente
Sitio web: <https://psicologiaymente.com/psicologia/empatia>

confianza y apoye tus decisiones. Una vez que tengas la confianza del operador jamás la rompas o traiciones.

Sociabilidad

La sociabilidad es el establecer y mantener relaciones con otras personas, pero más allá de esto es la capacidad de conocer los sentimientos propios y de las otras personas para poder adaptarlos en un común para mantener el equilibrio de dicha relación. En otras palabras el ser sociable no significa que tienes que ir de fiesta, si no que más bien lograr mantener un equilibrio, entre las personas con las que tienes o generas vínculos, con respecto a lo laboral y lo personal.

Para lograr la sociabilidad se recomienda:

- Aplica las habilidades de la comunicación efectiva.
- Compórtate con los demás como una Dama o un Caballero.
- Siempre saluda a las personas.
- Nunca uses apodos para tu personal, procura memorizar el nombre de todos los miembros de tu equipo.
- Si notas a una persona aislada procura integrarlo al equipo, pero no lo hagas de manera forzada.
- Genera un ambiente de amistad y compromiso con los compañeros.
- Establece vínculos con todas las personas.
- Maneja de manera justa y adecuada los conflictos.

Como líder de producción tendrás que interrelacionarte no solo con tu personal operativo, también tendrás contacto con personal de diferentes departamentos y tendrás que crear vínculos para poder establecer una sinergia correcta de trabajo.

Inteligencia Emocional en México

Hoy en día nos encontramos en una era de cambios, en un mundo complejo e interconectado y la inteligencia emocional cada vez toma mayor relevancia ya que cada vez más nos hacemos conscientes de que las emociones son importantes, así como el impacto que estas causan en la manera de vivir y comportarnos.

La doctora Ofelia Contreras Gutiérrez, secretaria de Innovación Educativa de la UNAM en entrevista, explica que las personas emocionalmente inteligentes no sólo son más hábiles a la hora de percibir, comprender y manejar sus propios sentimientos, sino también tienen mayor capacidad de extrapolar estas habilidades a las emociones de los demás. Comenta la importancia que tiene la enseñanza de la inteligencia emocional en las aulas; en donde recomienda, los primeros que tendrían que ser educados en este rubro son los profesores, ya que afirma, existe mucho daño emocional dentro de las escuelas.¹⁴

De acuerdo con información de la Secretaría de Educación Pública (SEP), el Nuevo Modelo Educativo que comenzó a implementarse en el ciclo escolar 2018-2019 incorpora el desarrollo personal y social de los estudiantes como parte integral del currículo, con especial énfasis en el desarrollo de las habilidades socioemocionales que les permitan a los estudiantes ser felices, tener

¹⁴ Fundación UNAM. (2016). *La relevancia de la inteligencia emocional*. Febrero 2020, de UNAM al día Sitio web: <https://www.fundacionunam.org.mx/unam-al-dia/la-relevancia-de-la-inteligencia-emocional/>

determinación, ser perseverantes y resilientes, es decir, que puedan lidiar y adaptarse a nuevas situaciones, y ser creativos.¹⁵

En México existen a la venta distintos y variados libros que abordan temas de manejo de inteligencia Emocional; de igual forma se ofrecen cursos desde presenciales hasta en línea.

La mayoría de estos cursos son dirigidos para empresarios y ejecutivos que buscan principalmente un alto rendimiento en los negocios.

Inteligencia Emocional en la Industria Farmacéutica

Dentro del ámbito de la Industria Farmacéutica existen muchas personas que quieren mejores resultados, pero la mayoría no están poniendo atención en desarrollar sus habilidades de comunicación, motivación personal ni están educando sus emociones.

La mayoría de los líderes de acuerdo con mi experiencia viven metidos en la trampa del "tiempo" están inmersos en la cultura de la prisa y los resultados a cualquier precio.

Dentro de la empresa en la que laboré a lo largo de 10 años, se nos proporcionaron cursos de liderazgo y Coaching, lamentablemente las técnicas que se nos proporcionaban no se enfocaban adecuadamente a la comprensión de las

¹⁵ SEP. (2017). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. Febrero 2020, de SEP Sitio web:

https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf

emociones, en algunos de ellos te piden ser empáticos pero jamás mencionan las habilidades necesarias o características para poder llegar a ello.

A pesar de que como líder en líneas de producción obtienes resultados, uno llega a un estado de confort que no te permite dar el salto para mejorar, ciertas situaciones.

Actualmente muchas industrias entre ellas las del ramo Farmacéutico han vuelto sus ojos haciendo énfasis en la inteligencia emocional, ya que esto será la palanca primordial en la transformación de estas organizaciones, sin embargo, el desarrollo de esta aún se encuentra en la fase introductoria, tomara aun varios años para que el desarrollo y sobre todo los resultados se haga visibles.

De acuerdo con Daniel Goleman la clave del desarrollo de la inteligencia emocional es la capacidad de conocer y manejar nuestras motivaciones internas y nuestros impulsos, tener conciencia de nuestras emociones y de los demás, tolerar las presiones y frustraciones que soportamos en el trabajo, determinar nuestra capacidad de trabajar en equipo y adoptar una actitud empática y social, que nos brinda mayores posibilidades de desarrollo personal.¹⁶

Como líder en la industria farmacéutica el desarrollar la inteligencia emocional de manera correcta influirá en gran medida en las decisiones a tomar, ya que no solo consideras las variables técnicas si no que sumaras las variables emocionales de tu personal y propias; estas decisiones que tomes serán totalmente completas y como resultado final tendrás personal operativo que formen verdaderos equipos

¹⁶ Goleman D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: B de bolsillo.

de trabajo, siguiendo tus instrucciones de manera correcta y finalmente obteniendo una alta eficiencia y calidad total en tu producción.

Caso contrario, al tomar decisiones solo considerando aspectos técnicos o de necesidad, sin tomar en cuenta a tu personal, obtendrás operadores frustrados o enojados, capaces de llegar a sabotear la línea de producción o simplemente no trabajar con la indicación que se le pidió.

PERSONAL OPERATIVO

“El personal operativo es nuestro principal foco. Sin un empleado motivado, comprometido y que se identifique con los objetivos de la compañía es imposible conseguir nuestra misión y garantizar nuestro éxito a largo plazo”. (Francesc León, Director de Recursos Humanos Bayer)

Cultura del personal

Para entender de una manera integral al personal operativo mexicano se tienen que analizar diversos aspectos tanto del punto de vista general como particular, así como considerar factores de nivel escolar, costumbres, valores, religión, etc.

Al respecto, Alejandra Apiquián, coordinadora Académica en Psicología Organizacional de la Universidad Anáhuac¹⁷, nos menciona algunas características o comportamientos que predominan en la psicología del trabajador mexicano que hay que tomar en cuenta:

- Dependencia
 - “Siempre esperan que se les den órdenes y líneas precisas para actuar”¹⁷, esto básicamente se debe al temor o inseguridad a equivocarse debido a las represiones que esto puede involucrar. De igual forma los líderes necesitan la sensación de que ellos dependen de él. En la industria farmacéutica hay operadores que si no les das la instrucción no la van a realizar, y existen varios motivos para no hacerlo,

¹⁷Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

más adelante en los principios de Fournies detallaremos estas razones, ahora bien ya que somos conscientes de que en un principio existe esta dependencia de nuestro personal el siguiente paso es aplicar un liderazgo emocionalmente inteligente para minimizar esta dependencia y llegar a la formación de equipos de trabajo auto dirigidos.

- Respeto al orden jerárquico
 - “Los mexicanos son respetuosos ante la estructura organizacional, tienden a pensar que los puestos superiores deben tener las ideas y que son los que saben hacer las cosas, lo cual frena la creatividad y baja la productividad de su entorno laboral” ¹⁸. En algunas ocasiones me encontré con operadores que llevaron a cabo instrucciones que no eran correctas y que tuvieron como consecuencia la afectación en la calidad del producto, al cuestionarles la razón de llevarlas a cabo ellos mencionan que realmente sabían que eran malas decisiones pero hicieron caso en realizarlas porque los jefes dieron la instrucción y los jefes deben tener la razón. Cuando tu personal operativo no te tiene confianza como líder no cuestionan tus decisiones, y solo se enfocan en respetar el orden jerárquico y como consecuencia esto puede llevar a una falla, afectación al producto o al personal. Sin embargo como líder emocionalmente inteligente, tu personal operativo te tendrá confianza, te cuestionaran de manera respetuosa y en conjunto llegaran a mejores decisiones.

¹⁸Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

- Individualismo
 - “No están acostumbrados a trabajar en equipo, ayudamos a otro, pero no colaboramos en conjunto. Nos gusta hacer nuestro propio trabajo y ser evaluado por nuestros propios logros”¹⁹ Dentro de la planta de producción es común tener diferentes equipos de trabajo, ya sea en diferentes líneas de producción o turnos, y los operadores creen que están formando un equipo cuando comparten el mismo turno o la misma línea pero en su gran mayoría solo piensan en su máquina y en lo que hacen, no digo que este mal concentrarse solo en sus máquinas de trabajo, pero para llegar a la formación de un equipo de trabajo deben ir mas allá, pensando y concentrándose en su máquina y en toda la línea porque si uno no avanza detendrá a los demás; la función como líder emocionalmente inteligente será llevar del individualismo del personal a la formación de equipos de trabajo, posterior a equipos de trabajo de alta eficiencia y finalmente a la congregación de equipos de trabajo auto dirigidos.

- Mala comunicación
 - “La mayoría de los problemas de comunicación se acreditan a los jefes y directivos, si no existe una buena comunicación se crean problemas para lograr los objetivos” ²⁰ En la mayoría de las posiciones que curse dentro de la planta farmacéutica, tanto personal de confianza y personal

¹⁹Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

²⁰Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

operativo siempre hacían queja de que muchos de los problemas se debían a la mala comunicación; en efecto, una mala comunicación en la información recibida te lleva a tomar malas decisiones y si la comunicas mal, se agrava. Por esta razón para considerarte un líder emocionalmente inteligente debes dominar la comunicación efectiva.

- Percepción del tiempo
 - “En general el mexicano se caracteriza por su impuntualidad y por su despreocupación ante las exigencias inmediatas”²⁰ “Tiene miedo a comprometerse, no le gustan las responsabilidades y por ello somos incapaces de cumplir” asegura la experta Alejandra Apiquián. Lamentablemente muchos mexicanos tienden a no considerar el tiempo como una prioridad, tu personal operativo siempre te dirá que tienen derecho a una tolerancia de tiempo, como líder de producción esto te parecerá frustrante, puesto que hay un objetivo en la producción que se tiene que conseguir, pero al final si utilizas de manera adecuada la inteligencia emocional con tu personal podrás ir consiguiendo paulatinamente que todo tu personal respete y valore su tiempo, el de los demás y el de trabajo.
- Falta de perspectivas
 - “La mayoría no tienen visión a futuro o un plan de carrera definido, lo que boicotea el crecimiento personal que se ve reflejado en inconformidades laborales”.²¹ Esto es muy común en el personal ya

²¹Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web: <https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

que ellos sienten que no hay oportunidades y esto los hace quedarse en una zona de confort y no querer hacer nada más de lo que se les indico. Si se aplica de manera correcta la inteligencia emocional podrás lograr que tu personal participe en un objetivo superior lo cual lo lleva a mejorar sus actividades o procesos, el motivarlos de manera constante genera mayores perspectivas a tu personal y fomentas su ingenio y creatividad.

De igual forma el personal de producción conserva características que los hace únicos tales como:

- Alegres
 - Los mexicanos por naturaleza son alegres y esto se ve reflejado en el trabajo realizado siempre y cuando el ambiente laboral sea el adecuado. Con el uso de inteligencia emocional puedes utilizar esta característica como punto de partida para llegar a otras características que deseas desarraigar de tu personal.
- Serviciales
 - Los mexicanos solemos ser serviciales por naturaleza pero como líderes debemos enfocar esta característica ya que muchas veces dejan de hacer actividades propias por hacer el favor a alguien más, debemos enfocarlos en primera instancia a su propia actividad y hacerlos conscientes de que deben equilibrarlo con el ser serviciales con los demás.

- Ingeniosos y creativos
 - El ingenio y creatividad de los operadores es único, ya que, en circunstancias no favorables de operación, las ideas que proponen para poder llevar a cabo el trabajo son únicas y diferentes, el detalle ante este ingenio y creatividad es que hay que tener que encausar dichas ideas para que con visión del líder se puedan llevar a cabo y no violen las normas o reglas de trabajo.
- Valores Familiares
 - Los valores familiares son de suma importancia dentro de la industria farmacéutica ya que estos son llevados a la práctica dentro del ámbito laboral desde mi experiencia, el decir siempre la verdad es el más importante de todos.

Perfil del personal Operativo dentro de la Industria Farmacéutica

Dentro de la Industria Farmacéutica el personal operativo debe contar con características o perfil específico, así como habilidades que puedan hacer de ellos personas calificadas para poder realizar las actividades designadas y lo más importante, que cuenten con la visión de que, lo que se está fabricando será para personas que no se encuentran sanas y por tanto tendrán una repercusión importante para los clientes.

Algunas de estas características son:

- Honestidad
- Responsabilidad
- Respeto
- Compromiso

- Evitar la desidia
- Habilidades matemáticas
- Conocimiento de máquinas y herramientas
- Conocimiento de Buenas Practicas de Fabricación
- Flexibilidad
- Habilidades técnicas dentro de la industria farmacéutica, el personal debe contar con experiencia práctica en la fabricación y garantía de calidad en productos farmacéuticos. Con un periodo preparatorio, bajo orientación profesional independiente en la aplicación de principios científicos a problemas prácticos de fabricación y control de calidad de los productos farmacéuticos.

En el punto de habilidades técnicas, aunque siempre es deseable en las personas que recién se van a contratar, no son un requisito obligatorio ya que dentro del puesto al que se le va a asignar se le deberá dar la capacitación adecuada para que pueda desarrollar su trabajo de manera efectiva.

Los 10 principios de Fournies

Cuando hablamos de liderazgo emocional para el manejo de personal es importante considerar diversas herramientas que nos ayuden a lograr un equipo de trabajo enfocado en el logro de los objetivos, para tener como resultados una alta productividad.

Todo líder en algún momento se ha preguntado ¿por qué los operadores no hacen lo que se supone deberían hacer? Ferdinand Fournies autor de libros como “Por

qué los empleados no hacen lo que se supone que deben de hacer y qué hacer al respecto” nos habla de 10 principios que nos orientan para permitir que los colaboradores hagan lo que se supone deberían de hacer y con esto poder manejar al personal enfocándolo a la productividad.²²

Las razones de acuerdo a Ferdinand Fournies son las siguientes:

1. Porque no saben.
2. Porque no saben cuándo comenzar y cuándo terminar.
3. Porque no saben qué es lo que se espera que hagan.
4. Porque no saben cómo hacerlo.
5. Porque piensan que lo están haciendo mal.
6. Porque piensan que de ese modo no funcionará, y que el de ellos es mejor.
7. Porque piensan que otras cosas son más importantes.
8. Porque no se les recompensa por hacerlo o se les castiga por no hacerlo.
9. Porque no se les recompensa por no hacerlo o se les castiga por hacerlo.
10. Porque piensan que no lo pueden hacer.

A continuación, doy algunas recomendaciones para los diez principios de Fournies:

²² Fournies F. (1993). *Why Customers Don't Do What You Want Them to Do - and What to Do About It*. New York: McGraw-Hill.

Tabla 4

Los 10 principios de Fournies y sus recomendaciones

N°	Razón	Recomendación
1	Porque no saben.	Capacite y enseñe
2	Porque no saben cuándo comenzar y cuándo terminar.	Sea claro, fije tiempos de inicio y fin.
3	Porque no saben qué es lo que se espera que hagan.	Sea claro y comience con una buena descripción del trabajo.
4	Porque no saben cómo hacerlo	Recapacite y vuelvan a enseñar, demuestre y verifique que han entendido.
5	Porque piensan que lo están haciendo mal.	Revise actividades y conductas, apliquen la retroalimentación.
6	Porque piensan que de ese modo no funcionará, y que el de ellos es mejor.	Explique lógicamente y de manera asertiva el porqué de su modo.
7	Porque piensan que otras cosas son más importantes.	Asigne prioridades y explique por qué. Comunique cualquier cambio de prioridades.
8	Porque no se les recompensa por hacerlo o se les castiga por no hacerlo	Distinga cuando recompensar y cuando sancionar.
9	Porque no se les recompensa por no hacerlo o se les castiga por hacerlo.	De recompensas inmediatas a lo bien logrado. Sancione de manera privada aplicando las habilidades de la comunicación efectiva.
10	Porque piensan que no lo pueden hacer.	Motive a su personal operativo, hay que tomarse un tiempo para averiguar en qué están atorados. Conviértase en un mentor.

Las recomendaciones que se realizan en esta tabla son realizadas con base a experiencia personal en el manejo de personal operativo dentro de la industria farmacéutica.

Manejo de Personal Operativo dentro de la Industria Farmacéutica

“Gran parte del éxito de cualquier empresa depende de la forma en que se lleve a cabo el manejo del personal.”²³

Antes de todo y como describí en el capítulo anterior el personal operativo cuenta con una cultura así como un perfil que podemos llamar como un común denominador, pero de igual forma hay que tener presente que cada individuo tiene su propia filosofía, percepción, su propia manera de pensar y actuar y es importante ser consciente de éstas diferencias, y esto básicamente para poder aplicar de una mejor manera la Inteligencia emocional y de esta forma tener éxito en las actividades que se realicen.

Dentro del manejo del personal algunas recomendaciones y factores a considerar, son las siguientes²³:

- Empoderar al personal sobre los objetivos y políticas de la empresa. El principal objetivo es que hagan suyos estos objetivos y políticas para que día a día los lleven a la práctica y no solo sea un cartel pegado en alguna pared.
- Mantener motivado al personal, es un trabajo que el líder emocionalmente inteligente deberá llevar a cabo todos los días, de manera personal y como equipo de trabajo.
- Como lo hemos venido manejando se debe tener una comunicación efectiva usando la inteligencia emocional para crear vínculos de confianza efectivos que logren un mejor entendimiento.

²³ Sepúlveda W. (Mayo 27, 2014). *El manejo del personal*. Marzo 22, 2020, de Escuela de Organización Industrial Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/27/el-manejo-del-personal/>

- Mantener siempre el autocontrol con nuestro personal operativo, independientemente de la dificultad presentada esta habilidad nos ayudara a reflejar e inspirar confianza en nuestras acciones y decisiones.
- Como líder emocionalmente inteligente debemos actuar y predicar siempre con el ejemplo, con esto debemos impulsar aquellos valores que queremos ver reflejados en nuestro personal.
- Actuar con justicia, nunca dejarse llevar por lo primero que se dice, sino investigar bien los problemas para tener una información completa y saber tomar una decisión adecuada para todas las partes.
- “Mantener un buen control sobre el personal, para poder conocer el avance del trabajo tanto en calidad como en cantidad”²⁴.
- Así como ya lo mencionamos dentro de los principios de Fournies debemos saber distinguir cuando recompensar y cuando sancionar.
- Como líder emocionalmente inteligente se deben tomar actitudes de enseñanza (cuando tú le enseñas al operador) y aprendizaje (cuando el operador te enseña a ti), esto hará que el personal operativo, reflexione sobre las actividades que realiza y proponga mejoras en cuestiones de seguridad y eficiencia.
- “Se deben establecer programas de capacitación continua, en especial en el de Buenas Prácticas de Fabricación haciendo un énfasis especial en temas como higiene, motivando al personal que se esfuerce en aplicar para mantener

²⁴ Sepúlveda W. (Mayo 27, 2014). *El manejo del personal*. Marzo 22, 2020, de Escuela de Organización Industrial Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/27/el-manejo-del-personal/>

normas de calidad adecuada.”²⁵ En todo momento debemos recordarle a nuestro personal lo importante que es la calidad para la salud de nuestros clientes.

- Se debe contar con un organigrama con tareas específicas de cada individuo por escrito y cumplir con sus responsabilidades. “No debe haber vacíos ni superposiciones en la responsabilidad del personal con el cumplimiento de las Buenas Prácticas de Fabricación”.²⁵ Y es claro que entre mejor descrita este la actividad esta será llevada adecuadamente y sin contratiempos.
- Se debe evaluar periódicamente la efectividad de los programas de capacitación del personal, una práctica efectiva para llevar a cabo este punto es, hacer sobre línea cuestionamientos sobre la actividad realizada y las afectaciones si es que no se llevan a cabo conforme a las Buenas Prácticas de Fabricación.
- “Se debe ofrecer programas de capacitación especial para personal que trabaja en áreas que existe peligro de contaminación, como áreas que deben estar limpias y aquellas donde se manipulan materiales altamente activos, tóxicos y sensibles”.²⁵ Es importante recordar que como líderes de procesos, nuestro trabajo no solo tiene que estar enfocado a una alta eficiencia en la producción, si no que en primera instancia debemos cuidar de la seguridad de nuestro personal.
- Habrá personal que presente síntomas o se encuentre enfermo, debemos presentar atención a esto por muchas posibles consecuencias, entre las que

²⁵ "ANMAT", "INAME", "Ministerio de Salud de la Nación", & "Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos". (2003). *Administración de la calidad en la industria farmacéutica: filosofía y elementos esenciales*. En Farmacopea Argentina (p.377). Buenos Aires Argentina.

puede destacar, contaminación al producto, contagios al personal de línea, complicaciones al operador que padezca la enfermedad. Algunos operadores suelen esconder estos síntomas o enfermedad por temor a que ya no se les permita operar en su posición, por esta razón como líder emocionalmente inteligente puedes tomar una mejor decisión al enviarlo a enfermería y de acuerdo a su diagnóstico darles el descanso adecuado conforme a las recomendaciones del personal médico.

- “Se debe comprometer a todos los empleados a que informen a su líder inmediatamente acerca de condiciones (relativas a las instalaciones, equipo, producto o personal) que considere que puedan influir negativamente para todos los ámbitos de la empresa”²⁶ En ocasiones el personal operativo por el afán de completar el objetivo dejaran pasar por alto eventos o situaciones que si no son analizados a conciencia podrían afectar a la seguridad del personal, equipo, instalaciones o del producto. El que te tengan confianza y como líder permitas la escucha empática te llevara a que el personal operativo informe todos los detalles de los eventos suscitados, esto te mantendrá mejor informado y te permitirá tomar una decisión adecuada para el beneficio de todas las partes.

A diferencia de un jefe típico, acostumbrado a imponer su voluntad sin consultar al equipo, el líder emocionalmente inteligente dialoga, negocia y busca la colaboración de los integrantes del equipo.

²⁶ "ANMAT", "INAME", "Ministerio de Salud de la Nación", & "Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos". (2003). *Administración de la calidad en la industria farmacéutica: filosofía y elementos esenciales*. En Farmacopea Argentina (p.379). Buenos Aires Argentina.

INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO

Generalidades

En capítulos anteriores hemos visto como el personal operativo actúa con cierta cultura que está altamente arraigada en ellos, de igual forma definimos los tipos de liderazgo, así como los conceptos básicos de la inteligencia emocional; y lo que pretendo finalmente es reconocer la influencia de la inteligencia emocional y liderazgo o mejor llamado Liderazgo emocional, en la toma de decisiones para el manejo del personal.

A lo largo de los capítulos descritos he dado a conocer teorías, habilidades, perfiles, herramientas y consejos que nos pueden ayudar como líderes emocionalmente inteligentes a tomar las decisiones adecuadas para el manejo del personal.

Como líder de la industria farmacéutica se tiene la tarea fundamental de generar un clima laboral que permita el mejor desempeño de los operadores con la finalidad del cumplimiento de los objetivos para obtener resultados productivos y positivos.

El líder emocionalmente inteligente es capaz de enseñar, guiar, dirigir, motivar y solucionar problemas con el apoyo de su personal operativo.

El uso de la comunicación efectiva resulta primordial para poder entender y darse a entender con su personal operativo.

El líder emocionalmente inteligente actúa en forma tal que se respeta a sí mismo y está consciente de que no siempre puede ganar; sin embargo, busca actuar de forma digna, de manera que, aun perdiendo o cediendo, conserva su autoestima.

Se vuelve una persona dueña de su tiempo y de su vida. No permite que las circunstancias o los demás decidan o manipulen su tiempo, descansos y crecimiento.

Es emocionalmente libre para expresar sus sentimientos ya que tiene autoconocimiento y autocontrol de estos.

Puede decidir un sí o un no, de acuerdo con las circunstancias, lo que le permite tomar la iniciativa, ejerce su liderazgo sin volverse impositivo.

Uno de los puntos más importantes para el líder emocionalmente inteligente es la confianza que debe generar con su personal, la cual se logra por medio de ser abierto, justo, expresar los sentimientos, decir la verdad, mostrar consistencia, cumplir sus promesas y mantener discreción respecto a información sensible.

Papeles importantes del líder emocionalmente inteligente

Hay tres papeles importantes que un líder emocional generalmente desempeña

- **Iniciador:** Comienza acciones que promueven el desarrollo y el desempeño de su personal operativo. Un operador que se siente considerado para su desarrollo trabajara motivado y se empoderara de los objetivos de su equipo de trabajo. Por ejemplo, cuando se recibía personal de nuevo ingreso, normalmente lo dejaban en una sola posición (estibado, es decir solo se dedicaba a cargar y acomodar las cajas de producto), en mi caso buscaba que fuera capacitado en todos los equipos para encontrar en cual tendría mayor afinidad y poder desarrollarlo en esa posición.
- **Modelo:** Da forma al comportamiento del personal operativo demostrando con el ejemplo lo que se quiere ver reflejado en ellos. Por ejemplo, si quieres que tu personal operativo sea puntual en su puesto de trabajo, deberás ser siempre el primero en llegar y tener toda la información requerida para dar las instrucciones correspondientes.
- **Mentor:** El personal operativo se sentirá más confiado cuando saben que actúas como un mentor y que respaldas su desarrollo. A la mayoría de las personas les gusta aprender, como líder emocionalmente inteligente hay que encontrar su principal motivación para poder encaminarlo a un correcto aprendizaje de nuevas tareas.

Estilos de liderazgo emocionalmente inteligente

En referencia al análisis de López Boudet y Martínez Vázquez²⁷, dentro del liderazgo emocionalmente inteligente se pueden dar 4 estilos de liderazgo los cuales son, “Desarrollador”, “Solucionador”, “Delegador” e “Indicador”

Desarrollador

Se caracteriza por:

- Apoyar al personal operativo con sus responsabilidades, ayudándoles a pensar ante los problemas.
- Formular preguntas para ayudarles a analizar y solucionar los problemas.
- Estimular al personal a que busquen y acepten el apoyo de otras personas.

Ejemplo:

Aunque un operador lleve varios años trabajando en la misma posición no hay que dar por hecho que tendrá la respuesta a todos los problemas que ocurran, habrá ocasiones en que no encuentre la causa, como líder emocional podemos ayudar a analizar, focalizar y que encuentre la respuesta al problema que se tiene. El líder emocionalmente inteligente puede ser parte de su desarrollo continuo.

Solucionador

Se caracteriza por:

- Involucrar al personal operativo en sus responsabilidades y en sus decisiones.
- Buscar información para analizar y resolver sus problemas.

²⁷ López-Boudet, R. & Martínez-Vázquez, A. (mayo-agosto, 2014,). *Inteligencia emocional y “La ventana del líder” en los directivos turísticos*. Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 2, pp. 229-239.

- Estimula al personal operativo para contribuir a la solución de los problemas.

Ejemplo:

Cuando las actividades dentro de un equipo no se encuentran correctamente distribuidas, lo cual conlleva a problemas de producción, puedes convocar a una reunión con los integrantes del mismo para la redistribución de las actividades, no hay que olvidar considerar sus opiniones y sugerencias, de esta forma se puede llegar a un consenso en el que todos estén de acuerdo y como resultado, se tendrá personal motivado, actividades correctamente distribuidas y eficiencia en la producción.

Delegador

Se caracteriza por:

- Darle responsabilidades al personal operativo y dejando que ellos tomen solos las decisiones.
- Mantiene una comunicación amplia.

Ejemplo:

Al delegar actividades o responsabilidades le das la entera confianza a tu personal operativo generando un mayor empoderamiento en él mismo, pero para llegar a este punto antes se debe haber trabajado en el desarrollo y capacitación continua del mismo. La finalidad de delegar a tu personal operativo es generar un equipo auto dirigido.

Indicador

Se caracteriza por:

- Tomar decisiones individualmente.
- Brindar información sobre qué hacer, cómo hacerlo y por qué debe hacerse.
- Estimular por cumplir sus indicaciones.

Ejemplo:

Existen operadores que no se sienten cómodos si no se les da una indicación o directriz de trabajo concreta, ellos necesitan que se les indique de una manera clara, que hacer, como hacerlo y de igual forma por qué deben hacerlo, en ocasiones la inversión de tiempo en este tipo de personal es mayor puesto que hay que darles más información, pero esta inversión de tiempo asegura un trabajo eficiente y de alta calidad.

Como líder emocionalmente inteligente no necesariamente se debe estar en uno de los estilos ya mencionados, lo más adecuado es que se tome una de estas posturas dependiendo de las circunstancias y la forma de ser de tu personal operativo; el conocer estos estilos, así como a tu personal operativo te hará tomar decisiones correctas en el manejo del mismo. Recuerda que el liderazgo emocionalmente inteligente es flexible y adaptativo.

Consejos para desarrollar las habilidades de liderazgo emocional

- Sean iniciadores en la motivación de su personal para adquirir diferentes habilidades. Cuando llega personal operativo de nuevo ingreso tendemos a

capacitarlos en una sola posición, es importante que de manera paulatina se vaya entrenando en nuevas posiciones para darle un mayor número de habilidades, a la larga esto es benéfico para el operador ya que lo motiva para seguir aprendiendo y para uno como líder ya que tienes mayores opciones para cubrir alguna posición en caso de ser requerido.

- Aprendan a ser flexibles y adaptativos en su estilo de liderazgo emocional, de acuerdo a las necesidades de su personal, pero sean consistentes con los estilos de liderazgo que manejen. Llegará un momento en que uno o varios operadores te preguntaran ¿Por qué eres así con unos y con otros de otra forma? y tu respuesta siempre tendrá que ser la verdad, tomate el tiempo y explícales de la inteligencia emocional y el liderazgo que manejas, el por qué eres así con algunos, como es que llegaron a ese punto de desarrollo, como quieres que ellos también lleguen a desarrollarse y las habilidades y valores que quieres que aprendan y desarrollen.
- Delega tareas motivantes a aquellos que puedan realizarlas, y siempre acepta la responsabilidad de sus actos. Dentro de los diferentes equipos de trabajo que manejes siempre habrá una o más persona que demuestre mayor capacidad en diferentes aspectos, y será a aquellos que empieces a delegar actividades y responsabilidades, pero hay que ser cuidadosos ya que en un principio se les deberá dar un acompañamiento para que las actividades delegadas sean cumplidas de manera correcta, después podrán delegarse de manera confiada y en todo momento se deberá hacer responsable de las decisiones o actos que realice.

- Motive y sea guía de aquellos cuyas habilidades y confianza necesiten estímulo. Dentro del personal operativo existirán personas que son introvertidos, tienen miedo o desconfianza, esto debido a percepciones o experiencias pasadas, este tipo de personal necesitaran un extra de motivación y guía para desarrollar su autoconfianza, no los abandonen ni los hagan menos, solo presenten un poco más de atención y escucha empática, esto te ayudara a conocerlos mejor y proponer una forma para ayudarles a integrarse de una mejor manera a los equipos de trabajo.
- Tengan comunicación efectiva con el personal que necesiten supervisión permanente. Existen diversa razones por las que el personal operativo pueda requerir una supervisión contante o permanente, entre las cuales pueden ser porque están en una actividad critica para el proceso (tienen miedo a equivocarse), no se sienten cómodos si no tienen una indicación directa, se distraen o distraen a sus compañeros. El tener esta comunicación efectiva con ellos los hará no tener miedo, tener confianza en la decisiones tomadas e indicadas y hacerlos consientes de la criticidad de los procesos que se llevan a cabo dentro de la fabricación o acondicionamiento de los productos farmacéuticos.
- Conviértete en el mentor de tu personal, piensa siempre en impulsarlos y a que se superen en todos los aspectos. Como Líder emocionalmente inteligente el convertirte en mentor de tu personal operativo tendrá dos beneficios, el primero es que tu personal se desarrollara personal y profesionalmente y el segundo es que reforzara tus conocimientos y habilidades como líder.

- Premie al personal que hayan mostrado una mayor iniciativa a asumir roles de liderazgo dentro del equipo pero no demerite a sus compañeros; por ejemplo, “Me es grato felicitar al todo el equipo por el trabajo realizado y el haber cumplido y superado el objetivo planteado, de igual forma quiero dar una felicitación al operador “X” por haber tomado un rol de liderazgo dentro del mismo equipo y saber solucionar de manera creativa el evento “Y” sin salir de lo indicado por las Buenas Practicas de Fabricación”
- Una vez que el personal operativo asuma un rol del liderazgo, no deniegue su autoridad, ya que si lo haces hará que sus compañeros no respeten el liderazgo que le asignaste, tampoco ignore su consejo, si no estás convencido de sus consejos explícale las razones y justifícalo, lleguen a un acuerdo benéfico para la parte del proceso y la operativa.
- Haga parte a su personal operativo para que lleve, comprenda y explique el avance en los diferentes indicadores que se pueden llevar en el proceso, todo bajo tu supervisión y dirección.
- Cuando te dirijas en reuniones con tu personal operativo y busques del apoyo de sus ideas, escúchalas, analízalas todas y actúa emocionalmente inteligente para tomar la decisión correcta.

Beneficios

La aplicación de la inteligencia emocional y liderazgo en la toma de decisiones para el manejo de personal nos traen beneficios tales como:

- Clima de confianza y estabilidad laboral dentro del personal operativo.

- Compromiso para lograr los objetivos planteados.
- El personal se motiva a cumplir sus objetivos personales y del equipo de trabajo
- Todos aportan sus experiencias, habilidades, ingenio y aptitud.
- Se genera una comprensión mayor a las actividades a realizar.
- Se consolidan como equipo.
- El personal es honesto, directo y tolerante.
- El personal estará abierto a nuevas ideas y perspectivas.
- El personal participa activamente en el proceso de comunicación.
- El personal trabaja constantemente para mejorar sus interacciones con actitudes y emociones positivas.

“El verdadero éxito se da en una organización cuando todos sus elementos toman una actitud de liderazgo real (nosotros antes que el yo).”²⁸

²⁸ Sepúlveda W. (Mayo 27, 2014). *El manejo del personal*. Marzo 22, 2020, de Escuela de Organización Industrial Sitio web: <https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/27/el-manejo-del-personal/>

CONCLUSIÓN

Los temas desarrollados en este trabajo escrito tienen como principal objetivo el hacer que aquellas personas que inician, llevan un corto o un largo tramo en su senda de liderazgo se vuelvan conscientes de los elementos, características, funciones, niveles, habilidades, teorías, herramientas, perfiles, que se requieren para poder ejecutar un liderazgo con inteligencia emocional con la finalidad de tomar buenas decisiones durante el manejo del personal.

Las buenas decisiones para el manejo del personal solo son posibles cuando conoces la cultura de tu personal, sus habilidades, deseos y sentimientos, para llegar a ellas es necesario aplicar una comunicación efectiva, pero sobre todo y antes de todo se debe ser autoconsciente de tus propios sentimientos, tenerlos claros y un control de ellos, adaptarse y ser flexible de acuerdo a las circunstancias, entender el objetivo, evaluar los caminos posibles y sus riesgos.

El balance entre todas las habilidades de la inteligencia emocional, nos lleva al sentir, pensar y actuar ante diversas situaciones lo cual da como resultado la toma de decisiones acertadas así como un adecuado manejo de personal, generando ambientes de trabajo agradables y estables lo que conlleva al logro de los objetivos de la empresa farmacéutica en cuanto a eficiencia en la producción pero sobre todo en la calidad de los productos.

Bibliografía

1. Fernández C. (2001). *La comunicación humana*. México: McGraw-Hill
2. De Gasperin R. (2019). *La inteligencia emocional en la comunicación*. México: Textos universitarios.
3. Diamond S. (2011). *Consiga más*. México: Conecta.
4. Hare, B. (2000). *Sea asertivo, la habilidad directiva clave para comunicar efectivamente*. Barcelona: Ediciones Gestión.
5. Berlo David K. (1960). *The process of communication; an introduction to theory and practice*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
6. Senge P. (1990). *La quinta disciplina*. México: Granica.
7. Goleman D. (1995). *La inteligencia emocional*. México: B de bolsillo.
8. Fournies F. (1993). *Why Customers Don't Do What You Want Them to Do - and What to Do About It*. New York: McGraw-Hill.
9. Nava H. (2011). *Negociaciones exitosas con PNL*. México: Editores Mexicanos Unidos S. A.
10. Chopra D. (2011). *El alma del liderazgo*. México: Aguilar.
11. Goleman D., Boyatzis R. & Mckee A. (2003). *El líder resonante crea más*. México: Debolsillo.
12. Galí J. (2005 Octubre). *Inteligencia emocional en la empresa*. Farmacia Profesional, 19 Núm. 9, pp. 28-31.
13. Cano S. & Zea M. (Julio-Diciembre, 2012). *Manejar las emociones, factor importante en el mejoramiento de la calidad de vida*. Revista Logos, Ciencia & Tecnología, Vol. 4, Núm. 1, pp. 58-67.

14. López-Boudet, R. & Martínez-Vázquez, A. (mayo-agosto, 2014). *Inteligencia emocional y "La ventana del líder" en los directivos turísticos*. Ingeniería Industrial, vol. XXXV, núm. 2, pp. 229-239.
15. "Garazi A.", "Domínguez A.", "Moriano J." & "Molero F.". (2014, Enero). Capital psicológico positivo. Validación del cuestionario PCQ en España. *Anales de psicología*, Vol. 30, nº 1, pp. 294-301
16. Cajica G. (2000, Julio-Diciembre). Algunos conceptos, distinciones y aspectos interesantes en la tesis positivista de la separación entre derecho y moral. *Revista Jurídica de la Escuela Libre de Derecho de Puebla*, Vol. 3, pp. 121-134.
17. "ANMAT", "INAME", "Ministerio de Salud de la Nación", & "Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos". (2003). *Administración de la calidad en la industria farmacéutica: filosofía y elementos esenciales*. En Farmacopea Argentina (p.379). Buenos Aires Argentina.
18. Fundación UNAM. (2016). *La relevancia de la inteligencia emocional*. Febrero 2020, de UNAM al día Sitio web:
<https://www.fundacionunam.org.mx/unam-al-dia/la-relevancia-de-la-inteligencia-emocional/>
19. SEP. (2017). *Modelo Educativo para la educación obligatoria*. Febrero 2020, de SEP Sitio web:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/207252/Modelo_Educativo_OK.pdf
20. Gutiérrez T. (Septiembre 29, 2014). *6 claves de la psicología del mexicano en el trabajo*. Marzo 2020, de Alto Nivel Sitio web:

<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/45635-6-claves-de-la-psicologia-del-mexicano-en-el-trabajo/>

21. Rodríguez E. (2018). *Las principales teorías del liderazgo*. Diciembre 17 2019, de La mente es maravillosa Sitio web:
<https://lamenteesmaravillosa.com/las-principales-teorias-del-liderazgo>
22. Dorantes R. (Noviembre 11, 2016). *5 consejos para tomar decisiones como las grandes empresas*. Enero 2020, de Alto Nivel Sitio web:
<https://www.altonivel.com.mx/liderazgo/management/5-consejos-para-tomar-decisiones-como-las-grandes-empresas-58335/>
23. Sepúlveda W. (Mayo 27, 2014). *El manejo del personal*. Marzo 22, 2020, de Escuela de Organización Industrial Sitio web:
<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2014/05/27/el-manejo-del-personal/>
24. Vispo Y. (2018). *Cómo Enfocar a tu Equipo en el Éxito mediante la Comunicación Efectiva*. Diciembre 20, 2019, de Rumbo Eficiente Sitio web:
<https://www.rumboeficiente.com/comunicacion-efectiva/>
25. Infoamérica (2020). David Kenneth Berlo (1929-1996) Recuperado de
<https://www.infoamerica.org/teoria/berlo1.htm>
26. Cuevas J. (Noviembre 20, 2019). *¿Te cuesta trabajo tomar decisiones? Descubre cómo lo haces y cómo puedes mejorarlo*. 28 Marzo 2020, de Entrepreneur Sitio web: <https://www.entrepreneur.com/article/342674>
27. Anguís B. *Empatía, mucho más que ponerse en el lugar del otro*. Agosto 14, 2020, de Psicología y Mente Sitio web:
<https://psicologiaymente.com/psicologia/empatia>