



## INTELIGENCIA EMOCIONAL COMO ESTRATEGIA DE GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

(EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A HUMAN RESOURCE MANAGEMENT STRATEGY)

**Carolina Isabel Rincón Fuenmayor**  
Colegio de Psicólogos del Estado Zulia  
Maracaibo, Venezuela

[caror77@hotmail.com](mailto:caror77@hotmail.com)

 <https://orcid.org/0009-0000-5794-8626>

Como citar: Rincón, Carolina (2021) Inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos. CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, 18(1), Venezuela. (Pp.56-71)

### RESUMEN

Este artículo se dirigió a analizar la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos, tomando como referencia los planteamientos de Goleman (2018). Se utilizó una metodología documental, con un diseño bibliográfico. Se emplearon fuentes secundarias, específicamente libros relacionados con la inteligencia emocional y estrategia de la gestión de recursos humanos. La información fue analizada con técnicas documentales. Los resultados indicaron que en la autorregulación es esencial para experimentar emociones proporcionadas a las situaciones corporativas exigentes, incluyendo la conciencia emocional, autodominio, confiabilidad e innovación para la adaptabilidad. Respecto a la empatía como estrategia de gestión de recursos humanos, es importante concretar acciones para incrementar la inteligencia emocional en torno a la comprensión de los demás, así como ayudar a los demás a desarrollarse a los fines de lograr la integración del personal y lograr una orientación hacia el servicio de calidad. Se concluyó que el desarrollo de la inteligencia emocional puede contribuir a lograr los objetivos organizacionales de relacionar efectivamente a los trabajadores y configurar la actuación de los mismos en función de las metas de crecimiento, siendo recomendable desarrollar la inteligencia emocional enfocada



en lograr personal altamente competente en las labores, así como también fomentar interacciones productivas con cada uno de los miembros de la organización.

**Palabras Clave:** Inteligencia Emocional, Estrategia, Recursos Humanos

### **ABSTRACT**

This article aimed to analyze emotional intelligence as a human resource management strategy, taking Goleman's (2018) approaches as a reference. A documentary methodology was used, with a bibliographic design. Secondary sources were used, specifically books related to emotional intelligence and human resource management strategy. The information was analyzed with documentary techniques. The results indicated that self-regulation is essential to experience emotions proportionate to demanding corporate situations, including emotional awareness, self-control, reliability, and innovation for adaptability. Regarding empathy as a human resource management strategy, it is important to take actions to increase emotional intelligence around the understanding of others, as well as help others develop in order to achieve staff integration and achieve orientation towards quality service. It was concluded that the development of emotional intelligence can contribute to achieving the organizational objectives of effectively relating workers and configuring their actions based on growth goals, it being advisable to develop emotional intelligence focused on achieving highly competent personnel in tasks, as well as promoting productive interactions with each of the members of the organization.

**Key Words:** Emotional Intelligence, Strategy, Human Resources

### **INTRODUCCIÓN**

El proceso de globalización ha incrementado la competitividad, obligando a las organizaciones a buscar nuevas alternativas de gestión que respondan de manera efectiva a las variables del entorno. Esta situación ha implicado para las empresas introducir mejoras sustanciales en sus procesos y recursos organizacionales. En este sentido, la globalización de la fuerza laboral estimula especialmente la inteligencia emocional en los países, pues de acuerdo con Goleman (2018) las



aptitudes emocionales están relacionadas directamente con el éxito en la gerencia de los recursos humanos, en tanto pudiera impulsar un rendimiento laboral sobresaliente, el cual se vincula con la autorregulación emocional y la empatía, las cuales impulsan las destrezas para las relaciones sociales productivas dentro de las organizaciones.

Debido a ello, la inteligencia emocional se ha considerado como una alternativa asociada a la actuación exitosa del personal, pues la misma es concebida por Goleman (2018) como una destreza enfocada a conocer y manejar los propios sentimientos, interpretar o enfrentar los sentimientos de quienes les rodean, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, creando hábitos mentales favorecedoras de la propia productividad.

Aplicado al ámbito organizacional, son cada vez más las empresas para las cuales incentivar la inteligencia emocional representa un componente estratégico en la gestión de recursos humanos, pues le permite competir en el mercado a través de la actuación del personal, potenciando las destrezas para manejar las emociones en los distintos ámbitos de exigencia laboral. Para Shapiro (2008) la inteligencia emocional se ha convertido en la premisa subyacente en toda preparación del personal de una organización, al promover la autorregulación, así como ajustados niveles de empatía que derivan en excelentes habilidades sociales y de interrelación en las organizaciones.

Por lo antes mencionado, para la gestión de recursos humanos en las empresas es necesario contar con personal que demuestre las más elevadas habilidades socio-afectivas con el objeto de incorporar en la labor las competencias de autorregular el comportamiento de los trabajadores de toda la organización, así como la conducta empática dentro de la empresa, a los fines de lograr los objetivos de productividad y competitividad interna laboral.

En este orden de ideas, considerar la inteligencia emocional como una estrategia para la gestión de recursos humanos puede contribuir en el incremento de la efectividad del rendimiento o desempeño laboral, pues una adecuada interacción con el recurso humano puede facilitar el alcance de las metas previstas. Así mismo, la inteligencia emocional ha sido vinculada con mejoras estratégicas en las relaciones de liderazgo contribuyendo con la motivación y satisfacción del personal, pues Goleman (2018) vincula estas acciones al desarrollo de la internalidad y búsqueda del logro de los objetivos organizacionales.

Por otra parte, la gerencia de recursos humanos de las organizaciones, requieren de una constante actualización y ajuste de la gestión a las condiciones del ambiente externo e interno, por lo cual la adaptación del personal a posibles cambios estructurales o funcionales, puede ser facilitado por diversos factores que



se relacionan con la inteligencia emocional, para dar como resultado una mayor eficiencia en el proceso de establecer adecuadas relaciones con el equipo de trabajo, mostrándose empático a las diversas situaciones de conflicto derivadas de los potenciales cambios operativos. De lo antes mencionado, se deriva la necesidad de analizar la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **Inteligencia Emocional**

La inteligencia emocional ha sido definida por diversos autores, los cuales coinciden esencialmente en sus planteamientos. En tal sentido, Salovey y Mayer (1997) definen inteligencia emocional como la capacidad que tiene el individuo de monitorear o regular los sentimientos propios y ajenos, así como de utilizar las emociones para guiar el pensamiento, configurando la acción (Citado por Goleman, 2018).

Por su parte, Uzcátegui (2017) define la inteligencia emocional como el conocimiento, manifestado en la capacidad socioafectiva que facilita al individuo utilizar las emociones sin producir molestia o dificultad social. Como circuito cerebral, es la conexión establecida entre el cerebro emocional o sistema límbico y el sistema racional o inteligente. Como sistema interactivo, comprende la activación lograda entre el sistema emocional e inteligencia para fomentar en el individuo respuestas emocionales activadoras de otras conductas adaptativas en los individuos.

Goleman (2018) define inteligencia emocional como la capacidad de reconocer los sentimientos propios, así como las emociones ajenas, procurando automotivarse para manejar positivamente las emociones internas y las relaciones con los demás. En el criterio de este mismo autor, la inteligencia emocional se expresa a través del autoconocimiento y la capacidad de ubicarse empáticamente en las distintas situaciones, lo cual permite la conciencia de los propios sentimientos en el momento de experimentarlos, adjudicando una atención progresiva a los propios estados internos. En esta conciencia autorreflexiva, la mente de cada individuo observa e investiga la experiencia misma; incluida las emociones.

En el criterio de Goleman (2018), una elevada inteligencia emocional, implica que el individuo ha adquirido las destrezas de percibir los sentimientos propios, autorregular las emociones, así como también es capaz de demostrar la empatía



necesaria en el ámbito laboral para establecer adecuadas relaciones interpersonales. Esas facultades de inteligencia emocional subyacentes según Goleman y Cherniss (2022) son vitales para el individuo, en tanto le facilitan adquirir efectivamente las aptitudes necesarias a los fines de triunfar en el lugar de trabajo.

Aplicado al caso de este estudio, se analiza la inteligencia emocional desde la perspectiva teórica de Goleman (2018), pues dicho autor ha conceptualizado la variable considerando el contexto organizacional; lo cual se aplica a este trabajo documental de investigación, entendiéndose la misma como la capacidad del individuo de reconocer los sentimientos propios, utilizando mecanismos de autorregulación y empatía para un manejo efectivo de la relación con los individuos que le rodean dentro del entorno organizacional.

## **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y AUTORREGULACIÓN**

Goleman (2018) plantea que la autorregulación supone el conocimiento de las emociones propias focalizadas en manejar la intensidad de las mismas, sean emociones positivas o negativas. Implica además manejar los impulsos, así como los sentimientos inquietantes, lo cual depende del funcionamiento de los centros emocionales, en asociación con los centros ejecutivos del cerebro en las zonas prefrontales. Para lograr la autorregulación, es importante considerar diversos aspectos:

### **Conciencia Emocional**

La conciencia emocional es básicamente reconocer las propias emociones conjuntamente con los efectos. Las personas dotadas de esta aptitud conocen las emociones experimentadas, entienden las razones, perciben los vínculos entre los sentimientos-pensamientos-conductas; reconocen el efecto de dichas sensaciones sobre el desempeño, conocen las metas, y se guían por ellas. La conciencia permite al individuo tener una guía para afinar todo tipo de desempeño laboral, manejar los propios sentimientos, mantenerse motivado, captando debidamente los sentimientos de quienes lo rodean y desarrollando habilidades sociales relacionadas con el trabajo, incluidas las que resultan esenciales en el liderazgo y en el trabajo en equipo.

Para Goleman (2018) la conciencia emocional comienza sintonizando el torrente de sensaciones presentes en el individuo, reconociendo el modo en el cual esas emociones dan forma a lo percibido, pensado y ejecutado. La persona que se



destaca en esta aptitud tiene conciencia de las emociones en cualquier momento dado; a menudo, sabe cómo se manifiestan en lo físico. Es capaz de articular esos sentimientos, expresándolos socialmente de manera adecuada. Las personas con un desconocimiento de los propios sentimientos se encuentran en desventaja para autorregular las emociones experimentadas.

### **Autodominio**

Goleman (2018) indica que el autodominio es mantener bajo control las emociones, así como de los impulsos perjudiciales. Las personas dotadas con esta aptitud manejan bien los sentimientos impulsivos y las emociones perturbadoras; se mantienen centradas, positivas e imperturbables aun en momentos difíciles; piensan con precisión y no pierden la concentración cuando son sometidas a presión. La sensación de impotencia con respecto a las presiones laborales es perniciosa por sí sola, por lo cual cuando el individuo se siente fuera de control es más propenso a inquietarse y renunciar.

En el criterio de Goleman, Krochmal y Cherniss (2021), los vínculos anatómicos recientemente descubiertos entre el cerebro y el cuerpo, los cuales conectan el estado mental con la salud física, constituyen los centros emocionales con un papel crítico, por cuanto involucran una red de conexiones con el sistema inmunológico y el cardiovascular. Estos vínculos biológicos explican las razones por las cuales surgen los sentimientos inquietantes. Tales como la tristeza, frustración, enojo, tensión, ansiedad intensa, entre otros. Una paradoja de la vida laboral es que la misma situación puede ser una amenaza devastadora para una persona, mientras para la otra es un desafío vigorizante. Con los debidos recursos emocionales, aquello aparentemente amenazador se puede tomar como desafío, enfrentándose con energía, hasta con entusiasmo.

### **Confiabilidad**

En la opinión de Goleman (2018) la confiabilidad supone mantener la integridad, así como asumir la responsabilidad por el desempeño personal. Las personas cuando gozan de confiabilidad, actúan éticamente y están por encima de todo reproche e inspiran confianza por ser confiables. La confiabilidad supone un desempeño de forma auténtica, donde se admiten los propios errores, los trabajadores enfrentan a otros con los actos faltos de ética y defienden las posturas que responden a los principios personales, aun cuando no sean compartidos por un conglomerado social de la organización.





Según la perspectiva teórica del autor antes mencionado, la credibilidad surge de la integridad. Los trabajadores excepcionales fomentan la confiabilidad en el trabajo como un medio a través del cual los empleados se involucran con los valores y principios tanto personales como organizacionales, conociendo las intenciones, sentimientos, y formas de comportamiento respetables frente a las directrices organizacionales. Son sinceros para reconocer los propios errores, saben confrontar cuando otros se equivocan, reconocen los sentimientos propios, lo cual aumenta la autenticidad.

### **Innovación con Adaptabilidad**

Para Goleman (2018) comprende la apertura a ideas y enfoques novedosos, así como ser flexible al momento de reaccionar ante los cambios. Los individuos con esta aptitud buscan ideas nuevas de muchas fuentes distintas, hallan soluciones originales para los problemas, generan ideas nuevas, adoptan perspectivas novedosas y aceptan riesgos. En cuanto a la adaptabilidad, la misma posibilita que los trabajadores manejen con desenvoltura exigencias múltiples, prioridades cambiantes, se adaptan con tácticas a las circunstancias mutantes de la organización con una visión ajustada de los hechos.

En el criterio del autor antes señalado, las empresas requieren personal capaz de mostrar las habilidades emocionales para enfrentarse a circunstancias cambiantes. Se torna esencial ser flexible, al momento de asumir informaciones nuevas, enfocadas en promover los cambios organizacionales. La base emocional del innovador laboral es el placer encontrado en generar nuevas ideas connotadas de originalidad. En el trabajo, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado. Los trabajadores dotados de esta habilidad saben identificar rápidamente los puntos clave, así como simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora. Más importante aún, el trabajador con esta destreza sabe encontrar conexiones originales y patrones que otros pasan por alto.

### **INTELIGENCIA EMOCIONAL Y EMPATÍA**

Al abordar la inteligencia emocional y la empatía según Goleman (2018), comprende la percepción de las emociones de otras personas, es decir, la capacidad de sentir la intensidad o forma en la cual sienten los trabajadores del entorno organizacional. Rara vez un individuo expresa con palabras lo que experimenta; en cambio, lo revela por el tono de voz, la expresión facial y otras maneras no verbales.



Para el autor antes mencionado, la capacidad de percibir esas comunicaciones es una de las aptitudes básicas esperadas en el trabajador, por cuanto promueve el conocimiento de sí mismo, así como el autodomínio. La empatía es un radar social. La falta de empatía puede conducir a dificultades en las relaciones sociales por evidenciar errores en la interpretación de los sentimientos de otros trabajadores, mostrar una comunicación inadecuada o indiferencia causante de fallas en la afinidad de los trabajadores. Una de las formas que puede adoptar esta falta de empatía es tratar a los demás como si fueran estereotipos sin considerarlos como individuos únicos y particulares.

Continúa Goleman (2018) explicando que la empatía requiere, saber interpretar las emociones ajenas, lo cual incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos del otro y responder a ellos. La empatía significa comprender los problemas e intereses subyacentes en la expresión de los sentimientos de los otros trabajadores. Dadas las diferencias en el dominio de las habilidades básicas de la conciencia social, también hay diferencias correspondientes en las aptitudes laborales basadas en la empatía. Entre las aptitudes sociales con importancia laboral tienen los cimientos en los siguientes aspectos:

### **Comprender a los demás**

Goleman (2018) sostiene que es percibir los sentimientos, así como perspectivas ajenas para interesarse activamente por las preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud están atentas a las pistas emocionales, saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de los otros, comprenden las emociones ajenas; y brindan ayuda basada en la comprensión de las necesidades y sentimientos de los demás. Por tanto, para tener éxito laboral en el lugar de trabajo es esencial tener una escucha activa con comprensión de las emociones, como también de los planteamientos de los trabajadores.

Manifiesta el mismo autor, que entender el punto de vista ajeno, a los fines de saber las razones de las expresiones emocionales no significa inevitablemente adoptarlo, sin embargo, especialmente en el ambiente laboral, entender las emociones de quienes participan del entorno, facilita la negociación de ideas, solución de conflictos, así como negociaciones más efectivas.

### **Ayudar a los demás a desarrollarse**

Goleman (2018) agrega que es percibir las necesidades de desarrollo de los demás y fomentar la capacidad laboral. Las personas dotadas de esta aptitud





reconocen las virtudes, recompensan los logros, destacan el progreso, ofrecen críticas constructivas, identifican los puntos de mejora, brindan consejos oportunos, asignan tareas enfocadas en fortalecer y alentar las habilidades de los trabajadores dentro del entorno laboral.

En la perspectiva del autor antes citado, un trabajador con la habilidad de ayudar a otros, se traduce en un mentor focalizado en apoyar el desarrollo de otros trabajadores, sea desde un nivel directivo o dentro de los equipos de trabajo. Esto ayuda a los empleados a desempeñarse mejor, aumenta la lealtad laboral, refuerza la satisfacción con el trabajo, induce a ascensos, promueve aumentos en las remuneraciones y disminuye el porcentaje de movilidad del personal. La base del éxito, en la instrucción laboral, es una relación tanto abierta como confiada. Una manera de fomentar las expectativas positivas es dejar a otros trabajadores asumir la iniciativa, así como fijar los propios objetivos, en vez de dictar las condiciones y la dirección del perfeccionamiento. Esto equivale a expresar que los empleados son capaces de decidir el propio destino, postulado básico sostenido por quienes toman la iniciativa.

### **Orientación hacia el servicio**

Para Goleman (2018) la orientación al servicio es prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente. Los individuos con esta aptitud entienden las necesidades de los clientes, colocan los requerimientos en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellos, se enfocan en aumentar la satisfacción de los clientes, incrementan la fidelidad del cliente, ofrecen de buen grado asistencia adecuada; y comprenden el punto de vista del cliente, actuando como asesores de confianza.

Según este autor antes señalado, con el objetivo de destacar en el servicio, se debe vigilar la satisfacción de los clientes; en lugar de esperar las quejas, se debe ofrecer gratuitamente la información que pueda resultar útil, sin considerar intereses personales. Esto tiende las bases para establecer una relación de confianza, en la cual el cliente o compañero de trabajo experimenta un afecto positivo e inicia una autopercepción de sí mismo como una fuente confiable de informaciones útiles.

### **Estrategia de Gestión de Recursos Humanos**

De acuerdo con Puchol (2007) la gestión de recursos humanos va más allá de configurar procesos enfocados en captar, capacitar o administrar el personal. Esta



gestión supone que la empresa cuente con acciones precisas para apoyar y acompañar al personal, a fin de lograr un capital humano enfocado en el éxito laboral. Debido a esto, la estrategia de gestión de recursos humanos debe contemplar las variables humanas para colocarlas en consonancia con los propósitos fundamentales de las empresas.

Cabe mencionar que en el criterio de la Organización Internacional del Trabajo (2016), la gestión de recursos humanos debe enfocarse en una perspectiva centrada en los trabajadores, quienes constituyen los activos humanos de la empresa. Este activo es considerado el de mayor valor e importancia para alcanzar los objetivos de productividad y crecimiento organizacional. Por tanto, el personal se constituye en el foco fundamental de la gestión de recursos humanos, siendo interesante el análisis de las variables psicológicas asociadas a su comportamiento.

La misma organización antes mencionada, destaca la necesidad de contar con una estrategia dentro de la gestión de recursos humanos con el propósito de direccionar los esfuerzos al logro de los objetivos de desarrollo, siendo en este caso necesario contar con personal orientado a desarrollar la inteligencia emocional para mostrarse altamente competentes en las labores, así como también fomentar interacciones productivas con cada uno de los miembros de la organización.

Aplicado al criterio de Ryback (2007), es importante para una gestión de recursos humanos efectiva considerar la inteligencia emocional y combinarla con las acciones enfocadas en desarrollar un estilo de trabajo. El hecho de conocer las propias emociones ayuda a afinar el estilo de trabajo, contribuye a determinar los componentes laborales, promover la motivación, seguridad en sí mismo, manteniendo unas relaciones interpersonales ajustadas y productivas dentro y fuera de las organizaciones.

Todo lo antes mencionado implica considerar las características psicológicas del personal, lo cual supone asegurarse que se cuenta con el capital humano con las condiciones idóneas para no solo ejecutar las labores conducentes al logro de metas, sino también desenvolverse productivamente en las interrelaciones implícitas del ambiente laboral.

## **METODOLOGÍA**

Para lograr el objetivo enunciado se utilizó una metodología documental, la cual según Hurtado (2018) implica la recopilación y análisis de información contenida



en documentos de diversa naturaleza, especialmente con carácter científico. A tales fines, se empleó un diseño bibliográfico, por cuanto se realizó una selección de los autores en materia de inteligencia emocional, así como en referencia a la estrategia de gestión de recursos humanos, cuyos planteamientos sirvieron de soporte conceptual para el desarrollo del presente artículo.

En función de lo mencionado, se emplearon fuentes secundarias, es decir, aquellas provenientes de materiales escritos explicativos del fenómeno en estudio, específicamente libros relacionados con la inteligencia emocional, así como los planteamientos teóricos de organizaciones con reconocimiento internacional en materia laboral sobre la estrategia de la gestión de recursos humanos. Cortez (2017) explica que los estudios documentales se enfocan en la consulta de material escrito de carácter científico utilizando técnicas de análisis y síntesis, las cuales se organizan para posteriormente interpretarlas en función de la orientación de los contenidos.

## **RESULTADOS**

Los resultados se enfocan en analizar la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos en las organizaciones, entendiéndose que esta variable puede contribuir a la actuación y desarrollo del capital humano de las empresas, a los fines de lograr los objetivos propuestos. En este sentido, se destacan los planteamientos de Valls (2014) y Greenberg (2022) para quienes la posibilidad de aplicar con éxito la inteligencia emocional a la dirección de personas en la empresa, aun en momentos o situaciones difíciles como comprometidas. Si directivos y empleados mantienen un verdadero empeño en profundizar, a través de la gestión de recursos humanos, en el cuidado de las causas de la inestabilidad laboral, la capacidad del personal directivo de recuperar a los empleados con bajo rendimiento puede conllevar resultados satisfactorios.

Cabe mencionar que a través de la inteligencia emocional como estrategia de recursos humanos es posible facilitar las herramientas enfocadas en potenciar a los empleados para evitar la rotación de personal y promover la productividad en la organización. De igual forma, una baja inteligencia emocional puede conllevar al despido de un trabajador pues el mismo puede presentar conductas vinculadas a un desconocimiento de las emociones, lo cual compromete la gestión del capital humano.

Analizando el primer objetivo específico dirigido a examinar la autorregulación emocional como estrategia de gestión de recursos humanos, se destaca el indicador referido a la autorregulación, desde una perspectiva documental. Se



destaca la necesidad de incentivar la conciencia emocional, pues la misma permite a los trabajadores entender los propios sentimientos, comprender las respuestas, como también considerar las reacciones conductuales ante los diferentes eventos. Esto es ratificado por Goleman (2018) para quien la conciencia emocional facilita coordinar las emociones para dar una coherencia con el pensamiento, sentimiento y la conducta.

Otro indicador de la autorregulación lo constituye el autodominio, subrayando la importancia de considerarlo dentro de la estrategia de la gestión de recursos humanos, en tanto a través del mismo es posible mostrar emociones proporcionadas a las situaciones corporativas exigentes. Lo antes mencionado, es confirmado por Goleman (2018) destacando que el autodominio facilita mantener bajo control las emociones, suprimiendo los impulsos perjudiciales, fomentando un pensamiento más claro, así como una conducta coherente a las circunstancias.

Siguiendo con el indicador confiabilidad de la autorregulación, la estrategia de gestión de recursos humanos debe enfocarse en lograr trabajadores con la capacidad de responder responsablemente a las exigencias de las empresas, lo cual implica asumir conductas coherentes con las directrices organizacionales. Ello es también afirmado por Goleman (2018), para quien la confiabilidad supone mantener la integridad, ética, responsabilidad y relaciones auténticas dentro de las organizaciones.

Para culminar con los resultados de la autorregulación, se aborda la innovación con adaptabilidad, lo cual se enmarca como un objetivo de la estrategia de recursos humanos al fomentar los cambios necesarios en el desarrollo de las organizaciones, logrando que los mismos estén en correspondencia con la actuación emocional de los trabajadores. Esto permite evitar problemas de adaptación a las nuevas condiciones de las empresas. Goleman (2018) también resalta la necesidad de apertura del personal, ajustando las conductas a las innovaciones de la empresa, implicando ello cooperar en las nuevas ideas, así como en promover soluciones originales y adaptativas.

Continuando con los objetivos específicos, se procedió a estudiar la empatía como estrategia de gestión de recursos humanos, ante lo cual según Goleman (2018) se trata de ser capaz de percibir aquellos aspectos registrados emocionalmente por otras personas, especialmente enfocado en lograr mayor efectividad de las comunicaciones organizacionales, de forma tal que las mismas sean cálidas y faciliten la interpretación ajustada de las reacciones emotivas de los trabajadores.

A los fines de comprender las implicaciones de la empatía, se estudia el indicador referido a la comprensión de los demás, lo cual supone no solo percibir las emociones del personal, sino también fomentar el entendimiento para asimilar la



agudeza, para lo cual es necesario que el personal pueda percibir algunos rasgos o indicaciones emocionales de las personas integrantes del entorno laboral.

En este aspecto, Goleman (2018) sostiene que es percibir los sentimientos, así como perspectivas ajenas, e interesarse activamente por las preocupaciones. Las personas dotadas de esta aptitud de la inteligencia emocional están atentas a las pistas emocionales, saben escuchar, muestran sensibilidad hacia los puntos de vista de quienes les rodean, comprendiendo la intensidad emocional de los trabajadores del equipo laboral, implicando acciones de colaboración dirigida a lograr los objetivos empresariales a través de la acción humana.

En referencia al indicador de la empatía circunscrito en ayudar a los demás a desarrollarse, de destaca la necesidad de la estrategia de gestión de recursos humanos se enfoque en incentivar reacciones emocionales ajustadas para lograr que todos los trabajadores se integren en la colaboración organizacional, a los fines de obtener un adecuado rendimiento enfocado en el logro de los objetivos de las empresas.

Prestar la ayuda a otros colaboradores de los equipos de trabajo dentro de la organización, según Goleman (2018) facilita percibir las necesidades de desarrollo de los demás, fomentar la capacidad o competencia, reconocer las virtudes, recompensar los logros y ofrecen críticas constructivas oportunas enfocadas en lograr el desarrollo continuo de las habilidades de cada trabajador.

Finalizando con la empatía como estrategia de gestión de recursos humanos, se hace referencia al indicador orientación hacia el servicio, destacándose como la actuación del personal para ofrecer tanto interna como externamente un servicio de alta calidad, puede posicionar a la empresa frente a los competidores, a fin de promover un desarrollo sostenible.

Esto es ratificado por Goleman (2018), para quien prever, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente, colocándolas en correspondencia con servicios o productos adecuados a ellas, facilitan la satisfacción del cliente, quien desarrolla en función de ello la fidelidad con la organización. De allí, la necesidad de asegurar que el personal utilice las destrezas emocionales focalizadas en procurar una atención al cliente, sostenida sobre la confiabilidad de un servicio de calidad.

El análisis antes mencionado, conduce a considerar la importancia de la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos, en tanto el desarrollo de esta aptitud puede contribuir a lograr los objetivos organizacionales de relacionar efectivamente a los trabajadores y configurar la actuación de los mismos en función de las metas de crecimiento. Estas afirmaciones son apoyadas por la Organización Internacional del Trabajo (2016), la cual destaca la necesidad



de contar con una estrategia dentro de la gestión de recursos humanos para direccionar los esfuerzos al logro de los propósitos de desarrollo, siendo en este caso necesario contar con personal orientado a desarrollar la inteligencia emocional para mostrarse altamente competentes en las labores, así como también fomentar interacciones productivas con cada uno de los miembros de la organización.

## CONCLUSIONES

Las conclusiones sintetizan los hallazgos más resaltantes del análisis de la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos en las organizaciones. Cabe mencionar que a través de la inteligencia emocional como estrategia de recursos humanos es posible facilitar las herramientas focalizadas en potenciar a los empleados para evitar la rotación de personal y promover la productividad en la organización.

Al examinar la autorregulación emocional como estrategia de gestión de recursos humanos, se destaca la necesidad de incentivar la conciencia emocional, pues la misma permite a los trabajadores entender los propios sentimientos, comprender las respuestas y considerar las reacciones conductuales ante los diferentes eventos. De igual forma, fomentar la autorregulación para experimentar emociones proporcionadas a las situaciones corporativas exigentes, así como la confiabilidad para configurar la capacidad de responder responsablemente a las exigencias de las empresas, al mismo tiempo que la innovación con adaptabilidad, con el objetivo de fomentar los cambios necesarios en el desarrollo de las organizaciones, logrando que los mismos estén en correspondencia con la actuación emocional de los trabajadores.

Respecto a la empatía como estrategia de gestión de recursos humanos, es importante concretar acciones para incrementar la inteligencia emocional en torno a la comprensión de los demás, así como ayudar a los demás a desarrollarse a los fines de lograr la integración del personal y lograr una orientación hacia el servicio de calidad tanto interna como externa a los fines de posicionar a la empresa frente a los competidores, promoviendo un desarrollo sostenible.

Por tanto, se concluye la importancia de la inteligencia emocional como estrategia de gestión de recursos humanos, en tanto el desarrollo de esta aptitud puede contribuir a lograr los objetivos organizacionales de relacionar efectivamente a los trabajadores y configurar la actuación de los mismos en función de las metas de crecimiento, siendo recomendable desarrollar la inteligencia emocional enfocada en lograr personal altamente competentes en las labores, así como también





fomentar interacciones productivas con cada uno de los miembros de la organización.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Cortez, J. (2017). Metodología del registro documental para la búsqueda y organización de la información científica. Editorial CIFE. México.
- Hurtado, J. (2018). El proyecto de investigación. Editorial Fundación Sypal. Caracas, Venezuela.
- Goleman, D. (2018). La inteligencia emocional en la empresa. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina.
- Goleman, D. y Cherniss, C. (2022). Inteligencia emocional en el trabajo. Editorial Kairos. Madrid, España.
- Goleman, D., Krochmal, W. y Cherniss, C. (2021). Inteligencia emocional en el trabajo. Como seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Editorial Kairos. Madrid, España.
- Greenberg, L. (2022). Emociones. Una guía interna. Cuáles sigo y cuáles no. Editorial Desclee de Brouwer. Bilbao, Vizcaya.
- Organización Internacional del Trabajo (2016). Mejore su negocio, el recurso humano y la productividad. Editado por la Oficina Internacional del Trabajo. Santiago de Chile, Chile.
- Puchol, L. (2017). Dirección y gestión de recursos humanos. Ediciones Díaz de Santos. Madrid, España.
- Ryback, D. (2007). Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Editorial EDAF, S.A. España.
- Shapiro, L. (2008). La inteligencia emocional en los niños. Editorial Vergara. Buenos Aires, Argentina.
- Uzcátegui, L. (2017). El manual de la inteligencia emocional. Emociones inteligentes: Cómo se Puede Ser Triunfador. Editorial Lithopolar Gráficas. Caracas, Venezuela.



Valls, A. (2014). *Inteligencia emocional en la empresa*. Madrid. Ediciones Gestión 2000.