

# LA EMPATÍA Y HABILIDADES SOCIALES COMO FACTORES DETERMINANTES PARA EL FUNCIONAMIENTO ADECUADO DE UNA ORGANIZACIÓN.

Leydis Arencibia Franquiz<sup>1</sup>, Lorena Herrera Fuentes<sup>2</sup>, Katherin Hernández Álvarez<sup>3</sup>

1, 2, 3. Universidad de Matanzas, Vía Blanca Km.3½,  
Matanzas, Cuba. [leydis.arencibia@umcc.est.cu](mailto:leydis.arencibia@umcc.est.cu)

## Resumen

La inteligencia emocional es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ya que la empatía, autocontrol emocional y motivación de las personas puede condicionar el trabajo en equipo, y hacerlo más o menos eficiente. El propósito de esta investigación es evaluar las capacidades emocionales que poseen los Directivos de gestión del capital humano en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas (EMPERCAP), a través de las técnicas de investigación: Cuestionario de Manejo de emociones negativas en el otro y la Técnica abierta. Los resultados evidencian la preferencia de las respuestas empáticas de los directivos en sus elecciones con respecto al resto de los estilos. Los directivos suelen prestarle atención al estado anímico de sus colaboradores, y ante alguna manifestación negativa en su comportamiento acuden preferiblemente a la comprensión y orientación de los mismos.

*Palabras claves: Empatía; habilidades sociales; inteligencia emocional.*

---

## Introducción

La inteligencia emocional refiere a las capacidades y habilidades psicológicas que implican el sentimiento, entendimiento, control y modificación de las emociones propias y ajenas. Una persona emocionalmente inteligente es aquella capaz de gestionar satisfactoriamente las emociones para lograr resultados positivos en sus relaciones con los demás.

Existen ciertas habilidades prácticas que se manifiestan con mayor intensidad en las personas emocionalmente inteligentes, tales como la empatía, la capacidad de motivación (tanto hacia uno mismo como hacia los demás), la autoconciencia, la capacidad de controlar la exteriorización de las emociones, el liderazgo, entre otras. Generalmente, estas habilidades son utilizadas como indicadores o componentes de la inteligencia emocional (Goleman, 2010).

La inteligencia emocional desempeña un papel central en el éxito o el fracaso de todo tipo de relaciones humanas, desde las sentimentales y familiares hasta los vínculos laborales. También es un factor determinante en el funcionamiento de las organizaciones, ya que la empatía, autocontrol emocional y motivación de las personas puede condicionar el trabajo en equipo, haciéndolo más o menos eficiente y satisfactorio. Posibilita identificar debilidades y conflictos internos; reconocer y controlar las propias emociones y sentimientos; promover el cambio y la transformación personal y la de los demás; generar o aumentar competencias en uno mismo y en los otros; encontrar formas de enfrentar temores, ansiedad, ira, tristeza, soledad, culpa, vergüenza; desarrollarse y crecer aprendiendo a enfrentar las crisis. Cuando se posee un conocimiento eficaz sobre la inteligencia emocional se puede dirigir las emociones, de manera que operen a favor, y no en contra de la propia personalidad. Este conocimiento puede cambiar situaciones negativas en situaciones de éxito y concreción (Goleman et al., 2016).

El propósito de esta investigación es evaluar las capacidades emocionales que poseen los Directivos de Gestión del Capital Humano en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas (EMPERCAP), a través de las técnicas de investigación: Cuestionario de Manejo de emociones negativas en el otro y la Técnica abierta.

## Desarrollo

La teoría de la inteligencia emocional, amplía los conceptos tradicionales de la inteligencia enfatizando en un conjunto de capacidades que cobran cada vez más importancia en la vida cotidiana.

El mundo empresarial no ha sido ajeno a esta tendencia y ha encontrado en la inteligencia emocional una herramienta inestimable para comprender la productividad laboral de las personas, el éxito de las empresas, los requerimientos del liderazgo y hasta la prevención de los desastres corporativos (Rodríguez López, 2015).

La empatía, como habilidad de la inteligencia emocional, está referida a la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Es la capacidad de captar los sentimientos y los puntos de vista de otras personas e interesarse activamente por las cosas que nos preocupan; ponerse en el lugar del otro y aprovechar y adaptarse a la diversidad existente. Se construye sobre la conciencia de uno mismo; cuanto más abierto se está a las propias emociones personales más hábil se es para interpretar los sentimientos del otro (Goleman, 2010).

Las emociones se expresan casi en su totalidad mediante el lenguaje no verbal. La empatía radica precisamente, en saber descifrar esas señales en los demás. Ser capaces de captar el significado de estas señales permite establecer relaciones interpersonales más íntimas y efectivas, anticipar las necesidades del otro y brindar la ayuda necesaria (Goleman et al., 2016).

Practicar la empatía ayuda a ampliar las perspectivas personales y con ello a enriquecer el mundo con nuevas ideas, puntos de vista y oportunidades. Es una habilidad social clave que permite escuchar mejor, comprender y formular mejores preguntas, ayuda a sentirse personalmente mejor, facilita la resolución de conflictos, aumenta el carisma y el atractivo y desarrolla capacidades de liderazgo, negociación y colaboración, así como ser mejor considerado por los demás (Orta Lorenzo, 2015).

Estrechamente vinculada a la empatía se encuentran las habilidades sociales que constituyen un conjunto de conductas que permiten interactuar y relacionarse con los demás de manera efectiva y satisfactoria, expresar los sentimientos, actitudes, deseos, opiniones o derechos de modo adecuado a la situación en la cual se encuentre mientras respete las conductas de los otros.

Las habilidades sociales son reforzadores en situaciones de interacción social, sostienen la relación interpersonal con otros individuos, disminuyen el estrés y la ansiedad ante determinadas situaciones sociales y mantienen y mejoran tanto la autoestima como el auto-concepto (Prede Fernández, 2012).

Las habilidades sociales incluyen una serie de comportamientos dirigidos al manejo adecuado de la comunicación tanto verbal como no verbal dentro de una conversación. Saber cómo moverse con seguridad dentro de una conversación, saber iniciarla y finalizarla, expresar y recibir refuerzo, concertar citas de forma exitosa, habilidad para introducirse en un grupo de forma correcta, poder presentar a otras personas con facilidad.

En ocasiones los sentimientos de inseguridad anulan la capacidad de relacionarse. Sentimientos de no estar a la altura, de no pertenecer al grupo, emociones relacionadas con la inferioridad limitan la manera de relacionarse. Disponer de habilidades en comunicación con los demás aporta seguridad a la hora de desenvolverse en la vida social.

Cuestionario Estilos para manejo de emociones negativas en el otro: el cuestionario evalúa la competencia emocional empatía, perteneciente a la dimensión Gestión de Relaciones. Dicho cuestionario pretende evaluar estilos de respuesta de los directivos cuando deben manejar la tristeza y el enojo de los subordinados. Las emociones trabajadas son la tristeza y el enojo por ser dos de las emociones negativas básicas y de las más referidas en la literatura especializada, debido a su impacto tanto en la esfera intrapersonal como en la esfera interpersonal (Bello 2009). Cada estilo se refleja en seis ítems que los evaluados tienen la posibilidad de elegir o no, según queda explícito en la consigna (anexo 1). Para la calificación del cuestionario se procede a sumar los ítems seleccionados, siendo el estilo predominante aquel que cuente con una sumatoria mayor.

Los estilos que se definen son:

- 1) Desdeñoso (d): trata los sentimientos como algo poco importante o trivial.
- 2) Desaprobador (D): juzga y critica la expresión de emociones negativas.
- 3) Permisivo (P): acepta libremente toda expresión emocional.
- 4) Empático o Capacitador (E): valora la expresión emocional como una oportunidad para el acercamiento.

Por su parte la calidad de las respuestas de estas técnicas se evaluó en términos de:

- Manejo adecuado: cuando se valora la expresión emocional como una oportunidad para el acercamiento y se maneja la emoción respetando las particularidades del otro. Estilo empático o capacitador.
- Respuesta intermedia: cuando se acepta libremente toda expresión emocional. Estilo permisivo.
- Mal manejo: cuando se juzgan y critican las expresiones emocionales o se tratan como algo poco importante. Estilo desdeñoso o desaprobador.

Técnica abierta: Esta técnica se emplea como complemento de los datos obtenidos en el cuestionario «Manejo de emociones negativas en el otro». Conformada por una situación concreta de la vida laboral de los directores de equipos de trabajo, a través de la cual se pretende evaluar las estrategias de los directivos para el manejo de emociones negativas en sus colaboradores. Se aplica con el objetivo de comprobar los resultados obtenidos en el cuestionario anterior. De esta forma los evaluados deben referir la respuesta ofrecida a un colaborador ante el incumplimiento de una tarea, los objetivos que perseguían con la misma, si identificaron los sentimientos del subordinado y la valoración de una posible mejor respuesta ante la situación presentada (anexo 2).

La muestra está constituida por 20 directores de equipos de trabajo de las áreas de capital humano de EMPERCAP, de ellos 10 son del sexo femenino y 10 del sexo masculino. Todos poseen nivel escolar superior, con edad promedio de 45 años (que oscila desde 30 a 60 años). Son trabajadores fijos de la empresa. Llevan un año como mínimo ocupando un cargo de dirección correspondiente a la actividad de capital humano.

La muestra quedó constituida de la manera siguiente:

Tabla 1. Datos sociodemográficos del grupo de estudio.

Sexo		Edad		Experiencia en el puesto		Nivel de escolaridad
Femenino	Masculino	30-45 años	46-60 años	1-5 años	6-10 años	Nivel Superior
10	10	6	14	8	12	
50 %	50 %	30 %	70 %	40 %	60 %	

Fuente: elaboración propia.

Al analizar las respuestas de los directores de equipo estudiados se comprueba los estilos o estrategias que reconocen como más adecuados para afrontar las emociones negativas de sus colaboradores, según los indicadores establecidos. La tabla 2 muestra los resultados obtenidos de la aplicación de la técnica del Cuestionario de manejo de emociones negativas en el otro.

Tabla 2. Estadísticos descriptivos de los estilos utilizados en el Cuestionario «Manejo de emociones negativas en el otro».

Técnica	Estadísticos Descriptivos	Estilos			
		Empático	Permisivo	Desdeñoso	Desaprobador
Cuestionario Manejo de emociones negativas en el otro	Media	4.5	1.2	1.5	2.0
	Moda	5.0	1.0	1.0	3.0

Fuente: elaboración propia

Estos resultados evidencian la preferencia de las respuestas empáticas de los directivos en sus elecciones con respecto al resto de los estilos. Esto demuestra la marcada tendencia por parte de los directores de equipos de comprender los sentimientos de sus subordinados y empatizar con ellos, siendo expresión de un manejo adecuado de las emociones rebeldes de los mismos, al valorarla como una oportunidad para el acercamiento. Por otro lado, los estilos permisivo, desdeñoso y desaprobador exponen valores menos favorecidos donde el desaprobador es seleccionado con mayor frecuencia, lo que resulta interesante teniendo en

cuenta que en este cuestionario la elección es totalmente opcional y este estilo evidencia un mal manejo emocional ya que critica y enjuicia toda expresión sentimental. Se observa observar también que el estilo permisivo es el menos preferido, al parecer desde la experiencia de estos directores, la aceptación libre de toda expresión emocional interfiere en el cumplimiento de los objetivos del equipo y amenaza su función administrativa.

En sentido general en el grupo estudiado no predomina un único estilo. Si bien las respuestas empáticas son las más elegidas, como se ha señalado con anterioridad, en el 60 % de los evaluados se muestran combinadas con respuestas desaprobadoras y desdeñosas, lo que refleja un manejo inadecuado de las emociones de los demás. Estos datos son expresión de necesidades de aprendizaje en cuanto a adoptar una postura empática que implique el reconocimiento y adecuado manejo de las emociones de los colaboradores. Para estos directores el desarrollo de la empatía es sumamente importante, ya que ponerse en el lugar de otros favorece resultados grupales más productivos.

La técnica abierta pone al directivo en la posición de resolver una situación emocional concreta que pudiera acontecer en su trabajo, en este caso: atender a un colaborador que le plantea no poder o no sentirse capaz de cumplir con una tarea encomendada, con el objetivo de profundizar en la capacidad de estos directores para ofrecer o poner en práctica estrategias en el manejo de las emociones de los demás.

La tabla a continuación muestra la distribución de los estilos manifestados.

Tabla 3. Estilos reflejados en la Técnica Abierta del manejo de emociones negativas en el otro.

Empático	Permisivo	Desdeñoso	Desaprobador
70 %	5 %	10 %	15 %

Fuente: elaboración propia

Los resultados son solidarios con los obtenidos en el cuestionario anterior a partir de que las respuestas empáticas reflejan un predominio con respecto al resto de los estilos. Estas son en términos generales adecuadas, intentan ayudar a los subordinados y aunque no abordan el sentimiento del mismo, no lo encausan, según el 70 %. Son capaces de reconocer la vivencia de malestar en su colaborador e identificar sentimientos como inseguridad, temor al fracaso, vergüenza. Ejemplos: «Le expliqué nuevamente la tarea y le reforcé sus potencialidades, brindándole apoyo y confianza»; «Dime en qué te puedo ayudar para que te sientas mejor».

El estilo desaprobador responde al 15 % de la muestra, es decir, señala respuestas que culpabilizan al trabajador por incumplir con la tarea asignada, sin ser comprendidas ni reconocidas las emociones que responden a su comportamiento. Ejemplos: ¿Cómo que no te vas a sentir capaz?; ¿Por qué no lo dijiste antes cuando tenía solución? Consideran que el

trabajador evidencia falta de conocimientos o capacidad para desempeñar la tarea, sin reconocer ni legitimar sus emociones.

Al intentar ofrecer una mejor respuesta el 70 % de estos directores responde al manejo afectivo como respuesta más positiva, esto se hace más evidente en el grupo de directivos que adoptan respuestas empáticas o capacitadoras.

Por su parte el 30 % restante manifestó una respuesta donde se culpabiliza al trabajador por no haber solicitado ayuda en el momento oportuno, asociada a la falta de conciencia sobre la importancia del manejo afectivo de las emociones negativas en los colaboradores.

En resumen, los directivos suelen prestarle atención al estado anímico de los colaboradores, y ante alguna manifestación negativa en su comportamiento acuden preferiblemente a la comprensión y orientación de los mismos, aunque en algunos casos establecen claramente los límites o restan importancia a las expresiones emocionales. Por su parte el estilo permisivo se destaca por ser el menos respaldado lo que demuestra una vez más que aceptar libremente toda expresión emocional interfiere en el cumplimiento de los objetivos administrativos del equipo.

## **Conclusiones**

La inteligencia emocional desempeña un papel central en el éxito o el fracaso de todo tipo de relaciones humanas, desde las sentimentales y familiares hasta los vínculos laborales. La empatía, como habilidad de la inteligencia emocional, está referida a la conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas. Las habilidades sociales constituyen un conjunto de conductas que permiten interactuar y relacionarse con los demás de manera efectiva y satisfactoria. Se evaluaron las capacidades emocionales que poseen los directivos de Gestión del Capital Humano en la Empresa de Perforación y Reparación Capital de Pozos de Petróleo y Gas, a través de las técnicas de investigación: cuestionario de manejo de emociones negativas en el otro y la técnica abierta. Los resultados evidencian la preferencia de las respuestas empáticas de los directivos en sus elecciones con respecto al resto de los estilos. Los directivos suelen prestarle atención al estado anímico de sus colaboradores, y ante alguna manifestación negativa en su comportamiento acuden preferiblemente a la comprensión y orientación de los mismos.

## Anexos

### ANEXO 1. MANEJO DE EMOCIONES NEGATIVAS EN EL OTRO. CUESTIONARIO DE ESTILOS PARA MANEJO DE EMOCIONES NEGATIVAS EN EL OTRO

Cargo actual \_\_\_\_\_

Unidad Organizativa \_\_\_\_\_

A continuación, le presentamos diversas situaciones relacionadas con dos emociones que con frecuencia pueden presentarse en los trabajadores: la tristeza y el enojo. Ud. debe marcar con una cruz solo aquellas situaciones con las que esté de acuerdo.

(Esto no es una prueba, por lo tanto, no hay respuestas correctas ni incorrectas, solo nos interesa conocer su criterio a partir de su propia experiencia como directivo).

- 1- Realmente los trabajadores no tienen muchos motivos para sentirse tristes. (d)
- 2- Los trabajadores que se muestran tristes habitualmente solo intentan que los demás sientan lástima por ellos. (D)
- 3- No importa tener que enfrentar el enojo de un trabajador siempre que no dure mucho. (d)
- 4- No hay mucho que hacer con un trabajador triste, excepto ofrecerle consuelo. (d)
- 5- Cuando un trabajador está triste se le debe mostrar comprensión. (E)
- 6- Pienso que cuando los trabajadores se muestran tristes, están acentuando demasiado la parte negativa de la vida. (d)
- 7- Cuando un trabajador está triste se le debe hacer saber que se le aprecia por encima de todo. (P)
- 8- Cuando un trabajador se enoja mi objetivo es detenerlo. (D)
- 9- No presto mucha atención al enojo de un trabajador. (d)
- 10- Cuando un trabajador está enojado, trato de mostrarme comprensivo con su estado de ánimo. (E)
- 11- El enojo es algo que un trabajador tiene que superar, algo en lo que no debe dilatarse (d).
- 12- Cuando un trabajador se enoja le pongo límites. (D)
- 13- Cuando un trabajador está triste se debe dedicar tiempo a tratar de entender este sentimiento con él. (E)
- 14- Cuando un trabajador está triste es preocupante que desarrolle una actitud negativa. (D)
- 15- Cuando un trabajador está triste no estoy seguro(a) de saber qué es lo que se debe hacer. (P)
- 16- Lo importante es descubrir por qué un trabajador se está sintiendo enojado. (E)
- 17- No creo que haya que acercárseles a los trabajadores cuando están enojados. (P)
- 18- Cuando un trabajador se enoja, me preocupo por sus tendencias destructivas. (D)
- 19- Cuando un trabajador está enojado trato de hacerle saber que lo aprecio por encima de todo. (P)
- 20- Cuando un trabajador está enojado, no estoy muy seguro de saber que quiere que yo haga. (P)

- 21- Cuando un trabajador está triste, me siento a hablar con él de lo que está sintiendo. (E)
- 22- No creo que sea correcto que un trabajador muestre su enojo ante una situación. (D)
- 23- Los trabajadores cuando se enojan pueden ser irrespetuosos. (P)
- 24- Los trabajadores tienen derecho a sentirse enojados. (E)

## ANEXO 2. TECNICA ABIERTA. TEST SITUACIONAL DE MANEJO DE EMOCIONES NEGATIVAS EN EL OTRO.

Cargo actual \_\_\_\_\_

Unidad Organizativa \_\_\_\_\_

Consigna: A continuación, se le ofrece una situación que puede ocurrir en el ámbito laboral. Responda lo más sinceramente posible los aspectos que se señalan.

«Un trabajador de su área le plantea que no pudo cumplir una tarea porque no se sintió capaz».

- Respuesta que le ofrece al trabajador:

- Objetivo de la respuesta que le ofrece:

- A su criterio, ¿qué puede estar sintiendo el trabajador cuando hizo el planteamiento?:

- ¿Qué mejor respuesta se le pudo haber ofrecido al trabajador?:

### Referencias bibliográficas

BELLO, Z. *Alternativa psicopedagógica para la educación de la inteligencia emocional en niños con dificultades en el aprendizaje*. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Pedagógicas. La Habana, 2009.

GOLEMAN, D. *La práctica de la inteligencia emocional*. Editorial Kairós, 2010.

GOLEMAN, D., BOYATZIS, R. y MCKEE, A. *El líder resonante crea más: El poder de la inteligencia emocional*. DEBOLS! LLO, 2016.

ORTA, LORENZO, Y. *Desarrollo de competencias emocionales: Un programa de entrenamiento para directores de equipos de trabajo*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones, 2015.

PREDE FERNÁNDEZ, Y. *Evaluación de competencias emocionales en Directivos de Capital Humano*. Tesis presentada en opción al Título Académico de Máster en Psicología Laboral y de las Organizaciones, 2012.

RODRÍGUEZ LÓPEZ, Y. *Estudio de capacidades emocionales en estudiantes de primer año de Medicina de la Facultad de Ciencias Médicas de Artemisa*. Tesis para optar por el título de Máster en Psicología Clínica, 2015.