

00661



Universidad Nacional Autónoma de México

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

Facultad de Contaduría y Administración

Facultad de Química

Instituto de Investigaciones Sociales

Instituto de Investigaciones Jurídicas

T e s i s

**La inteligencia y el equilibrio afectivo
en las relaciones humanas dentro de la organización**

**Investigación sobre
un grupo de gerentes administrativos y operativos
en dos empresas mexicanas**

Que para obtener el grado de:

**Maestra en: Administración
(organizaciones)**

Presenta: Sara Rosario González Gill

Tutor: Mtro. Abelardo Jorge Manzo Benedicto

Asesor de apoyo: Dr. Abel de Jesús Giraldo Giraldo

México, D.F.

2004



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.

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Nacional Autónoma de México
Facultad de Contaduría y Administración
División de Estudios de Posgrado
Todo mi reconocimiento y gratitud.*

*A la Dirección General de Estudios de Posgrado
Comité Técnico de Becas
Por el apoyo económico recibido que hizo posible que concluyera mi maestría.*

*A mis asesores y sinodales
M.E.S. Abelardo Jorge Manzo Benedicto
Gracias por haber confiado en mí, por toda la atención y tiempo dedicado, por compartirme generosamente sus conocimientos y por haberme animado a no flaquear en este proceso de superación.*

*Dr. Abel de Jesús Giraldo Giraldo
Gracias por haberse interesado en mi tesis, por sus valiosos consejos, grandiosas ideas y útiles sugerencias para mejorarla; así como también, por su gran dedicación y tiempo.*

*M.A.I. Héctor Horton Muñoz
Mi reconocimiento a su honestidad absoluta y sabiduría, las cuales son para mí un ejemplo a seguir; gracias por alentarme a seguir adelante.*

*M.A. Jesús Octavio Muñoz Jiménez
Mi gratitud por su gran entusiasmo y por ayudarme a enriquecer esta tesis.*

*M.A. Rafael Rodríguez Castelán
Gracias por su valioso tiempo dedicado a leer mi tesis y por sus comentarios.*

*A las empresas
Que tan amablemente me abrieron sus puertas, me brindaron su tiempo y la información necesaria para la realización de esta tesis.*

Deseo también mostrar mi agradecimiento al maestro Jorge Cardiel Hurtado por sus consejos y apoyo desinteresado. Y un reconocimiento especial a la L.A.I. Mercedes García González y al Lic. Francisco Gerardo Serrano por la excelente calidad en su servicio.

Todo mi agradecimiento

A Dios

Por haberme permitido abrir el extenso y maravilloso camino del conocimiento.

A mi Papi

Por haberme enseñado que Dios existe; y aunque no te veo, siento que voy de tu mano.

A Rodó

Por tu fé, amor, respaldo, paciencia y comprensión.

A mi Mami

Por tus bendiciones, tu luz, tu devoción y tu cariño.

A Gabriel

Por tu apoyo incondicional y por enseñarme una opción más en la vida.

A Nenin

Por existir, comprenderme y apoyarme cuando más lo he necesitado.

A Chivis

Por tu generosidad emocional que me has compartido y por ayudarme a reescribir una vida llena de esperanza.

A Yoyin

Por tu intercambio de enriquecedoras ideas.

A Chio

Por ser una de mis principales motivaciones.

“El cerebro no es un vaso por llenar, sino una lámpara por encender”

Plutarco

ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO 1. EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN..	8
1.1. Planteamiento del problema	8
1.2. Objetivos de la investigación	11
CAPÍTULO 2. TEORÍAS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE INTELIGENCIA.	12
2.1 Concepto de inteligencia	13
2.2 Evolución e involución de la inteligencia	15
2.3 Teoría de los dos factores	18
2.4 Teoría de los factores múltiples	20
2.5 Teoría de la inteligencia social.....	21
2.6 Teoría de las inteligencias múltiples.....	22
2.7 Teoría de la inteligencia exitosa	28
2.8 Teoría de la Inteligencia emocional.....	30
CAPÍTULO 3. TEORÍAS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE SENTIMIENTO, EMOCIÓN Y PASIÓN	34
3.1 Conceptos de afectividad, sentimiento, emoción y pasión.....	36
3.2 Teorías de la sensación y fisiológicas	41
3.3 Teorías conductuales.....	43
3.4 Teorías evaluativas	44
3.5 Teorías cognoscitivas	45
3.6 Taxonomía de los estados afectivos.....	46
3.7 Fisiología de los sentimientos, emociones y pasiones.....	49
CAPÍTULO 4. EL EQUILIBRIO AFECTIVO Y LA PERSONALIDAD	52
4.1 Equilibrio afectivo y equilibrio emocional	54
4.2 Relación entre la inteligencia y el equilibrio afectivo.....	55
4.3 Madurez emocional y sistema de valores	56
4.4 Temperamento, voluntad y carácter	61
4.5 La personalidad como reflejo de los aspectos afectivos.....	65
4.6 Teoría de Hermann Rorschach como el fundamento teórico de los aspectos afectivos de los gerentes.....	66

4.7 Evaluación de los aspectos afectivos a través del <i>Test</i> de Lüscher	71
CAPÍTULO 5. RELACIONES HUMANAS	75
5.1 ¿Qué son las relaciones humanas?.....	76
5.2 El papel que juegan las relaciones humanas en el trabajo.....	77
5.3 Los grupos de trabajo y las relaciones humanas.....	78
5.4 El conocimiento interpersonal.....	79
5.5 El coeficiente intelectual y las relaciones humanas.....	80
5.6 El comportamiento inteligente de la gerencia.....	81
5.7 El equilibrio afectivo en las relaciones humanas.....	82
CAPÍTULO 6. HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN	84
6.1 Hipótesis.....	84
6.2 Variables	85
CAPÍTULO 7. METODOLOGÍA	86
7.1 Sobre el tipo de investigación	86
7.2 Diseño cuasiexperimental	88
7.3 Simbología del diseño.....	88
7.4 Sujetos evaluados	88
7.5 Aplicación del instrumento de medición	94
7.6 Procedimiento.....	97
7.7 Codificación de los datos.....	97
7.8 Concentración de resultados.....	104
CAPÍTULO 8. RESULTADOS	107
CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES. SUGERENCIAS	112
GLOSARIO	116
ANEXOS	119
BIBLIOGRAFÍA	130

INTRODUCCIÓN

Actualmente en las organizaciones se está experimentando una época de cambios; la distancia entre los momentos de cambio y de estabilidad son cada vez más cortos; los periodos de cambio se han vuelto más frecuentes, y es ahora donde la inteligencia de las personas dentro de las organizaciones debe ir más allá de la capacidad de abstracción y la lógica, colocándose en ese mismo nivel de importancia las cualidades afectivas y sociales del individuo.

En décadas anteriores, después de que se experimentaba un cambio con sus respectivas consecuencias afectivas, seguía un período de estabilidad más o menos largo también con sus consecuencias afectivas; las personas tenían la oportunidad de adaptarse a dichas consecuencias. Hoy la identificación de la competencia laboral requerida por el personal se inscribe en el contexto de la evolución del mercado y de las tendencias tecnológicas y organizativas que están ocurriendo a nivel mundial. Tendencias que se caracterizan por su creciente complejidad y apertura sistémica, lo que ha llevado a una multiplicidad de relaciones que inciden en el perfil de competencia requerida del personal.

Cada vez resulta más limitada y de poca utilidad la descripción de un puesto a partir del análisis tradicional de tareas cuyas técnicas de elaboración han dejado de ser funcionales al propósito de aprender objetivos complejos y dinámicos. Ahora se requiere que el análisis de competencias incluya situaciones y variables que reflejen el alcance o extensión del aprendizaje, como son la resolución de situaciones imprevistas, la comunicación, el trabajo en equipo, el manejo inteligente de la afectividad; así como la relación de todas esas capacidades con la especialidad técnica, ya que esto determina la profundidad del aprendizaje. Un ejemplo claro de lo anterior, se está dando en el terreno de la norma ISO9000 (*International Organization for Standardization*) donde la identificación del perfil de competencia laboral que pide en su nueva versión ISO9000-2000, se debe especificar bajo los criterios antes señalados. Para ampliar un poco más lo anterior es conveniente explicar el concepto de competencia laboral: la competencia laboral se puede definir de diferentes maneras, según el contexto en que se la plantea y el enfoque epistemológico de que se parta. El concepto más elemental de competencia laboral sería: las capacidades demostradas por la persona en situaciones concretas de trabajo.

Conceptualizando de esta manera a la competencia laboral, se establece entonces una diferenciación del concepto de calificación que la versión anterior (Norma ISO9000-1994) empleaba, con la nueva versión (Norma ISO9000-2000) ya que la primera apela más al bagaje de conocimientos y a la capacidad

potencial para desempeñar una función o puesto; estableciéndose entre ambas versiones, un cambio de fondo con relación a las competencias que aún no se dan en la organización, pero que se requiere en el futuro inmediato en todos los niveles de personal, desde el operativo hasta el directivo.

Es así como en el mundo de las organizaciones de hoy resulta tan esencial el factor conocimiento, las habilidades de comunicación, la capacidad para integrarse en un grupo, la empatía, el dominio de sí mismo y el esfuerzo de equipo, que a un único individuo le resulta difícil, sino imposible cargar por sí solo con las responsabilidades sin el apoyo de los demás; la competencia profesional, la creatividad, los conocimientos técnicos de cada uno de los componentes del grupo sólo pueden desplegarse por completo cuando el equipo trabaja en un clima de armonía; por lo tanto, el trabajo en equipo resulta esencial para mantenerse en un mercado global cada vez más competitivo; y es por eso que la capacidad de trabajar en equipo se valora cada vez más.

Existen investigaciones donde se ha analizado que la capacidad de rendimiento de los equipos de trabajo establecen una estrecha relación entre el rendimiento del grupo y la cohesión del mismo: los grupos bien cohesionados alcanzan mejor sus objetivos que los grupos con un grado de cohesión menor. Otro de los elementos que intervienen para que un equipo tenga éxito es la aportación de cada miembro del equipo de sus cualidades afectivas. Anteriormente se consideraba peligroso reconocer los estados afectivos en el centro de trabajo. Hoy día es esencial.

Los sentimientos, emociones y pasiones proporcionan una fuente rica de información sobre nuestras reacciones ante las situaciones. En las relaciones humanas estos estados afectivos pueden alterar un problema interpersonal. Pueden evadir la responsabilidad o incrementar y exagerar la gravedad de la cuestión. Pueden minimizar puntos graves y agravar aspectos intrascendentes; es decir, los estados afectivos pueden alterar las evaluaciones de la realidad, dichos estados están ahí para decirnos cómo estamos reaccionando frente a las situaciones; tienen como instrumento de acción al impulso; la capacidad de controlar el impulso es la base de la voluntad y el carácter, y al carecer de autodominio se está a merced del impulso; por lo tanto, a los estados afectivos es mejor conocerlos y controlarlos antes de que ellos nos controlen, porque son poderosos y le dan poder a las personas; pero no la clase de poder que está asimilado al control, control que se utiliza para manejar a las personas como si fueran unas máquinas; sino el poder que nos dan las relaciones personales satisfactorias y el trabajo productivo, ya que esto nos puede hacer sentir fuertes y optimistas, acrecentando así nuestro deseo de mejorar cada día. Es así como el equilibrio afectivo o emocional -como suele llamarse hoy en día- es la clave del poder personal.

Esta investigación está organizada de la siguiente forma:

El **capítulo 1** constituye la identificación del problema y su planteamiento a través de preguntas y subpreguntas, así mismo se determinan los objetivos generales y específicos por alcanzar.

En el **capítulo 2** importa mencionar los diversos conceptos sobre inteligencia, algunos considerándola una capacidad global y otros separándola en múltiples elementos; además, es necesario revisar algunas teorías desarrolladas por diferentes autores sobre este concepto.

El **capítulo 3** hace referencia a las diferentes teorías y conceptos que han surgido en torno a las emociones, sentimientos y pasiones, planteándose brevemente algunas de las teorías fundamentales, así como también, se describe el aspecto orgánico y la taxonomía de dichos estados afectivos.

En el **capítulo 4** se aborda el tema de equilibrio afectivo y personalidad, definiendo lo que es el equilibrio afectivo y lo que actualmente llaman equilibrio emocional, así como también su relación con la inteligencia. También se explica ampliamente el fundamento teórico de los aspectos afectivos basándose en la teoría de Hermann Rorschach y la forma en la que se pueden evaluar los aspectos afectivos mediante el *test* de colores de Lüscher.

El **capítulo 5** trata sobre las relaciones humanas, el papel que juegan en la organización; y la importancia que tiene el coeficiente intelectual en la afectividad equilibrada en ellas.

En el **capítulo 6** se plantean las hipótesis de la investigación; igualmente se determinan las relaciones entre las variables dependiente e independiente a través de las hipótesis.

En el **capítulo 7** se desarrollan los diferentes elementos que componen la metodología empleada, incluyendo el tipo y el diseño de la investigación, la identificación de los sujetos que van a ser evaluados, los instrumentos de medición que se aplicarán, el procedimiento que se siguió para la aplicación de las pruebas psicológicas con su respectiva codificación y la concentración de los resultados obtenidos en los *tests*.

El **capítulo 8** se destina para presentar los resultados a los que llega la investigación con la verificación de las hipótesis.

Finalmente en el **capítulo 9**, se presentan las conclusiones generales de la investigación y algunas sugerencias.

Se intenta que esta investigación aporte al desarrollo organizacional elementos que permitan profundizar en la comprensión del gerente como un ser completo, no sólo racional, sino también , y al mismo tiempo, afectivo.

Así, la importancia de la investigación realizada radica en que se pretende aportar elementos con respecto a que las variaciones de las aptitudes y capacidades intelectuales son resultado de las diferencias en la esfera cognoscitiva de los gerentes, y que no solamente las emociones, sino también los sentimientos y las pasiones los distinguen como sujetos únicos en las relaciones interpersonales.

CAPÍTULO 1

EL PROBLEMA Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1.1 Planteamiento del problema

El personal en las empresas es un elemento clave para alcanzar el desarrollo de una ventaja competitiva. En los últimos tiempos se observa un aumento en la tendencia a la depresión, la ansiedad, el nerviosismo, la ira, la falta de disciplina en general; mayores problemas afectivos provocados por los constantes cambios que se están dando en nuestro diario vivir y que nos afecta en el campo laboral de una forma muy especial. Cuando nos empezamos a habituar a una determinada situación, pronto tenemos que modificar el nuevo comportamiento aprendido. Por ello muchas compañías están comenzando a replantear los criterios para seleccionar a su personal; personal con nuevas características que es evaluado no sólo por la inteligencia, por la formación académica o la experiencia, sino también por el modo en que se relaciona con los demás y consigo mismo dentro de las organizaciones que se desenvuelven en mercados más competitivos y dinámicos.

La concepción científica racional de las organizaciones que se ha planteado en antiguos paradigmas podía funcionar de forma adecuada, quizá, por rigor de los procesos de transmisión y control en el comportamiento de cada persona. Las organizaciones actualmente, se enfrentan a algo más complejo que esa simple perfección técnica de mirar a la organización como una pirámide y sus hombres de piedra. Uno de los factores importantes para la eficiencia y la productividad en las empresas es la constitución de equipos de trabajo que tengan relaciones humanas positivas, que permitan negociar los conflictos y resolver oportunamente los problemas. Del tipo de relaciones humanas en que se desenvuelvan depende fundamentalmente el éxito o el fracaso de la puesta en práctica de planes, proyectos y políticas que les corresponda desarrollar.

En las relaciones humanas intervienen múltiples factores, los cuales afectan su calidad: su inicio, desarrollo, mantenimiento y evolución. Entre dichos factores se considera que la inteligencia, el comportamiento inteligente, sustentado en el manejo inteligente de los estados afectivos propios y ajenos, son fundamentales en las interrelaciones.

Hace ocho años aproximadamente se despertó nuestro interés por esta investigación, cuando se suscitaron varias escenas de maltrato emocional por

parte de nuestro gerente; en ese entonces prestábamos servicios en una empresa televisora, en la que se observaba un ambiente de poco compañerismo y se diría, hasta exageradamente hostil entre los gerentes y sus equipos de trabajo.

En aquella ocasión, nos estaban promoviendo para un ascenso y nuestro gerente no estaba de acuerdo; la forma en la que él expresó su desacuerdo, fue con una serie de críticas destructivas cargadas de una gran dosis de disgusto, sarcasmo y desdén.

Esta experiencia de maltrato emocional, nos mantenía en constante angustia y preocupación, falta de motivación y de confianza para realizar el trabajo y nos hizo ver que en este tipo de situaciones emocionales, tanto los individuos que producen el maltrato, como quienes lo reciben pueden tener dificultades para manejar sus emociones.

Lo anterior, nos llevó a buscar ayuda, por lo que decidimos estudiar un diplomado en psicoterapia en una universidad privada, en donde, por primera vez, escuchamos hablar de inteligencia emocional; ello nos condujo a reflexionar en esta frase tan trillada: cuando tratamos de darle forma a nuestras acciones, las emociones y sentimientos cuentan igual que nuestro pensamiento, y que cuando dominan las emociones, la inteligencia puede llegar a tener una mínima importancia.

El **objeto** de esta investigación es explicar la importancia de la relación entre la inteligencia y el equilibrio afectivo en las relaciones humanas de gerentes administrativos y operativos de nacionalidad mexicana que laboran en algunas empresas mexicanas. Los **límites** de esta investigación serán, en términos de espacio, el área geográfica del Distrito Federal y el Estado de México; el tiempo, período del año 2003.

Esta investigación está centrada en la siguiente **pregunta**:

- ¿Por qué la inteligencia y el equilibrio afectivo de los gerentes son factores básicos y necesarios para las relaciones humanas dentro de la organización?

También nos proponemos responder a las siguientes **subpreguntas**:

- ¿En qué se diferencian el equilibrio afectivo y el equilibrio emocional?

- ¿Qué relación existe entre inteligencia y equilibrio afectivo?
- ¿Cómo se pueden evaluar los aspectos afectivos de la personalidad (sentimientos, emociones y pasiones) de los gerentes de una organización?
- ¿Cuál es el papel que juega el coeficiente intelectual en las relaciones humanas?
- ¿Cómo se expresa la afectividad equilibrada en las relaciones humanas?

La justificación de esta investigación está direccionada hacia el concepto actual y tan popularizado de "inteligencia emocional", que a nuestro parecer dicho concepto resulta vago e indiferenciado de cualquier otra cualidad humana deseable, y se está difundiendo como si ambas fueran una sola unidad, siendo que la inteligencia y las emociones son dos entidades que no pueden ser por su naturaleza consideradas como una unidad y no nos parece válido que Daniel Goleman afirme que el individuo "tiene dos cerebros, dos mentes y dos clases diferentes de inteligencia: la racional y la emocional".

El trabajo de Goleman cuenta con sólidas bases teóricas; sin embargo, encontramos demasiado *marketing*, que lo convierte en una seudociencia que ofrece sensación de seguridad a través de conocimientos que no explican como llevarlos a la práctica.

1.2. Objetivos de la investigación

Objetivo general:

- **EXPLICAR** la importancia que tienen la inteligencia y el equilibrio afectivo de los gerentes para lograr un comportamiento eficiente en las relaciones humanas dentro de la organización.

Objetivos específicos:

1. Explicar la diferencia entre equilibrio afectivo y equilibrio emocional.
2. Describir la relación entre inteligencia y equilibrio afectivo.
3. Describir la forma por la que se pueden evaluar los aspectos afectivos de la personalidad (sentimientos, emociones y pasiones) de los gerentes de una organización.
4. Describir el papel que juega el coeficiente intelectual en las relaciones humanas.
5. Describir cómo se expresa la afectividad equilibrada en las relaciones humanas.

CAPÍTULO 2

TEORÍAS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE INTELIGENCIA

En la actualidad, la investigación en torno a la inteligencia ha superado la marcada separación que se hacía entre el pensar y el sentir; concepto unilateral que Alfred Binet arraigó desde hace cien años. Edward Spearman, Louis Thurstone, Robert Sternberg, Howard Gardner, Edward Lee Thorndike, Peter Salovey y John Mayer son algunos de los psicólogos en consolidar y ampliar el concepto de inteligencia mediante el desarrollo de una serie de modelos y teorías, algunas atribuyéndole un importante papel al conocimiento de uno mismo y a la sensibilidad frente a otros, como más adelante se explicará con la inteligencia intrapersonal e interpersonal de la teoría de las inteligencias múltiples de Gardner -quien no está de acuerdo en considerar a la inteligencia de forma unitaria-, hasta llegar al término inteligencia emocional creado por Salovey y Mayer, donde también se asumen los conceptos de inteligencia intrapersonal e interpersonal que propone Gardner, añadiéndole además un enfoque algo menos cognitivo a través de las cualidades como la comprensión de las propias emociones, la capacidad de saber ponerse en el lugar de otras personas y la capacidad de conducir las emociones que mejoren la calidad de vida.

De ese modo, la historia de la psicología de la inteligencia ha pasado por diferentes perfiles que la caracterizan como una capacidad de síntesis, por saber distinguir lo accesorio de lo fundamental; como también, considerarla como la comprensión lógica que capta la riqueza y la diversidad de elementos que se conjugan en la realidad, hasta presentarla como una facultad personal para aprender de la experiencia y la habilidad para sacar lo mejor de uno mismo, sabiendo adaptarse a las circunstancias comprendiendo el texto y el contexto que nos rodea, lo que la resume en una capacidad mental de una persona para adquirir conocimientos nuevos y tener una actuación global de acuerdo con el medio ambiente.

Todas estas perspectivas constituyen distintos enfoques que describen un fenómeno esencial que define al hombre y que toman como punto de partida su raíz etimológica *intus legere*, “leer dentro”; también de *intellegents*, *-entis*, “el que entiende”. Cuando hay buen razonamiento, la persona puede seleccionar, anticipar, prever y es capaz de asociar ideas para ofrecer una mejor conducta.

2.1 Concepto de inteligencia

La inteligencia es uno de los factores de las diferencias individuales que ha sido más investigado, no por su mero valor académico, sino por el impacto que tiene sobre la vida de las personas, su personalidad ¹ y su comportamiento sea en el ámbito educativo, el profesional o el social.

A lo largo de los años el debate sobre la inteligencia ha girado en torno a si la misma es hereditaria, adquirida, aprendida, o una combinación de éstos y otros factores, si tiene una estructura unitaria o múltiple; esto último está en relación directa con la observación cotidiana de sus múltiples aplicaciones. Así mismo, han ido surgiendo distintos enfoques sobre la inteligencia, que han dejado una marcada influencia sobre la explicación de la misma y que han propuesto distintas etiquetas que califican esta aptitud mental. Y es así como habitualmente escuchamos denominaciones como las de inteligencia analítica, social, académica, psicométrica, práctica, interpersonal, creativa, emocional, exitosa, etcétera.

En los años 60 hubo un estancamiento en la investigación sobre la inteligencia; esto se debió principalmente, a la crisis de los métodos de análisis de datos basados en la correlación y el análisis factorial; así como también, por las duras críticas realizadas a los *tests* de inteligencia y por extensión al coeficiente intelectual, la existencia de modelos de la estructura de la inteligencia poco convergentes cuando no antagónicos y el desconocimiento de los mecanismos funcionales que fundamentan este atributo tan relevante. Sin embargo para las décadas de los 80 y 90 dichas investigaciones recobraron fuerza; se retoma el interés por el desarrollo de la inteligencia a lo largo del ciclo vital y el auge y difusión de las técnicas de análisis de datos multivariadas. De cualquier modo, a pesar de que se dio esta renovación, el problema sigue siendo el mismo: definir la inteligencia, comprender su estructura y conocer los mecanismos que la constituyen.

Desde los años 20, los psicólogos han discutido sobre la naturaleza y definición de la inteligencia con una marcada falta de consenso. El **concepto de inteligencia** se ha modificado con el desarrollo de los métodos para su investigación, es decir, en el transcurso del tiempo, ciertas investigaciones han colocado bajo una nueva luz los resultados anteriores al proporcionar nuevos aspectos a investigar. “Los **escolásticos** (seguidores de los preceptos de Aristóteles) definieron la inteligencia como la operación consistente en

¹ La integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma propia de comportarse. Estas características son somáticas, intelectuales y caracterológicas. La personalidad se forma en función del desarrollo que según las condiciones ambientales han adquirido ciertas predisposiciones biológicas.

pensar en términos abstractos o universales";² esta definición es todavía vigente para muchos psicólogos teóricos y experimentales. Por su complejidad, es casi imposible intentar especificar y proporcionar una definición en la que todos o la mayoría de los autores estén de acuerdo; por ejemplo, en el libro *¿Qué es la inteligencia?* de Sternberg, se exponen por lo menos más de 20 definiciones distintas de inteligencia; pero la mayor parte de las definiciones tienden a poner el acento en uno de los aspectos siguientes: considerar la inteligencia como la "capacidad para manejar relaciones y comprender símbolos abstractos, o bien considerarla como la capacidad para adaptarse a nuevas situaciones aprovechándose de nuevas experiencias".³

Tomando como referencia los aspectos anteriores, se puede decir que la definición de inteligencia está expresada correctamente ya desde los trabajos de Spearman⁴ (cuando se refiere al factor "g") definiendo que la inteligencia "es la capacidad de crear información nueva a partir de la información que recibimos del exterior". De ese modo, Spearman propone que la inteligencia es una capacidad única y que se aplica a cualquier contexto, dominio o ámbito, y de ahí se deriva su aparente multiplicidad.

La inteligencia no es un hecho material, ni algo que esté dentro del organismo, sino que es una cualidad de la conducta, algo abstracto que se ve reflejado en las diferentes definiciones existentes, por lo tanto, se puede identificar con otras formas de conducta llamadas inteligentes que son esencialmente adaptativas, en cuanto representan modos eficaces de satisfacer las demandas de los cambios ambientales, por ejemplo el aprendizaje; esto nos lleva a aclarar que cuando se mide la inteligencia, se están midiendo en realidad sus manifestaciones las cuales se tienen que representar con números obtenidos como resultados de la utilización de *tests* que generalmente lo que miden es la clase de conducta inteligente que se desarrolla por la escolaridad formal.

Otra forma de acercarnos al concepto de inteligencia humana, sería estudiando algunas de las principales teorías que existen. En este sentido en el desarrollo de este capítulo se presentan algunas de esas principales teorías.

² E. Cerdá, *Una psicología de hoy*, (Barcelona, 1982), p. 342.

³ *Ibid.*, pp. 343, 345.

⁴ C. Spearman, *Las habilidades del hombre*, (Buenos Aires, 1947), p. 16.

2.2 Evolución e involución de la inteligencia

El **coeficiente intelectual** (o cociente de inteligencia) ⁵ mide la capacidad funcional del momento, no necesariamente su potencial futuro -a menos que se tratara de un individuo en el que la inteligencia no hubiera llegado aún al término de su desarrollo. El coeficiente intelectual, no es en sí mismo indicador del origen genético (innato) o ambiental de las habilidades que refleja.

El tiempo en el que el coeficiente intelectual comenzó a tener auge, fue en la selección de los norteamericanos para la primera guerra mundial, debido a que por primera vez se tenía en forma escrita un *test* para medirlo.

Binet en 1908, introdujo el concepto de edad mental, que es el nivel intelectual medio correspondiente a una determinada edad. El cociente de inteligencia sugerido por Stern, es el resultado de dividir la edad mental por la edad cronológica o cantidad de años del sujeto multiplicado por cien. Cuando la edad cronológica y la mental coinciden, el coeficiente intelectual es cien, es decir igual a la media. Este criterio de medida se representa así:

$$\text{Coeficiente de Inteligencia} = \frac{\text{Edad Mental}}{\text{Edad Cronológica}} \times 100$$

Existe otro procedimiento para obtener la unidad de medida de la inteligencia; la desviación *standard*, en donde se expresan los valores individuales en medidas de dispersión positivas y negativas, según su situación respecto al valor medio. Se parte de una muestra de sujetos de la misma edad cronológica, se calcula la media de sus rendimientos y se toma como unidad la desviación *standard*, lo anterior nos va a dar como resultado una distribución normal de los valores individuales. El sujeto normal es el que obtiene la nota media. El área limitada entre -1 desviación *standard* y $+1$ desviación *standard* es el área de la normalidad y los sujetos que quedan por debajo o por encima de estos valores límites se consideran como infranormales (Tabla I), tanto más se alejen de la media. Si se representa gráficamente la distribución normal ideal, da como resultado una curva, a la que se le denomina curva de Gauss (Fig.1).

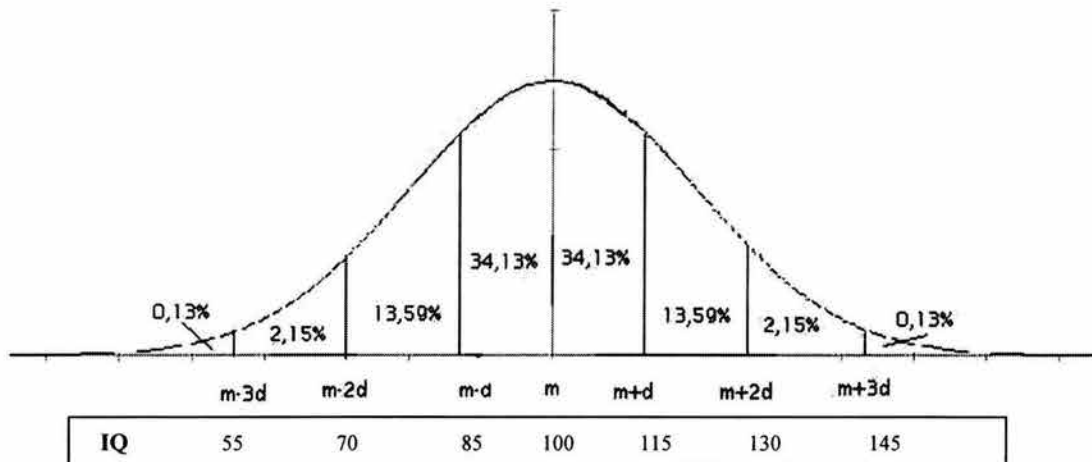
⁵ E. Cerdá, *Op.cit.*, pp. 356,357.

TABLA I
DISTRIBUCIÓN DE LOS COCIENTES INTELECTUALES

Cociente intelectual	Porcentaje	Denominación del nivel intelectual
145	0,1	Extremadamente alto
130-144	2	Especialmente alto
115-129	14	Bastante alto
85-114	68	Promedio
70-84	14	Bastante bajo
55-69	2	Especialmente bajo
54	0,1	Extremadamente bajo

Fuente: D. y R. Katz, **Manual de psicología**, (Madrid, 1977), p. 424.

FIGURA 1
CURVA DE GAUSS

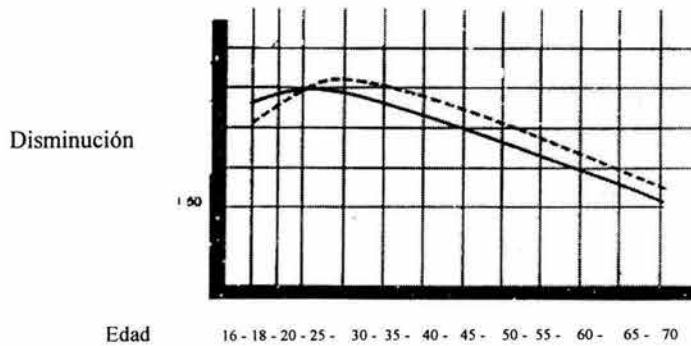


Fuente: Elaboración personal con base en E. Cerdá, Op.cit., p. 358.

Existen investigaciones que consideran que la inteligencia tiene un crecimiento acelerado durante los primeros años de vida (hasta los 18, aproximadamente) después se estabiliza (hasta los 28-30) y más tarde decrece lentamente (Fig.2). También, se dice que el desarrollo de la inteligencia termina entre los catorce y dieciocho años, ambos conceptos coinciden respecto a la forma de la curva en las fases posteriores del desarrollo. "Según la opinión más común la curva sigue plana durante doce años, aproximadamente, para descender después muy lentamente de manera que la disminución durante el resto de la vida es bastante pequeña en comparación con el aumento primitivo. Por ahora lo más seguro es considerar el curso de la curva como aproximadamente horizontal

durante un gran período de tiempo”.⁶ Naturalmente aquí exceptuamos a los sujetos que en algún momento de la vida presentan procesos patológicos orgánicos como en la demencia esquizofrénica y demencia orgánica. “Ambas clases de demencia pueden presentar los grados más diversos, desde el defecto más ligero, apenas apreciable en la vida diaria, hasta el más grave”.⁷

FIGURA 2
CURVA DE DECLIVE DE LAS APTITUDES MENTALES CON LA EDAD



Fuente: E. Cerdá, *Op.cit.*, p. 364.

⁶ D. y R. Katz, *Manual de psicología*, (Madrid, 1977), p. 425.

⁷ E. Bohm, *Manual del psicodiagnóstico de Rorschach*, (Madrid, 1984), p. 215.

2.3 Teoría de los dos factores

Charles Spearman, psicólogo británico, no estaba conforme con las teorías vigentes y anteriores sobre la inteligencia; según su parecer ofrecían un cuadro de confusión y caos; Spearman quería averiguar si las aptitudes intelectuales estaban correlacionadas entre sí, con dependencia de una inteligencia global, total, o si, por el contrario, esas funciones eran completamente independientes; esto lo llevó a la búsqueda de una concepción consistente, clara y coherente de la inteligencia, convirtiéndolo así en el pionero en la aplicación de ciertos métodos de análisis estadístico al estudio de la inteligencia, con lo que se han podido analizar los elementos o factores básicos de ésta.

En esa época, la psicología general de la inteligencia había logrado muy poco, y los avances que se tenían eran de forma empírica. En su obra **Las habilidades del hombre: su naturaleza y su medición**, expone las bases de un nuevo método para la investigación de la estructura de la inteligencia: el **análisis factorial**. El análisis factorial es un método matemático, donde el proceso de análisis no es puramente mecánico, sino que requiere del razonamiento lógico del investigador; y su puesta en marcha se debió a que el método de los *tests* psicológicos llevaba ya unos años de evolución y además a que la estadística ya había logrado cierta madurez.

La teoría de Spearman deriva de veintiún años de investigaciones psicológicas de severo rigor científico con niños, adultos, estudiantes, profesores, civiles, militares, individuos comunes y eminentes, así como también de grupos reducidos y de grandes masas, en donde acumuló comprobación tras comprobación todo sobre el rendimiento y su correlación con la edad, sexo, la herencia, la raza, la salud, el clima, las lesiones cerebrales, las drogas, etcétera.

El método factorial⁸ opera suponiendo como hipótesis de trabajo, que si dos habilidades están correlacionadas entre sí en cierta medida, cada una de ellas ha de incluir dos factores: un factor común a ambas (que determina la correlación entre esas habilidades) y un factor específico de cada una (que determina la diferenciación entre esas habilidades).

La investigación factorial consiste en administrar un considerable número de *tests* a un grupo numeroso de personas. Se buscan los coeficientes

⁸ C. Spearman, *Op.cit.*, p. 12.

de correlación de los resultados obtenidos a fin de evaluar las intercorrelaciones existentes entre las puntuaciones. Luego se analizan las correlaciones entre los resultados y estos análisis nos suministran información acerca de las modalidades y estructura de los elementos que integran la inteligencia, es decir, de las conductas inteligentes que los sujetos han tenido que poner en marcha para resolver estos *tests*.

Spearman observó que cuando se aplicaba a un grupo de sujetos un considerable y variado número de *tests* y se construía una tabla de correlaciones con los resultados obtenidos, éstos tendían a correlacionar positivamente entre sí. A partir de estos resultados es como Spearman construye su teoría de los dos factores o teoría bifactorial consistente en atribuir las intercorrelaciones positivas entre todos los *tests* a la existencia en la inteligencia de los sujetos de un factor general al que denominó "g". Este factor es "común" a todos los *tests*, es decir, que se necesita para resolver correctamente cada uno de los *tests* aplicados, lo que explica que existan intercorrelaciones positivas. Ahora bien, el hecho de que las correlaciones sean positivas pero no sean positivas perfectas lo explica Spearman por la intervención de un factor específico "e", exclusivo de cada *test* y distinto e independiente de los demás. "En toda habilidad del hombre se dan los dos factores, "g" y "e", pero esos factores no desempeñan el mismo papel en todas las habilidades: en tanto en algunas habilidades "g" es el factor principal, en otras lo es "e" ".⁹

La teoría bifactorial afirma que el rendimiento en cada *test* es posible gracias a la activación de los dos factores de la inteligencia, el común, general o "g", y el específico o "e", que depende de la peculiaridad de cada *test*, y por lo tanto exige la puesta en marcha no de una capacidad básica, sino de una aptitud específica (numérica, verbal, lógica, espacial, etcétera), que depende de la índole del *test*.

Investigaciones posteriores¹⁰ demostraron la existencia de otros factores; los llamados factores de grupo, que se encuentran en gran parte de un conjunto de habilidades afines. Spearman distingue entre otros, los siguientes factores de grupo: V verbal; M mecánico, S espacial; N numérico; H habilidad: capacidad de cambiar rápidamente de una tarea mental a otra distinta; P perseverancia. Por consiguiente, pese a su denominación de teoría de dos factores o bifactorial, la teoría ha llegado a distinguir tres factores de la inteligencia y es así, como la teoría de Spearman se contrapone a la teoría monárquica de la inteligencia.

⁹ *Ibid.*, p.14.

¹⁰ *Ibid.*, p.15.

2.4 Teoría de los factores múltiples o multifactorial

En 1938 **Louis Thurstone**¹¹, psicólogo de la Universidad de Chicago aportó a los estudios de la inteligencia la “teoría de los factores múltiples”. Según esta teoría, la estructura mental de la persona la conforma una cantidad relativamente pequeña de grandes factores más o menos independientes entre sí, cada uno de los cuales corresponde a una aptitud. Thurstone definió siete factores específicos, a los que añadió un factor general (factor “g”) al que denominó inteligencia general, Sugirió que dicho factor se puede descomponer en estas siete aptitudes mentales primarias, las cuales identificó utilizando los criterios de “rotación de factores” y de “estructura simple”.

“La rotación de los factores es un procedimiento consistente en introducir variables artificiales o factores conocidos de antemano con claridad y precisión y describir los *tests* por sus relaciones con estos factores.”¹²

Ahora bien, el principio de la estructura simple es otra de las aportaciones de Thurstone con esta se puede llegar a describir los elementos más simples de los que se componen los rendimientos mentales más complejos.

Thurstone aisló los siete factores¹³ o aptitudes mentales primarias (estructuras fundamentales de la actividad mental): el factor “V” o comprensión verbal, relacionado con la facilidad en el empleo adecuado de las palabras. También se llama aptitud verbal e incluye el raciocinio verbal. Las pruebas para medir el factor V incluyen lectura, analogías verbales, ordenamiento de frases, vocabulario, etcétera; el factor “N” o aptitud numérica, se relaciona directamente con la rapidez y exactitud en la realización de cálculos matemáticos sencillos; el factor “S” o espacial, que miden los *tests* que requieren la rotación mental de imágenes de objetos; el factor “M” o memoria, que miden los *tests* de imagen y de evocación de palabras; el factor “R” o razonamiento, que miden *tests* tales como las analogías y la continuación de series numéricas; el factor “W” o fluidez verbal que requieren al sujeto que piense en un tiempo determinado tantas palabras como le sea posible que empiecen con una letra dada; y el factor P o rapidez perceptual, es la habilidad para percibir con rapidez y exactitud detalles visuales, o reconocer con rapidez semejanzas y diferencias; estas aptitudes sirven de referencia con relación a las aptitudes en que puede descomponerse la inteligencia, y son susceptibles a subdividirse equivaliendo así a los factores específicos de Spearman.

La medición de estas disposiciones primarias es la base para las intensas correlaciones que hacen que los *tests* de inteligencia se vuelvan complejos.

¹¹ E. Cerdá, *Op.cit.*, p. 348.

¹² *Idem.*

¹³ R. Sternberg, *Inteligencia exitosa*, (Buenos Aires, 1997), p. 98.

2.5 Teoría de la inteligencia social

De acuerdo con las definiciones y teorías descritas anteriormente, cabe preguntarnos ¿podemos aplicar inteligencia a nuestras emociones?. Esta pregunta no es nueva ya que diferentes teóricos han intentado colocar las emociones dentro de la esfera de la inteligencia; uno de ellos fue **Edward Lee Thorndike**¹⁴ que en 1920 acuñó el término inteligencia social definiéndola como “*the ability for understanding and direct to men and women, boys and girls, and act with wisdom in the human relationships*” (la habilidad para comprender y dirigir a los hombres y mujeres, muchachos y muchachas, y actuar sabiamente en las relaciones humanas).

La inteligencia social está formada a nivel conceptual por las habilidades sociales, donde la competencia social y el reconocimiento representan dos núcleos significativos diferenciables. Su organización distingue capacidades, aptitudes, hábitos y respuestas como elementos de análisis.

Thorndike identificó tres diferentes áreas inmediatas a la inteligencia social: la primer área abarca básicamente la actitud del individuo hacia la sociedad y diversos componentes como política, economía, y valores tales como la honestidad. La segunda involucra el conocimiento social, es decir, asuntos contemporáneos e información general acerca de la sociedad. La tercera forma de inteligencia social es el grado de ajuste social del individuo: introversión y extraversión.

Las personas que poseen esta habilidad son seres reflexivos cuya conducta puede entenderse en términos de las maneras que ellos buscan activamente para tomar parte en su ambiente social; pueden relacionarse con las demás personas fácilmente, ser sagaces en la interpretación de sus reacciones y sentimientos, dirigir, organizar y aclarar las disputas que pueden desencadenarse en cualquier actividad humana; es por eso que la inteligencia social resulta tan importante para el desarrollo de trabajo en equipo, donde uno de los puntos cruciales es la coordinación social que se logra a través de esfuerzos colaborativos orquestados resultando un aprendizaje colectivo donde todos los miembros del equipo aprenden unos de otros.

¹⁴ E.L. Thorndike, *Intelligence and its uses*. *Harper's Magazine*, (2000), www.eiconsortium.org

2.6 Teoría de las inteligencias múltiples

Freud y James (médico austriaco y filósofo norteamericano, respectivamente) representaron distintos movimientos históricos, diferentes tradiciones filosóficas, diversos programas para la psicología y, sin embargo, lo que los unió fue la convicción de que la psicología debía desarrollarse alrededor del concepto de la persona, su personalidad, su crecimiento y su destino. Ambos eruditos consideraban importante la capacidad de autocrecimiento, de la que dependía la posibilidad de hacer frente al ambiente personal; es decir, ambos simpatizaban con la idea de las "inteligencias personales"; sin embargo, no es sino hasta 1983, cuando **Howard Gardner** psicólogo de Harvard, introduce dos tipos de inteligencia muy relacionadas entre sí con la competencia social, y hasta cierto punto emocional, planteándose sino deberían incluso situarse por encima de otras formas de inteligencia: "Como una forma de inteligencias más amplia, inteligencias verdaderamente nuevas; una forma destinada, en definitiva, a asumir el control sobre las inteligencias de orden primario".¹⁵

Estas inteligencias son: la inteligencia interpersonal y la inteligencia intrapersonal; inteligencias de considerable importancia en muchas sociedades del mundo, dado que; "cuando menos comprenda una persona sus propios sentimientos, más presa será de ellos. Cuando menos comprenda una persona los sentimientos, respuestas y conducta de los demás, mayor probabilidad tendrá de interactuar en forma desadaptada con los demás y por tanto no logrará asegurarse su lugar apropiado dentro de la comunidad mayor"¹⁶

Gardner define a ambas inteligencias como sigue:¹⁷

1. "**La Inteligencia Interpersonal** se construye a partir de una capacidad nuclear para sentir distinciones entre los demás: en particular, contrastes en sus estados de ánimo, temperamentos, motivaciones e intenciones. En formas más avanzadas, esta inteligencia permite a un adulto hábil leer las intenciones y deseos de los demás, aunque se hayan ocultado (...)". 2. **La Inteligencia Intrapersonal** se puede definir "como el conocimiento de los aspectos internos de una persona: el acceso a la propia vida emocional, a la propia gama de sentimientos, a la capacidad de efectuar discriminaciones entre las emociones y finalmente ponerles un nombre y recurrir a ellas como un medio de interpretar y orientar la propia conducta (...)".

¹⁵ D. Martín, EQ Qué es inteligencia emocional, (Madrid, 2000), p. 21.

¹⁶ H. Gardner, Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias múltiples, (México, 1994), p. 303.

¹⁷ *Ibid.*, pp. 40,42.

Estas dos inteligencias forman parte de un pequeño conjunto de potenciales intelectuales humanos que conforman la teoría de las inteligencias múltiples, donde Gardner menciona que las personas cuentan con múltiples inteligencias y reconoce que de primera instancia arbitrariamente elegirá siete inteligencias que están presentes en cada uno de manera biológica, aunque en cada individuo destaque más un tipo de inteligencia que otro, todo individuo normal debiera desarrollar cada inteligencia en cierta medida, aunque sólo tuviera una oportunidad modesta para hacerlo; explicado de otra manera sería, que el ser humano normal está constituido de tal manera que es sensible a determinado contenido de información: cuando se presenta determinado modo de información, se ponen en actividad diversos mecanismos en el sistema nervioso para realizar operaciones específicas sobre ella. Y del uso repetido de su elaboración e interacción fluyen formas de conocimiento a las que Gardner denomina "inteligentes", porque busca reemplazar la noción que se tiene actualmente del término inteligencia, por mucho tiempo entendida como un rasgo singular heredado (o conjunto de rasgos) que se pueden evaluar confiablemente por medio de una entrevista o pruebas con papel y lápiz. Por lo tanto Gardner señala que no es esencial la designación sino la concepción y por lo tanto le es fácil sustituir frases como "competencias intelectuales", "procesos del pensamiento", "capacidades cognoscitivas", "habilidades cognoscitivas", "formas de conocimiento", y demás terminología análoga aplicable al término de inteligencia.

Gardner inició sus estudios a partir de observaciones realizadas sobre poblaciones de sujetos bastantes singulares y especiales: niños talentosos en dominios artísticos y adultos que habían sufrido algún tipo de accidente cerebral (vascular o traumático), y que por ese motivo habían perdido alguna capacidad pero no todo el repertorio de aptitudes intelectuales. Gardner observó que ciertos individuos después de los accidentes cerebrales mostraban perfiles de aptitudes muy deteriorados y otros totalmente respetados, además estas capacidades podían variar de un sujeto a otro. Este hecho fue uno de los motivos que llevaron a Gardner a buscar un modelo de inteligencia compatible con estas evidencias ya que los modelos unitarios no parecían adecuados para justificar estas diferencias intraindividuales en las aptitudes cognitivas.

Los demás tipos de inteligencia restantes propuestas por Gardner se resumen a continuación:

3. Inteligencia lingüística. Gardner aísla cuatro aspectos del conocimiento lingüístico; el primero es el aspecto retórico -la habilidad de emplear el lenguaje para convencer a otros individuos acerca de un curso de acción. El segundo es el poder mnemotécnico del lenguaje -la capacidad de emplear este instrumento para ayudar a uno a recordar información. El tercero es el papel del lenguaje en

la explicación como ocurre en la enseñanza y el aprendizaje, siendo éste el medio óptimo para transmitir los conceptos. Y por último la habilidad del lenguaje para emplearlo en la reflexión en su uso y en el análisis "metalingüístico". Uno de los criterios de Gardner es que la sintaxis y la fonología forman parte de la inteligencia lingüística, en tanto que la semántica y la pragmática incluyen entradas de otras inteligencias (como la logicomatemática y la personal). Gardner señala que, "la habilidad de procesar los mensajes lingüísticos con rapidez -prerrequisito para comprender el habla normal- parece depender de que el lóbulo temporal izquierdo esté intacto; por esa razón las heridas a esta zona neural o su desarrollo anormal casi siempre bastan para provocar impedimentos en el lenguaje." ¹⁸

4. Inteligencia musical. Este tipo de inteligencia, tiene sus bases en la predisposición genética de cada persona y aunque todos poseen una parte de ella, algunos logran desarrollarla en mayor medida. La inteligencia musical funciona independientemente de cualquier otro tipo de inteligencia; en donde la habilidad para percibir y criticar las interpretaciones musicales parece apoyarse en las estructuras del hemisferio derecho, aunque todavía no está del todo claro por qué con el adiestramiento aumentan los efectos del hemisferio izquierdo. Mientras que el procesamiento físico de la música puede cambiar de lugares, también es posible que el sólo fijar etiquetas verbales o fragmentos musicales haga aflorar un dominio aparente del hemisferio izquierdo para el análisis musical.

Gardner señala además que, existe una conexión que se reconoce de modo universal entre la interpretación musical y la vida sentimental de las personas, porque la música puede servir como una forma de captar sentimientos. O el conocimiento acerca de las formas del sentimiento, comunicándolos del interprete o el creador al oyente atento. La neurología que permite o facilita esta asociación no ha sido conocida todavía. Sin embargo se podría especular que la competencia musical no sólo depende de los mecanismos analíticos corticales solos sino también de las estructuras subcorticales que se consideran centrales para los sentimientos y la motivación. Los individuos con daños en las áreas subcorticales, o con una desconexión entre las áreas corticales y subcorticales, a menudo son descritos como sosos y carentes de afecto.

5. Inteligencia lógico-matemática. En esta se destaca el proceso de resolución de problemas rápidamente, el manejo simultáneo de muchas variables y la creación de muchas hipótesis. Este tipo de inteligencia se basa en la

¹⁸ H. Gardner, *Op.cit.*, p. 120.

con el mundo de los objetos y se deriva de las acciones y percepciones acerca de lo que nos rodea.

Para el estudio de esta inteligencia, Gardner se basó en las investigaciones del psicólogo desarrollista suizo Jean Piaget, quien afirma que el pensamiento lógico-matemático es el aglutinamiento que unifica toda la cognición; y da una descripción de la secuencia de crecimiento del infante partiendo de las actividades sensoriomotoras hasta las operaciones formales. Por ejemplo, menciona que "las operaciones lógico-matemáticas son acciones interiorizadas, reversibles y coordinadas en estructuras de conjunto, en donde el niño procede al principio por acciones simples, de sentido único, con centramiento en los estados y no hay de forma inmediata conservación de los objetos, conjuntos, cantidades, etcétera, sino que esto sólo se adquiere progresivamente al nivel sensorio-motor (8-12 meses) y la conservación de una colección de objetos cuya forma se ha modificado hasta aproximadamente los 7-8 años, por término medio".¹⁹

En forma sagaz percibió los orígenes de la inteligencia lógico-matemática en las actividades infantiles sobre el mundo físico; la enorme importancia del descubrimiento del número, la gradual transición desde la manipulación física de los objetos hasta las transformaciones interiorizadas de las actividades; el significado de las relaciones entre las actividades mismas en donde el individuo comienza a trabajar con declaraciones hipotéticas; Piaget entonces, contribuyó con la sugerencia de que existen enlaces de integración entre lo mencionado anteriormente; aunque en la actualidad, se ha probado que el desarrollo en el dominio lógico-matemático es menos regular, no marcha en la forma de etapas que Piaget hubiera querido. Las etapas son mucho más graduales y heterogéneas. De este modo, Gardner está convencido de que "se puede encontrar el origen de la línea de desarrollo descrita por Piaget, que se inicia con una intuición del número y una apreciación de la causa y efecto simple, hasta los alcances más altos de la lógica, las matemáticas y ciencias contemporáneas"²⁰

6. Inteligencia espacial. "Son las capacidades para percibir con exactitud el mundo visual, para realizar transformaciones y modificaciones a las percepciones iniciales propias, y para recrear aspectos de la experiencia visual propia, incluso de ausencia de estímulos físicos apropiados"²¹ ya que, un individuo ciego y que por tanto no tiene acceso directo al mundo

¹⁹ J. Piaget, *Seis estudios de psicología*, (México, 1990), p.117.

²⁰ H. Gardner, *Op.cit.*, p. 211.

²¹ *Ibid.*, p. 216.

visual puede llegar a desarrollar este tipo de inteligencia.

Gardner se refiere a la inteligencia espacial no como una sola capacidad, sino, como un conjunto de capacidades que se relacionan de manera informal, por mencionar algunas como la habilidad para reconocer instancias del mismo elemento; la habilidad para transformar o reconocer una transformación de un elemento en otro, la habilidad de evocar la imaginaria mental y luego transformarla entre otras; éstas habilidades se pueden desarrollar o fallar por separado pero típicamente ocurren juntas como una colección de habilidades relacionadas en el ámbito espacial.

7. Inteligencia cinestésicocorporal. Una de las características de este tipo de inteligencia es la habilidad de realizar movimientos voluntarios para efectuar una secuencia mímica utilizando el propio cuerpo: expresar una emoción, competir en un juego o crear un producto. Los núcleos de la inteligencia corporal son la capacidad de controlar los movimientos corporales propios y la capacidad de manejar objetos con habilidad; estos dos elementos medulares pueden existir por separado, pero típicamente tienden a ir de la mano.

Gardner aclara que los tipos de inteligencia a los que se refiere no existen como entidades físicamente verificables, genuinas y mensurables, ya que estas inteligencias son ficciones útiles en el sentido de hablar de procesos y habilidades continuas entre sí; definidas y descritas por separado tan sólo para iluminar cuestiones científicas, y no materializarlas a menos de que se esté conciente de lo se está haciendo.

Es así como Gardner ²² revoluciona el concepto de inteligencia a través de la teoría de inteligencias múltiples, que a diferencia de la visión tradicional implica una aptitud o destreza para solucionar problemas o diseñar productos que son de importancia en un contexto cultural. Sostiene que una competencia intelectual humana debe dominar un conjunto de habilidades para la solución de problemas y también debe dominar la potencia para encontrar o crear problemas. -permitiendo al individuo resolver los problemas genuinos o las dificultades que encuentre y, cuando sea apropiado, crear un producto efectivo- y también debe dominar la potencia para encontrar o crear problemas estableciendo con ello las bases para la adquisición de nuevo conocimiento.

²² H. Gardner, *Op.cit.*, pp. 10- 22 y 96.

Según Gardner, cualquier capacidad o atributo psicológico de la esfera del rendimiento cognitivo puede recibir el calificativo de inteligencia si cumple estos criterios:²³

- Pueden ser afectadas aisladamente por lesiones cerebrales. Por ejemplo, es habitual que ciertos traumatismos y lesiones cerebrales afecten a una determinada capacidad, como la verbal, pero no modifiquen otras, como la numérica o la espacial.
- Se puedan detectar individuos excepcionales en un dominio particular, a lo que se le llama normalmente talento. Estas realidades son ejemplo del desarrollo extraordinario de una inteligencia determinada y específica.
- Ha de tener un curso de interacción particular a lo largo del desarrollo individual. Por ejemplo, el desarrollo de la inteligencia cinestésica corporal requiere un entrenamiento distinto al de la inteligencia interpersonal.
- Se pueden contrastar experimentalmente observando su efecto en el rendimiento ante tareas cognitivas diversas. Es un modo de contrastar la independencia de las inteligencias.

Aparentemente, la teoría de Gardner se parece mucho a la de Thurstone, pero realmente no es así. Para Gardner cada inteligencia es una inteligencia completa y separada, mientras que para Thurstone las aptitudes primarias que constituyen la inteligencia son partes de la misma que son independientes en la medida en que se aplican a contenidos y tipos de problemas diferentes, pero todas ellas forman la inteligencia del individuo.

La teoría de las inteligencias múltiples, a pesar de que incluyó capacidades como la interpersonal y la intrapersonal, se enfoca hacia un modelo cognitivo más que al afectivo.

²³ H. Gardner, *Op.cit.*, pp. 98-102.

2.7 Teoría de la inteligencia exitosa

El interés principal que expresa **Robert J. Sternberg** en su teoría de la inteligencia exitosa, es la de ampliar los medios para identificar individuos de más alto rendimiento potencial en la vida, y no únicamente en las cuestiones académicas. Es así como Sternberg ²⁴ establece que la diferencia entre el concepto convencional de inteligencia y el concepto de inteligencia exitosa, radica en que ésta última implica tres aspectos relativamente independientes entre sí: analítico, creativo y práctico; el primero se usa para resolver problemas, el segundo para decidir qué problemas resolver y el tercero para llevar a la práctica las soluciones. Pero, no sólo es importante tener estas habilidades, sino que es más importante saber cómo y cuándo usar estos aspectos. Sternberg "(...) descubrió que la inteligencia práctica parecía valer tanto como el coeficiente intelectual, sino más, en cuanto al éxito laboral." ²⁵

Los estudiosos del concepto convencional de inteligencia se han preocupado por sólo valorar la inteligencia analítica y es por ello que los *tests* convencionales miden una pequeña parte de la inteligencia. Para Sternberg los individuos que tienen los cocientes intelectuales más altos no son en general los que tienen más éxito en la vida, debido a que tratan de aprovechar en demasía su inteligencia analítica. En la inteligencia exitosa no sólo es importante el conocimiento del momento en que han de usarse las habilidades analíticas, sino el momento en que no deben usarse. Lo anterior, se puede aplicar en la resolución de un conflicto en las relaciones humanas, en donde se puede deslumbrar con un argumento demasiado lógico y poco emotivo, impidiendo así el poder relacionarnos positivamente con los demás.

Las personas con inteligencia exitosa tienen una serie de características que Sternberg identifica así: ²⁶

1. Se automotivan
2. Aprenden a controlar sus impulsos
3. Saben cuándo perseverar
4. Saben cómo sacar el máximo partido de sus habilidades
5. Traducen el pensamiento a la acción
6. Se orientan hacia el producto
7. Completan las tareas y llegan al final
8. Tienen iniciativa

²⁴ R. Sternberg, *Inteligencia exitosa*, (Buenos Aires, 1997), p. 131.

²⁵ D. Goleman, *La inteligencia emocional en la empresa*, (Barcelona, 1999), p. 39.

²⁶ R. Sternberg, *Op. cit.*, p. 263.

9. No tienen miedo de arriesgarse al fracaso
10. No retrasan los compromisos
11. Aceptan el reproche justo
12. Rehusan la autocompasión
13. Son independientes
14. Tratan de superar las dificultades personales
15. Se centran y concentran en superar sus objetivos
16. No tratan de hacer demasiadas cosas a la vez ni hacer demasiado pocas
17. Tienen la capacidad para aplazar la gratificación
18. Tienen un nivel razonable de autoconfianza y creen en su capacidad para alcanzar sus objetivos
19. Equilibran el pensamiento analítico, el creativo y el práctico.

Este tipo de habilidad requiere un equilibrio entre saber cuándo adaptarse y cuándo seleccionar otro medio. Las personas con esta capacidad también reconocen una tercera opción en su relación con el medio: moldearlo pues saben que no hay medio absolutamente perfecto, para lo cual utilizan el conocimiento tácito —éste se refiere al conocimiento orientado a la acción, que se adquiere típicamente sin ayuda directa de otros y que permite a los individuos conseguir objetivos que tienen para ellos valor personal— percatándose de que lo importante no es cuánta experiencia se tenga, sino el partido que se sabe sacar de ella. Es importante destacar que no se nace con conocimiento tácito, sino que se va desarrollando a través de la experiencia y nos ayuda a adaptarse a los medios respectivos, a aprender cómo funciona el sistema y hacerlo funcionar para nosotros.

2.8 La inteligencia emocional

Para **Daniel Goleman**, el desempeño en la vida está dado por la combinación de dos tipos de inteligencia o de cerebros: la racional y la emocional; es por ello, que tanto el coeficiente intelectual como la inteligencia emocional comparten importancia en dicho desempeño.

Goleman define el concepto de **inteligencia emocional** en su obra y se refiere a ello como "la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones", ²⁷ y que no son los genes los que determinan el nivel de éstas, así como que tampoco se desarrolla sólo en la infancia.

Este nuevo concepto tiene sus orígenes décadas atrás; el término de inteligencia emocional fue creado por **Peter Salovey y John Mayer** en 1990; podemos conceptualarla como "*a kind of social intelligence that include the ability of watch over and understand the own emotions and the rest of the people emotions, discriminate between them, and use the information for directing the thought and the actions of one*" (un tipo de inteligencia social que incluye la habilidad de supervisar y entender las emociones propias y las de los demás, discriminar entre ellas, y usar la información para guiar el pensamiento y las acciones de uno).²⁸ Según Salovey y Mayer, el concepto de inteligencia emocional asume los conceptos de inteligencia intrapersonal (ayudándonos a nosotros mismos) e interpersonal (ayudando a los demás) que propone Gardner, dándole además un enfoque algo menos cognitivo, pero añadiéndole el componente emocional. Este concepto propuesto por Salovey y Mayer incluye además el hecho de que son metahabilidades que pueden ser categorizadas en cinco competencias o capacidades, tal y como se recogen en Goleman (Tabla II).

TABLA II
COMPARATIVO DE LAS CAPACIDADES DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL

CAPACIDADES (SALOVEY Y MAYER)	CAPACIDADES (GOLEMAN)
1. Conocimiento de las propias emociones	1. Conocimiento de uno mismo
2. Capacidad para controlar las emociones	2. Autoregulación
3. Capacidad de motivarse a sí mismo	3. Motivación
4. Reconocimiento de las emociones ajenas	4. Empatía
5. El control de las relaciones	5. Habilidades sociales

Fuente: Elaboración personal con base en J. Mas, *Una aproximación a la evaluación de la inteligencia emocional como constructo teórico*, (Barcelona, 2000), www.emocionol.com y D. Goleman, *Op. cit.*, p.46.

²⁷ D. Goleman, *Op.cit.*, p. 385.

²⁸ C. Cherniss, *Emotional intelligence. What it is and why it matters*, (Louisiana, 2000), www.eiconsortium.org

Las tres primeras son capacidades personales y las dos restantes son sociales. Desde esta perspectiva. La inteligencia emocional sería una habilidad que implica tres procesos:

1. Percibir: reconocer de forma consciente nuestras emociones e identificar qué sentimos y ser capaces de darle una etiqueta verbal.
2. Comprender: integrar lo que sentimos dentro de nuestro pensamiento y saber considerar la complejidad de los cambios emocionales.
3. Regular: dirigir y manejar las emociones tanto positivas como negativas de forma eficaz.

Capacidades según Salovey y Mayer:²⁹

1. **El conocimiento de las propias emociones.** El conocimiento de uno mismo, de nuestro comportamiento, de nuestro humor y también de las propias ideas sobre ese humor. La capacidad de reconocer un mismo sentimiento en el mismo momento en que aparece, constituyen la piedra angular de la inteligencia emocional. La claridad que se tenga con respecto a las propias emociones puede reforzar otros rasgos de la personalidad, por ejemplo, ser más independientes, mayor seguridad, salud psicológica y visión positiva de la vida.
2. **La capacidad para controlar las emociones.** La conciencia de uno mismo es una habilidad básica que nos permite controlar nuestros sentimientos y adecuarlos al momento. Aquí el objetivo es el equilibrio, no la supresión emocional.
3. **La capacidad de motivarse a sí mismo.** Con esto Salovey y Mayer, nos explican que el control de la vida emocional y su subordinación a una meta puede resultar esencial para mantener la atención, la motivación y la creatividad. Es decir, esta habilidad ayuda a aumentar la competencia no sólo social sino también la sensación de eficacia en las empresas que se acometen.
4. **El reconocimiento de las emociones ajenas.** La empatía, es la habilidad de saber lo que siente el otro, es decir, la capacidad para poder sintonizar con las señales sociales sutiles que nos indican qué necesitan o qué quieren los demás; ésta se construye sobre la conciencia de uno mismo y a manera de que se conocen más las

²⁴ J. Mas, Una aproximación a la evaluación de la inteligencia emocional como constructo teórico, (Barcelona, 2000), www.emocionol.com

propias emociones se desarrolla mayor habilidad para interpretar los sentimientos de los demás.

5. **El control de las relaciones.** Es una habilidad que presupone el relacionarnos adecuadamente con las emociones ajenas. Para poder llegar a ésta última capacidad es necesario el control de las emociones propias y el reconocimiento de las emociones ajenas.

Capacidades según Goleman:³⁰

1. **Conocimiento de uno mismo.** Saber qué se siente en cada momento y utilizar esas preferencias para orientar nuestra toma de decisiones; tener una idea realista de nuestras habilidades y una bien basada confianza en uno mismo.
2. **Autorregulación.** Manejar las emociones de modo que faciliten la tarea entre manos, en vez de estorbarla; ser escrupulosos y demorar la gratificación en pos de los objetivos; recobrase bien de las tensiones emocionales.
3. **Motivación.** Utilizar nuestras preferencias más profundas para orientarnos y avanzar hacia los objetivos, para tomar iniciativas y ser muy efectivos y para perseverar frente a los contratiempos y las frustraciones.
4. **Empatía.** Percibir lo que sienten los demás, ser capaces de ver las cosas desde su perspectiva y cultivar la afinidad con una amplia diversidad de personas. En la empatía es importante respetar la diferencia entre lo que cada persona siente respecto a las mismas cosas.
5. **Habilidades sociales.** Manejar bien las emociones en una relación e interpretar adecuadamente las situaciones y las redes sociales; interactuar sin dificultad; utilizar estas habilidades para persuadir y dirigir, negociar y resolver disputas, para la cooperación y el trabajo de equipo.

Como podemos apreciar, éstas metahalidades o aptitudes básicas no son una adaptación en su teoría como lo señala Goleman, sino una adopción de ellas.

³⁰ D. Goleman, *Op.cit.*, p. 386.

Salovey y Mayer así como Goleman mencionan que no se trata de cualidades que se tienen o no se tienen sino que pueden ser aprendidas y desarrolladas en cada persona; y que para ser inteligentes emocionalmente se deben estimular estas cinco capacidades, las cuales se organizan de modo jerárquico donde cada nivel superior incorpora y desarrolla las capacidades de los niveles inferiores; es decir, estas capacidades no son independientes sino que están interrelacionadas y cada una de ellas ayuda a mejorar a las otras; de este modo, para una adecuada regulación emocional es necesaria una comprensión emocional y, a su vez, para una comprensión eficaz requerimos de una apropiada percepción emocional.

No obstante, lo contrario no siempre es cierto. Personas con gran capacidad de regulación emocional carecen a veces de comprensión y percepción emocional.

De éstas cinco capacidades, las dos últimas se pueden relacionar con las interacciones de los gerentes, con sus equipos de trabajo, lo cual resulta importante por el tiempo en que se relacionan durante el día. Diversos estudios mencionados por **Dubin**,³¹ comprueban que los ejecutivos ocupan el 80% de su tiempo interactuando con otras personas en la organización; de ahí la importancia de poseer la habilidad para manejar las relaciones humanas.

Ahora bien, los aspectos personal e interpersonal también son bastante independientes y no tienen por qué darse de forma concatenada. Existen personas muy habilidosas en la comprensión y regulación de sus emociones y muy equilibradas emocionalmente, pero con pocos recursos para conectar con los demás. Lo contrario también ocurre, pues hay personas con gran capacidad empática para comprender a los demás, pero que son muy torpes para gestionar sus emociones.

³¹ R. Dubin, *Las relaciones humanas en la administración, con lecturas y casos*, (México, 1964), p.184.

CAPÍTULO 3

TEORÍAS Y CONCEPTOS BÁSICOS DE SENTIMIENTO, EMOCIÓN Y PASIÓN

La naturaleza de la afectividad, de la misma forma que la inteligencia ha tenido todo un desarrollo, muchos la han negado, otros la han tratado con desdén; sin embargo, actualmente ha venido a ser una parte importante en los nuevos estudios de la inteligencia, y es como se ha resucitado la vieja concepción de la afectividad en pugna con la razón.

La afectividad no es un tema que sea exclusivo de alguna disciplina en particular, pero los psicólogos y filósofos son quienes han tomado la tarea de definir las teorías sobre la afectividad. Desde la época de Aristóteles se produjeron las primeras descripciones sobre este tema, girando alrededor del planteamiento de distinguir a las emociones de otros fenómenos mentales.

Hace 2500 años, Platón y Aristóteles debatieron la naturaleza de la afectividad, siendo Aristóteles, quien formula una teoría que hasta hoy ha resistido la crítica contemporánea; sin embargo, William James formula una teoría donde señala, que la emoción es simplemente una reacción fisiológica; de este modo estas dos teorías que no coinciden en tiempo ni en temperamento dan pie a un actual debate. Por un lado, Aristóteles abarca un concepto de la emoción como una forma más o menos inteligente de concebir cierta situación, y James señala la participación obvia de las reacciones y sensaciones fisiológicas en la experiencia de la emoción.

A mediados del siglo XIX no se establecía relación causal entre cerebro y afectividad, de hecho se creía que los estados afectivos tenían su asiento en diversos órganos internos (corazón, pulmón, hígado y vesícula biliar). Esto estaba muy en la línea de la teoría humoral, que dominaba el pensamiento médico occidental desde la época de los griegos. De acuerdo con esta teoría, los tipos de temperamento eran cuatro: colérico, melancólico, sanguíneo y flemático que se asociaban con los cuatro humores hallados en el cuerpo: sangre, flema, bilis negra y bilis amarilla. Se creía que la mayoría de las enfermedades eran consecuencia de los desequilibrios que tenían lugar en estos fluidos.

Durante la mayor parte del siglo XX la investigación sobre la afectividad estuvo confinada a unos cuantos psicólogos y a un número reducido de antropólogos, quienes en su mayoría tendieron a concebir la afectividad como un obstáculo para la acción inteligente; pero a partir de este siglo, la situación ha cambiado,

la afectividad se ha convertido en un tema candente en el que los psicólogos cognoscitivos han dejado de centrarse exclusivamente en el razonamiento, la percepción y la memoria para darle paso a una concepción positiva de los procesos afectivos; dichos procesos son considerados por este enfoque como cruciales para el comportamiento inteligente. Esta concepción es respaldada por consideraciones derivadas de la teoría evolucionista y la neurociencia.

Los avances experimentados por la neurociencia han posibilitado conocimientos de enorme relevancia e interés acerca de la relación existente entre la afectividad y el cerebro. La neurociencia afectiva constituye, hoy en día, una disciplina muy novedosa, que cuenta con un campo propio y legítimo de estudio que, con métodos de análisis muy sofisticados, está permitiendo comprender cómo se originan los estados afectivos en el cerebro.

Uno de los principales problemas implicados en el estudio de la afectividad ha sido la falta de acuerdo en la propia definición de emoción, (son numerosas y complejas) así como también en cuanto a su clasificación.

A lo largo de la historia académica se ha ido deformando el uso de los términos "afecto", "emoción", "sentimiento" y "pasión" y hasta hoy existe una gran confusión terminológica, ya que bajo la etiqueta de emoción se han englobado otros términos; por ejemplo, en la literatura actual en muchos casos se mencionan indistintamente sentimiento y emoción como si se tratara de sinónimos, resultando así la emoción, una palabra falsificada debido al abuso indiscriminado que se hace de ella. Tomando en cuenta esta falta de claridad, sería de utilidad distinguir las diferencias latentes entre cada uno de los términos, y así incorporar a lo largo de esta investigación dentro de un mismo campo semántico la expresión estados afectivos o afectividad para referirnos a las palabras sentimientos, emociones y pasiones en forma conjunta.

3.1 Conceptos de afectividad, sentimiento, emoción y pasión

Para los psicólogos de la antigüedad ³² los sentimientos, las emociones y las pasiones eran manifestaciones que venían a perturbar el reposo del alma. "En este sentido la emoción, como decía **Aristóteles**, es toda afectación del alma acompañada de placer o de dolor, y en la que el placer y el dolor son la advertencia del valor que tiene para la vida...". La doctrina hegeliana hace la distinción de los conceptos de emoción, sentimiento y pasión; "**Hegel** habla de las emociones a propósito de la forma del sentimiento, que es parte del espíritu subjetivo y justo de ese momento que es la psicología, la cual indica en forma de narración lo que el espíritu y el alma es, o sea lo que a ella sucede, lo que ella hace. El sentimiento dice Hegel, tiene la forma de "particularidad accidental"; el espíritu encuentra en él su forma íntima..." En cambio, para las teorías contemporáneas más importantes, "la emoción no se agota en la subjetividad como un simple estado del alma, ya que incluye siempre una relación con circunstancias objetivas que le confieren su significado específico. Desde este punto de vista la emoción es un comportamiento o un elemento de un comportamiento dirigido a afrontar la situación o a huir de ella, a resolver el problema que presenta o a eludirlo".

Además de la inteligencia, para muchos psicólogos, ³³ el **sistema afectivo** constituye un elemento crítico para la conducta humana.

La definición de sistema afectivo no es fácil. Actualmente el sistema afectivo es tratado con ligereza y de forma trivial. La mayor parte de los psicólogos introspectivos abordan el estudio de las emociones haciendo una previa distinción entre **sentimientos**, **emociones** y **pasiones**. Sin embargo, en la literatura actual donde se destaca "la inteligencia emocional", se emplea muy poco la palabra sentimiento y ni se diga de la palabra pasión, en el mejor de los casos algunos autores las mencionan; en otros, simplemente usan la palabra emoción como sinónimo de sentimiento o pasión. Es por ello que todos hablan de la emoción o sentimiento refiriéndose, la mayor parte de las veces, a lo que es la afectividad, y no establecen una definición clara que englobe todos los fenómenos que la integran. En este sentido Castilla en su libro *Teoría de los sentimientos* define en su glosario que la palabra sentimiento se usa como sinónimo de afectos, y en el capítulo donde se conceptualizan los sentimientos afirma, "tener un sentimiento es estar afectado por él, padecerlo en el momento en que el objeto lo provoca" ³⁴

³² N. Abbagnano, *Diccionario de filosofía*, (México, 1966), pp. 379, 388.

³³ L. Greenberg, *Trabajar con las emociones en psicoterapia*, (Barcelona, 2000), p. 13.

³⁴ C.Castilla, *Teoría de los sentimientos*, (Barcelona, 2000), p. 29.

De acuerdo con lo anterior, cabe distinguir entonces que el afecto está inclinado a alguna persona o cosa. Cualquiera de las pasiones del ánimo, como ira, amor, odio, etcétera. La manifestación de una persona hacia determinadas personas o cosas como un apego particular; es conocido con el nombre de sentimiento cuando se trata de una expresión tierna.

Como un primer acercamiento al concepto de afectividad señalaríamos que es "(...) el modo como somos afectados interiormente por las circunstancias que se producen en nuestro alrededor".³⁴ Es así, que genéricamente afectividad se entiende como el conjunto de las tendencias sensibles (propias de los sentidos) innatas en el hombre, y el eco que dichas tendencias producen en nuestro interior (sentimientos, emociones y pasiones). Estas reacciones son involuntarias: vienen dadas por las circunstancias y la personalidad de cada uno.

Algunos de los aspectos esenciales de la afectividad son³⁵:

1. Es subjetiva: no es observable fuera del individuo, pero sí se pueden ver sus manifestaciones.
2. Es trascendente: influye en otros aspectos de la personalidad y es influida también por ellos.
3. Es comunicativa: es en sí una forma de comunicación con el medio.
4. Es polar: existen distintos polos que dirigen los afectos.
5. Es una experiencia personal dado que el individuo la vive.
6. El contenido de la vivencia es un estado de ánimo³⁶ que se manifestará a través de las principales expresiones afectivas: **sentimientos, emociones y pasiones**. Estas categorías internas encierran las formas de experimentar la afectividad.
7. Toda vivencia deja una huella y el impacto de dicha experiencia un rastro, una especie de vestigio en la personalidad. La significación del mismo dependerá de **la intensidad y la duración**.

Es importante distinguir la diferencia que existe entre sentimiento, emoción y pasión:

"Los sentimientos son estados afectivos de carácter más bien duradero y de moderada intensidad. Las emociones son estados afectivos mucho más pasajeros y más intensos que los sentimientos; y las pasiones tienen

³⁴ E. Rojas, *El amor inteligente*, (Madrid, 1997), p. 28.

³⁵ *Ibid.*, p. 26.

³⁶ Suele llamarse estado de ánimo, cuando el estado afectivo persiste desde varios minutos hasta varias horas. Los estados de ánimo poseen un tono afectivo, pero no son modeladores tan fuertes de cómo percibimos y actuamos, como lo es el punto más alto del estado afectivo absoluto.

simultáneamente algo de los sentimientos (mayor duración) y algo de las emociones (mayor intensidad)".³⁷ La pasión es entonces una modificación intensa que arrastra al arranque, a vivir esa circunstancia que la produce con ardor y vehemencia y es posible que esta modificación intensa conduzca a la alteración. La pasión conduce a un desequilibrio de la personalidad. Cada individuo tiene una forma particular de expresar un estado afectivo. Es entonces cuando la inteligencia o la razón permanecen en un segundo plano, junto con el conocimiento y el juicio.

"El sentimiento, el corazón, el espíritu de fineza, fueron las expresiones adoptadas por Pascal para indicar el principio o el órgano de las emociones, en cuanto **se diferencia del principio o del órgano de los razonamientos y es irreductible al mismo**. Los que están habituados a juzgar con el sentimiento, nada comprenden de las cosas del razonamiento, porque quieren penetrar rápidamente en la cuestión con una ojeada y no están acostumbrados a buscar los principios."³⁸

Para Weisinger las intensidades de las emociones pueden ir de muy fuerte, fuerte, regular, suave hasta muy suave, y esto dependerá de la educación, de la situación, de la personalidad del individuo, y de otros factores.³⁹

En este sentido, es como nos encontramos con varios registros que miden la calidad y la cantidad de la afectividad:⁴⁰

1. Intensidad y duración. La intensidad mide la fuerza expresiva interior y expresa lo cualitativo. La duración se refiere al tiempo transcurrido en la vivencia, lo cuantitativo.
2. Frecuencia. Se trata del número de veces que puede contabilizarse dicha vivencia.
3. Respuesta. Ésta se refiere a una relación estímulo-respuesta, a la reacción posterior que puede ser medida y calificada.

³⁷ E. Cerdá, *Op.cit.*, pp. 256,257.

³⁸ N. Abbagnano, *Op.cit.*, p. 1041.

³⁹ H. Weisinger, *La inteligencia emocional en el trabajo*, (Buenos Aires, 1998), p. 28.

⁴⁰ E. Rojas, *Op.cit.*, p. 34.

4. Lenguaje verbal y no verbal. Manifestaciones de conducta que se refieren a lo que se dice y a lo que se expresa hablando, y todo lo que se observa de los movimientos corporales.
5. Aspectos cognitivos. Esta se refiere a cómo se guardan las imágenes sensoriales, a las estructuras de la memoria, pasando por los niveles de codificación, los procesos de ideas y pensamientos.

Los sentimientos, las emociones y las pasiones son en gran parte responsables de las características de cada personalidad, y "tiñen", por así decirlo, todo nuestro comportamiento⁴¹.

Una de las ideas básicas de la virtud moral escrita por Aristóteles es que, "las emociones deben ser apropiadas a la situación –que deben sentirse hacia el individuo indicado, bajo las circunstancias indicadas y en la cantidad correcta, no siendo ni demasiado violentas ni demasiado calmadas-".⁴² Y define a las emociones como "(...) aquellas cosas que hacen que, al experimentar un cambio, las personas acaben por diferir en sus juicios y que vienen acompañadas de dolor y de placer".⁴³

En el tratado de Retórica, Aristóteles escribe sobre las emociones, teoría que en muchas formas se anticipa a las teorías de las emociones contemporáneas. Aristóteles evita distinguir entre los elementos racionales (cognoscitivos) de la emoción y los irracionales (físicos); es decir, evita el dualismo de cuerpo y mente, argumentando que las creencias, los movimientos corporales y los cambios fisiológicos son elementos inseparables de la emoción y que ésta se puede moldear por medio de la educación y el hábito.

Entre los primeros estudios sobre las emociones que utilizaron metodología científica cabe mencionar el de Darwin en 1872 llamado *la expresión de las emociones en los animales y en el hombre* y el de *¿Qué es una emoción?* de William James en 1884, quienes no se centraron sólo en los aspectos internos, sino en otro tipo de signos como las expresiones faciales. Darwin, por ejemplo, estaba interesado en estas expresiones porque pensaba que constituían un testimonio concluyente de que los humanos habían descendido de otros animales.

⁴¹ Conjunto de reacciones accesibles a la observación exterior, como manifestación de la personalidad y que, en general, son uniformes, es decir, constituyen la reacción habitual y constante del individuo a una situación determinada. El término comportamiento se confunde a veces con el de conducta, pero éste se diferencia de aquél porque se refiere a una falta de uniformidad en la respuesta.

⁴² Ch. Calhoun, *¿Qué es una emoción?*, (México, 1996), p.13.

⁴³ J. Elster, *Alquimias de la mente. La racionalidad y las emociones*, (Barcelona, 2002), p. 79.

Para Darwin,⁴⁴ son tres los principios que han regulado el desarrollo de las emociones: a) el principio de utilidad: todo acto gratificante o reductor de tensión se transforma en costumbre por obra de la repetición, apareciendo automáticamente cuando aparece la emoción; b) el principio de oposición o antítesis: emociones antagónicas generan comportamientos opuestos; y, c) el principio de acción directa de la excitación nerviosa del cuerpo: los circuitos nerviosos que controlan la expresión motora de las emociones están en cierto modo preconectados y se vuelven cada vez más permeables en la medida en que se los exige.

El estudio de la afectividad cada vez se amplía más, existen diversas teorías que la explican desde cuatro enfoques diferentes.⁴⁵

1. La fisiología y la sensación estudian los síntomas y las manifestaciones físicas que acompañan los estados afectivos; hacen hincapié en sus sentimientos reales.
2. La conducta, refiriéndose a las conductas distintivas relacionadas con diferentes estados afectivos que se registran a través de la observación externa.
3. La evaluativa compara las actitudes en pro y en contra de los estados afectivos y los juicios de valor positivos o negativos.
4. La cognitiva enfocada a la conexión entre los estados afectivos y las creencias sobre el mundo, de nosotros mismos y los demás.

La relación entre emociones y funciones cognitivas ha sido discutida ampliamente por las teorías cognitivas, donde sus explicaciones insisten en el rol de los factores de personalidad y de la experiencia anterior. Y las teorías fisiológicas ponen el acento en el tipo de relaciones posibles entre la emoción como un estado mental o cognoscitivo, y su expresión somática.⁴⁶

Goleman, afirma que todas las emociones son impulsos para actuar, planes instantáneos para enfrentarse a la vida que la evolución ha inculcado, y menciona que la raíz de la palabra emoción es *motere*, el verbo latino "mover". Además del prefijo "e", que implica "alejarse", lo que sugiere que en toda emoción hay implícita una tendencia a actuar.⁴⁷

Cada uno de los enfoques anteriores serán explicados a continuación en este capítulo.

⁴⁴ Ch. Calhoun, *Op.cit.*, pp.19,20.

⁴⁵ *Ibid.*, p.14

⁴⁶ R. Dantzer, *Las emociones*, (Barcelona, 1989), pp. 33,34.

⁴⁷ D. Goleman, *La inteligencia emocional*, (México, 2000), p. 24.

3.2 Teorías de la sensación y fisiológicas

Ambas teorías ⁴⁸ afirman que la agitación mental y física frecuentemente acompañan a los estados afectivos. “Por eso la emoción es considerada principal o exclusivamente como un “sentimiento” –una sensación discernible y a veces violenta- que ocurre en las personas, que dura un periodo de tiempo determinado, y que puede tener una ubicación definida en el cuerpo” . ⁴⁹

La teoría de **David Hume**, es un ejemplo claro de la teoría pura de la sensación, ya que pasa por alto la cuestión fisiológica; para él los estados afectivos no necesariamente tienen que ir acompañados de sensaciones físicas definidas y localizables. Hume clasifica los estados afectivos de acuerdo al tipo de historia causal, por ejemplo el gozo, el dolor y la esperanza son estados afectivos directos causados por sentimientos de placer o dolor. En contraste el amor, el odio y el orgullo son indirectos causados por placeres o dolores más ciertas creencias sobre el objeto y su asociación con alguna persona; esto lo basa en el principio de que los estados afectivos sólo pueden ser contrarios a la razón cuando van acompañados de algún juicio u opinión.

Un estado afectivo “no puede de ningún modo llamarse irracional más que cuando se funda en un falso supuesto o escoge medios insuficientes para su apetecido fin, es imposible oponer razón y pasión y hacerlas concurrir en la dirección de la voluntad y las acciones” ⁵⁰. La razón y la pasión actúan sobre la voluntad cuando son contrarios y alguno de ellos prevalece de acuerdo al carácter general y la disposición presente de la persona, así como tanto las causas como los efectos de los estados afectivos violentos o tranquilos dependen en gran medida del temperamento y disposición peculiar del individuo.

Una de las teorías fisiológicas vigente hasta el primer cuarto de este siglo, basada en conocimientos científicos de fisiología y neurología es la de **William James** y **Carl Lange** que argumenta que la percepción de los trastornos fisiológicos son necesarios para la emoción, es decir si le quitamos a nuestra experiencia de la emoción todas las características de los síntomas corporales, sólo nos quedaría un estado frío y neutral de percepción intelectual. Es así como, sentirse de determinada forma, no viene siendo la causa de esa reacción, sino más bien la experiencia de esa reacción y esto se debe en parte a los instintos. Por lo tanto, determinadas percepciones producen efectos

⁴⁸ Ch.Calhoun, *Op.cit.*,pp.107-125 y 140.

⁴⁹ *Ibid.*, p.15.

⁵⁰ *Ibid.*, p.120.

corporales generalizados debido a la influencia física, mucho antes de que se produzca el estado afectivo.

En esta teoría, no existían otros centros cerebrales ni circuitos neuronales aparte de las áreas corticales y sensoriales necesarias para la experiencia emocional concreta.

Uno de los problemas de esta teoría es que concedió realmente poca importancia al proceso de evaluación mental de la situación evocadora de la emoción y resaltó que las emociones eran las respuestas cognitivas provocadas por la estimulación periférica.

“Esta tesis se ha demostrado errónea, pero supuso en su momento, (...) el reconocimiento de que el sentimiento no era sólo la experiencia mental sino también las alteraciones que el sujeto percibe en el resto de su organismo”.⁵¹

Dicha teoría tuvo gran popularidad durante algunos años, pero progresivamente se iba acumulando cada vez más información sobre el cerebro, y comenzaba a ser aparente que, contrariamente a su argumento, existían áreas del cerebro específicamente implicadas en las funciones afectivas.

⁵¹ C.Castilla, *Op.cit.*, p. 23.

3.3 Teorías conductuales

El rasgo predominante en estas teorías es la “conducta emocional” término que engloba tanto las acciones físicas y verbales voluntarias, como las conductas innatas o reflexivas; cabe señalar que dentro de la conducta emocional también entran las conductas aprendidas. Las conductas emocionales son provocadas directamente por los estímulos externos, y no por algún estado afectivo.

Los psicólogos conductistas como John Watson (el padre del Conductismo) y B. F. Skinner, así como el conductista filósofo británico Gilbert Ryle, “evaden la idea de que la conducta meramente expresa o señala algún fenómeno emocional privado e interno, de ese modo argumentan que la conducta y la disposición a comportarse así en realidad constituyen la propia emoción”.⁵²

Gilbert Ryle,⁵³ así mismo argumenta en su teoría de la emoción que ésta no es otra cosa que una disposición a portarse de ciertas formas características; esto deriva de la apelación que hace a la forma en que la gente usa los conceptos mentales como emoción, pensamiento, sentimiento y conocimiento, en el lenguaje ordinario, y luego concluye que no usamos estos términos para referirnos a lo que ocurre en el interior de la gente, sino más bien se usan para indicar que la gente está dispuesta a portarse en formas predecibles.

Aunque muchos filósofos han criticado la teoría de Ryle –por considerarla simplista ya que omite los rasgos cognoscitivos de la emoción- sí la consideran importante dentro del enfoque de la conducta emocional; Ryle llamó la atención de los filósofos, acto que no logró hacer por ejemplo Watson quien había analizado las emociones en términos de la conducta mucho antes que Ryle.

John Dewey⁵⁴ destacado filósofo norteamericano considerado uno de los principales representantes de la teoría conductual, argumenta que la conducta emocional no es causada por un estado afectivo preexistente, sino que es determinada por la situación; por lo tanto, los estados afectivos son formas de experimentar el mundo, que están dirigidas hacia cosas del ambiente que poseen cualidades emocionales que nos atemorizan, alegran o entristecen.

Para Dewey los estados afectivos se integran por tres componentes: el intelectual, un sentimiento o *quale* y una forma de comportarse, siendo ésta lo principal, ya que los dos primeros son productos de la conducta emocional.

⁵² Ch.Calhoun, *Op.cit.*, p. 22.

⁵³ *Ibid.*, pp. 269-286.

⁵⁴ *Ibid.*, pp.168-187.

3.4 Teorías evaluativas

Dentro de este enfoque se agrupan varias teorías de filósofos contemporáneos que argumentan que hay una conexión lógica entre los estados afectivos y las creencias evaluativas; esa conexión lógica viene siendo la dependencia de los estados afectivos hacia las evaluaciones. Pero también existe dentro de este mismo enfoque otro grupo de teorías que sostienen que los estados afectivos son directamente evaluaciones.

Franz Brentano⁵⁵ filósofo y psicólogo alemán, rechazó la teoría de Hume, que argumentaba que las emociones son meras sensaciones; él traza una analogía entre el juicio y la emoción donde las emociones no son actos mentales cognoscitivos en un sentido estricto; por lo tanto, no informan de rasgos independientes o sea valores del mundo; también argumenta que muchas emociones, específicamente un tipo especial de amor y odio, no son irracionales y subjetivas.

Brentano creía que podemos dirigirnos intencionalmente hacia los objetos en tres formas básicas: teniendo algo en mente (una representación o una idea), aceptándolos o rechazándolos (un juicio), o adoptando una actitud emocional en pro o en contra de ellos (amando u odiando).

En contraste **Max Scheler**⁵⁶ filósofo alemán afirma que los estados afectivos son cognoscitivos en un sentido estricto a través de los cuales “vemos” valores, argumentando también que los estados afectivos son una forma de cognición totalmente distinta e irreductible a cualquier cognición racional o intelectual y, al mismo tiempo, estos estados afectivos nos permiten ver valores en el mundo que nos rodea; de ese modo si las personas no fueran seres emocionales su vida intelectual estaría confinada a observaciones puramente objetivas sobre el mundo y no se podría evaluar estos hechos. Por consiguiente los estados afectivos son actos mentales genuinamente informativos.

Así, Brentano y Scheler construyen teorías intencionales de la emoción —entendiéndose como intencionalidad el que un pensamiento o estado afectivo no son simplemente un acto mental, sino que siempre van referidos a algo más, es decir, tienen un objeto hacia el cual van dirigidos.

Para Scheler los estados afectivos proporcionan al individuo el acceso al mundo de los valores, siendo algunos estados afectivos una especie de intuición o percepción que están a la par con la razón.

⁵⁵ *Ibid.*, pp. 219, 220.

⁵⁶ *Ibid.*, p. 231.

3.5 Teorías cognoscitivas

En este tipo de teorías la conciencia desempeña el papel principal, los estados afectivos son considerados total o parcialmente como cogniciones o como algo que depende lógicamente o casualmente de las cogniciones -entendiéndose a la cognición como una creencia o interpretación de una cosa o situación- dicho de otra manera, los estados afectivos dependen de la interpretación que cada persona haga de la situación, y a su vez ésta de los sistemas cognitivos. De ese modo, las teorías evaluativas vienen siendo también cognoscitivas; muchos teóricos evaluativos argumentan que los estados afectivos son en parte creencias.

Errol Bedford ⁵⁷ filósofo europeo argumenta que las emociones lógicamente presuponen creencias evaluativas y objetivas, y cada tipo de emoción tiene un conjunto de creencias típicas. Aquí no se trata de lo que las personas sienten sino de lo que pueden decir de sus estados afectivos, aplicando de ese modo juicios de valor. Entonces los estados afectivos pueden ser irracionales o inapropiados para la situación actual, siéndolo porque quizá se tienen creencias erróneas o injustificables sobre la situación; de ese modo sería a la razón y no al estado afectivo al que se le debe acusar de irracional.

Desde el punto de vista de Bedford, una emoción es un sentimiento, o por lo menos una experiencia de un tipo especial que abarca un sentimiento; las emociones vienen a ser consideradas como fuerzas internas que nos mueven a actuar en combinación con otras fuerzas o en oposición a ellas, de ese modo no se puede considerar que lo que se dice sobre las emociones describe la conducta, sino que la interpreta y por lo tanto, la conducta emocional está lejos de ser homogénea. Con lo anterior se refiere a que la gente que comparte la misma información y las mismas expectativas sobre la conducta de otra persona posiblemente pueda dar diferentes interpretaciones emocionales a esa conducta, si su conocimiento está confinado a declaraciones descriptivas sobre ella.

Robert Solomon ⁵⁸ defiende la teoría cognoscitiva de la emoción sugiriendo que las emociones son racionales e intencionales en vez de irracionales y destructivas y argumenta que las personas eligen una emoción, así como elegimos una línea de conducta. Solomon distingue que las emociones son intencionales y que no se pueden considerar como sentimientos, ya que estos carecen de intencionalidad. Las emociones están ligadas a la conducta; o sea, atribuir una emoción a una persona es lo mismo que atribuirle varios tipos de conducta. También explica que las emociones son juicios normativos o morales.

⁵⁷ *Ibid.*, pp. 281,282.

⁵⁸ *Ibid.*, pp. 321,322.

3.6 Taxonomía de los estados afectivos

Son diversos y muy numerosos los estados afectivos y, por esa razón, es necesario un criterio que permita su ordenación genérica. Del mismo modo así como existen numerosas teorías sobre la afectividad, también existen diversas taxonomías que intentan ordenar y tipificar o, por lo menos, describir los estados afectivos.

El criterio de clasificación que han elegido los distintos tratadistas de la afectividad parte desde una clasificación⁵⁹ por estados afectivos primarios (Stein y Oatley) o fundamentales (Lazarus), por su funcionalidad (Ekman) o por el sustrato neurológico (Izard), pero no vamos a entrar a detalle en ellos, excepto en la taxonomía de Ekman dado que esta clasificación tiene un sentido social y adaptativo.

A finales de 1960, **Paul Ekman**⁶⁰ psicólogo clínico y antropólogo norteamericano, realizó una serie de investigaciones con la finalidad de encontrar evidencias científicas sobre la teoría culturalista de la emoción, que afirmaba que las emociones son conductas aprendidas y transmitidas culturalmente.

La metodología que Ekman aplicó, fue sobre una cultura no alfabetizada de Nueva Guinea, en donde los sujetos no habían visto fotografías o películas occidentales; por lo tanto, los sujetos carecían del aprendizaje de los estados afectivos occidentales. Ekman prosiguió a contarles algunas historias, pidiéndoles que eligieran fotografías de norteamericanos que expresaban diversos estados afectivos, que mejor encajaran con la historia que le había contado, así como también grabó en video las expresiones faciales que los sujetos ponían de acuerdo a las historias contadas por Ekman. Este experimento lo realizó a la inversa pero con sujetos norteamericanos. Los resultados de estas investigaciones fueron rechazadas por la Asociación Antropológica Norteamericana debido a que tenían muy arraigada la teoría culturalista; sin embargo, la tesis de que algunos estados afectivos no son aprendidos sino universales e innatos ha sido respaldada por los estudiosos de la afectividad.

Es así como, a pesar de que los investigadores no llegan a un consenso sobre el número de estados afectivos que se consideran básicos, sí están de acuerdo

⁵⁹ C.Castilla, *Op.cit.*, p.149.

⁶⁰ D.Evans, *Emoción la ciencia del sentimiento*, (Madrid, 2002), p. 21.

en que se pueden clasificar en **estados afectivos básicos y cognoscitivos superiores**.⁶¹

- **Estados afectivos básicos.** Son universales e innatos, no aprendidos y forman parte de la configuración del cerebro humano; están grabados en los circuitos nerviosos mediante los genes y no a través de la cultura. Se inician con rapidez y duran unos segundos cada vez. Se pueden clasificar dentro de éste grupo a:
 - Alegría
 - Aflicción
 - Ira
 - Miedo
 - Sorpresa
 - Repugnancia

Estos estados afectivos algunas veces reciben nombres diferentes; por ejemplo, "felicidad", puede aparecer en algunas listas de emociones básicas, en lo que el autor no está de acuerdo, porque a su juicio, este término designa más un estado anímico que una emoción. Recordemos que éstos difieren de las emociones. Lo normal es que son más apagados y duran más tiempo que los estados afectivos básicos, por ejemplo es relativamente raro mantener durante todo el día la intensidad de la ira, pero no es tan raro estar de un humor gruñón e irritable, en el que se activan fácilmente arranques de ira más cortos.

- **Estados afectivos cognoscitivos superiores.** Son universales, al igual que los básicos, si bien presentan una mayor variabilidad cultural. Asimismo, su desarrollo y su extinción llevan más tiempo que en el grupo anterior. No son tan rápidos y automáticos como los básicos ni se hallan asociados universalmente a una única expresión facial, implican un procesamiento cortical mucho más intenso que los básicos, ya que estos últimos se procesan en las estructuras subcorticales y los primeros están asociados a áreas de la neocorteza que es la que alberga la mayoría de las capacidades cognoscitivas más complejas. Entre estos estados afectivos se incluyen los siguientes:
 - Amor
 - Culpabilidad
 - Vergüenza

⁶¹ *Ibid.*, pp. 22-42.

- Desconcierto
- Orgullo
- Envidia
- Celos

Más que pensar en los estados afectivos básicos o cognoscitivos superiores como dos clases de entidades diferentes, se deberán concebir como los extremos de un único espectro.

Los estados afectivos cognoscitivos superiores son esencialmente sociales de un modo en que no lo son los estados afectivos básicos, ya que para la existencia de éstos se requiere de otras personas y nos ayudan a enfrentar el entorno social cada vez más complejo.

3.7 Fisiología de los sentimientos, emociones y pasiones

No hay que dejar de considerar todos esos estados afectivos a la luz del **aspecto orgánico**;⁶² la psicobiología se mantiene actualizada, permitiendo así elaborar un modelo neurobiológico acerca del funcionamiento de la inteligencia y los estados afectivos, en donde los estados afectivos alimentan e informan las operaciones de la mente racional, y a la vez ésta depura la energía de los sentimientos y a veces veta la entrada de la energía de las emociones y las pasiones; algunas reacciones emocionales pueden formarse sin la menor participación consciente y cognitiva.

Cada estado afectivo va a tener sus propias características biológicas, preparando al organismo para una clase de respuesta distinta; por ejemplo, con la ira, se eleva el ritmo cardiaco, la sangre fluye hacia las manos, aumenta la adrenalina y las hormonas y se puede generar una acción vigorosa.

Los estados afectivos se transmiten mediante un conjunto de estructuras nerviosas conocido como sistema límbico (Fig.3). Incluyen el hipocampo, la circunvolución del cuerpo caloso, el tálamo anterior y la amígdala. Todas estas estructuras se ocultan en el centro del cerebro, bajo la capa exterior de tejido nervioso conocido como neocorteza base de las habilidades puramente cognitivas. En el caso de las aptitudes personales y sociales entran en juego otras zonas del cerebro; principalmente, el circuito que va desde la amígdala hasta los lóbulos prefrontales. La zona prefrontal, el centro ejecutivo, está conectado a la amígdala por algo equivalente a una supercarretera neural. Estos eslabones neurales entre la amígdala y los lóbulos prefrontales actúan como alarma cerebral. La amígdala es el banco de la memoria afectiva del cerebro, y los lóbulos prefrontales regulan los impulsos de la amígdala, llevando a esa evaluación impulsiva el conocimiento de las reglas de la vida y la elección de una respuesta hábil y adecuada.

“(…) todos los índices señalan a los lóbulos prefrontales como las estructuras de mayor importancia en las diversas formas de conocimiento personal. Los defectos en el lóbulo frontal pueden interferir con el desarrollo de las formas personales del conocimiento y pueden provocar diversas formas patológicas de conocimiento intra e interpersonal. Durante más de un siglo se ha sabido que la destrucción de dichos lóbulos en el adulto tienen efectos relativamente menores en la habilidad de ese individuo para resolver problemas y pueden producir grave daño en su personalidad.”⁶³

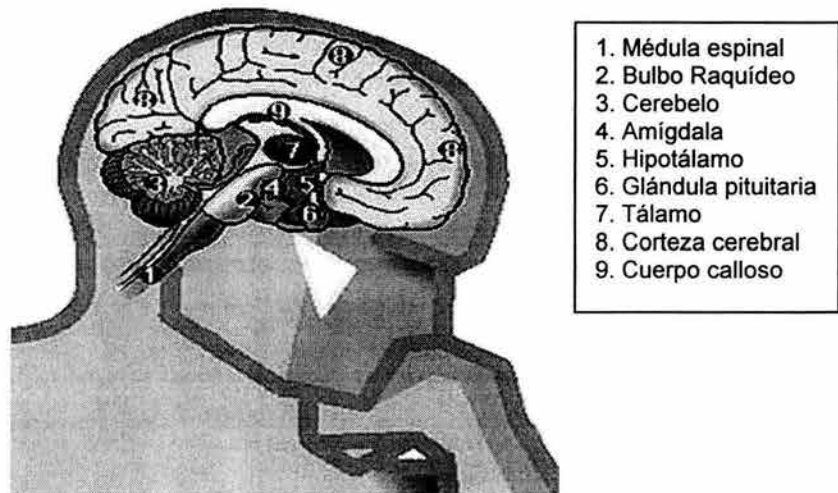
⁶² D. Goleman, *La inteligencia emocional*, (México, 2000), pp. 32-49.

⁶³ H. Gardner, *Op.cit.*, p. 311.

La forma como funcionan los estados afectivos es la siguiente: el cerebro recibe múltiples señales del exterior a través de los órganos sensoriales, señales que pasan directamente al tálamo el cual se encarga de enviar dos mensajes, uno hacia la amígdala y el otro a los lóbulos prefrontales.

El órgano del cerebro que recibe primero el mensaje es la amígdala preparando de ese modo al organismo para que comience a actuar; la señal enviada a los lóbulos prefrontales toman unos segundos más pues es aquí donde se regulan los estados afectivos, porque parece ser parte de un circuito nervioso que puede mitigar todos los arranques emocionales negativos salvo los más intensos.

**FIGURA 3
ESTRUCTURA DEL CEREBRO**



Fuente: Enciclopedia Microsoft Encarta, (México,2003), online.

Como los lóbulos prefrontales, no pueden imponerse rápida y directamente a la amígdala tienen en cambio una serie de neuronas “inhibitorias”, capaces de anular las directivas que la amígdala envía frenéticamente. “La capacidad de los lóbulos prefrontales de inhibir los mensajes de la amígdala protege la claridad mental y mantiene nuestros actos en un curso estable”.⁶⁴

“Las conexiones entre la amígdala (y las estructuras límbicas relacionadas) y la neocorteza son el centro de las batallas o los acuerdos cooperativos alcanzados entre pensamiento y sentimiento”, porque la amígdala actúa como depósito de la memoria afectiva; “si la amígdala queda separada del resto del

⁶⁴ D. Goleman, *Op.cit.*, p. 106.

cerebro, el resultado es una notable incapacidad para apreciar el significado afectivo de los acontecimientos; a veces se llama a esta condición “ceguera afectiva”⁶⁵.

El neurólogo Joseph LeDoux, a principios de los noventa descubrió cómo trabaja la amígdala en el cerebro; sus investigaciones explican cómo un pequeño conjunto de neuronas se conducen -por una vía más corta y más directa- desde el tálamo hasta la amígdala permitiendo que ésta emita una respuesta antes de que sea registrada por la neocorteza es así como la antigua teoría que afirmaba que para formular las reacciones emocionales la amígdala dependía definitivamente de las señales de la neocorteza queda invalidada; de ese modo como se mencionó anteriormente, algunas reacciones pueden formarse sin la participación conciente y cognitiva.

“Las partes emocional y racional del cerebro han evolucionado juntas y, en realidad están entrelazadas, tanto estructural como bioquímicamente y trabajan juntas en un constante círculo de efectos recíprocos. A través de este mecanismo cooperador conseguimos no sólo la autoprimtiva conservación sino también la creatividad, la empatía, la sociabilidad y un limitado conocimiento de uno mismo”⁶⁶.

⁶⁵ D. Goleman, *Op.cit.*, p. 34.

⁶⁶ J. Segal, *Su inteligencia emocional*, (Barcelona, 1997), p. 43.

CAPÍTULO 4

EL EQUILIBRIO AFECTIVO Y LA PERSONALIDAD

Se puede decir que el hombre tiene tres importantes dimensiones: intelecto indicando -qué es lo que nos conviene, qué es lo bueno para mí-, voluntad - qué es lo que queremos- y afectividad -que nos apetece y que nos gusta-; actualmente la gente se deja llevar en gran parte por sus estados afectivos, pensando poco y educando también poco a la voluntad.

Parte del equilibrio afectivo se daría en línea con el saber controlar precisamente esas peticiones, equilibrándolas con las razones intelectuales y con la fuerza de voluntad. Una visión realista, equilibrada, revalorizada de la afectividad es profundamente humana y positiva.

El problema radica en el equilibrio entre los afectos, la razón y la voluntad, en la que estas dimensiones humanas no tienen que ser necesariamente conflictivas -como algunos afirman-, sino que deben integrarse en una unidad. Pero esto no será posible sin una vida virtuosa. La virtud como dice Aristóteles, reside en saber en qué momento, con qué propósito, de qué modo y con quién debemos emocionarnos. Por las virtudes, la voluntad puede asumir correctamente la afectividad, dirigiéndola y orientándola sin anularla.

Desde los tiempos de Platón el autodomínio ha sido considerado una virtud y su definición tiene mucho que ver con la inteligencia y el equilibrio afectivo, ya que éstos resultan elementos clave para conducir con bienestar la propia vida.

El autodomínio no debe ser excesivo, ya que puede dificultar el pensamiento y el desempeño intelectual además de impedir una fácil interacción social.

El comprender qué cosas tienen importancia para nosotros, cómo las experimentamos, qué es lo que queremos y sentimos, y cómo nos perciben los demás, resulta un conocimiento subjetivo sobre la naturaleza de nuestra personalidad que no sólo guía nuestro comportamiento a través de diferentes situaciones, sino que también nos sitúa en la perspectiva justa para elegir mejor.

El equilibrio afectivo es algo muy distinto a la supresión afectiva. Significa comprender los estados afectivos y, luego, utilizar esta comprensión para transformar las situaciones en nuestro beneficio. Como señaló Aristóteles, lo que se quiere es el estado afectivo adecuado, el sentir de manera adecuada a las circunstancias. El estado óptimo de la afectividad consiste en poseerla en grado adecuado, ni en exceso ni en defecto. Aristóteles basó la totalidad de su sistema ético en esta sencilla idea. A su juicio, todas las virtudes eran términos

medios entre los extremos de la posesión excesiva o insuficiente de un determinado estado afectivo.

4.1 Equilibrio afectivo y equilibrio emocional

“El equilibrio es una propiedad intrínseca y constitutiva de la vida orgánica y mental”.⁶⁷ Piaget ⁶⁸ no concibe el equilibrio psicológico como una balanza en estado de reposo , sino como una compensación de fuerzas integrada por las actividades del sujeto en respuesta a las perturbaciones exteriores. Éstas sólo pueden ser compensadas a través de las reacciones o respuestas adecuadas. Al máximo de equilibrio corresponderá no un estado de reposo, sino un máximo de actividades del individuo que compense las perturbaciones actuales.

En la vida mental existen órganos de equilibrio constituidos por mecanismos reguladores especiales, y ello a todos los niveles: de los reguladores elementales de la motivación (necesidades e intereses) hasta la voluntad, por lo que a la vida afectiva se refiere.

El factor de equilibrio debe considerarse, en realidad, como un factor que se añade a la madurez y al medio social. El equilibrio como tal se puede expresar como un resultado, resultado de un proceso; dado que, lo importante no es el concepto de equilibrio como “estado”, sino el proceso mismo de equilibramiento, resultado a su vez de una combinación de los procesos de asimilación y acomodación.

El equilibrio afectivo resulta ser un concepto más apropiado que el de equilibrio emocional, porque la personalidad no sólo se compone de emociones, sino también de sentimientos y pasiones. De acuerdo con las diferencias anteriormente señaladas de estos componentes de la afectividad, cabe destacar que los sentimientos, propiamente dichos, constituyen los aspectos finos ⁶⁹ de la afectividad, y que, por lo mismo, serán los que favorezcan las relaciones humanas sin conflictos.

⁶⁷ J. Piaget, *Op.cit.*, p. 145.

⁶⁸ *Ibid.*, pp. 146-164.

⁶⁹ Fino: Delicado y de buena calidad en su especie. Referido a la persona: De exquisita educación; urbano y cortés. Afectuoso.

4.2 Relación entre inteligencia y equilibrio afectivo

La inteligencia y el equilibrio afectivo son conceptos distintos mas no opuestos, ya que ambos son recursos sinérgicos, en donde el uno sin el otro son incompletos e ineficaces; el equilibrio afectivo “va a materializar los mejores recursos de acción posibles, cuando la toma de decisiones racional no es factible, ya sea porque poseemos un conocimiento parcial, unas metas en conflicto, o recursos limitados”.⁷⁰

Cuando la inestabilidad afectiva es demasiado poderosa, reduce a su vez la capacidad de relación intelectual, tal como sucede en los casos de excesiva estabilidad afectiva.⁷¹

Es un hecho incuestionable que la expresión afectiva es imprescindible para el desarrollo psicológico normal del individuo, siendo, al mismo tiempo, uno de los factores básicos del equilibrio y del bienestar individual. Cuando se produce una modificación en la organización afectiva de la persona, aquella repercute en todo el individuo, en su eficiencia intelectual, en sus actitudes y en su comportamiento.

⁷⁰ L. Greenberg, *Op.cit.*, p. 47.

⁷¹ H. Rorschach, *Psicodiagnóstico*, (Buenos Aires,1977), p. 75.

4.3 Madurez emocional y sistema de valores

Una cuestión importante que hay también que señalar es la que se relaciona con la **madurez**. Este término se refiere al desenvolvimiento completo de las capacidades y potencialidades del individuo. Esto, por supuesto, será necesariamente una cuestión relativa, ya que se debe tener en cuenta el amplio margen de variaciones individuales en lo que se ha dado por llamar madurez de la personalidad en todos sus múltiples aspectos. Por otra parte, el concepto y la definición de madurez dependerá mucho de las pautas sociales y culturales.

La madurez física y funcional son relativamente fáciles de definir. La maduración física se alcanza cuando el crecimiento esquelético y del resto del organismo llega a su máximo. Y otro tanto cabe decir de la maduración fisiológica.

Por el contrario, la madurez emocional es una cuestión más compleja que requiere mayores precisiones. Una persona puede mostrar una conducta perfectamente madura en determinadas situaciones –por ejemplo, en el trabajo-, pero también una evidente inestabilidad emocional en su casa o en su vida marital. La madurez es una cualidad del equilibrio personal que progresa a lo largo de la vida del individuo.

El concepto de **madurez emocional** presupone un ajuste, una adaptación estable y satisfactoria frente a la vida en sus diversos ámbitos. Dicho ajuste se logra mejor cuando el individuo es capaz de controlar sus intereses egoístas y sabe asimilar las normas sociales o las modalidades de otras personas. Acaudillar la vida afectiva es una de las manifestaciones más decisivas de la madurez de la conducta de una persona.

Los principales procesos que intervienen en la consecución de la madurez emocional son los siguientes:

- 1) El logro de la propia independencia y la confianza en sí mismo.
- 2) Tener metas definidas y trabajar en forma autónoma para alcanzarlas.
- 3) La conversión de los impulsos biológicos o de carácter afectivo en actividades aceptables socialmente.
- 4) Manifestación de los propios estados afectivos en forma constructiva.
- 5) Una clara y equilibrada apreciación de la realidad, dado que, aun poseyendo imaginación, no se debe distorsionar aquélla indebidamente por efecto de la fantasía o de la fabulación.
- 6) La obtención de un adecuado equilibrio entre el dar y el recibir.
- 7) La relativa liberación de un indebido egoísmo o de un excesivo espíritu competitivo.

- 8) El control de la agresividad y los impulsos hostiles. Sólo los fuertes pueden ser corteses y tolerantes. La hostilidad es un signo de debilidad
- 9) Búsqueda de objetivos razonables, que estén dentro de las posibilidades, oportunidades y capacidades del sujeto.
- 10) Sensata apreciación de las propias ventajas, virtudes o defectos y limitaciones, ya sea en el trabajo, en el juego, en las horas libres, etcétera.
- 11) Contar con la suficiente flexibilidad y adaptabilidad para enfrentarse con las exigencias de situaciones nuevas.
- 12) Las satisfacciones de las necesidades del momento deben lograrse y ser consideradas en relación con futuras necesidades.
- 13) Un desarrollo de la conciencia que sirva de equilibrada guía y contribuya a un mayor crecimiento.

Hablamos de la madurez emocional como algo dinámico que implica saber qué se es como individuo, con qué valores se cuenta y cómo es el medio en el que se desenvuelve la persona y su relación con él; así como también implica la capacidad para controlar y dominar los estados afectivos, capacidad de desarrollarse y expresarse cada vez mejor, manteniendo un equilibrio relativamente constante, producto de la integración de su personalidad como un todo.

Es así, que el arte de las relaciones —exige la madurez de algunas habilidades emocionales, tales como el autodomínio y la empatía. Sobre esta base, las habilidades de la persona maduran. Estas son las capacidades que contribuyen a la eficacia en el trato con los demás.⁷²

Actualmente en nuestra sociedad, son cada vez más frecuentes los casos de agresión, desesperación, asesinatos, imprudencia, inseguridad, abandono, maltrato, descuido, sólo por mencionar algunos, en los que se refleja la inmadurez emocional, lo que resulta preocupante porque nadie está exento de esta errática corriente.

La consecución de una buena madurez emocional supone superar tanto la dependencia como el egocentrismo característicos de la infancia y controlar los deseos y los instintos para hacerlos compatibles con las necesidades o requerimientos de otras personas, en busca de un acrecentamiento del bienestar individual y social.⁷³

Muchos investigadores⁷⁴ han intentado describir las fases de la madurez emocional haciendo hincapié en procesos de desarrollo continuo, en los que un

⁷² D. Goleman, *Op.cit.*, p. 141.

⁷³ W.L. Linford Rees, *Texto básico de psiquiatría*, (Buenos Aires, 1980), pp. 87, 88.

⁷⁴ H. Gardner, *Op. cit.*, p. 301.

individuo tiene la opción de volverse cada vez más autónomo e integrado que subraya las características intrapersonales.

La formación personal lleva a la adquisición de capacidades integradas (integración del Yo), a tener ese equilibrio interior que da como resultado una persona madura. Una persona madura se le puede definir como la que tiene una buena integración de sus capacidades, un buen autocontrol, una buena relación con su entorno y la potencialidad de realización por medio de su sistema de valores, ya que éstos marcan el sentido de la vida individual y la ausencia de ellos el sin-sentido.

El inicio del proceso de integración es la autovaloración, traducida en autoestima; la autoestima está basada en los valores. Se trata de un "sentimiento base", un sentimiento de respeto por uno mismo. Este sentimiento necesita, para mantenerse y verse reforzado, de un sistema de valores coherente y congruente, lo cual se va logrando a través de la madurez, ya que a medida que la persona madura, aprende a conocer lo que ha de aceptar o rechazar.

"En la familia se dan las condiciones básicas para que los hijos fortalezcan su personalidad y adquieran los valores sociales necesarios para que se corresponsabilicen de los intereses y necesidades comunitarios. En la relación familiar se aprende la superación personal, los valores trascendentes, a establecer compromisos, y a cuidar de los intereses de los demás. En ella se promueve la independencia psicosocial y la madurez".⁷⁵

Cada quien, desde los primeros años de la infancia, va elaborando una autoimagen, positiva o negativa, y una escala de valores que llega a ser peculiar y única donde pueden existir desajustes entre los valores prolatos (enseñados o declarados) y los valores reales (auténticos), dicho de otra forma, entre lo que decimos y lo que buscamos o necesitamos; de este modo los valores pueden influir en el comportamiento porque con frecuencia están ligados a la personalidad, ya que ellos "se refieren a los principios y postulados básicos que guían las creencias, las actitudes y comportamientos".⁷⁶ (Véase Cuadro I en anexos)

El aclarar los valores, el construir conscientemente una escala de valores y el comprometerse con ella, es para cada individuo o grupo social un postulado firme de higiene mental, de productividad, de progreso y de bienestar.

⁷⁵ A. Siliceo A., D.Casares A., y J.L. González M., *Liderazgo, valores y cultura organizacional*, (México, 1999), p. 36.

⁷⁶ J. Gordon, *Comportamiento organizacional*, (México, 1997), p. 78.

Los antiguos griegos tenían una filosofía extraordinaria, manifestada en tres palabras presentadas en secuencia: *ethos*, *pathos* y *logos*.⁷⁷

Ethos es la personalidad ética; esta incluye las actitudes, motivaciones, convicciones y los valores; va a expresar el modo de cómo vive y los principios que rigen las relaciones de la persona. El *ethos* es la credibilidad personal y la confianza que inspiramos; a partir de él se desprenden los actos buenos y los actos malos. *Pathos* es el lado empático, las emociones y los sentimientos. *Logos* es la lógica, la parte razonada de la exposición. Lo ideal es construir una escala de valores planteada bajo el *ethos*, *pathos* y *logos* lo que nos lleva a obtener un mayor grado de honestidad,⁷⁸ a ser aceptados y reconocidos por parte de los demás. (Véase Cuadro I en anexos).

Es célebre la clasificación de Eduard Spranger⁷⁹ que distingue los seis valores siguientes: a) teóricos, b) estéticos, c) económicos, d) sociales, e) políticos, f) religiosos. Allport, Vernon y Liedszky⁸⁰ prepararon un *test* para objetivar en los individuos el predominio de cada uno de estos valores, lo cual originó seis tipos de ejecutivos en las organizaciones:

Teórico.- Está interesado en el descubrimiento de la verdad por medio de una posición crítica y racional. Da lugar a estructuras originales.

Estético.- Concede gran valor a la forma, armonía, individualidad y elegancia.

Económico.- Interesado en lo que es útil y práctico. Se adapta a los objetivos de la empresa.

Social.- Concede gran valor al amor a la gente, amable, benévolo y generoso. La organización es sumamente informal.

Político.- Se interesa por el poder personal, la influencia y el renombre. Ejerce una estructura rígida.

Religioso.- Busca la abnegación. Estructura basada en los principios personales e idealistas.

Los valores personales de los gerentes son importantes, puesto que influyen con los valores institucionales para guiar hacia un punto determinado dando la tónica a la organización. Para bien o para mal el gerente es un hombre de valores y antivalores.

⁷⁷ S. Covey, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, (México, 1996), p. 330.

⁷⁸ Honestidad.- Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace (pensar, decir y hacer).

⁷⁹ E. Cerdá, *Op.cit.*, p. 248.

⁸⁰ M. Rodríguez, *Los valores clave de la excelencia*, (México, 1992), p. 60.

“Los dos polos que representan los valores humanos que toda empresa debe buscar y salvaguardar son: el respeto a la dignidad de las personas y el bien común”.⁸¹

⁸¹ M. Rodríguez, *Op.cit.*, p. 48.

4.4 Temperamento, voluntad y carácter

Se halla muy difundida la idea de que la afectividad es, en cierto sentido, la causa de la conducta; surge entonces un interrogante: ¿se trata de un concepto válido? **Bowlby**, en sus trabajos, llega a la conclusión de que "los procesos destinados a interpretar y a evaluar los estímulos sensoriales indudablemente desempeñan un rol causal al provocar determinada conducta".⁸²

Por los estudios de Bowlby⁸³ sobre infantes internados en instituciones, sabemos que la carencia de un vínculo de unión puede producir efectos devastadores en el desarrollo normal en la generación presente y en las posteriores, tal como la dificultad en la habilidad del individuo para conocer a otras personas.

La historia evolucionista y la cultural se han combinado para hacer de la **relación infante y su madre**⁸⁴ un componente indispensable para el crecimiento normal del individuo. La educación que la madre le da al infante juega como un componente informativo y formativo, permitiendo que el niño desarrolle sus posibilidades innatas. Numerosas evidencias ponen de manifiesto que las influencias que se ejercen desde los contextos primarios (familia) son más eficaces en la configuración de la personalidad del individuo que las dependientes de la herencia. El sistema cultural, la estructura social y el desarrollo afectivo en la crianza y educación resultan ser la fuente primaria del carácter del individuo, de la estructuración de la personalidad y de su configuración psicológica. El contexto emocional donde los niños se desarrollan proporciona el primer referente. Un buen ambiente socioafectivo proporciona el repertorio emocional que permite canalizar las emociones de forma que mejore su calidad de vida futura. El comportamiento y actitud de los padres o cuidadores son modelos que influyen de forma decisiva.

Por ejemplo,⁸⁵ las madres que responden a las propuestas infantiles, que son sensibles a sus demandas, accesibles a sus necesidades y cooperadoras en las actividades conjuntas, durante el primer año de vida de un niño, tienen más probabilidad de que su hijo desarrolle una relación de apego seguro; mientras que adultos menos atentos, sensibles y cooperadores podrían contribuir a desarrollar en sus hijos vinculaciones inseguras, bien sean ansiosas u hostiles, así como una menor actividad social y expresar en menor medida emociones y afectos.

⁸² J. Bowlby, *El vínculo afectivo*, (Barcelona, 1993), p. 140.

⁸³ H. Gardner, *Op.cit.*, p. 292.

⁸⁴ *Ibid.*, pp. 292-299.

⁸⁵ E. Fernández-Abascal, *Emociones y salud*, (Barcelona, 1999), p. 57.

“La psicología contemporánea, en efecto, admite la función de los sentimientos en el comportamiento vital del organismo y ve en ellos el anuncio de situaciones presentes o futuras, anuncio que permite afrontar tales situaciones del mismo modo en que un dispositivo de alarmas pone en acción los medios para afrontar un peligro.”⁸⁶

“La familia es el lugar de la formación del carácter”, el entorno social y cultural pueden incidir en dicha formación debido al vacío (disolución de la familia o falta de valores familiares) que ésta puede estar dejando en la persona. De esta manera “son las familias las responsables de que los otros medios de influencia tengan o no peso en la formación del carácter de las personas”.⁸⁷

El carácter podría definirse como “una forma de ser y actuar derivada fundamentalmente y esencialmente de una armónica conjugación entre la inteligencia, la voluntad y la afectividad”⁸⁸ “(...)el carácter en su significado más verdadero, se define como una estructura virtuosa la cual implica un denso coeficiente de autodominio el que se reduce a un dominio sobre la afectividad”; así lo sostiene Llano Cifuentes, quien también argumenta que el autodominio es necesario en el cultivo de la propia personalidad, como un rasgo trascendental en el carácter. Con esto, no se da una supresión o represión de los estados afectivos sino una consideración amplificadora de la persona, al dominar, superar o trascender las tendencias humanas; por lo tanto, esta resistencia, orientación o dominio no consiste en que los estados afectivos desaparezcan sino en que no prevalezcan. Las pasiones son importantísimas, pero si siguen su propio rumbo destruyen al individuo.

“Todas las fuerzas vectoras del carácter concurren y se centran en la voluntad, y sólo secundaria y periféricamente en el entendimiento y la afectividad. Es la voluntad la que, por su propia decisión autónoma, o bien se deja mover por el entendimiento o bien se deja mover por los estados afectivos o por ambos cuando hay entre ellos concordia y armonía”.⁸⁹

Ahora bien, analizaremos el temperamento a partir del estilo de acción, es decir, cómo se actúa o cómo se responde a algo, ya que podemos entender al temperamento como la prontitud para evocar una emoción o estado de ánimo determinado que hace que la gente sea melancólica, tímida o alegre, los cuales son rasgos de personalidad manifestados tempranamente en el individuo, ya

⁸⁶ N. Abbagnano, *Op.cit.*, p. 1045.

⁸⁷ C. Llano Cifuentes, *Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter*, (México, 1999), pp. 127,128.

⁸⁸ *Ibid.*, p. 114,

⁸⁹ *Ibid.*, p. 142.

que éste nos es dado en el nacimiento, “forma parte de la lotería genética que tiene una fuerza apremiante en el desarrollo de la vida”.⁹⁰

Por ejemplo,⁹¹ los niños tímidos parecen llegar a la vida con un circuito nervioso que los hace más sensibles incluso a la tensión más suave; de ese modo la diferencia entre un niño tímido y un niño sociable reside en la excitabilidad de un circuito nervioso centrado en la amígdala por lo que el niño tímido nace con una neuroquímica que hace que ese circuito quede fácilmente excitado.

Sin embargo, no estamos necesariamente limitados a las características afectivas heredadas; Goleman señala que “los genes por sí solos no determinan la conducta; el entorno, sobre todo lo que experimenta y aprende la persona a medida que crece, determina la forma en que una predisposición temperamental se expresa por sí misma a medida que la vida se desarrolla. A medida que avanza el desarrollo, el individuo se construye, poco a poco, una personalidad cuyos aspectos afectivos definen el temperamento. Las capacidades afectivas no son fijas; con el aprendizaje correcto pueden mejorar: las razones de esto radican en cómo madura el cerebro humano. El cerebro humano no está en modo alguno totalmente formado en el momento del nacimiento. Sigue modelándose a lo largo de la vida y su crecimiento se produce durante la infancia”.⁹²

De este modo, el temperamento de un bebé puede evaluarse básicamente observando sus reacciones afectivas y a partir de cuatro dimensiones:⁹³ afectividad, sociabilidad, actividad e impulsividad. Los niños con fuerte temperamento serán aquellos que muestren excesivas reacciones de llanto, cólera o intranquilidad.

La sociabilidad también está próxima al comportamiento afectivo, en la medida que evalúa el grado de deseo interactivo que muestra el bebé, así como la frecuencia de iniciativas y respuestas a situaciones de contacto con otros. La actividad hace referencia a la activación general del sistema motor. Finalmente, la impulsividad evalúa el tiempo de reacción, la rapidez con que se responde (mediante acciones y estados afectivos) a los estímulos del medio.

Así, el temperamento infantil y el tipo de lazo afectivo que se establece con los padres constituye a su vez una variable predictora del tipo de relaciones que el individuo establece con sus iguales. La interacción del niño con sus padres

⁹⁰ D. Goleman, *La inteligencia emocional*, (México, 2000), p. 251.

⁹¹ J. Kagan, *Galen's Prophecy*, Nueva York, 1994, 155-157, citado por D. Goleman, *Ibid.*, pp. 253, 254.

⁹² *Ibid.*, p. 260.

⁹³ E. Fernández-Abascal, *Op.cit.*, p. 58.

moldea las expectativas que posee sobre las demás personas con los que puede interactuar. Por lo tanto, un niño que posea una relación de apego segura desarrollará una imagen responsiva de sus padres, que hará que desarrolle expectativas positivas sobre los demás, los cuales a su vez tendrán respuestas positivas hacia él.

En el caso contrario,⁹⁴ el niño se aísla del mundo de los iguales, pierde oportunidades para desarrollar las habilidades derivadas de interacción con los iguales y, por tanto, continúa reforzando su aislamiento. El niño aislado acaba siendo rechazado, con pronóstico de presentar estados afectivos de tristeza, ansiedad y temor, los cuales se reflejan en conductas de evitación, de aislamiento. Este grupo de trastornos se ha denominado problemas de personalidad.

⁹⁴ *Ibid.*, p. 64.

4.5 La personalidad como reflejo de los aspectos afectivos

No es posible tratar a fondo el tema de las relaciones humanas si se ignora el tema de la personalidad, ya que ésta es la síntesis de todas las características bio-psico-sociales de un individuo. La personalidad es fruto de la herencia biológica, y del medio ambiente; por lo tanto, el temperamento (factores heredados) y el carácter (factores adquiridos), constituyen la personalidad; “lo heredado se refiere a la estructura orgánica que determinará las posibilidades de actividad mental, y lo adquirido consiste en las experiencias que el individuo acumula en el curso de su vida, la acción de las cuales le permitirá integrarse en una síntesis que le hará manifestarse como diferente a los demás. La influencia familiar juega un papel muy importante en el proceso formativo de la personalidad. El vínculo creado entre el niño y la madre, derivado de las necesidades físicas del menor, se desborda hacia el terreno afectivo”.⁹⁵

“Los sentimientos, las emociones y las pasiones son en gran parte las responsables de las características de una personalidad”⁹⁶ dado que los estados afectivos están comprendidos dentro de los rasgos generales que integran la personalidad dirigiendo el comportamiento. “El control afectivo permite reaccionar en forma adecuada ante cualquier situación presentando al individuo con una personalidad equilibrada. Una personalidad eficiente sólo se logra cuando se tiene la capacidad suficiente para adaptarse con facilidad a todas las situaciones y saber actuar, ante cualquiera de ellas, en forma que satisfaga a uno mismo y a los demás”.⁹⁷

Cuando la persona tiene un conocimiento eficaz sobre cómo encauzar, dirigir y aplicar sus estados afectivos, permite que éstos trabajen a favor, y no en contra de su personalidad.

A medida que el individuo conozca mejor su personalidad más preparado estará para regular su propia vida y para comprender mejor el comportamiento de las demás personas. “La interacción que permite este conocimiento mutuo (...) harán posible el establecimiento de mejores relaciones humanas”.⁹⁸

⁹⁵ J. Álvarez, *Las relaciones humanas*, (México, 1976), pp. 42,43.

⁹⁶ E. Cerdá, *Op.cit.*, p. 256.

⁹⁷ J. Álvarez, *Op.cit.*, pp. 44,45.

⁹⁸ *Ibid.*, p. 48.

4.6 Teoría de Hermann Rorschach como el fundamento teórico de los aspectos afectivos de los gerentes en la organización

Uno de los propósitos de ésta investigación, es tratar los aspectos afectivos de la personalidad, a la luz de los conceptos del psiquiatra **Hermann Rorschach**, autor del *Psychodiagnostik* publicado en el año 1921, donde se compilan los resultados de su "experimento psicológico", que era en definición una prueba perceptiva para el análisis de la estructura de la personalidad de un individuo. Rorschach⁹⁹ nació en Zürich, Suiza, en 1884; después de graduarse en 1910, comenzó a trabajar como médico asistente en el manicomio de Münsterlingen y después en el de Münsingen. Desde 1914 hasta 1915, fue médico de la Clínica Psiquiátrica y del Asilo de Waldau, pasando luego al Hospital de Herisau, como médico de segunda. Falleció el 2 de abril de 1922, mientras desempeñaba este cargo, a consecuencia de una apendicitis que en pocos días se complicó con peritonitis fatal.

Al **test de Rorschach**¹⁰⁰ se le ha considerado una de las pruebas psicológicas más completas para el estudio de la personalidad. En Estados Unidos, Japón, Holanda y Finlandia (por citar algunos países) es una de las pruebas que más se utiliza. Desde 1940 hasta principios de 1960, se consideraba incompleto entre los psicólogos clínicos holandeses un informe psicológico que no considerara dicha prueba y para 1986 Holanda ya contaba con la Sociedad Holandesa del Rorschach. El *test* se ha expandido rápidamente por todo el mundo; la Sociedad Internacional del Rorschach ha patrocinado trece Congresos; el primero de ellos se realizó en 1949, en Zurich y el XIII Congreso fue realizado en Paris atrayendo a más de 650 participantes de 31 países diferentes.

La prueba consta de 10 láminas compuestas por manchas de tinta (negras, algunas en negro y rojo, y otras policromáticas) (Fig.4) sobre un fondo blanco. "Estas láminas son simétricas, las cuales incitan a la interpretación de figuras completas". La prueba consiste en interpretar formas accidentales, es decir imágenes sin configuración determinada".¹⁰¹ Las láminas son presentadas de manera sucesiva al sujeto preguntándole qué ve en ellas, cómo y dónde localiza lo observado.

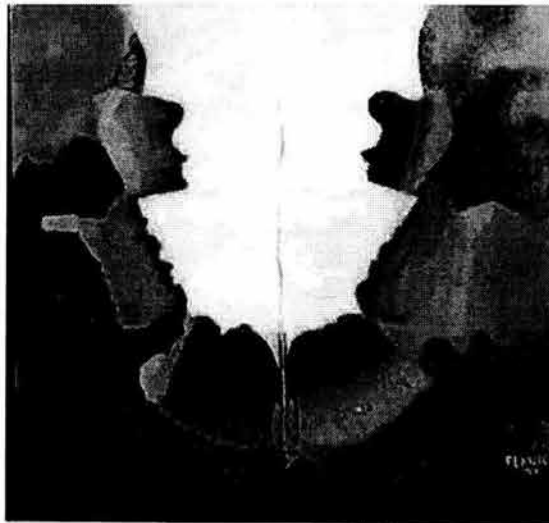
⁹⁹ H. Rorschach, *Op.cit.*, p. 17.

¹⁰⁰ Rorschachiana XVIII. *Yearbook of the international Rorschach Society.*, (Berna,1993), pp. 5,102,119 y 136.

¹⁰¹ H. Rorschach, *Op.cit.*, p. 23.

"Las interpretaciones de estas figuras accidentales pertenecen al campo de la percepción y de la apercepción,¹⁰² más bien que al de la imaginación"; es decir, el análisis del *test* está basado en lo que las personas perciben, ya que visualizan en las manchas diferentes figuras. Para mencionar sólo algunos pocos ejemplos que ilustran sobre las características del *test*, cabe señalar que interesa (entre otras cosas), el número de respuestas que se ha suministrado.

FIGURA 4
MANCHA DE TINTA



Fuente: III Congreso virtual de psiquiatría, www.psiquiatria.com, (Barcelona,2002).

El número depende más de los factores emocionales que de los asociativos, el tiempo de reacción (la prueba completa insume, término medio, de veinte a treinta minutos; lo cual no puede considerarse como un tiempo de reacción exacto), la frecuencia con que se encuentra al rechazo a responder ante las distintas láminas, la localización de lo observado, su forma (respuestas de forma designadas con la letra F); esta prueba de interpretación formal permite evaluar cada uno de los componentes de lo que se ha dado en llamar "inteligencia". Uno de ellos es, sin duda, la agudeza de la percepción formal.

Si presenta movimientos (respuestas cinéticas designadas con la letra M) si se perciben diferentes aspectos, si se perciben utilizando toda la lámina o parte de ella (en qué detalles de una lámina se visualizan los elementos), si lo observado tiene color (respuestas cromáticas designadas con la letra C), si se observan objetos inanimados, humanos, animales, paisajes, el tipo de respuestas,

¹⁰² Apercepción: Acto interno de reconocimiento del objeto percibido.

etcétera. Sería interminable describir la infinidad de respuestas posibles.

Codificado el *test* se calculan los valores de las variables y comparándolos con los de la población normal, se encuentran múltiples aspectos de la personalidad del sujeto. Entre ellos y agrupados según diferentes clases, se encuentran: Cómo es su inteligencia: si preferentemente inductiva o deductiva, si son procesos ordenados o confusos. Si es más teórica que práctica, o viceversa. Si es detallista, incluso en exceso. Si es capaz de establecer relaciones entre elementos distintos o si tiende a un menor esfuerzo resultando imprecisa y superficial. Cómo es su visión del mundo, si como la mayoría o peculiar, aunque correcta. Cuánto le preocupan las convenciones sociales, si como a todos o a los más o a los menos. Si tiende a distorsionar la realidad, y en qué magnitud. Si da respuestas extravagantes, en las que se establezcan relaciones o propiedades imposibles, lógicas inadecuadas, etc. El grado de rigidez o flexibilidad en sus ideas y planteamientos. Si se dan en él demandas o necesidades básicas que originen procesos de pensamiento no enteramente controlados que puedan interferir en su capacidad de concentración y atención.

Todos estos componentes pueden hallarse más o menos desarrollados, de modo que configuran entre sí un incalculable número de variantes parciales y totales de la inteligencia. No cabe duda, pues, que la prueba de interpretación de manchas permite realizar un examen muy diferenciado de la inteligencia.

También la relación entre las respuestas cinéticas (de movimiento) y las cromáticas (según colores y tonalidades) permite establecer determinadas conclusiones diferenciales y generalizaciones.

La prueba proporciona una orientación sobre el estado afectivo del sujeto, informa respecto de la estabilidad o inestabilidad, fortaleza o debilidad de los estados afectivos, lo intensivo o extensivo de la reacción afectuosa, el dominio o falta de dominio sobre las reacciones, la represión o libertad de reacción.

"Las respuestas cromáticas (C) han demostrado representar la afectividad: cuanto más C, tanto mayor es la inestabilidad emocional del sujeto; cuanto más cinestésias, tanto más estabilizada es la afectividad",¹⁰³ es decir, hasta qué punto permite que sus emociones influyan en sus decisiones, y cuál es su interés por el mundo emocional, cómo muestra sus afectos, si con buen control en forma madura, con poco de modo más egocéntrico, o incluso descontroladamente y con explosiones, si tiende a constreñir sus respuestas afectivas y en qué magnitud lo hace, si es habitualmente disconforme y opositorista.

¹⁰³
Ibid., p. 40

"Han demostrado ser índices de inestabilidad afectiva, la irritabilidad, la sensibilidad y también la sugestibilidad." ¹⁰⁴ "Los sujetos que dominan sus emociones tienen la particularidad de preferir las figuras azules y verdes, evitando notablemente las rojas." ¹⁰⁵

*"(...)el número de respuestas cromáticas ofrece un índice de la inestabilidad de los afectos, pero en sentido relativo, o sea en proporción con las respuestas M, traduce la medida en que se manifiesta la labilidad emocional, es decir el grado de estabilización de los afectos".*¹⁰⁶

La labilidad del afecto debe considerarse en su sentido más amplio, incluyendo la capacidad normal de adaptación emocional. El concepto de capacidad de adaptación emocional representa lo que se podría llamar labilidad afectiva normal. Cuando la afectividad inestable se disciplina y se restringe, el resultado es adaptabilidad emocional. La motilidad inestable, cuando se controla y restringe, da como resultado adaptabilidad motriz, habilidad. El control óptimo de la afectividad y la motilidad da como resultado habilidad social.

Mientras más estables son los afectos, mejor es la visualización de formas, mientras más lábiles son los afectos, más imprecisa es la visualización de formas. Mientras más se acerca el número de CF (color – forma) al número de FC (forma – color), mayor es la visceralidad, inestabilidad y egocentrismo del sujeto.

Cuando la adaptabilidad es intensiva, el afecto y la motilidad estables, torpeza, adaptabilidad a la realidad insuficiente y adaptabilidad extensivo insuficiente, corresponde al tipo de personalidad "introvertido" ¹⁰⁷ (tipo M), hablando en lenguaje técnico. Se considera a la persona introvertida como alguien que se ha metido en sí mismo, que vive más adentro de sí que en el mundo exterior y que tiene dificultades para acercarse al mundo que le rodea. No se debe decir que el sujeto normal de tipo M es "introvertido" sino describirlo como capaz de introversión o introversivo, para indicar que no es una característica fija, sino móvil.

A la persona tipo C se le da el calificativo de extratensivo (extravertido según el psicoanalista suizo Jung), no siendo opuesto al introversivo, sino simplemente diferente.

El tipo de experiencia de un individuo, indica la forma en que experimenta la persona mas no cómo vive, ni hacia qué dirige sus esfuerzos. Un individuo puede tener rasgos de introversión muy predominantes pero ser decididamente extratensivo en su comportamiento. El sistema con el que cuenta el individuo para asimilar las experiencias es mucho más amplio, se trata de un instrumento

¹⁰⁴ *Ibid.*, p. 38.

¹⁰⁵ *Ibid.*, p. 41.

¹⁰⁶ *Ibid.*, pp. 73-80.

¹⁰⁷ Término original de C.G. Jung.

más extenso que aquel que se usa en la vida. Una persona tiene una cantidad de registros con los que puede experimentar, pero sólo usa algunos en la vida diaria, a veces tan pocos que lo dejan bastante estereotipado.

A través del *test* de Rorschach, se da el proceso completo de la percepción, la cual es realizada con toda la personalidad, el estilo, temores, recuerdos, y peculiar forma de acercarse a los demás, de interesarse por los objetos; con el modo especial de ver la vida a través del particular prisma de cada sujeto.

La información que se puede obtener sobre las relaciones interpersonales del sujeto, en cuanto a su visión tanto de sí mismo como de los demás, integral o parcial, basada en su propia experiencia o fruto de su fantasía. Cómo ve sus interrelaciones personales, si como de cooperación o más bien como agresivas. Si se siente aislado. Si es dependiente y consecuentemente exigente con los demás y tolerante consigo mismo. En relación con la afectividad, puede indicar hasta qué punto permite que sus emociones influyan en sus decisiones, cómo muestra el sujeto sus afectos (sentimientos, pasiones y emociones).

Consideramos que el planteamiento teórico del experimento psicológico de Rorschach resulta fundamental, ya que presenta una base para el análisis de la estructura de los aspectos afectivos de la personalidad del individuo; permite observar cómo el sujeto maneja, según su inteligencia, su afectividad; si controla o no sus emociones, etcétera. La personalidad es un elemento importante porque incluye aspectos intelectuales, afectivos, impulsivos, fisiológicos y morfológicos siendo una forma de responder ante los estímulos y las circunstancias de la vida, dando como resultado el comportamiento.

4.7 Evaluación de los aspectos afectivos a través del Test de Lüscher

Durante miles de años los humanos han decorado su cuerpo y su entorno con colores insólitamente vivos que estimulan los órganos visuales. Desde el descubrimiento de los primeros pigmentos artificiales tales como el ocre rojo con el que nuestros antepasados se pintaban el cuerpo hace cien mil años, hemos venido usando los colores en virtud de sus efectos emocionales. Existen investigaciones que sugieren que al menos parte de nuestras respuestas emocionales al color son innatas.

Un autor que ha utilizado los colores para el estudio de la personalidad es **Lüscher**,¹⁰⁸ psicólogo alemán quién demostró que el color tiene un poder insospechado para influenciar nuestras vidas materiales mediante un *test* de colores hoy en día ampliamente utilizado para el diagnóstico de situaciones de *stress* oculto.

El *test* de los colores es una técnica de diagnóstico del equilibrio psicossomático actual de un sujeto; fue creada y ha tenido amplia difusión desde hace más de 25 años. Su campo de aplicación es clínico, laboral y forense. Clínico porque permite evaluar el nivel de estabilidad y equilibrio en el aquí y ahora del sujeto. En el campo laboral es un buen *test* de inicio dentro de la batería psicotécnica porque además de lo expuesto permite conocer la capacidad de trabajo, de rendimiento y el grado de compromiso actual que el sujeto tiene con sus actividades. Esto se realiza a través de la evaluación de lo que en este *test* se llama el grupo laboral, conformado por los colores verde, rojo y amarillo.

En el campo forense nos permite observar el equilibrio nervioso y emocional del sujeto y el nivel de conflictos presentes en el mismo, esto implica ansiedad, nivel de agresividad y afectividad.

Aparentemente las personas expuestas, incluso de forma mínima, a varios colores monocromáticos, presentan una respuesta inmediata en sus sistemas nerviosos automáticos. Y lo que es aún más importante, es que el *test* muestra que las personas que son conocidas por ser daltónicas, reaccionaban a los mismos colores exactamente igual que las que no lo son. De este modo se demuestra que los colores contienen una forma de energía transmisible que actúa directamente sobre el cerebro incluso a través de la piel. La ciencia define el color como "una forma de energía radiante", una vibración del espectro electromagnético.

¹⁰⁸ M. Lüscher, *Test de los colores*, (Buenos Aires, 1974), pp. 13-20.

La forma como se administra el *test* es la siguiente:

El *test* consta de 8 tarjetas que están conformadas por los siguientes colores:

Azul, verde, rojo, amarillo, violeta, marrón, negro y gris.

Se ponen en la mesa ante el sujeto evaluado las 8 tarjetas de colores y se le pide que las observe unos instantes tratando de conectarse con cada uno de los colores y eligiendo en primer término aquel color que más le guste en ese momento; se le pide que no lo asocie ni con sus colores favoritos ni con el color que usa en su vestimenta, etcétera, sino que elija el color en función del impacto positivo que le genera en este momento, y así luego de esta primer elección se le dice que deberá hacer lo mismo con el resto de las tarjetas dejando para el último los colores que menos le gusten. Es decir, se le pide que vaya eligiendo una tarjeta por vez de acuerdo al color que más le agrade.

"La preferencia por un color y el rechazo de otro significan algo muy determinado y reflejan un estado mental o de equilibrio glandular, o bien de las dos cosas." ¹⁰⁹

Cada uno de los colores tiene un significado psicológico; por ejemplo:

El azul se relaciona con la necesidad que el sujeto tiene de encontrar un estado de estabilidad y equilibrio afectivo.

El verde se relaciona con la autoestima en el sentido de la necesidad de afirmarse en sí mismo a través de la fuerza de voluntad y la perseverancia.

El rojo se relaciona con la actividad, el deseo de acción y la sexualidad.

El amarillo se relaciona con el deseo de proyectarse activamente hacia metas más elevadas.

El violeta se relaciona con el plano de la fantasía, los ideales románticos y espirituales y un poco con la necesidad de construir una realidad más mágica que realista, por ello es común en adolescentes y mujeres.

El marrón se relaciona con las necesidades primarias del sujeto, con la necesidad de bienestar material, el deseo de arraigo, y las necesidades del cuerpo en el sentido orgánico.

El negro se relaciona con una actitud negativa ante la vida producto quizás de un estado actual de decepción, confusión y ansiedad. Dificultad para encontrar un sentido constructivo y positivo a la realidad presente.

¹⁰⁹ M. Lüscher, *Op. cit.*, p. 14.

El gris se relaciona con un estado de ambivalencia que lleva a una situación de pasividad y a un no compromiso con la situación presente, tanto afectiva como de actividad.

Cada uno de estos colores tiene como hemos expresado una psicología particular que tiene una lectura desde lo intelectual, emocional y desde el hacer. Pero es importante destacar que además de la psicología del color hay otro elemento a integrar en este *test* que es la lectura del color en función de la posición en que se eligió.

Hay 8 lugares posibles para elegir un color y, según donde recaiga esa elección, se acentuará más o menos el significado psicológico básico del color; por ejemplo:

Cuál es el **objetivo deseado** y qué medio instrumenta la persona para dirigirse a ese objetivo lo vemos a través de los colores elegidos en **primer y segundo lugar**. El *test* nos permite conocer cómo es **la situación presente del sujeto**, cómo se siente actualmente a través de los colores elegidos en **tercer y cuarto lugar**. Los colores elegidos en **ultimo lugar** nos dan cuenta de **aquellas cosas que actualmente rechaza o necesita mantener al margen de su vida**. Los colores elegidos en la **posición 5 y 6** representan aquellas características o **recursos de la personalidad que el sujeto no utiliza actualmente por considerar que no es el momento adecuado para ello**.

Este *test* nos permite evaluar también si hay ansiedad y conflicto, la magnitud del mismo y el mecanismo de defensa que el sujeto utiliza para afrontarlo, sea positivo o negativamente. En el plano biológico y fisiológico nos permite dar cuenta si existe actualmente en el sujeto algún desequilibrio nervioso u orgánico de considerar.

Finalmente es importante destacar que es un *test* confiable, (ya que Lüscher lleva más de 25 años trabajando en él, además de que ha sido traducido a 27 idiomas) de rápida administración, escaso o nulo rechazo de ejecución por parte del sujeto y que además de permitirnos evaluar la situación psicosomática actual del sujeto, nos permite en el caso que detectemos algún desequilibrio importante realizar un seguimiento a través de *retest*. A diferencia de los *tests* proyectivos gráficos no requiere para su nueva toma un lapso de tiempo considerable ya que puede administrarse aun en la misma semana. Otra característica de esta prueba es que permite descubrir aspectos reprimidos de la personalidad, formas de sentir que no se verbalizan, pues deambulan por el inconsciente, todo esto, debido a que los colores son un estímulo que viaja por el nervio óptico hasta llegar al sistema límbico, cuna de los estados afectivos.

Además, según ha comprobado el doctor Lüscher mediante diversas mediciones -algunas incluso con electroencefalogramas-, el estímulo cromático tiene un

significado psicológico y fisiológico objetivo. Así, el rojo será para todos excitante. Lo que varía de persona a persona es la actitud frente a esa tonalidad: quien esté estresado, por ejemplo, difícilmente lo preferirá.

CAPÍTULO 5

RELACIONES HUMANAS

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica, en todas sus manifestaciones. Relacionarse con otra persona conlleva algo, más que un simple intercambio de información también implica intercambiar información sobre sentimientos, emociones y pasiones. Este intercambio afectivo constituye un proceso interactivo, el cual se puede evaluar según una escala que va de lo afectivamente tóxico a lo nutritivo. Este tipo de intercambio en su mayor parte resulta invisible pero no por eso es menos importante, ya que puede brindar inmensos beneficios a una organización. Al anticipar la dinámica de causa-efecto que se produce al compartir información afectiva, se puede conducir la relación por una dirección positiva.

Cada colaborador de la organización es parte del equipo afectivo de los otros, para bien o para mal; están siempre activándose mutuamente distintos estados afectivos. Este hecho ofrece un potente argumento contra la expresión desinhibida de estados afectivos tóxicos en el ambiente de trabajo. Por el lado bueno los estados afectivos positivos que pueden llegar a inspirar una empresa se basan, en gran medida, en lo que puede hacer sentir la gente que representa a esa organización.

Actualmente las organizaciones se están orientando más hacia el equipo y menos hacia a una rígida jerarquía. Goleman afirma que hacia los años noventa, el trabajo de equipo se convirtió en la aptitud gerencial más valorada, según estudios realizados sobre organizaciones de todo el mundo. Un grupo puede convertirse en un laboratorio de aprendizaje de las aptitudes que sus miembros necesitan para funcionar mejor juntos. Sin embargo, para que un equipo funcione debe existir un líder. Los mejores líderes de equipo logran que todos compartan un mismo sentido de la misión, los objetivos y el plan de trabajo, además de moldear el tono afectivo del equipo.

El gerente con inteligencia y equilibrio afectivo dentro de este entorno de flujo libre tiene que ser un hacedor de grupos, capaz de crear armonía a partir del desorden cuando es necesario, de convencer a los miembros de su personal de que trabajen en bien del beneficio común en un entorno que se caracteriza más por el cambio que por la estabilidad.

5.1 ¿Qué son las relaciones humanas?

Las relaciones humanas "constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo es la explicación y predicción del comportamiento humano y su finalidad; es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha". ¹¹⁰

Tratar con nuestros semejantes requiere de nosotros el empleo de adecuados sistemas de comportamiento que nos permitan resolver razonablemente todas las situaciones que puedan presentarse, muy especialmente aquellas que se deriven de actitudes con las que no estamos familiarizados o que, francamente, sean opuestas a nuestra forma de actuar.

En esta investigación el término relaciones humanas es una expresión que se usará con frecuencia para designar las formas en que los gerentes interactúan con sus subalternos o colaboradores.

Los científicos sociales, especialmente los interesados en el comportamiento humano, han contribuido -desde hace mucho tiempo- con sus teorías e investigaciones a la formación de un cuerpo de conocimientos en este campo. Sin embargo, la importancia que se le dio a la aplicación sistemática e interdisciplinaria data, poco después de los estudios de Elton Mayo en 1924, donde se recalca la importancia del estilo del gerente y con ello se revoluciona la formación de los administradores. La atención fue centrándose cada vez más en enseñar las destrezas administrativas, en oposición a las habilidades técnicas. Por último, su trabajo hizo renacer el interés por la dinámica de grupos.

"Todos necesitamos de los demás en virtud de la diferencia de conocimientos, habilidades y posibilidades que cada quien tiene y es esta interdependencia la que nos obliga a buscar las formas de ayuda mutua que, bien ejercidas, dan lugar a la aparición y práctica de buenas relaciones". ¹¹¹

En un sentido objetivo las relaciones humanas constituyen un instrumento para cumplir con las finalidades de la empresa, siempre y cuando éstas últimas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo las relaciones humanas tienen como finalidad el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería ser uno de los objetivos primordiales de toda organización. ¹¹²

¹¹⁰ V. Soria, *Relaciones humanas, teoría y casos*, (México, 1980), p. 19.

¹¹¹ J. Álvarez, *Op. Cit.*, p. 118.

¹¹² V. Soria, *Op. Cit.*, p. 39.

5.2 El papel que juegan las relaciones humanas en el trabajo

En la actualidad es muy difícil conseguir un empleo, por lo que resulta de suma importancia conservarlo una vez que se ha obtenido; para ello, es necesario no buscarse dificultades en las actividades laborales que se realicen y practicar buenas relaciones humanas. De esta forma, las personas podrán alcanzar un desarrollo que les permita presentar una adecuada imagen de su personalidad ante las demás personas con las que estará interactuando en la organización.

Una organización laboral, es un sistema orgánico que depende de la interrelación de los individuos que forman parte de ella. De allí que sea importante para el éxito de una empresa, no sólo que todos los empleados aprovechen al máximo sus capacidades; sino que también ayuden, a otros a hacer lo propio. En el contexto de las relaciones humanas entre gerente y colaboradores esto significaría que se debe formar un grupo de trabajo, en donde el gerente ayude a sus colaboradores a controlar sus estados afectivos, a comunicarse con eficacia, a solucionar sus problemas, a resolver sus conflictos y a sentirse motivados, "(...) dado que la organización no utiliza sólo la capacidad o el cerebro de las personas sino que emplea al ser humano por completo."¹¹³

Las habilidades sociales como el saber escuchar, comunicarse adecuadamente, adaptabilidad y respuestas creativas, dominio personal, confianza en uno mismo, motivación para trabajar, efectividad grupal, entre otras, cada vez son más importantes en el perfil laboral de los colaboradores de la organización. Lo anterior contribuye a desarrollar una política, en materia de relaciones humanas, que tiene como característica condicionar la disciplina y el funcionamiento interno de la organización armonizando así sus intereses y los de su personal con resultados de mutuo beneficio.

¹¹³ E. Soto, *Op. cit.*, p. 7.

5.3 Los grupos de trabajo y las relaciones humanas

En primer término es necesario tener presente, que el grupo ha sido el instrumento de sobrevivencia fundamental del ser humano. Porque nuestros recursos físicos, no habrían permitido a nuestros antepasados sobrevivir en el medio natural.

Un grupo es un conjunto de personas que interactúan unas con otras para conseguir ciertas metas. "Un grupo de trabajo incluye a dos o más personas dentro de un entorno laboral, donde de alguna manera colaboran para alcanzar las metas de su grupo y de la organización".¹¹⁴

La organización bien constituida es la que se integra con tantos grupos primarios sean necesarios, en la razón de la división de trabajo; el bien común rige en estos casos la actividad de todos los miembros del grupo. Y consecuentemente se desarrolla y conforma un orden social, que tiene como objetivo básico el mencionado bien común. Su resultado, debido al interés de todos los integrantes del equipo en el bien común, es que todos y cada uno de ellos se preocupan de mantener incólume este orden social. Y se esfuerzan y cuidan que todos los otros se conformen a él, puesto que se protege al equipo velando porque se mantenga su orden social. El orden social es entonces producto del interés de los individuos por tener un grupo bueno y relaciones humanas satisfactorias.

"El equipo es el grupo en que cada individuo admite puntos de vista de los otros; su integración tiene finalidades prácticas, pues las metas que se fijan dentro del mismo casi siempre son más altas que las de la propia gerencia se propone el espíritu de equipo se manifiesta cuando los integrantes se han identificado plenamente y los resultados son muy significativos, pues en virtud de que las decisiones que se toman son obra de todos, esto les eleva la moral y encuentran agradable el trabajo".¹¹⁵

La capacidad de conseguir que todos los miembros de un equipo disfruten con lo que están haciendo constituye el núcleo de la consolidación del equipo, por lo que es importante que el gerente logre establecer vínculos, fomentar las relaciones humanas, colaboración y cooperación entre los miembros del equipo, para crear una sinergia laboral que contribuya a alcanzar los objetivos del equipo y de la organización.

¹¹⁴ *Ibid.*, p. 143.

¹¹⁵ J. Álvarez, *Op. Cit.*, p. 210.

5.4 El conocimiento interpersonal

Las organizaciones requieren que las personas trabajen juntas y se comuniquen. En teoría estas relaciones interpersonales deben ser productivas, cooperativas y satisfactorias. A menudo los gerentes se topan con que no es así; por lo tanto los gerentes necesitan tener o desarrollar en su caso habilidades sociales para entenderse a sí mismos, entender a los demás, analizar una relación para ejercitarla de forma productiva, comunicarse en los niveles adecuados para producir un intercambio eficaz de información. De esa manera, estas habilidades conducen al conocimiento experto de las relaciones interpersonales.

El conocimiento interpersonal del gerente le va a permitir inducir comportamientos deseables en los demás. No basta con que éste conozca muy bien su puesto de trabajo en los aspectos técnicos, sino que debe ser capaz de crear y mantener relaciones sociales, tener una comunicación eficaz, reconocer y resolver conflictos, encontrar el tono adecuado en cada momento y percibir los estados de ánimo de los demás y trabajar en equipo.

Relacionarse bien con los demás significa conectar con ellos para intercambiar información de forma adecuada y significativa. Dentro de los principales componentes de la relación interpersonal están: ¹¹⁶

- a) Satisfacer las necesidades de cada cual. Conocer las necesidades de los demás y responder a ellas es importante, sobre todo, en situaciones en las que hay que resolver un conflicto y se necesita un consenso.
- b) Relacionarnos con los demás a lo largo del tiempo. Un aspecto importante de las relaciones es que tienen una continuidad, existen durante un período de tiempo. La continuidad nos permite ver a la otra persona en diferentes situaciones y circunstancias.
- c) Compartir pensamientos, estados afectivos e ideas. Este tipo de intercambio constituye un proceso interactivo, todo lo que manifestamos tiene un impacto sobre la persona que nos escucha, lo cual a su vez afecta, entre otras cosas, su forma de reaccionar.

“En las relaciones humanas lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás, por lo que es preciso familiarizarse con las ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas (...).”¹¹⁷

¹¹⁶ H. Weisinger, *Op. cit.*, p. 162.

¹¹⁷ J. Álvarez, *Op. Cit.*, p. 19.

5.5 El coeficiente intelectual y las relaciones humanas

Como se mencionó anteriormente; el coeficiente intelectual desempeñaba un papel extremadamente importante para determinar si una persona era inteligente o no; dentro de las teorías analizadas en ésta investigación, nos percatamos de que, la inteligencia general no es la única inteligencia que existe y se reconocen una gama de habilidades y destrezas importantes para la vida, por encima de un coeficiente intelectual. Es más, Peter **Druker** acuñó el término “trabajador del conocimiento” según el cual el trabajador se caracteriza por trabajar en equipo y que la unidad de trabajo son los equipos más que el individuo mismo. Esto lleva a pensar por qué el equilibrio afectivo puede ser una ventaja laboral para vivir en armonía con los que nos rodean.

En su conjunto, éstas teorías presentan una multifacética visión de la inteligencia, ofrecen una imagen más rica de la capacidad y potencial del individuo para alcanzar el éxito que la ofrecida por el típico coeficiente intelectual. En tal sentido, el coeficiente intelectual puede ayudar a comprender y afrontar el mundo a determinado nivel, pero precisamos de los estados afectivos para poder tratar y entenderse uno mismo y, a su vez, entender y tratar con los demás. Sin la conciencia de las propios estados afectivos, sin la capacidad de reconocer y valorar los propios estados afectivos para actuar en sincero acuerdo con ellos, las personas no podrían llevarse bien con los demás.¹¹⁸

La aplicación de la inteligencia para controlar los estados afectivos, hace que éstos trabajen para nosotros, utilizándolos con el fin de que nos ayuden a diseñar un comportamiento constructivo, tanto con respecto a nosotros mismos como con respecto de los demás, entendiendo por constructivo el comportamiento que nos permite desarrollarnos como personas y establecer relaciones positivas con los demás.

¹¹⁸ J. Segal, *Op. cit.*, p. 18.

5.6 El comportamiento inteligente de la gerencia

Las diferencias en la forma de ejercer una gerencia tienen importantes implicaciones en las relaciones humanas entre gerente y colaboradores. “De la misma manera que en la educación de los niños influye el modo de ser, la vida y la conducta de los padres, más que lo que hablan y predicán, en materia laboral el comportamiento del gerente tiene un peso muy significativo en la formación de los hombres a su cargo. Claro que este principio tiene una mayor aplicación en el ambiente familiar que en el de la organización”.¹¹⁹

En efecto, el comportamiento inteligente de la gerencia consistirá en lograr el mejor desarrollo de las actividades que tiene a su cuidado con éxito, creando las mejores condiciones para que el trabajo de los empleados a su cargo se realice en un clima de armonía y comprensión. “La medida de un comportamiento inteligente está determinada por la capacidad para aprender, cambiar, modificar la conducta y adaptarse a situaciones nuevas”.¹²⁰

Sin duda alguna, el gerente dentro de la organización en ocasiones requerirá cierta dureza. Es preciso saber cuándo mostrarse firme (por ejemplo, haciendo notar a alguien sin rodeos los errores cometidos en su tarea) y cuándo utilizar maneras más directas de guiar o influir. Es así como la gerencia también requerirá tomar decisiones duras: alguien debe indicar a los demás qué deben hacer llevarlos a aceptar y cumplir con sus responsabilidades y ser explícito en cuanto a las consecuencias. Es por eso que el gerente necesitará un comportamiento inteligente que lo ayude con la persuasión, la búsqueda de consenso y algunas artes de influencia para poder relacionarse efectivamente con sus colaboradores.

“Los choques en la personalidad entre el gerente y sus colaboradores, traen como consecuencia la inestabilidad en sus relaciones, y si no se procura superar las causas que les dan origen seguramente se presentarán situaciones conflictivas de difícil solución, posiblemente con resultados desastrosos, pues hay que tener presente que los conflictos que se manifiestan en una determinada área pueden tener repercusiones en otras, con el consabido perjuicio para la buena marcha de toda la organización”.¹²¹

¹¹⁹ J. Álvarez, *Op. Cit.*, p. 197.

¹²⁰ *Ibid.*, p. 89.

¹²¹ *Ibid.*, p. 207.

5.7 Equilibrio afectivo en las relaciones humanas

El sistema afectivo constituye el móvil principal de toda interacción social. Sin este sistema los empleados de una organización no se mostrarían nunca hostiles a la gerencia, no limitarían voluntariamente su rendimiento en el trabajo, ni plantearían jamás reclamaciones. Sin los estados afectivos, tampoco experimentarían la más mínima ambición por triunfar, ni tratarían de inventar procedimientos nuevos para ejecutar su trabajo, ni cooperarían con entusiasmo para alcanzar los objetivos de la empresa. Si los estados afectivos de la gente se pudiesen apreciar de una manera inmediata, no existiría tanta confusión en el campo de las relaciones humanas.

Las relaciones interpersonales constituyen el dominio del equilibrio afectivo; éste es el responsable de la sensibilidad y la adaptabilidad social. "Las personas agradables tienden a ser pacientes, cooperativas y empáticas. Varios de los rasgos (por ejemplo, equilibrio afectivo, simpatía y conciencia) implican menores probabilidades de conflictos interpersonales, ya que se trata de individuos más corteses, autodisciplinados y sensibles a los sentimientos y posturas de otros".¹²²

El equilibrio afectivo, en tal sentido no se debe entender cómo evitar las perturbaciones sino el saber atravesar los malos momentos que nos depara la vida, reconocer y aceptar los propios estados afectivos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse ni dañar a los demás. La difusión de este equilibrio afectivo, pocas veces valorado en su justa medida, haría del mundo (y por ende de las organizaciones) un lugar más agradable, menos agresivo y más estimulante. No se trata de borrar los sentimientos, emociones y pasiones, sino de administrarlas con inteligencia, dominar y controlar los excesos afectivos, con el objetivo último de hallar un equilibrio en consonancia con las circunstancias.

Es frecuente escuchar "controla tus emociones", y en demasiadas ocasiones nos hemos confundido y, en vez de controlar, lo que hemos hecho es simplemente "ahogar nuestros estados afectivos". Esto es un gran error, porque estos no son en sí mismos, ni buenos ni malos. La que puede ser buena o mala es nuestra respuesta. En todo caso, los estados afectivos nos dan pistas que nos permitirán analizarlos para lograr finalmente que trabajen a nuestro favor.

Se puede hablar de un equilibrio afectivo en las relaciones humanas dentro de la organización, cuando se puede tomar el control de las propias cogniciones y dirigir oportunamente las excitaciones nerviosas que surjan en el momento de la

¹²² K. Davis, *Comportamiento humano en el trabajo*, (México, 2003), p. 311.

interacción con otras personas.

Lo anterior requiere comprender la naturaleza del conflicto o problema como:

- El problema real no es quién está involucrado. El problema real es cómo respondemos.
- El problema real no es que nos moleste el problema. El problema real es cómo me siento.
- El problema real no es cómo ha ocurrido. El problema real es cuándo lo tratamos de resolver.

Es importante tener siempre presente que son los propios pensamientos, cambios corporales y comportamientos los que desencadenan las respuestas afectivas, y no los actos de otra persona o los acontecimientos exteriores.

En las relaciones interpersonales la dosificación de la proporción de afectividad y racionalidad debe graduarse cuidadosamente en cada etapa de la relación, y el énfasis en las clásicas salidas de lucha-huida, debe elegirse según la naturaleza del marco, el poder del oponente y la importancia de la meta.

El autocontrol, o el dominio de las propias emociones, sentimientos y pasiones, supone poseer una serie de habilidades que permiten a la persona hacerse cargo de las situaciones, decidir entre alternativas posibles y reaccionar ante los acontecimientos.

CAPÍTULO 6

HIPÓTESIS DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Hipótesis

Hipótesis general:

H_g: La inteligencia y el equilibrio afectivo de los gerentes son factores necesarios para un comportamiento eficiente en las relaciones humanas dentro de la organización.

Hipótesis específicas:

H₁: El equilibrio afectivo se refiere a un nivel de estabilidad general de la sensibilidad que resulta de un balance entre los sentimientos, emociones, y pasiones, en tanto el equilibrio emocional se refiere a las emociones.

H₂: La inteligencia y el equilibrio afectivo guardan una estrecha relación en el comportamiento armónico de la personalidad.

H₃: La capacidad de los gerentes para manejar los aspectos afectivos de su personalidad (sentimientos, emociones y pasiones) se puede evaluar por medio de algunas pruebas psicológicas.

H₄: La calidad del coeficiente intelectual juega un papel importante en las buenas relaciones humanas.

H₅: La afectividad equilibrada se expresa mediante sentimientos tiernos con respecto a ciertas personas, sin la intensidad transitoria de las emociones ni la impetuosidad, posesividad y exclusivismo de la pasión.

6.2 Variables

Variables.- independiente (V_i), y dependiente (V_d):

V_i : Equilibrio afectivo.

V_d : Relaciones humanas.

V_i 1: Estabilidad general de la sensibilidad.

V_d 1: Equilibrio afectivo.

V_i 2: Inteligencia y equilibrio afectivo.

V_d 2: Comportamiento armónico de la personalidad.

V_i 3: Pruebas psicológicas.

V_d 3: Evaluación de los aspectos afectivos.

V_i 4: Coeficiente intelectual.

V_d 4: Relaciones humanas.

V_i 5: Afectividad equilibrada.

V_d 5: Tonalidad de sentimientos, emociones y pasiones.

CAPÍTULO 7

METODOLOGÍA

7.1 Sobre el tipo de investigación

La investigación realizada es de tipo descriptivo-explicativo, con diseño de cuasiexperimento.

Por su carácter descriptivo se propuso dar un panorama lo más preciso posible del papel que juega el coeficiente intelectual en las relaciones humanas de los gerentes dentro de la organización y la relación que existe de éste con el equilibrio afectivo; del mismo modo, describir cómo se expresa dicho equilibrio en sus relaciones humanas, así como también indicar la forma por la que se pueden evaluar los aspectos afectivos de la personalidad de dichos gerentes.

La investigación se considera de tipo explicativo porque se propuso comprobar la posible asociación de las variables de la investigación planteadas en las hipótesis, así como también explicar por qué tienen importancia la inteligencia y el equilibrio afectivo de los gerentes en sus relaciones humanas.

Es una investigación con diseño de cuasiexperimento¹²³ con postprueba únicamente y grupos intactos, dado que no fue posible realizar la selección aleatoria de los sujetos participantes; sino que dichos grupos ya estaban constituidos. Uno de los grupos fue sometido al experimento de capacitación.

Recibe el nombre de cuasiexperimento porque no se han operado con los controles de un experimento “verdadero”, sin embargo el cuasiexperimento adquiere validez externa notoria porque ocurre en un ambiente real.

Los cuasiexperimentos¹²⁴ difieren de los experimentos “verdaderos” en la equivalencia inicial de los grupos (los primeros trabajan con grupos intactos y los segundos utilizan un método para hacer equivalentes a los grupos). Y difiere del preexperimento porque en este último no se puede inferir relaciones causales entre las variables (ya que no existen grupos de comparación) y éstas, son valiosas porque nos proporcionan el conocimiento de cómo manipular nuestro mundo sistemáticamente.

¹²³ R. Hernández S.; C. Fernández C., y P. Baptista L. *Metodología de la investigación*, (México, 1998), p. 169.

¹²⁴ *Ibid.*, pp. 107, 115, 116 y 135.

Esta investigación es cualitativa, dado que en principio estamos tratando de entender el contexto en el que se desenvuelve la inteligencia y el equilibrio afectivo en las relaciones humanas de los gerentes; lo cual requiere que la investigación sea lo suficientemente flexible debido a que no solamente estamos ante una realidad estática, sino ante un proceso que cambia con el tiempo; además, la propia investigación es necesariamente inductiva, dado que estamos trabajando con conceptos e intelecciones como es la inteligencia y los sentimientos, las emociones y las pasiones; partiendo de los datos y no recogiendo datos.

La metodología empleada fue enfocada a considerar a los gerentes y su escenario desde una perspectiva holística (sistémica, amplia, integrada), lo cual dificultó el determinar las variables de las hipótesis ya que es difícil reducir un todo a variables.

En cuanto a la validez, confiabilidad y muestra, conceptos fundamentales de la investigación cuantitativa;¹²⁵ cabe señalar que la validez de la investigación fue buscada a través del método de Visión Global, en el que los resultados nos permitieron comprender globalmente el fenómeno de estudio y llegar a concluir que es preferible hablar de autenticidad de los resultados más que de validez. Así mismo, la confiabilidad hablando desde el punto de vista cuantitativo, se refiere a reducir el error de medición al mínimo posible; en este caso las pruebas psicológicas proporcionan una medida objetiva y estandarizada.

En la investigación cuantitativa la selección de la muestra resulta crucial, puesto que al obtenerse mediante la aleatoriedad se aspira a que tal muestra tenga la misma distribución normal del universo y, por ende, los resultados obtenidos puedan generalizarse; en esta investigación el objetivo es la riqueza, profundidad y calidad de la información, no la cantidad y la estandarización; además que por tratarse de un estudio de comportamiento humano no es fácil que las empresas colaboren para este tipo de investigaciones.

Por último, cabe mencionar que lo importante de esta investigación de tipo cualitativo es que nos permitió estudiar a los gerentes de dos diferentes organizaciones y a experimentar lo que ellos sienten en sus luchas cotidianas en su ámbito laboral.

¹²⁵ J. Álvarez-Gayou, *Cómo hacer investigación cualitativa*, (México,2003), pp. 31 y 32.

7.2 Diseño cuasiexperimental

En este diseño se utilizaron dos grupos: uno de la empresa Pascual Boing y otro de Juguifruti; ambos grupos no fueron elegidos al azar, sino que ya estaban formados antes del experimento.

El grupo de Juguifruti no ha recibido capacitación en relaciones humanas, y el de Pascual Boing la ha recibido periódicamente; por lo que se evalúan sus efectos, así mismo se evalúa el grupo de Juguifruti y aunque no constituye un grupo de control, se trata de comparar las características de ambos grupos.

A continuación se muestra el diagrama del diseño cuasiexperimental:

Grupo Pascual Boing (6 gerentes) = G₁ X O₁

Grupo Juguifruti (6 gerentes) = G₂ — O₂

7.3 Simbología del diseño cuasiexperimental

G Grupo de sujetos

X Condición experimental (capacitación en relaciones humanas)

O Una medición a los sujetos del grupo.

— Ausencia de capacitación

7.4 Sujetos evaluados

Los sujetos que van a ser evaluados son 12 gerentes administrativos y operativos con diferentes años de antigüedad tanto en el puesto como en la empresa, todos de sexo masculino y de edades entre 40 a 60 años; (Tablas III y IV) laborando actualmente en de dos empresas mexicanas dedicadas a elaborar, envasar y comercializar bebidas de frutas naturales:

- ✓ La Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual, S.C.L.
- ✓ Juguifruti, S.A. de C.V.

TABLA III
DATOS DE LOS GERENTES DE PASCUAL BOING

Gerente	Sexo	Edad	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa	Capacitación en Relaciones Humanas
A	Masculino	41	12 años – 5 meses	21 años – 5 meses	Sí
B	Masculino	45	4 años – 3 meses	12 años – 0 meses	Sí
C	Masculino	55	20 años – 7 meses	27 años – 4 meses	Sí
D	Masculino	49	18 años – 3 meses	24 años – 10 meses	Sí
E	Masculino	40	9 años – 6 meses	12 años – 8 meses	Sí
F	Masculino	46	10 años – 2 meses	15 años – 3 meses	Sí

TABLA IV
DATOS DE LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI

Gerente	Sexo	Edad	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa	Capacitación en Relaciones Humanas
A'	Masculino	49	7 años – 5 meses	17 años – 11 meses	No
B'	Masculino	60	25 años – 6 meses	31 años – 1 mes	No
C'	Masculino	55	7 años – 7 meses	15 años – 9 meses	No
D'	Masculino	42	3 años – 6 meses	3 años – 6 meses	No
E'	Masculino	44	8 años – 5 meses	6 años – 5 meses	No
F'	Masculino	48	10 años – 9 meses	10 años – 9 meses	No

Sociedad Cooperativa trabajadores de Pascual¹²⁶

La Cooperativa de Trabajadores de Pascual es una empresa única, producto de lucha y esfuerzo. Se trata de una de las pocas experiencias donde una empresa social mexicana enfrenta con éxito la feroz competencia del mercado.

Hoy ocupa el tercer lugar en el sector de bebidas a base de frutas, donde abarca el 26% del mercado con su clásico "Boing"; las ventas del 2002, alcanzaron los dos mil millones de pesos. Actualmente cuenta con 4,500 trabajadores, casi la mitad de ellos cooperativistas.

Consume veinte mil toneladas de frutas al año, lo que beneficia a quince mil productores del campo; dos mil obreros del ingenio de Peruarán, Michoacán, dependen de la compra de veinticuatro mil toneladas de azúcar anuales. Además, genera siete mil empleos indirectos por insumos que compra.

La Entidad Mexicana de Acreditación le otorgó en el año 2002, el certificado ISO 9001 de calidad en comercialización, distribución y servicio al cliente. La calidad de sus productos le ha merecido diversos premios como el de la Excelencia Europea y el americano de calidad. La Cooperativa cuenta con una fundación cultural que apoya diversos proyectos culturales independientes; además, otorga becas a sus trabajadores para terminar su educación básica y apoya a los que desean seguir estudiando.

La Cooperativa cuenta con cuatro plantas; tiene una flotilla de mil camiones de reparto, además de 19 sucursales y 28 distribuidores independientes en casi todo el país.

La empresa refrescos Pascual, S.A., se fundó a fines de los 30's por el Sr. Rafael Víctor Jiménez Zamudio. Sus primeros productos fueron paletas Pascual y posteriormente, refrescos Pascual y agua de la misma marca; ésta última era agua purificada y únicamente permaneció 10 años aproximadamente en el mercado.

Las primeras instalaciones de Refrescos Pascual, S.A., se ubicaron en la colonia Anáhuac, posteriormente en la colonia San Rafael y finalmente en la colonia Tránsito. Una vez en esta colonia, a principios de los 50's la empresa puso en el mercado el refresco "Lulu y a mediados de esa misma década lanzó un producto de cola llamado "Mexi-Cola", el cual permaneció muy poco tiempo en el mercado. A inicios de la década de los sesenta la empresa gozaba de un gran reconocimiento dentro de la industria refresquera mexicana, ya que

¹²⁶ Información proporcionada por la Comisión de Educación Cooperativa de la Sociedad Cooperativa de Trabajadores de Pascual.

gracias a las habilidades empresariales del Sr. Rafael Jiménez, Refrescos Pascual contaba con instalaciones en el interior de la República, así como proyectos de envasadoras en Estados Unidos y en Japón.

A mediados de los 60's el Sr. Jiménez tiene contacto con la empresa sueca Tetra Pak, S.A. de C.V., cuya política es rentar sus máquinas envasadoras; con base en estas negociaciones logró la exclusividad del envasado Tetra Pak para el producto "Boing", y a finales de esta década, el Sr. Jiménez adquiere la planta Norte, cuyas instalaciones pertenecían a la empresa refresquera Canada-Dry. Así mismo adquiere la franquicia para la elaboración y comercialización de los productos de la misma. Sin embargo, la exclusividad del envasado Tetra Pak, como la franquicia de "Canada-Dry" se perdieron en 1982 al darse el movimiento de huelga.

En 1980, refrescos Pascual era una de las empresas más conocidas su lugar en el mercado era respetable: el cuarto después de Coca-Cola, Pepsi y Mundet. Se trataba de una empresa importante, con fama de estabilidad y con vistas a crecer contundentemente. El problema eran las relaciones internas, porque si bien Pascual estaba avanzando en materia administrativa y de mercadotecnia, estaba descuidado el factor humano. Salarios bajos y nulo reparto de utilidades, por lo que se vivía un ambiente tenso y condiciones laborales pobres.

El 18 de Mayo de 1982 los trabajadores de Refrescos Pascual deciden irse a huelga, parando las dos plantas del Distrito Federal. El antecedente del movimiento de huelga se da en marzo de 1982; en el régimen de López Portillo la moneda sufre un deslizamiento frente al dólar, por lo cual el Gobierno decretó un aumento emergente a los salarios. La mayoría de las empresas acataron esta disposición, no así Refrescos Pascual, donde se negó rotundamente el aumento al salario. Ante esa negativa, un grupo de obreros de Pascual acudieron a las oficinas del Partido Mexicano de los Trabajadores (P.M.T.) en busca de asesoría para hacer valer sus derechos. Los dirigentes del P.M.T. eran el Ing. Heberto Castillo (líder estudiantil del 68) y el C. Demetrio Vallejo (líder del movimiento de los ferrocarrileros); este último fue quien dirigió el movimiento de huelga de Pascual encausándolo al logro que actualmente conocemos como "Cooperativa Pascual".

La lucha de los trabajadores de Pascual fue larga e intensa; hubo momentos claves durante el transcurso de la misma; por ejemplo: la toma de las oficinas del séptimo piso de la Junta Federal de conciliación y Arbitraje; la formación del Comité de lucha de mujeres, la obtención del Contrato Colectivo de Trabajo, quitándoselo a la C.T.M.

Cabe señalar que el movimiento de Pascual, aparte de la unidad y organización de los trabajadores y del buen manejo de la asesoría, se mantuvo gracias al

apoyo y solidaridad de instituciones, organizaciones, así como por el pueblo en general.

En agosto de 1984, en ocasión de una asamblea previa a una audiencia que se iba a realizar con el entonces presidente Miguel de la Madrid, los trabajadores de Pascual acordaron anexar una alternativa más para la solución de su conflicto: la de adjudicarse los bienes de Refrescos Pascual, S.A. comprometiéndose a trabajar en cooperativa. Siendo esta última alternativa aceptada por las autoridades, y tras un largo peregrinar de Secretaría en Secretaría, los trabajadores de Pascual se encontraron como dueños de la empresa, pero sin capital para iniciar las actividades.

A pesar de que las autoridades habían asegurado que habría créditos para que la cooperativa empezara a funcionar, éstos nunca llegaron, pues el estudio de factibilidad realizado por un banco señalaba que se requerían trescientos mil millones de pesos para poder arrancar las dos plantas; que los trabajadores de Pascual no eran sujetos de crédito, y por carecer de la preparación necesaria para la administración de la empresa se otorgarían los créditos con la condición de que la cooperativa fuera administrada por personal calificado por el mismo banco. Lógicamente la negativa de los trabajadores fue rotunda y decidieron buscar créditos por otro lado.

El Sindicato de Trabajadores de la Universidad Nacional Autónoma de México (STUNAM) en un gesto solidario donó un millón cuatrocientos cincuenta mil pesos a la cooperativa; esta suma fue utilizada para tramitar los permisos de la unidades de reparto y para el mantenimiento de la maquinaria que llevaba bastante tiempo parada.

El 27 de mayo de 1985, la Sociedad Cooperativa Trabajadores de Pascual inicia sus actividades con el proyecto "Aguascalientes". Seis meses después, el 27 de noviembre, la cooperativa arranca su propia producción. En un principio, todo el personal percibía el mismo salario independientemente del trabajo que realizara fue hasta marzo de 1986 cuando empezó a funcionar el tabulador, y en mayo de ese mismo año se obtuvieron los primeros rendimientos.

La cooperativa enfrentaba un problema con los dueños de las dos plantas que pertenecían a Pascual, mismos que no fueron otorgados a los trabajadores, ya que no estaban a nombre del exdueño; debido a esto existía la inseguridad de los integrantes, ya que desafortunadamente para la empresa el laudo fue a favor de la familia Jiménez. Sin embargo, actualmente Pascual ya no cuenta con ese problema, ya que Andrés López Obrador expropió en febrero del 2003 dichos terrenos con un valor de 190 millones de pesos y se los dió a los cooperativistas.

La cooperativa ya cuenta con una nueva planta en Tizayuca, Hidalgo, la cual fue inaugurada el 20 de junio del 2003 por el presidente Vicente Fox. Cuenta con 300 trabajadores nuevos, misma que concentrará más de la mitad de la producción actual. Dicha planta tuvo un costo de treinta millones de dólares. El proyecto fue financiado en su mayor parte por la cooperativa y mediante un préstamo blando otorgado por el banco francés Credit Agricole de diez millones de dólares a devolver en cinco años.

La empresa en su búsqueda incesante de crecimiento, va encaminada a un fin determinado muy importante para la sociedad del nuevo milenio "la generación de empleos" y "globalizarse con un sentido social".

Juguifruti

Juguifruti es un nombre ficticio, creado por la autora de esta investigación a petición de la empresa para respetar el anonimato, ya que por tratarse de una investigación conductual la empresa trata de proteger a los gerentes que participaron, debido a que dicha información una vez publicada podría ser utilizada para otros fines.¹²⁷

Juguifruti, S.A. de C.V. tuvo sus orígenes en 1970 como una empresa productora de concentrados de fruta industrial; a partir de 1980 establece su segunda planta en el Estado de México, misma que hasta la fecha constituye el centro de operación más importante de la compañía; ambas plantas están dedicadas a la elaboración, envasado, comercialización, importación y exportación de jugos, néctares, bebidas de fruta, pulpas, concentrados y refrescos. La compañía también está dedicada a la distribución de sus productos a través de su propia red de distribución apoyada por distribuidores independientes.

De ese modo, Juguifruti cuenta con 2 plantas en México, una en el Distrito Federal y otra en el Estado de México. Además cuenta con 1 500 clientes en los diferentes canales de comercialización. Tiene presencia en todas las cadenas de autoservicios nacionales y regionales, así como en las tiendas de conveniencia y principales mayoristas del país.

¹²⁷ Información proporcionada por la Dirección de Recursos Humanos de la empresa.

Para el año 2004 Juguifruiti iniciará operaciones en su nueva planta manufacturera de jugos y bebidas de fruta en Venezuela. Esta planta cuenta con dos líneas de producción en la que fabricará 10 de sus principales productos, con una capacidad instalada de 10 millones de cajas estándar. Esta planta ha incorporado los últimos avances tecnológicos y generará 170 empleos, entre sindicalizados y de confianza.

Algunos de sus productos llegan alrededor de 15 países donde se cuenta con distribuidores independientes. Los principales países en términos de ventas son Estados Unidos y Venezuela, en segundo término destaca El Salvador. Sus ventas en el año 2002 fueron de \$1,600 millones de pesos y cuenta con 2,500 trabajadores.

7.5 Aplicación del instrumento de medición

Las pruebas psicológicas utilizadas en la presente investigación proporcionan una medida objetiva y estandarizada de muestras del comportamiento de las personas.¹²⁸ Dichas pruebas se basan en las diferencias individuales (intelectuales, relaciones humanas, personalidad y equilibrio afectivo) y analizan cómo y cuánto varía la aptitud del individuo con relación al conjunto de individuos tomado como patrón de comparación; por lo tanto, dichas pruebas se consideran con validez y confiabilidad porque ya han sido consideradas con capacidad para pronosticar de manera correcta la variable que se pretende medir y porque dichas pruebas tienen la capacidad para presentar resultados semejantes al aplicarla varias veces a una misma persona, presentando la menor desviación estándar alrededor de la media de los diversos resultados obtenidos.

Las cuatro pruebas utilizadas en la investigación son: el *Test* de Dominós para determinar el rango del coeficiente intelectual de cada gerente; dos pruebas de relaciones humanas: una el *Test* de relaciones que consta de cuatro partes, y el *Test* de inteligencia emocional en la parte relativa a las habilidades sociales; este *test* ha sido recientemente diseñado por el Consorcio para la investigación sobre inteligencia emocional en las organizaciones.¹²⁹ Además se utilizó el *Test* de los Colores de Lüscher para describir el equilibrio afectivo de cada uno de los gerentes.

¹²⁸ A. Chiavenato, *Administración de recursos humanos*, (Santa Fé de Bogotá, 2000), 261.

¹²⁹ El Consorcio para la Investigación sobre Inteligencia Emocional en las Organizaciones, está conformado por el gobierno federal de los Estados Unidos, firmas consultoras y corporaciones y tiene su sede en *Rutgers University*, en Nueva Jersey.

A continuación se mencionan las características de cada instrumento empleado en la investigación:

1) Inteligencia general.

Nombre: *Test* de Dominós o D-48.

Autor: Edgar Anstey

Administración: Individual (colectiva)

Duración: 45 minutos (con límite de tiempo).

Aplicación: Doce años en adelante. En este caso entre 40 y 60 años.

Significación: Mide el factor "g" de inteligencia general, aprecia las funciones centrales de la inteligencia, abstracción y comprensión de relaciones.

Elementos: Consta de cuarenta y ocho elementos, están ordenados en grado de dificultad, en donde el sujeto ha de abstraer la ley que rige una serie de fichas de dominó y continuar ésta.

2) Relaciones humanas.

Nombre: *Test* de Relaciones.

Autor: Werner Kirst y Ulrich Diekmeyer.

Administración: Individual

Duración: Sin límite de tiempo (aproximadamente 20 minutos).

Aplicación: En este caso entre 40 y 60 años.

Significación: Evalúa el nivel de relaciones humanas del sujeto.

Elementos: Consta de cuatro partes en las que el sujeto elige en cada caso la respuesta que considere más adecuada.

3) Habilidades sociales

Nombre: *Test* de Inteligencia Emocional.

Autor: Cherniss Cary.

Administración: Individual

Duración: Sin límite de tiempo.

Aplicación: En este caso entre 40 y 60 años.

Significación: Evalúa las cinco capacidades o habilidades de la inteligencia emocional sugeridas por Goleman; en este caso sólo se tomó la parte dirigida a las relaciones interpersonales.

Elementos: Consta de treinta y dos reactivos en escala de Likert ¹³⁰ y proporciona un porcentaje de calificación por cada dimensión de la inteligencia emocional.

4) Diagnóstico del equilibrio psicossomático

Nombre: *Test* de los Colores de Lüscher.

Autor: Max Lüscher

Administración: Individual

Duración: 5 a 8 minutos.

Aplicación: En este caso entre 40 y 60 años.

Significación: Evalúa el nivel de estabilidad y equilibrio afectivo en el aquí y ahora del sujeto.

Elementos: Elección por orden de preferencia de ocho colores (cuatro básicos y cuatro secundarios).

¹³⁰ Método desarrollado por Rensis Likert a principios de los treinta, el cual consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de juicios o afirmaciones ante los cuales el sujeto debe manifestar su reacción al elegir una de las cinco respuestas y calificar al objeto que se hace referencia.

7.6 Procedimiento

Los datos fueron recolectados de cuatro pruebas psicológicas aplicadas a 12 gerentes administrativos y operativos los cuales arrojan información significativa con relación a la inteligencia general de cada gerente, su equilibrio afectivo y el nivel de relaciones humanas que éste maneja. Además se obtuvo información complementaria sobre la última evaluación del desempeño laboral de cada uno.

Para la recolección de los datos se siguió el siguiente procedimiento:

- (i) Selección de los sujetos de investigación: Grupos ya formados (uno por cada empresa).
- (ii) La aplicación de los *tests* fue realizada por personal especializado de cada empresa.
- (iii) Los *tests* fueron resueltos en diferentes tiempos por los sujetos de investigación de cada empresa.
- (iv) Los resultados de los *tests* fueron proporcionados al investigador en forma anónima y con una letra clave para su identificación.
- (v) La evaluación del desempeño laboral fue proporcionada por las empresas.

7.7 Codificación de los datos

Algunos de los datos recolectados son de índole cualitativa, por lo que es necesario establecer un diálogo entre los datos y el análisis para tener información más completa. Para lo anterior se siguió el siguiente procedimiento:¹³¹

1. Observar la frecuencia en los resultados del *Test* de Lüscher de cada gerente con que se describe cada una de las características que definen el equilibrio afectivo según Rorschach señaladas en el punto 4.6 del Capítulo 4 (estabilidad de los afectos, su dominio e intensidad y la libertad para expresarlos).

¹³¹ R. Hernández Sampieri, *et al.*, *Op. cit.*, p. 289.

2. Integrar los patrones generales de respuestas mediante un proceso de comparación. Este proceso refleja patrones de integración entre los datos, y esto permite que los datos más importantes revelen las similitudes y diferencias dentro de las categorías y entre ellas.
3. Asignarle el código a cada patrón general de respuesta.
4. Elaborar la tabla de códigos ¹³² el cual es un documento que describe la localización de las variables y los códigos asignados a los atributos que las componen.

El análisis cualitativo por si solo nos proporciona una riqueza interpretativa, sin embargo el procedimiento de codificación es una técnica complementaria que nos proporciona información adicional para un mejor análisis de los resultados.

Las tablas V y VI muestran los patrones de respuesta del *test* de Lüscher ya codificados conforme al procedimiento anteriormente descrito de los gerentes de Pascual Boing y de Juguifrutí.

Para la codificación de los *Tests* de Dominós, de Relaciones y de Inteligencia Emocional no fue necesario realizar los pasos 1 y 2 del procedimiento de codificación, dado que ya estaban establecidas las categorías de acuerdo al puntaje. Las Tablas VII, VIII y IX muestran el puntaje que se puede alcanzar en cada prueba y su código.

La Tabla X muestra las variables que se están midiendo en cada prueba psicológica; así como los códigos asignados a cada uno de los puntajes alcanzados en la prueba.

¹³² *ibid.*, p. 320.

TABLA V
CODIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL TEST DE LÜSCHER
DE LOS GERENTES DE BOING

Gerente	Patrones generales de respuesta	Código
A	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Emplea su gran atracción personal en el trato con los demás. ✓ Habilidad de proyectarse hacia el resultado de su trabajo. ✓ Muestra impaciencia y agitación. ✓ No se da libremente. ✓ Cree que sus esfuerzos no están lo suficientemente valorados. 	5
B	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa de un modo ordenado, metódico y autónomo. ✓ Trata de evitar conflictos abiertos. ✓ Necesidad de sentirse más afectivo. ✓ Persona desasosegada. ✓ Es egocéntrico y fácilmente se siente ofendido. ✓ Las tareas laborales están bien realizadas. Su trabajo le satisface. ✓ Las dificultades y los problemas afectarán muy poco la realización de su trabajo. 	5
E	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actividad orientada a conseguir afecto. ✓ Necesidad de sentirse más afectivo. ✓ Persona desasosegada ✓ Es defensivo. ✓ Tiende a ser frío sentimentalmente. No quiere exponer su lado más vulnerable. ✓ Goza proyectándose en su trabajo. 	5
C	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Rechaza enérgicamente todo lo que encuentra desagradable. ✓ Se siente insatisfecho e insuficientemente valorado. ✓ Cree que no hay nadie en quien pueda apoyarse para conseguir un trato empático. ✓ Exige estima de los demás. Es egocéntrico y fácilmente se siente ofendido. ✓ No se da libremente. Es sensible y sentimental pero lo oculta. ✓ Trata de automotivarse en el trabajo a pesar de la insatisfacción que le genera. 	4
F	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Quiere estar libre de tensiones, conflictos y desacuerdos. ✓ Tiene finura de sentimientos y un tacto delicado para los detalles. ✓ Es inseguro. Busca estabilizarse y asegurarse sentimentalmente. ✓ No desea estar envuelto en diferencias de opinión. ✓ Necesidad de tranquilidad emocional. ✓ En el trabajo existe un propósito de mejorar la autoestima y su imagen ante los demás. 	4
D	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Evita la pérdida del afecto. ✓ Incapacidad de mantener relaciones firmes. ✓ Adopta una actitud crítica y exigente, ello produce discordias y lo lleva a ser voluble. ✓ Se siente insuficientemente valorado. ✓ Trata de resguardarse de conflictos molestos. ✓ Conserva un control estricto y vigilante sobre sus relaciones sentimentales. ✓ Tiene una actitud rígida y una inflexibilidad de naturaleza afectiva. ✓ En su trabajo goza proyectándose en algo que le resulta interesante. 	3

TABLA VI
CODIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL TEST DE LÜSCHER
DE LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI

Gerente	Patrones generales de respuesta	Código
A'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Actúa de un modo ordenado, metódico y autónomo. ✓ Necesita la comprensión empática. ✓ Emplea su gran atracción personal en el trato con los demás. ✓ Agitación, impredecibilidad e irritación por sentimiento de impotencia, sin embargo actúa con calma y con un mínimo de trastornos de modo que puede manipular sus amistades presentes. ✓ Goza proyectándose en su trabajo, pero muestra conflicto y ansiedad en el deseo de acción y eficiencia. 	4
C'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene necesidad imperiosa de ternura y afecto. ✓ Es exigente y muy especial con la elección de sus relaciones humanas. ✓ Tiene cuidado de evitar cualquier conflicto abierto. ✓ Desea ganar el apoyo de los demás por trato agradable y amabilidad. ✓ Sus tareas laborales están bien realizadas. Su trabajo le satisface. ✓ Las dificultades y los problemas afectarán muy poco la realización de su trabajo. 	4
E'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Tiene capacidad para hacerse querer por los demás y desea ganar su apoyo por su trato agradable y amabilidad. ✓ Imaginativo en exceso e inclinado al fantaseo y a soñar despierto. Puede tratarse de una inmadurez preadolescente prolongada hasta la vida adulta. ✓ Es sensible y sabe a preciar; pero no quiere que sus relaciones lo comprometan. ✓ Sus relaciones raras veces llegan a alcanzar la medida correspondiente a sus grandes expectativas sentimentales y a su necesidad de ser apreciado. ✓ Tiene reservas mentales y tiende a permanecer aislado y desvinculado sentimentalmente. ✓ Resiste cualquier forma de presión que provenga de los demás. ✓ Al desear ser considerado como alguien que expresa sus opiniones con autoridad, encuentra difícil reconocer que se ha equivocado. ✓ Conducta desasosegada o inconstante y un cierto grado de agitación mental. ✓ Goza proyectándose en su trabajo. Sus tareas laborales están bien realizadas. Su trabajo le satisface aunque se siente insuficientemente valorado. 	3
F'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Cree que recibe menos de lo que merece. ✓ Trata de huir a un ambiente estable y seguro. ✓ Quiere un contacto personal con otros que concuerden con él. ✓ Cree que sus asociaciones son superficiales. ✓ Reacciona con gran actividad y celo para lograr sus objetivos a toda costa. ✓ No desea estar envuelto en diferencias de opinión, discordias o discusiones. ✓ En la vida externa y laboral indica la capacidad de entenderse bien con sus compañeros, cooperando con ellos en beneficio mutuo y de la organización. 	3

TABLA VI (CONTINUACIÓN)
CODIFICACIÓN DE LAS RESPUESTAS DEL TEST DE LÜSCHER
DE LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI

Gerente	Patrones generales de respuesta	Código
B'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Necesita el reconocimiento de los demás. ✓ Ambicioso, quiere impresionar y ser propuesto como ideal ser popular y admirado. ✓ Se esfuerza por llenar el vacío que cree que lo separa de los demás. ✓ Se siente totalmente competente. ✓ Tiene miedo de que se le impida lograr lo que quiere y por lo tanto, exige que los demás reconozcan el derecho que tiene sobre ellos. ✓ Se coloca en un pedestal y tiende a dar discursos moralizadores a los demás. ✓ La aspiración se dirige hacia el incremento de estima tanto ante sí como a los ojos de los demás. ✓ Existe constancia de voluntad en el aspecto laboral. ✓ Existe cierto conflicto y ansiedad en el deseo de acción y eficiencia. 	3
D'	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Se siente exhausto debido a conflictos y discusiones. ✓ Se haya angustiado por la hostilidad aparente del ambiente. ✓ Es irritable y tiene accesos de ira, con la posibilidad de que sobrevengan neurosis sexuales o molestias cardíacas. ✓ Es rebelde y se resiente de todo lo que considera como exigencias irrazonables. ✓ Sentimiento de impotencia que lo somete a agitación e irritación y grave angustia. ✓ Gran tensión originada por causa del fracaso. ✓ Renuente a participar y cuando participa lo hace de un modo mecánico y artificial. ✓ Se violenta ante la idea de que es imposible alcanzar sus objetivos. ✓ Tiene la sensación de estar solicitado en exceso y de estar acosado hasta el punto de llegar a una postración nerviosa. ✓ Desea encerrarse en sí mismo para mantenerse libre de compromisos. ✓ Su aspecto laboral está cargado de tensiones que produce ansiedades. ✓ Su sistema está desequilibrado, colocando al aspecto laboral en la posición de rechazo. 	2

**TABLA VII
CODIFICACIÓN DEL TEST DE DOMINÓS**

Puntaje del <i>Test</i> de Dominós	Rango	Código
48 - 41	I	8
40 - 33	II +	7
32 - 28	II	6
27	III +	5
26	III	4
25 - 20	IV +	3
19 - 11	IV	2
10 - 0	V	1

**TABLA VIII
CODIFICACIÓN DEL TEST DE RELACIONES**

Puntaje del <i>Test</i> de Relaciones	Código
97 o más	6
88 - 96	5
79 - 87	4
66 - 78	3
57 - 65	2
Hasta 56	1

**TABLA IX
CODIFICACIÓN DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL**

Puntaje del <i>Test</i> de Inteligencia Emocional expresado en porcentaje	Código
90 - 100	5
80 - 89	4
70 - 79	3
60 - 69	2
50 - 59	1

TABLA X
CÓDIGOS ASIGNADOS A CADA PRUEBA PSICOLÓGICA

Variable	Tests	Categorías de escala	Códigos
Equilibrio afectivo	<i>Test de Lüscher</i>	Totalmente equilibrado Equilibrio Tendencia al equilibrio Tendencia al desequilibrio Desequilibrio Totalmente desequilibrado	6 5 4 3 2 1
Inteligencia General	<i>Test de Dominós</i>	Extremadamente alto Especialmente alto Bastante alto Promedio Promedio Bastante bajo Especialmente bajo Extremadamente bajo	8 7 6 5 4 3 2 1
Relaciones humanas	<i>Test de Relaciones</i>	Dirige demasiado consciente e interesadamente las relaciones. Se siente a gusto con sus amistades, pero es condescendiente. Resulta interesante en principio a otras personas pero no encuentra nuevos amigos con facilidad. Se porta con los demás de manera intuitiva y no ve lo que los demás esperan de él. Evita a otras personas para no tener que sujetarse a ellas. No se halla a gusto cuando se encuentra con otras personas.	6 5 4 3 2 1
Relaciones interpersonales	<i>Test de inteligencia emocional</i>	Destreza para las relaciones Tendencia a la destreza para las rel. Promedio Poca destreza para las relaciones Inhabilidad para las relaciones	5 4 3 2 1

7.8 Concentración de resultados

Los resultados obtenidos de las pruebas psicológicas aplicadas y la evaluación del desempeño de cada uno de los gerentes se muestra en detalle en los anexos. En esta sección sólo se muestran las tablas resumen por cada uno de los grupos experimentales. Tabla XI y XII.

**TABLA XI
RESUMEN DE PASCUAL BOING**

Gerente	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa	Test Dominós Rango	Test Relaciones	Test Rel. Interpersonales	Test de Lüscher	Evaluación de Desempeño
A	12 años 5 meses	21 años 5 meses	II +	Dirige demasiado conciente las relaciones humanas	85.0%	Emplea su atracción personal en el trato con los demás, no se da libremente. Aunque quiere entregarse y dejarse llevar considera que ello es una debilidad. En lo laboral es activo pero cree que sus esfuerzos no están siendo valorados.	Resultados alcanzados = 85%
B	4 años 3 meses	12 años 0 meses	II +	Dirige demasiado conciente las relaciones humanas	77.0%	Se siente aislado y sólo, busca afecto de los demás. Trata de evitar conflictos abiertos. Satisfacción en su trabajo.	Resultados alcanzados = 95%
C	20 años 7 meses	27 años 4 meses	II	Se siente a gusto en el círculo de sus amistades, pero es demasiado condescendiente.	64.0%	Rechazo a lo que encuentra desagradable. Se siente insatisfecho, cree que recibe menos de lo que merece. Exige estima de los demás. Es sensible y sentimental, pero lo oculta a todos excepto a sus íntimos. Trata de auto motivarse en el trabajo y persistir a pesar de la insatisfacción que le genera	Resultados alcanzados = 70%
D	18 años 3 meses	24 años 10 meses	II +	Interesante a las personas pero no encuentra nuevos amigos con facilidad.	80.0%	Lazos afectivos y de buena camaradería, ayuda a otros Se acerca y se aleja de los demás. Tiene una actitud rígida y de inflexibilidad afectiva. En su trabajo goza proyectándose.	Resultados alcanzados = 100%
E	9 años 6 meses	12 años 8 meses	II +	Dirige demasiado conciente las relaciones humanas.	78.0%	Persigue afanosamente sus objetivos. Frío sentimentalmente, considera inoportuno mostrar afecto. Goza proyectándose en su trabajo.	Resultados alcanzados = 100%
F	10 años 2 meses	15 años 3 meses	II +	Se siente a gusto en el círculo de sus amistades, pero es demasiado condescendiente.	71.3%	Quiere estar libre de tensiones, conflictos y desacuerdos. Tiene finura de sentimientos y un tacto delicado para los detalles. Evita conflictos abiertos con los demás. En el trabajo tiene propósito de mejorar la autoestima y su imagen ante los demás.	Resultados alcanzados = 80%

**TABLA XII
RESUMEN DE JUGUIFRUTI**

Gerente	Antigüedad en el puesto	Antigüedad en la empresa	Test Dominós Rango	Test Relaciones	Test Rel. Interpersonales	Test de Lüscher	Evaluación de Desempeño
A'	7 años 5 meses	17 años 11 meses	II +	Se siente a gusto en el círculo de sus amistades, pero es condescendiente.	63.3%	Emplea su atracción personal en el trato con los demás, actúa con calma y mínimo de trastornos, de modo que puede manipular sus amistades presentes. Goza proyectándose en su trabajo pero muestra conflicto y ansiedad.	Calidad y conocimiento= Bueno Cooperación= Buena Realiz. Proy= Regular
B'	25 años 6 meses	31 años 1 mes	IV +	Se porta con los demás de manera intuitiva, a veces no tiene éxito. Piensa poco en los demás.	54.6%	Necesita el reconocimiento de los demás. Ambicioso, quiere impresionar y ser propuesto como ideal ser tanto popular como admirado. Se siente totalmente competente en cualquier campo al que se dedique. Tiene miedo de que se le impida lograr lo que quiere y, por lo tanto, exige que los demás reconozcan el derecho que tiene sobre ellos. Quiere que sus propias opiniones prevalezcan. Como consecuencia, se coloca, así mismo en un pedestal y tiende a dar discursos moralizadores a los demás. Constancia de voluntad en el aspecto laboral.	Calidad y conocimiento= Regular Cooperación= Regular Realiz. Proy= Buena
C'	7 años 7 meses	15 años 9 meses	IV +	Se siente a gusto en el círculo de sus amistades, pero es condescendiente.	84.3%	Necesidad imperiosa de ternura y afecto. Exigente y muy especial en la elección de amistades. Trabajo satisfactorio bien realizado.	Calidad y conocimiento= Óptimo Cooperación= Buena Realiz. Proy= Buena
D'	3 años 6 meses	3 años 6 meses	II	Se porta con los demás de manera intuitiva, a veces no tiene éxito. Piensa poco en los demás.	56.3%	Es irritable y tiene accesos de ira. Se haya angustiado por la hostilidad aparente del ambiente. Se siente coartado y sometido a intolerable presión. Es rebelde y se resiente de todo lo que considera como exigencias irrazonables que se le hacen, Renuente a participar, y se aísla de cualquier colaboración directa, haciendo lo que debe de un modo mecánico y artificial. Desequilibrio. Aspecto laboral rechazado.	Calidad y conocimiento= Deficiente Cooperación= Insuficiente Realiz. Proy= Insuficiente.
E'	8 años 5 meses	6 años 5 meses	I	Interesante a las personas pero no encuentra nuevos amigos con facilidad.	58.6%	Tiene capacidad para hacerse querer por los demás debido a su interés manifiesto y a su trato agradable muy abierto. Inmadurez emocional. Tiene reservas mentales y tiende a permanecer aislado y desvinculado sentimentalmente. Goza proyectándose en su trabajo, pues le resulta interesante. Sus tareas laborales están bien realizadas y estarán bien integradas. Su trabajo le satisface.	Calidad y conocimiento= Bueno Cooperación= Deficiente Realiz. Proy= Óptima.
F'	10 años 9 meses	10 años 9 meses	II +	Interesante a las personas pero no encuentra nuevos amigos con facilidad.	80.0%	No desea estar envuelto en diferencias de opinión, discordias o discusiones. Se entiende bien con los compañeros. Descenso en la satisfacción y gozo en el trabajo. Fuerza de voluntad.	Calidad y conocimiento= Bueno Cooperación= Buena Realiz. Proy= Regular.

CAPÍTULO 8

RESULTADOS

De los 12 gerentes, su promedio en edad es de 48 años, la antigüedad en el puesto de 11 años, y una antigüedad en la empresa de 16 años. Todos los gerentes son hombres y el 50% ha recibido capacitación en relaciones humanas (específicamente los gerentes que corresponden a Pascual Boing).

Grupo Pascual Boing

De los seis gerentes del grupo, cinco tienen un **coeficiente intelectual** (C.I) especialmente alto que se ubica en el rango II+ de la curva de Gauss y el restante un C.I bastante alto rango II.

Las **relaciones interpersonales** obtenidas del *test* de inteligencia emocional muestran la evaluación promedio de la aptitud para desenvolverse en grupo, la capacidad para escuchar y la actitud frente a los demás. Dos de los gerentes obtuvieron la escala de 4, la cual significa tendencia a la destreza en las relaciones humanas; tres obtuvieron escala de 3 que es un resultado promedio y un gerente obtuvo escala de 2 resultando con poca destreza para las relaciones humanas.

En cuanto se refiere a los resultados del *test* de **relaciones humanas** tres gerentes dirigen demasiado conciente e interesadamente sus relaciones humanas; dos gerentes se sienten a gusto en el círculo de sus amistades y son condescendientes y uno resulta interesante a las personas pero no encuentra nuevos amigos con facilidad.

De los resultados del *test* de **equilibrio afectivo** tres gerentes resultaron equilibrados; dos con tendencia al equilibrio y uno con tendencia al desequilibrio.

Grupo Juguifrutí

De los seis gerentes del grupo uno resultó con **coeficiente intelectual** extremadamente alto ubicado en el rango I de la curva de Gauss; dos con un C.I especialmente alto, rango II+ ; uno con C.I bastante alto, rango II; y dos con C.I bastante bajo rango IV+.

En los resultados de las **relaciones interpersonales** obtenidas del *test* de inteligencia emocional; tres de los gerentes obtuvieron la escala 1 la cual significa inhabilidad para las relaciones humanas; uno obtuvo la escala 2 poca destreza para las relaciones humanas; y dos resultaron con escala 4 tendencia a la destreza en las relaciones humanas.

En cuanto se refiere a los resultados del *test* de **relaciones humanas** dos gerentes se sienten a gusto en el círculo de sus amistades y son condescendientes; dos resultan interesantes a las personas pero no encuentran nuevos amigos con facilidad; y dos se portan con los demás con habilidad intuitiva no teniendo éxito porque piensan poco en los demás.

De los resultados del *test* de **equilibrio afectivo** dos gerentes resultaron con tendencia al equilibrio afectivo; tres con tendencia al desequilibrio y uno desequilibrado.

La **H₃**: La capacidad de los gerentes para manejar los aspectos afectivos de su personalidad (sentimientos, emociones y pasiones) se evaluó satisfactoriamente por medio de pruebas psicológicas como el *test* de los colores de Lüscher, el *test* de relaciones y el *test* de inteligencia emocional.

En cuanto a la **H₄** La calidad del coeficiente intelectual juega un papel importante en las buenas relaciones humanas; confirmamos esta hipótesis en el sentido que para tener buenas relaciones humanas, se necesita de un coeficiente intelectual de gerentes con un estado normal de salud mental.

La **H₁**: El equilibrio afectivo se refiere a un nivel de estabilidad general de la sensibilidad que resulta de un balance entre los sentimiento, emociones y pasiones, en tanto el equilibrio emocional se refiere a las emociones se apoya esta hipótesis; dado que, la línea que divide un sentimiento de una emoción y de una pasión es tan imperceptible que a través de los años los estudiosos de la afectividad han ido englobando a todos los estados afectivos en una sola definición: el de la emoción sin tener cuidado de que si existen diferencias entre dichos estados.

La **H₅** se pudo verificar a través del análisis de los patrones de respuesta de cada gerente arrojados por el *test* de Lüscher donde la afectividad de los

gerentes expresada mediante sentimientos tiernos con respecto a ciertas personas, sin la intensidad transitoria de las emociones ni la impetuosidad, posesividad y exclusivismo de la pasión; en realidad corresponde a una afectividad totalmente equilibrada; ya que una afectividad equilibrada carece de alguna o algunas de las características mencionadas.

La H ; 2 La inteligencia y el equilibrio afectivo guardan una estrecha relación en el comportamiento armónico de la personalidad se confirman con base en los siguientes resultados:

1.- De los doce gerentes tres dirigen demasiado conciente e interesadamente sus relaciones humanas tienen un C.I especialmente alto (II+); lo que los lleva a tratar de evitar conflictos, a emplear su atracción personal en el trato con los demás y a no mostrar abiertamente sus afectos (se encuentran en el rango de equilibrio). Realizan su trabajo con satisfacción y tienen una evaluación del desempeño alta, excepto uno de ellos quien tiene más años de antigüedad en la empresa y en el puesto; quien a pesar de ser activo en su trabajo, la evaluación de su desempeño alcanzó sólo un 85% de sus objetivos propuestos; este gerente cree que sus esfuerzos no están siendo valorados; sin embargo, el resultado de su *test* de relaciones interpersonales muestra tendencia a la destreza en las relaciones humanas. A pesar de que todos han recibido la capacitación los otros dos gerentes tienen una destreza promedio para las relaciones humanas.

2.- Cuatro de los gerentes se sienten a gusto con su círculo de amistades y son condescendientes con ellas, quienes están divididos por el C.I; ya que dos de ellos lo tienen especialmente alto (II+) y son quienes evitan los conflictos, desacuerdos y tensiones, tienen finura de sentimientos y un tacto delicado para los detalles, emplean su atracción personal en el trato con los demás, actúan con calma y mínimo de trastornos (tendencia al equilibrio); ambos tienen satisfacción en el trabajo y su evaluación en el desempeño es buena. Uno de ellos tiene capacitación en relaciones humanas, resultando con destreza promedio para ellas; el otro no ha recibido capacitación por lo que los resultados arrojan poca destreza en relaciones humanas. De los gerentes restantes, uno tiene C.I bastante alto (II) y el otro bastante bajo (IV+); el primero tiene 55 años de edad, 27 años de antigüedad en la empresa y 20 en el puesto; se siente insatisfecho en su trabajo porque siente falta de reconocimiento, sin embargo trata de automotivarse rechazando todo lo que encuentra desagradable protegiéndose así de lo que pueda molestarlo o deprimirlo; es sensible y sentimental, pero lo oculta a todos excepto a sus íntimos (tendencia al equilibrio). Tiene capacitación en relaciones humanas, sin embargo muestra poca destreza para ellas y la evaluación de su desempeño es regular. El

segundo gerente tiene 55 años de edad, 15 años de antigüedad en la empresa y 7 en el puesto, realiza bien su trabajo y satisfactoriamente, la evaluación de su desempeño es buena y está a gusto con sus amistades siendo muy exigente y especial en su elección; aunque no tiene capacitación en relaciones humanas muestra tendencia a la destreza para ellas.

3.- Tres gerentes resultan interesantes en principio a las demás personas pero no encuentran nuevos amigos con facilidad y tienen tendencia al desequilibrio. Dos de ellos tienen un C.I de (II+) especialmente alto y el otro un C.I extremadamente alto (I). De los de C.I II+; uno tiene capacitación y lazos afectivos y de camaradería, es voluble, tiene actitud rígida y de inflexibilidad afectiva, goza proyectándose en su trabajo y tiene una evaluación del desempeño alta. El otro no tiene capacitación en relaciones humanas, se entiende bien con los compañeros, tiene fuerza de voluntad y un descenso en la satisfacción en el trabajo y la evaluación de su desempeño es buena. Por último, el gerente con C.I extremadamente alto (I), muestra características de introversión e inmadurez emocional, tiene tendencia al desequilibrio y goza proyectándose en su trabajo además que es bien realizado. La evaluación de su desempeño es regular, dado que tiene buena calidad y conocimiento, óptima realización en las ideas, pero cooperación deficiente. No tiene capacitación y destreza en relaciones humanas.

4.- Existen dos gerentes que se relacionan con los demás de manera intuitiva, pensando poco en los demás, por lo que no tienen éxito en sus relaciones humanas; ambos no tienen capacitación, muestran inhabilidad para las relaciones humanas; uno de ellos tiene el C.I bastante alto (II), y el otro bastante bajo (IV+); el primero tiene 42 años, 3 años de antigüedad en la empresa y 3 en el puesto, es irritable y tiene accesos de ira, se halla angustiado por la hostilidad del ambiente, es rebelde y renuente a participar, el aspecto laboral es rechazado totalmente; además la evaluación del desempeño es mala; en resumen muestra **desequilibrio afectivo**. Y el otro gerente con C.I bastante bajo (IV+), tiene 60 años, 31 años de antigüedad en la empresa y 25 en el puesto, necesita el reconocimiento de los demás, es ambicioso, quiere impresionar y ser propuesto como ideal, es autoritario y en sus funciones laborales muestra constancia de voluntad; en resumen, se sobreestima y tiene tendencia al desequilibrio.

5.- El equilibrio afectivo predomina en los gerentes con C.I especialmente alto, excepto en dos de ellos en quienes los resultados arrojan tendencia al desequilibrio y además tienen la característica de que resultan interesantes en principio a las personas pero no logran amigos con facilidad, muestran destreza para las relaciones humanas pero su círculo de amistades es selecto.

6.- De los seis gerentes que no recibieron capacitación, uno de ellos muestra poca destreza; tres muestran inhabilidad para las relaciones humanas, portándose con los demás intuitivamente, excepto un gerente con características de introversión; dos gerentes más muestran tendencia a la destreza en relaciones humanas pero su círculo de amistades es selecto.

7.- En general la capacitación en relaciones humanas puede llevar tanto a un nivel medio de destreza como a una tendencia a la destreza en relaciones humanas, excepto en donde existe poca destreza que puede deberse a la insatisfacción que el trabajo genere.

Además de la relación entre la inteligencia y el equilibrio afectivo, la capacitación y la madurez emocional son factores que complementan el comportamiento armónico de la personalidad.

CAPÍTULO 9

CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se llegó a las siguientes conclusiones:

En lo que respecta a la hipótesis general se encontró que la inteligencia y el equilibrio afectivo son factores que intervienen en la calidad de las relaciones humanas dentro de la organización de los gerentes de las dos empresas mexicanas, por lo que se puede afirmar que dicha hipótesis ha sido apoyada.

Se considera que un gerente con coeficiente intelectual especialmente alto, un cierto equilibrio afectivo y con capacitación en relaciones humanas no necesariamente es un perito en relaciones humanas, ya que puede llevar a dirigir demasiado conciente e interesadamente sus relaciones interpersonales y sentirse aislado y solo, porque en realidad no está demostrando aprecio honrado y sincero; sin embargo, considerando el mismo coeficiente intelectual y la misma capacitación en un gerente con tendencia al desequilibrio por mostrar una actitud rígida y de inflexibilidad afectiva, sus relaciones humanas resultaran positivas pero algo cerradas, dado que este gerente se está enfocando a que los demás se interesen en él y no se interesa él en los demás.

Hablando del mismo C.I pero con tendencia al equilibrio, dado que muestra cierto conflicto y ansiedad y sin capacitación; posiblemente el gerente muestre poca destreza para sus relaciones humanas, lo que lleva a concluir que se necesita de la capacitación para ayudar a desarrollar la madurez afectiva, ya que la madurez no equivale a inteligencia, el gerente con un alto coeficiente intelectual puede obstaculizar su propio crecimiento. Se necesita madurez y no un C.I especialmente alto para poder manejar los estados afectivos enfrentándolos, mas no evitándolos, y esforzándose por lograr su propio ajuste psicológico.

La insatisfacción en el trabajo se puede considerar como un factor que incide en las relaciones humanas, dado que se puede tener un C.I. bastante alto (II), tendencia al equilibrio y capacitación en relaciones humanas y presentar poca destreza para ellas.

La falta de compromiso personal hacia la organización junto con el desequilibrio afectivo, la inmadurez afectiva y la ausencia de capacitación en relaciones humanas, pueden llegar a ser factores involucrados en la inhabilidad para

éstas, dado que un C.I bastante alto (II) y un desequilibrio afectivo que lleva a una falta de compromiso hacia la organización, muestra la inhabilidad del gerente para unas relaciones humanas positivas.

Ahora bien, si consideramos un C.I bastante bajo (IV+) con tendencia al equilibrio, dado que, no hace valer sus intereses, es condescendiente con los demás, desea ganar el apoyo por su trato sincero, agradable y su amabilidad y no ha recibido capacitación en relaciones humanas, y sin embargo, sus relaciones humanas, aunque son selectas, son positivas. Esto nos lleva a considerar que la madurez afectiva es un proceso de desarrollo continuo en donde se adquiere una buena integración de capacidades, autodominio y una buena relación con su entorno. La experiencia de la vida diaria ayuda a que un individuo madure en habilidades como el autodominio y la empatía, habilidades que contribuyen a la eficacia en el trato con los demás. La personalidad del gerente puede estar ayudando a desarrollar con más facilidad y mayor rapidez sus habilidades afectivas.

Pero, siguiendo con el C.I bastante bajo (IV+) y sin capacitación en relaciones humanas y con tendencia al desequilibrio, dado que su comportamiento está basado en la habilidad intuitiva y en la necesidad del reconocimiento de los demás por medio de la admiración y una propia sobreestimación, lo cual conduce a una inhabilidad para las relaciones humanas, debido a que una sobreestimación en la persona puede conducir a una arrogancia excesiva; el ser un gerente brillante, trabajador, ambicioso y técnicamente competente puede correr el peligro de fracasar en sus relaciones humanas, porque los demás lo pueden estar viendo como arrogante, egoísta, dominante, compulsivo e insensible.

Un intelecto brillante como un C.I extremadamente alto (I) puede llegar a proteger al individuo en su inmadurez afectiva, pero si además éste es introvertido, sus relaciones humanas se ven severamente afectadas, por lo que se considera que es mejor utilizar el intelecto para crecer, en lugar de emplearlo como protección para la inmadurez afectiva.

El control excesivo y la represión de los estados afectivos son disfuncionales, ambos roban a los gerentes su habilidad para poder orientarse al entorno que les rodea; por otro lado, la falta de autodominio para regular los estados afectivos puede dar como resultado un trastorno severo de las relaciones humanas.

Pascual Boing ha podido integrar a todos los departamentos en un esfuerzo de equipo concertado para conseguir el mejor resultado posible; a partir de que se

convirtió en una sociedad cooperativa, la empresa ha invertido muchos esfuerzos con el fin de volverse más competitiva, y se ha convertido en una de las principales empresas en el sector de bebidas. Pero todo esto requiere un trabajo en equipo por parte de todos; sus directivos han tenido la capacidad de asumir la responsabilidad de cualquier problema, de enfrentar la realidad de los hechos con valor, y de sacar lo mejor de los demás ayudándose a desarrollarse y a mejorar. Sus gerentes se han formado a través de la capacitación y de su paso por varios puestos incrementándose así de experiencia.

Aunque el compromiso personal hacia la organización no fue un elemento a considerar en esta investigación se pudo llegar a percibir en la prueba de los colores, lo cual puede presentar una futura línea de investigación. El compromiso personal hacia la organización de Pascual Boing se observa a través de la unificación de los objetivos de los gerentes con los de la organización. Quienes valoraron el objetivo de la organización, lo adoptaron, y estuvieron dispuestos a hacer por ella un esfuerzo supremo, además de efectuar sacrificios personales cuando fue necesario. Todo esto ha contribuido a un compromiso afectivo.

Se observó un compromiso personal hacia la organización más alto en Pascual Boing que en Juguifruiti, posiblemente debido a que los gerentes no se consideran simples empleados.

La falta de compromiso en algunos empleados de Pascual Boing se puede deber al gran número de años que llevan laborando en la organización en el mismo puesto (cuando el gerente siente que la empresa lo desaprovecha o abusa de él, o sobre los que se consideran aislados o desconectados de las decisiones que influyen sobre su trabajo).

En Juguifruiti se han enfocado más a la capacitación técnica y han dejado de lado la capacitación en relaciones humanas; ambas son importantes y no resultan fáciles; sin embargo, resulta mucho más difícil enseñar a la gente a ser flexible, íntegra, responsable y hábil para las relaciones interpersonales, lo que lleva invertir bastante tiempo, dado que para el cambio de conductas se requiere práctica por un periodo prolongado y no se aprende como aprendemos las técnicas para planear una estrategia comercial. Por lo que nos atrevemos a sugerir que Juguifruiti está a tiempo de invertir en capacitación en relaciones humanas para sus gerentes, dado que el hombre por su naturaleza biológica, psicológica y social es un ser afectivo, un ser que tiene que aprender a educar y dirigir su afectividad; lo cual podría mejorar el desempeño de los gerentes.

Una sugerencia más para las organizaciones, es la de realizar pruebas psicológicas a las personas que quieran ingresar a la organización, ya que si pensamos en el costo que debe pagar la organización, cuando el gerente, el que toma decisiones y maneja a los empleados, carece de equilibrio afectivo.

Por último, cabe señalar la necesidad de replicar el estudio con otras herramientas adicionales como son: las entrevistas y las historias de vida, lo que proporcionaría valiosa información para conocer a fondo la situación en la que cada gerente se ha desarrollado. Por ejemplo, entre las situaciones especiales están la de conocer si un gerente dado es primogénito, el único o el menor de sus hermanos; que tipos de conflictos y en dónde los está enfrentando; por señalar algunos.

GLOSARIO

Actitud. 1. Sentimientos y creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su dedicación a las acciones que se pretenden y, su comportamiento en general. 2. Son tendencias o disposiciones adquiridas que predisponen a percibir de un modo determinado un objeto , persona, suceso o situación y actuar consistentemente frente a ello. En esta conducta intervienen componentes relacionados con el carácter , el conocimiento y los afectos del individuo. Las actitudes implican juicios evaluativos.

Afectividad. 1. Con este término se alude al plano o sistema sentimental, emocional o pasional del sujeto en general (el otro plano es el cognoscitivo). 2. En el lenguaje coloquial se habla de la afectividad de alguien para referirse sobre todo al *cuántum* de la respuesta emocional de un sujeto.

Amor. Sentimiento inherente al deseo de posesión absoluta de un objeto.

Ansiedad. Estado de ánimo caracterizado por inquietud agitación, zozobra. Es un estado que se percibe subjetivamente, es decir, en el área de la mente. Cuando este estado de tensión como fenómeno predominante se da en el área del cuerpo, se denomina angustia.

Apego. El vínculo que se forma entre dos personas como resultado de una relación a largo plazo. Por lo general, el vínculo de un niño se caracteriza por una fuerte interdependencia, intensos sentimientos recíprocos y nexos emocionales vitales.

Apercepción. Acto interno de reconocimiento del objeto percibido. La apercepción es inherente al hombre, en cuanto que sus percepciones van acompañadas por la "capacidad de reflexión".

Aptitud. Predisposición natural para determinada actividad o tarea. Existe sin ejercicio, entrenamiento o aprendizaje previo. Con el ejercicio o entrenamiento, se transforma en capacidad. Es el estado latente y potencial de comportamiento.

Autoestima. Valorización que el individuo hace de sí mismo y que mantiene de forma duradera; expresa una actitud de aprobación o desaprobación, e indica hasta que punto se cree capaz, importante, competente y digno. Considerarse uno mismo como una persona con características positivas.

Cambio. Toda modificación que ocurre en el ambiente laboral y que afecta la forma en la que deben actuar los empleados.

Capacidad. Habilidad adquirida para realizar determinado trabajo o tarea. Producto del entrenamiento o del aprendizaje. Es el resultado de ejercitar o entrenar la aptitud. Es el estado actual del comportamiento.

Carácter. Conjunto de cualidades psíquicas y afectivas, heredadas o adquiridas, que condicionan la conducta de cada individuo distinguiéndole de los demás.

Cohesión. Grado en el que los empleados se mantienen unidos, confían el uno en el otro y desean continuar siendo miembros de un equipo.

Compromiso personal hacia la organización. Fuerza relativa de identificación y de involucramiento de un individuo con una organización.

Conflicto. Resultante de la coexistencia de conductas contradictorias, incompatibles entre sí.

Curva de Gauss. Distribución de probabilidad normal que Karl Gauss (astrónomo matemático) contribuyó a su desarrollo. Sus principales características son: La curva tiene forma de campana (tiene un solo pico; por tanto, es unimodal). La media de una población distribuida normalmente cae en el centro de su curva normal. Debido a la simetría de la distribución normal de probabilidad, la mediana y la moda de la distribución se encuentran también en el centro.

Demencia esquizofrénica. Trastorno fundamental de la personalidad, una distorsión del pensamiento. Los que la padecen tienen frecuentemente el sentimiento de estar controlados por fuerzas extrañas, poseen ideas delirantes que pueden ser extravagantes, con alteración de la percepción, afecto anormal sin relación con la situación y autismo entendido como aislamiento.

Demencia orgánica. Proceso involutivo o de desagregación del psiquismo, con la expresión de lesiones anatomopatológicas.

Depresión. Estado mental patológico caracterizado por pesimismo, sentimientos de culpa, fatigabilidad y ansiedad.

Dignidad. Es el reconocimiento al ejercicio adecuado de las facultades humanas: racional (pensamientos), volitivo (voluntad, toma de decisiones) y sensibilidad (sentimientos, emociones, pasiones e instintos).

Disvalor. Valor encontrado, que enfrenta a otro diferente y opuesto.

Edad mental. Una calificación en pruebas de inteligencia que denota el grupo de edad con el que se compara el desempeño de la persona.

Emoción. Estado afectivo mucho más pasajero y más intenso que los sentimientos. La emoción ha de irrumpir bruscamente, y también atenuarse rápidamente, aunque más despaciosamente que como se inició. En el lenguaje coloquial emoción se hace sinónimo de sentimiento.

Empatía. La unión o la fusión emotiva con otros seres u objetos (que se consideran animados). Saber interpretar los estados afectivos ajenos; en un plano más elevado, incluye percibir las preocupaciones o los sentimientos, emociones y pasiones del otro y responder a ellos.

Estado de ánimo. Conjunto de creencias acerca de la probabilidad que tiene el sujeto de experimentar placer o dolor en el futuro, estos es, de experimentar el efecto positivo o negativo; se estima que tiene una duración de hasta varios días y su causa es remota en el tiempo.

Equilibrio. Término que asigna Piaget para el proceso básico de la adaptación humana. En él las personas buscan un balance, entre el ambiente y sus propias estructuras de pensamiento.

Grupo de control. Grupo en el cual está ausente la variable independiente.

Hipótesis. Enunciado de una relación entre dos o más variables, sujetas a una prueba empírica. Proposición enunciada para responder tentativamente a un problema; puede confirmarse (aceptarse) o refutarse (rechazarse).

Honestidad. Congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Honradez. Calidad de honrado (incapaz de robar, estafar o defraudar).

Hostilidad. El proceso emocional de ira implica un sentimiento displacentero que genera una actitud (la hostilidad), que, a su vez, puede producir un impulso apremiante por hacer algo que elimine o dañe al agente que provocó aquel sentimiento displacentero.

Impulso. Aquella actuación que surge con casi total descontrol, como emergiendo directamente de la emoción intensa y bruscamente experimentada.

Ira o cólera. Emoción displacentera que consiste en sentimientos que varían de intensidad, desde la irritación al enfado, furia o rabia, y que están causados por la indignación y el enojo que sentimos al vernos vulnerados en nuestros derechos.

Lealtad. Sentimiento humano que nace de la capacidad de trascendencia que lleva al hombre a relacionarse y comprometerse con algo fuera de sí mismo, como pueden ser un grupo, una institución, una causa, unos ideales. El término hace referencia a un sentimiento o actitud a favor de un objeto (relación positiva favorable), necesitando permanecer vivo durante un gran período de tiempo. En este sentido, la lealtad es más que la adhesión fugaz y momentánea, fundamentalmente emotiva. La lealtad supone un grado de ética, calidad humana, emocionalidad, etc., que posibilite el sacrificio individual a favor del objeto de lealtad.

Metahabilidades. Conjunto de habilidades que no son independientes sino que están interrelacionadas y cada una de ellas ayuda a mejorar a las otras.

Pasión. Estado afectivo Que alcanza una inusitada intensidad hasta ser incontrolable.

Percepción. El complejo proceso por medio del cual la mente interpreta y da significado a la información sensorial.

Personalidad. Diferencia individual que constituye a cada persona y la distingue de otra. – Organización integrada por todas las características cognoscitivas, afectivas, volitivas y físicas de un individuo tal como se manifiesta a diferencia de otros. – Resultado de las disposiciones

que se han desarrollado efectivamente hasta ahora en cierto ambiente. La integración de todos los rasgos y características del individuo que determinan una forma propia de comportarse. Estas características son somáticas, intelectuales y caracterológicas. La personalidad se forma en función del desarrollo que según las condiciones ambientales han adquirido ciertas predisposiciones biológicas.

Represión. Mediante el mecanismo de la represión, los sentimientos, emociones y pasiones son excluidos inconscientemente de la conciencia propiamente dicha.

Satisfacción con el trabajo. Conjunto de sentimientos favorables con que los empleados ven su trabajo.

Sentimiento. Estado afectivo de menos intensidad que la emoción, es experimentado por el sujeto como algo que le acontece exclusivamente en el plano de él mismo como sujeto, más concretamente en el nivel anímico.

Temperamento. Constitución particular de cada individuo , que resulta del predominio fisiológico de un sistema orgánico, como el nervioso o el sanguíneo, o de un humor como la bilis o la linfa.

Valores. Principios éticos respecto a los cuales las personas sienten un fuerte compromiso de conciencia y que emplean para juzgar lo adecuado de las conductas propias y ajenas.

Virtud. Disposición y hábito de hacer el bien , con base en principios morales. Capacidad uniforme y constante del hombre en el dominio moral.

ANEXOS

CUADRO I CARACTERÍSTICAS DE LA ÉTICA

¿QUÉ ES?	¿POR QUÉ ES IMPORTANTE?	¿PARA QUÉ SIRVE?	¿CÓMO LA ASIMILAMOS?
Disciplina filosófica que orienta el pensamiento a la reflexión y crítica de los actos humanos desde el punto de vista de su bondad y maldad .	Estudia el Ethos (personalidad ética) Valores – disvalores; vicios – virtudes; buena intención–mala intención actos buenos – actos malos; juicios de valor adecuados Implica el Pathos (emociones) sentimientos, carácter y temperamento.	Observa, fundamenta, critica y propone modos de actuación Analiza la congruencia entre los valores prolatos (declarados) y los valores reales (auténticos)	Familia: Los padres y parientes se encargan de normar nuestra conducta. Escuela: Los profesores y compañeros refuerzan las normas sociales y familiares.
También se comprende como el conjunto de ideas, principios y normas orientadas hacia la actitud correcta del individuo para vivir bien .	Regula el SER + HACER + DEBER SER	Corrige y modifica conductas en función de valores. Indica a través de reglas y normas las conductas apropiadas a seguir. Reconstruye ideales y sensibiliza al ser humano.	Trabajo: Las exigencias laborales determinan roles y funciones específicas hacia ciertos objetivos comunes. Sociedad: Ciertos grupos sociales protegen y luchan por mantener ciertos valores e intereses comunes.
Congruencia entre el bien pensar y el bien actuar	Controla los actos humanos desde la conciencia individual.	Busca el equilibrio entre el bienestar y el bienser	Pluralismo cultural: El individuo amplía sus valores conociendo diversas culturas.
Orienta los actos humanos hacia el deber ser	Analiza los tipos de conciencia: escrupulosa, laxa, recta.	Mejora el estilo de vida individual y social	Autoanálisis y experiencia trascendental El hombre interioriza en su ser
Diferencia entre ética y moral	La ética , es teórica, normativa, crítica y propositiva (reflexiva). Se ubica en el plano del derecho (deber ser). Tiende a la realización de valores.	La moral , es práctica, son costumbres y modos establecidos para actuar. Se ubica en el plano del hecho. Conserva estándares de comportamiento.	Ética y moral son distintas pero se complementan para expresar la actuación humana. Ambas influyen en la personalidad.

Fuente: Octavio Muñoz Jiménez, Antropología de las empresas, (México, 2001), apuntes de la materia, FCA, UNAM.

TABLA XIII
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE DOMINÓS Y EL TEST DE RELACIONES
EN LOS GERENTES DE PASCUAL BOING

Gerente	Test de Dominós			Test de Relaciones	
	Nombre	Puntaje	Percentil	Rango	Puntaje
A	35	90	II +	111	Se le ve en todas partes con buenos ojos, pero sólo lo logra con esfuerzo. Todo mundo espera algo nuevo de usted, pero lo que casi nadie nota es que intenta dirigir demasiado consciente e interesadamente sus relaciones con los demás. No haga siempre planes a priori. Tiene que aprender a improvisar. Aproveche en su entrenamiento las buenas experiencias que haya acumulado; notará que se comporta usted con mayor naturalidad y empezará a ganar buenos amigos de verdad.
B	39	90	II +	100	Se le ve en todas partes con buenos ojos, pero sólo lo logra con esfuerzo. Todo mundo espera algo nuevo de usted, pero lo que casi nadie nota es que intenta dirigir demasiado consciente e interesadamente sus relaciones con los demás. No haga siempre planes a priori. Tiene que aprender a improvisar. Aproveche en su entrenamiento las buenas experiencias que haya acumulado; notará que se comporta usted con mayor naturalidad y empezará a ganar buenos amigos de verdad.
C	30	75	II	95	Usted empieza a sentirse verdaderamente a gusto en el círculo de sus amistades. Los demás aprecian sus aptitudes equilibradas. Pero: ¿porqué cede usted siempre? Atrévase a más. Haga valer sus intereses. Usted está muy lejos de ser una carga para los demás. A veces se piensa de usted que no tiene iniciativas propias. Ejercítase solo y por su cuenta; asombre a sus amigos con sus primeros éxitos.
D	40	90	II +	80	Usted resulta en principio interesante a otras personas, pero no encuentra nuevos amigos con facilidad. No se la arregla para salir adelante con algunas técnicas y trucos. Conseguirá mayores éxitos y más consideración por medio de la variedad, que salga de usted. Por ello eche una mirada crítica a su comportamiento al relacionarse. Encontrará un buen número de cualidades positivas que puede ir desarrollando por medio de un buen entrenamiento.
E	33	90	II +	105	Se le ve en todas partes con buenos ojos, pero sólo lo logra con esfuerzo. Todo mundo espera algo nuevo de usted, pero lo que casi nadie nota es que intenta dirigir demasiado consciente e interesadamente sus relaciones con los demás. No haga siempre planes a priori. Tiene que aprender a improvisar. Aproveche en su entrenamiento las buenas experiencias que haya acumulado; notará que se comporta usted con mayor naturalidad y empezará a ganar buenos amigos de verdad.
F	37	90	II +	96	Usted empieza a sentirse verdaderamente a gusto en el círculo de sus amistades. Los demás aprecian sus aptitudes equilibradas. Pero: ¿porqué cede usted siempre? Atrévase a más. Haga valer sus intereses. Usted está muy lejos de ser una carga para los demás. A veces se piensa de usted que no tiene iniciativas propias. Ejercítase solo y por su cuenta; asombre a sus amigos con sus primeros éxitos.

TABLA XIV
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN
DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TEST DE LÜSCHER
EN LOS GERENTES DE PASCUAL BOING

Gerente	Test de Inteligencia Emocional				Test de Lüscher
	Actitud frente a los demás	Capacidad para escuchar	Aptitud para desenvolverse en grupo	Porcentaje promedio	Resultado
A	82%	67%	100%	83.0%	Es activo, pero juzga que hace progresos limitados y que obtiene una recompensa insuficiente por los esfuerzos que realiza, lo cual le ocasiona tensión. Las asociaciones íntimas lo dejan sin ninguna sensación de relación afectiva. Tiene temor de que se le impida lograr las cosas que quiere. Esto lo lleva a emplear su gran atracción personal en el trato con los demás, esperando que le facilitará lograr sus objetivos. Muestra impaciencia y agitación; tiene el peligro de ponerse inquieto y agotar su energía nerviosa. El deseo de sobresalir lo aísla e inhibe su disposición para darse libremente. Aunque quiere entregarse y dejarse llevar, considera que ello es una debilidad que debe ser resistida. Cree que este autocontrol lo elevará sobre el común de la gente y le asegurará el reconocimiento de tener una personalidad única. Tiene la habilidad de proyectarse con gran expectativa hacia el resultado de su trabajo, e incluso más allá de éste; es sumamente activo, pero se está debilitando la capacidad para persistir, porque cree que sus progresos están limitados y que sus esfuerzos no están lo suficientemente valorados.
B	73%	58%	100%	77.0%	La necesidad de sentirse más afectivo en su actividad y de tener un ámbito más amplio de influencia lo convierten en una persona desasosegada, se deja llevar por sus deseos y esperanzas. Actúa de un modo ordenado, metódico y autónomo, necesita el reconocimiento y la comprensión de sus íntimos. Quiere estar vinculado sentimentalmente con alguien puesto que se siente aislado y solo. Es egocéntrico y, por lo tanto, fácilmente se siente ofendido, aunque trata de evitar conflictos abiertos. Las tareas laborales están bien realizadas y bien integradas. Su trabajo le satisface. Las dificultades, los problemas y los esfuerzos prolongados afectarán muy poco la realización de su trabajo; aquellos serán abordados y superados hasta que sean terminados satisfactoriamente.
C	79%	63%	50%	64.0%	Rechaza enérgicamente todas aquellas cosas que encuentra desagradables. Trata de protegerse de todo lo que pueda molestarlo o deprimirlo más. Se siente insatisfecho. La necesidad de escapar del compromiso prolongado con su ambiente actual le obliga a encontrar alguna solución. Se siente interceptado y desgraciado a causa de las dificultades que tiene en conseguir el nivel básico de colaboración y armonía que desea. Cree que recibe menos de lo que merece y que no hay nadie en quien pueda apoyarse para conseguir un trato empático. El deseo de sobresalir lo aísla e inhibe su disposición para darse libremente. Aunque quiere entregarse y dejarse llevar, considera que ello es una debilidad que debe ser resistida. Exige estima de los demás. Se siente insuficientemente valorado en su situación presente y busca otras condiciones diferentes en las cuales tenga una oportunidad de demostrar su valer. Es egocéntrico y, por lo tanto, fácilmente se siente ofendido. Es sensible y sentimental, pero lo oculta a todos excepto a aquellos que le son muy íntimos. Sexualidad inhibida. Rompimiento de ataduras (o al menos el deseo de hacerlo) produce como resultado una conducta desasosegada o inconstante y un cierto grado de agitación mental. El deseo de impresionar, de ser reconocido y de salirse con la suya se ha debilitado ante la resistencia encontrada y siente disminuida su imagen por falta de reconocimiento. El descanso físico se rechaza completamente, considera que está hecho de acero y desea descoliar como un individualista. Trata de automotivarse en el trabajo y persistir a pesar de la insatisfacción que le genera.

**TABLA XIV
(CONTINUACIÓN)
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TEST DE LÜSCHER EN LOS GERENTES DE PASCUAL BOING**

Gerente	Test de Inteligencia Emocional				Test de Lüscher
	Actitud frente a los demás	Capacidad para escuchar	Aptitud para desenvolverse en grupo	Porcentaje promedio	Resultado
D	82%	58%	100%	80.0%	Confía en que los lazos afectivos y de buena camaradería le reportarán alivio y satisfacción. Su propia necesidad de ser aceptado lo hace estar pronto para ayudar a otros; a cambio, quiere cordialidad y comprensión. Las circunstancias son tales que por el momento se siente forzado a ser componendas; así evita la pérdida del afecto y de participación total. Tiene tensión leve por la incapacidad de mantener relaciones firmes en condiciones deseables. La compulsión por demostrar su individualidad lo lleva adoptar una actitud crítica y exigente. Ello produce discordias y lo lleva a alternar unos periodos de aproximación íntima con otros de alejamiento, de modo que no permite el desarrollo del estado ideal que ansía. Desea la admiración, el respeto y el aprecio de los demás. Se siente insuficientemente valorado en su situación presente y busca otras condiciones diferentes en las cuales tenga una oportunidad de demostrar su valer. Quiere participar y verse envuelto en asuntos, pero trata de resguardarse de conflictos molestos. Rechaza el descanso físico. Conserva un control estricto y vigilante sobre sus relaciones sentimentales. Tiene una actitud rígida y una inflexibilidad de naturaleza afectiva. En su trabajo goza proyectándose en algo que le resulta interesante.
E	76%	58%	100%	78.0%	La necesidad de sentirse más afectivo en su actividad y de tener un ámbito más amplio de influencia lo convierten en una persona desasosegada; se deja llevar por sus deseos y esperanzas. Trata de extender en demasía su campo de acción. Es defensivo. Cree que su posición está amenazada o establecida de un modo inadecuado; está determinado a perseguir sus objetivos a pesar de la ansiedad que le produce la oposición. La situación es difícil y está tratando de lograr sus objetivos contra toda resistencia. Tiende a ser frío sentimentalmente. Alguna situación presente o alguna relación es poco satisfactoria, pero se siente incapaz de mejorarla sin una colaboración benévola. No quiere exponer su lado más vulnerable y, por lo tanto, considera inoportuno mostrar afecto o ser demasiado demostrativo. Su capacidad para concentrarse puede estar disminuyendo. Necesidad de ecuanimidad y de confianza reciproca no satisfactoria originando una ansiedad que está en gradual aumento. Rechaza sus asociaciones afectivas presentes o las relaciones con los colegas porque éstos no alcanzan los altos niveles que se les exigen; resultan entonces aburridos o de escaso interés. Los encuentra pesados, frustrantes y abrumadores. Desequilibrio en el sistema nervioso. El temor de perder o ser privado de algo le resulta angustioso. Hay una esperanza de afecto y de comprensión que conduce a una actividad orientada a conseguir afecto. Goza proyectándose en su trabajo, pero busca rehuir a una sensación de opresión.
F	64%	50%	100%	71.3%	Quiere estar libre de tensiones, conflictos y desacuerdos. Toma trabajos sin fin para dominar la situación y los problemas inherentes a ella, procediendo de un modo cauteloso. Tiene finura de sentimientos y un tacto delicado para los detalles. Es inseguro. Busca estabilizarse, asegurarse sentimentalmente y encontrar un ambiente que le provea de mayor tranquilidad y le cause menos problemas. Está preocupado con los obstáculos que enfrenta y sin humor para todo tipo de actividad o petición que se le solicite. Quiere evitar un conflicto abierto con los demás, y tener paz y tranquilidad. Necesita protegerse contra su tendencia a ser demasiado confiado, puesto que está expuesto a ser explotado por los demás. No desea estar envuelto en diferencias de opinión. Su vitalidad agotada ha producido intolerancia hacia cualquier nueva estimulación o demanda sobre sus recursos. Necesidad de tranquilidad emocional, paz, armonía y felicidad o una necesidad fisiológica de descanso, sosiego y posibilidad de recuperarse. En el trabajo existe un propósito de mejorar la autoestima y su imagen ante los demás. Existe un agotamiento físico o un debilitamiento energético.

TABLA XV
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE DOMINÓS Y EL TEST DE RELACIONES
EN LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI

Gerente	Test de Dominós			Test de Relaciones	
	Nombre	Puntaje	Percentil	Rango	Puntaje
A'	35	90	II +	91	Usted empieza a sentirse verdaderamente a gusto en el círculo de sus amistades. Los demás aprecian sus aptitudes equilibradas. Pero: ¿porqué cede usted siempre? Atrévase a más. Haga valer sus intereses. Usted está muy lejos de ser una carga para los demás . A veces piensa de usted que no tiene iniciativas propias. Ejercítese solo y por su cuenta; asombre a sus amigos con sus primeros éxitos.
B'	25	25	IV +	68	Se porta con los demás con bastante habilidad pero de manera intuitiva. Pero a menudo también se lleva usted sorpresas: no tiene usted éxito y no sabe por qué. Se desanima usted con rapidez, porque piensa demasiado poco en lo que los demás esperan de usted. Precisamente con esto debería de empezar su entrenamiento: verse con los ojos de los demás y escuchar atentamente los deseos de éstos.
C'	23	25	IV +	88	Usted empieza a sentirse verdaderamente a gusto en el círculo de sus amistades. Los demás aprecian sus aptitudes equilibradas. Pero: ¿porqué cede usted siempre? Atrévase a más. Haga valer sus intereses. Usted está muy lejos de ser una carga para los demás . A veces piensa de usted que no tiene iniciativas propias. Ejercítese solo y por su cuenta; asombre a sus amigos con sus primeros éxitos.
D'	28	75	II	77	Se porta con los demás con bastante habilidad pero de manera intuitiva. Pero a menudo también se lleva usted sorpresas: no tiene usted éxito y no sabe por qué. Se desanima usted con rapidez, porque piensa demasiado poco en lo que los demás esperan de usted. Precisamente con esto debería de empezar su entrenamiento: verse con los ojos de los demás y escuchar atentamente los deseos de éstos.
E'	42	95	I	83	Usted resulta en principio interesante a otras personas, pero no encuentra nuevos amigos con facilidad. No se las arregla para salir adelante con algunas técnicas y trucos. Conseguirá mayores éxitos y más consideración por medio de la variedad, que salga de usted. Por ello eche una mirada crítica a su comportamiento al relacionarse. Encontrará un buen número de cualidades positivas que puede ir desarrollando por medio de un buen entrenamiento.
F'	35	90	II +	84	Usted resulta en principio interesante a otras personas, pero no encuentra nuevos amigos con facilidad. No se las arregla para salir adelante con algunas técnicas y trucos. Conseguirá mayores éxitos y más consideración por medio de la variedad, que salga de usted. Por ello eche una mirada crítica a su comportamiento al relacionarse. Encontrará un buen número de cualidades positivas que puede ir desarrollando por medio de un buen entrenamiento.

TABLA XVI
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN
DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TEST DE LÜSCHER
EN LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI

Gerente	Test de Inteligencia Emocional				Test de Lüscher
	Actitud frente a los demás	Capacidad para escuchar	Aptitud para desenvolverse en grupo	Porcentaje promedio	Resultado
A'	73%	67%	50%	63.3%	<p>Quiere ser admirado por su trato agradable. Actúa de un modo ordenado, metódico y autónomo. Necesita la comprensión empática de alguien que reconozca lo que vale y le de su aprobación. Quiere superar la falta de sentido a su vida y llenar el vacío que cree que los separa de los demás. Se siente coartado e impedido de progresar. Intenta evitar las críticas e impedir restricciones sobre su libertad de acción y determinarse por sí mismo por el empleo de su gran atracción personal en el trato con los demás. Tiene temor de que se le impida lograr las cosas que quiere. Esto lo lleva a emplear su gran atracción personal en el trato con los demás, esperando que le facilitará sus objetivos.</p> <p>Agitación, impredecibilidad e irritación, junto con la vitalidad agotada y una intolerancia ante nuevas demandas, lo han colocado en una posición de la que se siente amenazado por sus circunstancias actuales. Su vitalidad agotada ha producido intolerancia hacia cualquier nueva estimulación o demanda de sus recursos. Este sentimiento de impotencia lo somete a agitación y grave angustia. Tensión que se origina por la intensidad de la impaciencia y agitación; sin embargo actúa con calma y con un mínimo de trastornos, de modo que puede manipular sus amistades presentes.</p> <p>Goza proyectándose en su trabajo, pero muestra conflicto y ansiedad en el deseo de acción y eficiencia probablemente por la vitalidad agotada que presenta.</p>
B'	64%	50%	50%	54.6%	<p>Necesita el reconocimiento de los demás. Ambicioso, quiere impresionar y ser propuesto como ideal ser tanto popular como admirado. Se esfuerza por llenar el vacío que cree que lo separa de los demás. Se siente atrapado en una situación angustiada e incómoda, y busca el modo de conseguir un alivio. Se siente totalmente competente en cualquier campo al que se dedique, algunas veces puede ser considerado por los demás como entrometido y curioso.</p> <p>Tiene miedo de que se le impida lograr lo que quiere y, por lo tanto, exige que los demás reconozcan el derecho que tiene sobre ellos. Se opone con todas sus fuerzas a cualquier influencia externa o interferencia en la libertad de tomar sus propias decisiones y hacer sus planes. Trabaja para establecer y fortalecer su propia decisión. Se siente coartado e impedido de progresar; busca una solución que le aparte de todas estas limitaciones. Quiere conseguir la determinación y la constancia de voluntad necesarias para establecer su propia personalidad e independizarse a pesar de todas las dificultades inherentes a su situación. Quiere superar toda oposición y conseguir el reconocimiento de los demás.</p> <p>Cree que la vida tiene mucho más que ofrecer y que existen muchas cosas importantes por realizar. Como resultado persigue sus objetivos con vehemente intensidad y se apeg a las cosas.</p> <p>Quiere que sus propias opiniones prevalezcan, sentirse el defensor y representante de principios básicos inmutables. Como consecuencia, se coloca, así mismo en un pedestal y tiende a dar discursos moralizadores a los demás.</p> <p>La aspiración se dirige hacia el incremento de estima tanto ante sí como a los ojos de los demás.</p> <p>Existe constancia de voluntad en el aspecto laboral que le permite continuar a pesar de la oposición y contrariedades porque, persistiendo, puede lograr su propósito y así mejorar su autoestima; sin embargo existe cierto conflicto y ansiedad En el deseo de acción y eficiencia.</p>

**TABLA XVI
(CONTINUACIÓN)
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TEST DE LÜSCHER
EN LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI**

Gerente	Test de Inteligencia Emocional				Test de Lüscher
	Actitud frente a los demás	Capacidad para escuchar	Aptitud para desenvolverse en grupo	Porcentaje promedio	Resultado
C'	82%	71%	100%	84.3%	<p>Tiene necesidad imperiosa de ternura y afecto. Propenso a creer que un mayor progreso va ser difícil debido a los problemas que existen. Quiere estar vinculado sentimentalmente con alguien, pero es exigente y muy especial con la elección de su pareja y en las relaciones con sus íntimos. Necesita reafirmación y tiene cuidado de evitar cualquier conflicto abierto ya que esto podría reducir las posibilidades de llevar a cabo sus esperanzas. Quiere libertad para seguir sus propias convicciones y principios, para alcanzar respeto como persona por sus propias cualidades. No desea estar envuelto en diferencias de opinión, discordias o discusiones. Necesita sentirse identificado con algo o alguien y desea ganar el apoyo de los demás por trato agradable y amabilidad. Quiere participar y verse envuelto en asuntos, pero trata de resguardarse de conflictos y molestias de modo que la tensión se reduzca.</p> <p>Sus tareas laborales están bien realizadas y estarán bien integradas. Su trabajo le satisface. Las dificultades, los problemas y los esfuerzos prolongados afectarán muy poco la realización de su trabajo; aquellos serán abordados y superados hasta que éste sea terminado satisfactoriamente.</p>
D'	69%	50%	50%	56.3%	<p>Se siente exhausto debido a conflictos y discusiones. Necesita condiciones apacibles y un ambiente tranquilo en el que pueda ponerse laxo y recuperarse. Considera su ambiente como hostil y está bajo gran presión. Es irritable y tiene accesos de ira, con la posibilidad de que sobrevengan neurosis sexuales o molestias cardíacas. Se halla angustiado por la hostilidad aparente del ambiente. Se siente coartado y sometido a intolerable presión. Es rebelde y se resiente de todo lo que considera como exigencias irrazonables que se le hacen, pero se considera sin fuerzas para controlar la situación e incapaz de protegerse de ella. Sentimiento de impotencia que lo somete a agitación e irritación y grave angustia de las cuales trata de escapar rechazando cualquier nueva participación directa. Gran tensión originada por causa del fracaso en el establecimiento de un modo acorde con la opinión que tiene de sí mismo y a causa, al mismo tiempo, del esfuerzo permanente en demostrar lo que vale, con recursos inadecuados. Las tensiones graves y leves, al tratar de manipular los factores que están en realidad, fuera de sus posibilidades o exceden sus reservas de energía, lo han llevado a una gran ansiedad ya una sensación de inadecuación personal (aunque sin admitirlo). Renuente a participar, y se aísla de cualquier colaboración directa, haciendo lo que debe de un modo mecánico y artificial. Incluso cuando parece colaborar de lleno, lo está haciendo sólo como si fuera por control remoto: permanece a un lado y se observa a sí misma haciendo todos los movimientos apropiados pero sin permitirse, en realidad, involucrarse en nada. Se violenta ante la idea de que es imposible alcanzar sus objetivos y se aflige con su sentimiento de impotencia para solucionarlo. Tiene la sensación de estar solicitado en exceso y de estar acosado hasta el punto de llegar a una postración nerviosa. Resistencia a adoptar las medidas necesarias para resolver la situación tensa.</p> <p>Desea encerrarse en sí mismo para mantenerse libre de compromisos e imparcial de modo tal que pueda protegerse de cualquier influencia o estímulo exterior. La falta de participación toma prioridad sobre la tranquilidad. La ausencia de compromiso se considera que traerá paz como consecuencia.</p> <p>Su aspecto laboral está cargado de tensiones que produce ansiedades. Su sistema está desequilibrado, colocando al aspecto laboral en la posición de rechazo.</p>

**TABLA XVI
(CONTINUACIÓN)
RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL TEST DE INTELIGENCIA EMOCIONAL Y TEST DE LÜSCHER
EN LOS GERENTES DE JUGUIFRUTI**

Gerente	Test de Inteligencia Emocional				Test de Lüscher
	Actitud frente a los demás	Capacidad para escuchar	Aptitud para desenvolverse en grupo	Porcentaje promedio	Resultado
E'	76%	50%	50%	58.6%	<p>Quiere que sucedan hechos interesantes y emocionantes. Tiene capacidad para hacerse querer por los demás debido a su interés manifiesto y a su trato agradable muy abierto. Es imaginativo en exceso e inclinado al fantaseo y a soñar despierto. Puede tratarse de una inmadurez preadolescente prolongada hasta la vida adulta, tiende a ser poco realista y a tener dificultades en distinguir los hechos concretos de las visiones. Es sensible y sabe a preciar; pero no quiere que sus relaciones lo comprometan en una responsabilidad excesiva. Propenso a creer que un mayor progreso va a ser difícil debido a los problemas que existen, sin embargo desarrolla iniciativa para superar los obstáculos y las dificultades. Sus relaciones raras veces llegan a alcanzar la medida correspondiente a sus grandes expectativas sentimentales y a su necesidad de ser apreciado; esto lo lleva a desilusionarse. Tiene reservas mentales y tiende a permanecer aislado y desvinculado sentimentalmente.</p> <p>Resiste cualquier forma de presión que provenga de los demás e insiste en su independencia como persona. Al desear ser considerado como alguien que expresa sus opiniones con autoridad, encuentra difícil reconocer que se ha equivocado y, a la vez, en algunas ocasiones es relictante a aceptar a comprender los puntos de vista de otro. Se siente insuficientemente valorado en su situación presente y busca otras condiciones diferentes en las cuales tenga una oportunidad de demostrar su valer. Necesita sentirse identificado con algo o alguien y desea ganar el apoyo de los demás por su trato agradable y amabilidad. Rompimiento de ataduras (o al menos el deseo de hacerlo) que produce como resultado una conducta desasosegada o inconstante y un cierto grado de agitación mental.</p> <p>Goza proyectándose en su trabajo, pues le resulta interesante. Sus tareas laborales están bien realizadas y estarán bien integradas. Su trabajo le satisface. Las dificultades, los problemas y los esfuerzos prolongados afectarán muy poco la realización de su trabajo; aquellos serán abordados y superados hasta que éste sea terminado satisfactoriamente.</p>
F'	82%	58%	100%	80.0%	<p>Progresa con dificultad y no quiere esforzarse más. Cree que recibe menos de lo que merece pero que tendrá que conformarse y sacar el mejor provecho posible de esta situación. Tensión que resulta de decepciones y una vigilante autoprotección contra posteriores contrariedades. Exige libertad para tomar decisiones sin interferencias, influencias externas o necesidad de hacer componendas y se resiente de cualquier tipo de control que no sea el que él mismo se imponga. Duda que las cosas mejoren en el futuro y esa actitud negativa lo lleva a exigir demasiado; rechaza comprometerse en algo razonable.</p> <p>La decepción y el temor ante la posibilidad de que resulte inútil plantearse nuevos objetivos lo han llevado a un estado de ansiedad; está angustiado por la falta de una asociación íntima y comprensiva o una adecuada valoración. Trata de huir a un ambiente estable y seguro en el que pueda ponerse laxo y sentirse más satisfecho. Quiere un contacto personal con otros que concuerden con él y oportunidades para su desarrollo, pero cree que sus asociaciones son superficiales y que su progreso está impedido. Reacciona con gran actividad y celo encaminado a lograr sus objetivos a toda costa. Es una persona con una actividad intensa, vital y animada que se deleita en la acción. No desea estar envuelto en diferencias de opinión. Discordias o discusiones. En la vida externa y laboral, indica la capacidad de entenderse bien con sus compañeros, cooperando con ellos en beneficio mutuo y de la organización. Mayor importancia a la actividad cooperativa y armoniosa. En el aspecto laboral proporciona la fuerza de voluntad que desea acción y eficiencia, sin embargo hay un descenso en la satisfacción y gozo en el trabajo.</p>

TABLA XVII
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE PASCUAL BOING

Gerente	Evaluación del desempeño
A	Los resultados esperados se alcanzaron en promedio de un 85%, por lo tanto, su desempeño es de alta calidad lograda con una base consistente.
B	Los resultados esperados se alcanzaron en un 95%, por lo tanto, su desempeño es excepcional reconociéndosele como superior a otros.
C	Los resultados esperados se alcanzaron en un 70%, por lo tanto, su desempeño es deficiente en ciertas áreas.
D	Los resultados esperados se alcanzaron en un 100%, por lo tanto, su desempeño es excepcional reconociéndosele como superior a otros.
E	Los resultados esperados se alcanzaron en un 100%, por lo tanto, su desempeño es excepcional reconociéndosele como superior a otros.
F	Los resultados esperados se alcanzaron en un 80%, por lo tanto, su desempeño es competente y confiable.

TABLA XVIII
RESULTADOS DE LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE JUGUIFRUTI

Gerente	Evaluación del desempeño
A´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es bueno sobrepasando con frecuencia las exigencias. La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es buena; procura colaborar.</p> <p>El desempeño de realización de ideas y proyectos es regular ya que, algunas veces hace sugerencias y muestra un poco de dificultad para concretarlos.</p>
B´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es regular suficiente y satisfactorio. La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es regular colabora normalmente. El desempeño de realización de ideas y proyectos es buena ya que, casi siempre tiene sugerencias y muestra capacidad para concretarlos.</p>
C´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es óptimo excepcionalmente superior. La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es buena procura colaborar. El desempeño de realización de ideas y proyectos es buena ya que, casi siempre tiene sugerencias y muestra capacidad para concretarlos.</p>
D´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es deficiente ya que, a veces comete errores. La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es insuficiente mostrando renuencia a colaborar. El desempeño de realización de ideas y proyectos es insuficiente ya que, carece de ideas propias y las realiza de tipo rutinario.</p>
E´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es bueno sobrepasando con frecuencia las exigencias.</p> <p>La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es deficiente, ya que no demuestra buena voluntad colaborando sólo cuando es necesario.</p> <p>El desempeño de realización de ideas y proyectos es óptima ya que, tiene excelentes y originales ideas y muestra gran capacidad para concretarlas.</p>
F´	<p>La calidad y conocimiento del trabajo ejecutado es bueno sobrepasando con frecuencia las exigencias.</p> <p>La cooperación mostrada hacia la empresa y compañeros de trabajo es buena procura colaborar. El desempeño de realización de ideas y proyectos es regular ya que, algunas veces hace sugerencias y muestra un poco de dificultad para concretarlos.</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Abbagnano, Nicola. **Diccionario de filosofía**. 2ª.ed. en español, México, Fondo de Cultura Económica, 1966,1260 pp.
- Álvarez-Gayou, Juan. **Cómo hacer investigación cualitativa**. 1ª. ed., Buenos Aires, Paidós, 2003, 222 pp.
- Álvarez, Jesús. **Las relaciones humanas**. 16ª. ed., México, Jus, 1992, 236 pp.
- Bohm, Ewald. **Manual del psicodiagnóstico de Rorschach**. Trad. de Dr. Agustín Serrate. 8ª.ed. (reimp), Madrid, Morata,1984, XL+ 559 pp.
- Bowlby, John. **El vínculo afectivo**. 1ª. reimp. en español, Barcelona, Paidós, 1993, 321 pp.
- Burns, Steve. **Cerebro el universo dentro de nosotros, más allá de la mente**. (video), México, *Discovery Cummunications,Inc.*- VideoVisa, 1995, 43 min.
- Calhoun, Cheshire y Robert C. Solomon.(Comps). **¿Qué es una emoción? Lecturas clásicas de psicología filosófica**. Trad. de Mariluz Caso. 1ª.ed. en español, 2ª reimp. México, Fondo de Cultura Económica, 1996, 380 pp.
- Castilla del Pino, Carlos. **Teoría de los sentimientos**. 1ª.ed. Barcelona, Tusquets, 2000, 377 pp.
- Cerdá, Enrique. **Una psicología de hoy**.12ª.ed., Barcelona, Herder, 1982, 460 pp.
- Cherniss, Cary. **Emotional intelligence. What it is and why it matters**, ponencia presentada en la Reunión Anual de la Sociedad de Psicología Industrial y Organizacional. Nueva Orleans-Louisiana, 15 de Abril de 2000.
www.eiconsortium.org/research/executive_emotional_intelligence360.htm
- Chiavenato, Alberto. **Administración de recursos humanos**. 5ª.ed., Santa Fé de Bogotá, Mc. Graw Hill, 2000, 699 pp.
- Covey, Stephen R. **Los 7 Hábitos de la gente altamente efectiva**. 1ª.ed. en español, México, Paidós, 1996, 435 pp.
- Cooper, Robert K. y Ayman Sawaf. **La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones**. 1ª. ed., Bogotá, Norma, 1998, 309 pp.
- Dantzer, Robert. **Las emociones**. 1ª. ed., Barcelona, Paidós, 1989, 138 pp.

- Davis, Keith y John W. Newstrom. **Comportamiento humano en el trabajo**. Trad. Antonio Núñez, 11ª. ed., México, McGraw-Hill, 2003, 622 pp.
- Dubin, Robert. **Las relaciones humanas en la administración**. 1ª. ed., México, Continental, 1973, 673 pp.
- Elster, Jon. **Alquimias de la mente**. 1ª. ed. en español., Barcelona, Paidós, 2002, 536 pp.
- Enciclopedia Microsoft Encarta online . **Cerebro**. México, Microsoft Corporation, 2003. <http://es.encarta.msn.com>
- Evans, Dylan. **Emoción la ciencia del sentimiento**. 1ª. ed., Madrid, Santillana, 2002, 209 pp.
- Feinberg, Mortimer y John J. Tarrant. **¿Por qué hay personas inteligentes que hacen estupideces?**. Trad. de Adriana Oklander. 1ª. ed., Barcelona, Granica, 1999, 302 pp.
- Fernández-Abascal, Enrique G. y Francesc Palmero.(Coords). **Emociones y salud**. 1ª. ed., Barcelona, Ariel, 1999, 482 pp.
- Fernández, Pablo y Natalia Ramos. **Corazones inteligentes**. 1ª. ed., Barcelona, Kairós, 2002, 508 pp.
- Gadner, Burleigh, David g. Coaut. **Relaciones humanas en la empresa**. 3ª. ed., Madrid, Rialp, 1961, 441 pp.
- Gardner, Howard. **Estructuras de la mente: la teoría de las inteligencias Múltiples**. 2ª. ed., México, Fondo de Cultura Económica, 1994, 203 pp.
- Goleman, Daniel. **La inteligencia emocional en la empresa**. 2ª. ed., Barcelona, Vergara, 1999, 460 pp.
- . **La inteligencia emocional**. 32ª. ed., México, Vergara, 2000, 397 pp.
- Gómez Díaz de León, Carlos. Una perspectiva innovadora en la formación de administradores: el desarrollo de las inteligencias intrapersonales e interpersonales, ponencia presentada en el **VIII Foro de Investigación del Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática**, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2003.
- Gordon, Judith. **Comportamiento organizacional**. 5ª. ed., México, Prentice-Hall Hispanoamericana, 1997, 762 pp.
- Greenberg, Leslie S., y Sandra C. Paivio. **Trabajar con las emociones en psicoterapia**. 1ª. ed., Buenos Aires, Paidós, 2000, 392 pp.

- Hernández Sampieri, Roberto; Carlos Fernández Collado, y Pilar Baptista Lucio. **Metodología de la investigación**. 2ª. ed., México, McGraw-Hill interamericana, 1998, XXVIII + 501 pp.
- Ibáñez, Berenice. **Manual para la elaboración de tesis**. 2ª. ed., México, Trillas, 1995, 303 pp.
- Jauli, Isaac; Enrique Reig y Eduardo Soto. **Toma de decisiones y control emocional**. 1ª. ed., México, CECSA, 2002, 282 pp.
- Jáuregui, José Antonio. **Cerebro y emociones**. 1ª. ed., México, Oceano, 2000, 299 pp.
- Jung, Carl G. **Tipos Psicológicos**. 9ª. ed., Buenos Aires, Sudamericana, 1994, 712 pp.
- Katz, David y Rosa. **Manual de psicología**. 3ª. ed., Madrid, Morata, 1997, 631 pp.
- Kirst, Werner y Ulrich Diekmeyer. **Mejore sus relaciones. Entrenamiento de la sociabilidad**. Trad. de Ignacio Mendiguerer. 1ª. ed. en español, Bilbao, Mensajero, 1975, 128 pp.
- Lange, Sigrid. **El libro de las emociones**. 1ª. ed., Madrid, EDAF, 2001, 189 pp.
- Linford Rees, W.L. **Texto básico de psiquiatría**. 1ª ed., Buenos Aires, El Ateneo, 1980, 329 pp.
- Llano Cifuentes, Carlos. **Formación de la inteligencia, la voluntad y el carácter**. 1ª. ed., 2ª. reimp. México, Trillas, 1999, 202 pp.
- Lüscher, Max. **Test de los colores. Test de Lüscher**. 1ª.ed., Buenos Aires, Paidós, 1974, 392 pp.
- Martin, Doris; Karin Boeck. **EQ qué es inteligencia emocional**. 7ª. ed., Madrid, EDAF, 2000, 202 pp.
- Mas, Manjon Jordi. Gabinete D' Educación Especial. **Una aproximación a la evaluación de la inteligencia emocional como constructo teórico**. Barcelona - Catalunya, 2000.
www.emocionol.com/usuarios/intercom.es/educador/emoción.htm.
- Méndez Alvarez, Carlos E. **Metodología. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas**. 2ª. ed., Santafé de Bogotá, McGraw-Hill Interamericana, 1998, XVIII + 170 pp.
- Mira y López, Emilio. **Manual de psicología general**. 1ª ed., Buenos Aires, Kapelusz, 1969, 299 pp.
- Piaget, Jean. **Seis estudios de psicología**. 4ª. reimp. México, Ariel, 1990, 229 pp.

- Rivera, Idalia. "Conozca la importancia de la inteligencia emocional", en: **Emprendedores** (revista), Núm. 79, enero-febrero 2003, México, Fondo Editorial FCA, 70 pp.
- Rodríguez, Mauro. **Los valores, clave de la excelencia**. 1ª. ed., México, McGraw-Hill, 1992, 114 pp.
- Rodríguez, Mauro. **Psicología de las relaciones humanas**. 1ª. ed., 1ª. reimp. México, PaxMéxico, 1985, 112 pp.
- Rojas, Enrique. **El amor inteligente**. 1ª. ed., 13ª. reimp. Madrid, Temas de hoy, 1997, 279 pp.
- Rorschach, Hermann. **Psicodiagnóstico**. 7ª. ed., Buenos Aires, Paidós, 1977, 263 pp.
- Rorschachiana XVIII. Yearbook of the international Rorschach Society**. 18ª. ed., Berna, Hogrefe and Huber Publishers, 1993, 151 pp.
- Ryback, David. **EQ trabaje con su inteligencia emocional**. 1ª. ed., Madrid, EDAF, 1998, 492 pp.
- Segal, Jeanne. **Su inteligencia emocional**. 1ª. ed. en español., Barcelona, Grijalbo, 2001, 249 pp.
- Siliceo Aguilar, Alfonso; David Casares Arrangoiz y José Luis González Martínez. **Liderazgo, valores y cultura organizacional**. 1ª. ed., México, McGraw-Hill Interamericana, 1999, 220 pp.
- Sommer, Barbara y Robert. **La investigación del comportamiento**. 1ª. ed. en español, México, Oxford, 2001, 468 pp.
- Soria, Víctor M. **Relaciones humanas, teoría y casos**. 1ª. ed., México, Limusa, 1980, 491 pp.
- Soto, Eduardo. **Comportamiento organizacional. El impacto de las Emociones**. 1ª. ed., México, Thomson, 2001, 252 pp.
- Spearman, Charles Edward. **Las habilidades del hombre: su naturaleza y medición**. 1ª. ed., Buenos Aires, Paidós, 1947, 381 pp.
- Steiner, Claude. **La educación emocional**. 1ª. ed., Madrid, Vergara, 2002, 367 pp.
- Sternberg, Robert J. **Inteligencia exitosa**. 1ª. ed., Buenos Aires, Paidós, 1997, 285 pp.
- Sternberg, Robert J., Douglas K. Detterman. **¿Qué es la inteligencia?**. 2ª. ed., Madrid, Pirámide, 1992, 205 pp.

Tercer Congreso Virtual de Psiquiatría. **Rorschach**. Sociedad Española de Psiquiatría, 2002, www.psiquiatria.com/intersiquis/2002/5667

Thorndike, E. L. **Intelligence and its uses**. *Harper's Magazine*. 2000. www.eiconsortium.org/research/ji_ei_study.htm.

Tort, Michel. **El cociente intelectual**. 3ª. ed., México, Siglo XXI, 1981, 212 pp.

Warren, Howard C. **Diccionario de psicología**. Trad. y rev. de E. Imaz, A. Alatorre y L. Alaminos, 1ª. ed. en español, 9ª reimp., México, Fondo de Cultura Económica, 1974, XVI+384 pp.

Weisinger, Hendrie. **La inteligencia emocional en el trabajo**. 1ª. ed., Vergara, Buenos Aires, 1998, 221 pp.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

**Programa de Posgrado en Ciencias de la
Administración**

Oficio: PPCA/EG/2004

Asunto: Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Coordinación

Ing. Leopoldo Silva Gutiérrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
Presente.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Sara Rosario González Gill** presentará Examen de Grado dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones) toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo y su tesis, por lo que el Comité Académico del Programa de Posgrado, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

Dr. Abel Giraldo Giraldo	Presidente
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.E.S.. Abelardo Manzo Benedicto	Secretario
M.A.I. Héctor Horton Muñoz	Suplente
M.A. Jesús Octavio Muñoz Jiménez	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

Atentamente

"Por mi raza hablará el espíritu"

Ciudad Universitaria, D.F., 23 de febrero del 2004.

El Coordinador del Programa

Dr. Ricardo Alfredo Varela Juárez