



**Universidad del Aconcagua**

**Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas**

**Licenciatura en Relaciones Institucionales**

Estudio sobre la influencia de la Inteligencia Emocional en las organizaciones no gubernamentales.

El caso FundaFem en la provincia de Mendoza para el año 2015.

Autora: Verónica Staffolani

Tutor de tesis: Lic. Mario Lamagrande

Tutor metodológico: Lic. Gastón Burlot

Mendoza, marzo de 2015.

Calificación

.....

.....

.....

*A Mabel Sotomayor.*

## Índice

<b>Resumen técnico.</b> .....	<b>9</b>
<b>Summary.</b> .....	<b>10</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>11</b>
A) Título y subtítulo. ....	11
B) Proposición. ....	11
C) Objetivos.....	12
Objetivo general. ....	12
Objetivos específicos.....	12
D) Justificación. ....	12
E) Marco teórico - conceptual. ....	13
i) Como atribuyen las personas. ....	13
ii) El modelo de Ellis y las organizaciones. ....	14
iii) Las organizaciones no gubernamentales. ....	17
iv) Respecto a <i>FundaFem</i> y otras organizaciones similares.....	18
v) <i>Inteligencia emocional</i> en las organizaciones. ....	20
F) Metodica específica .....	21
i. Tipo de estudio.....	21
ii. Niveles de investigación. ....	21
1. Etapa estudio preliminar .....	22
2. Etapa de relevamiento de situación actual .....	22
3. Etapa de presentación del proyecto modificado .....	22
iii. Organización y estructura del texto.....	23
iv. Fuentes de información. ....	24
v. Hipótesis .....	24

<b>II- DESARROLLO.....</b>	<b>25</b>
1) Capítulo N° 1: La <i>Inteligencia Emocional</i> en las organizaciones.....	25
1.1) Introducción.....	25
1.1.1) Conceptos generales.....	25
1.1.2) Antecedentes.....	27
1.1.3) Perspectiva positiva.....	33
1.2) <i>Inteligencia Emocional</i> .....	35
1.2.1) Conceptos básicos.....	36
1.2.2) Niveles de aplicación.....	39
i. Nivel individual.....	39
ii. Nivel grupal u organizacional.....	40
iii. Nivel social.....	42
1.2.3) Competencia Emocional.....	42
1.3) Herramientas.....	45
1.3.1) Comunicación.....	45
1.3.2) Liderazgo.....	48
1.3.3) Cooperación.....	49
1.4) Habilidades sociales.....	50
2) Capítulo N° 2: Las organizaciones no gubernamentales.....	54
2.1) Organizaciones.....	54
2.1.1) Conceptos básicos.....	54
2.1.2) Clasificación.....	55
2.2) Organizaciones no gubernamentales.....	57
2.2.1) Presentación.....	57
2.2.2) Características.....	59
2.2.3) Objetivos.....	61

2.2.4)	Estructura.....	62
2.3)	Imagen corporativa.....	63
2.4)	Contexto Latinoamericano.....	64
2.4.1)	Situación en Argentina.....	66
3)	Capítulo N° 3: Respecto a <i>Fundafem</i> y otras organizaciones similares.....	69
3.1)	<i>Fundafem</i> .....	69
3.1.1)	Antecedentes históricos.....	69
3.1.2)	Organización.....	70
3.1.3)	Visión y misión.....	70
3.1.4)	Actividades.....	71
✓	Investigaciones.....	73
3.1.5)	Análisis.....	74
✓	Recursos.....	74
✓	Mercado.....	75
✓	Imagen corporativa.....	76
3.2)	Organizaciones similares.....	78
3.2.1)	Fundación Salud.....	79
3.2.2)	Success Insight.....	80
3.2.3)	Fundación Botín.....	82
4)	Capítulo N° 4: La condición actual respecto al tema en una ONG que asiste a mujeres con cáncer de mama.....	84
4.1)	Estudio exploratorio.....	84
4.1.1)	Preliminar.....	84
4.1.2)	Diseño.....	84
4.1.3)	Instrumento.....	85
4.1.4)	Dimensiones que evalúa el test.....	86

4.1.5) Procedimiento.....	86
4.1.6) Resultados del test.....	87
<b>III: CONCLUSIÓN.....</b>	<b>88</b>
<b>IV: BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>90</b>
<b>V: ANEXOS DOCUMENTALES Y GLOSARIO.....</b>	<b>101</b>
1) Anexo 1: Imagen corporativa.....	101
1.1) Comunicación e identidad.....	101
1.2) Proceso de formación.....	102
1.3) Públicos.....	103
2) Anexo 2: Modelo sistémico.....	106
2.1) Conceptos generales.....	106
2.2) Concepciones según el profesor Farrés.....	108
2.2.1) Sistema.....	108
✓ Estructura.....	109
✓ Contexto.....	110
✓ Relaciones.....	110
✓ Comunicación.....	111
2.2.2) Modelo sistémico.....	112
✓ Funciones.....	112
3) Anexo 3: Test sociométrico.....	114
3.1) Teoría sociométrica.....	114
3.2) Modelo utilizado.....	114
3.3) Matriz de resultado.....	117
4) Anexo 4: Glosario.....	120

### **Resumen técnico.**

La labor emprendida en este trabajo fue la de estudiar la influencia del constructo teórico “*Inteligencia Emocional*” aplicado a la Organización No Gubernamental *FundaFem* de la provincia de Mendoza. El abordaje se hizo por medio de un estudio exploratorio, que se caracteriza por ser flexible en su metodología y de carácter descriptivo, el cual analiza a nivel teórico “las emociones” en las organizaciones. Su evaluación se lleva a cabo a partir de entrevistas semiestructuradas para conocer la organización y el test sociométrico, cuya ventaja metodológica es la flexibilidad de relevar información manteniendo el foco de investigación en este caso las habilidades emocionales. Se adquiere como resultado que existe una dificultad de autoevaluación por parte de los integrantes de la organización investigada a raíz de una divergencia respecto de las motivaciones y emociones expresadas entre los directivos y voluntarios de la misma. A nivel institucional se recomienda instaurar talleres para el desarrollo de habilidades comunicacionales entre los miembros del equipo tanto a nivel horizontal como vertical. Como conclusión, se observa que las organizaciones pueden también volverse más inteligentes, y en este caso particular en los vínculos establecidos entre los miembros de la organización. Se confirma que la *Inteligencia Emocional* mejora la calidad de las relaciones interpersonales en la organización facilitando la efectividad de las relaciones institucionales.

Palabras claves: emociones, inteligencia, organización.

### **Summary.**

The work undertaken in this work was to study the influence of the theoretical construct "*Emotional Intelligence*" applied to the Non Governmental Organization *FundaFem* (NGOs) in the province of Mendoza. The approach is done through an exploratory study, which is characterized by being flexible in its methodology and descriptive, which analyzes theoretically "emotions" in organizations. His assessment is conducted through semi-structured interviews to know the organization and the sociometric test whose methodological advantage is the flexibility of releasing information keeping the focus of investigation, in this case emotional skills. It is acquired as a result there is a difficulty in self-evaluation by the members of the organization investigated following a divergence of the motivations and emotions expressed between managers and volunteers thereof. At institutional level is recommended to establish workshops for the development of communication skills among team members both horizontally and vertically. In conclusion, it appears that organizations can also become more intelligent, and in this particular case the links between members of the organization. It is confirmed that *Emotional Intelligence* improves the quality of interpersonal relationships in the organization providing effectiveness to the institutional relations.

Keywords: emotions, intelligence, organization.

## I. INTRODUCCIÓN

### A) Título y subtítulo.

Estudio sobre la influencia de la *Inteligencia Emocional* (I.E.) en las organizaciones no gubernamentales.

El caso *FundaFem* en la provincia de Mendoza para el año 2015.

### B) Proposición.

Uno de los principales objetivos de las Relaciones Institucionales es crear, establecer, mantener y fortalecer vínculos en entidades no gubernamentales. Logrando así que la institución genere relaciones de calidad tanto a nivel interno como al público que se dirige, dándose a conocer socialmente, proyectando una imagen pública adecuada a sus fines y actividades.

La institución logra alianzas eficaces a través de ciertas particulares personales y sociales con las que deben contar los individuos que forman parte de ella.

Analizando la relación entre la capacidad de experimentar emociones positivas y el proceso de resiliencia en el ámbito laboral.

Se parte del supuesto que las emociones son reguladas por áreas específicas del cerebro (Goleman, 2005), y participa en funciones como la motivación desde la perspectiva de la psicología positiva<sup>1</sup> respecto al individuo (Seligman, 2005).

La organización es abordada como un sistema compuesto de partes en donde la modificación de alguna de esas partes modifica el sistema en general (Chiavenato, 1992), es el caso del efecto de las emociones en el individuo en relación con los demás y con la institución.

Se intenta mejorar el desarrollo de las actividades y la calidad en el cumplimiento de los objetivos en la organización.

---

<sup>1</sup> Psicología positiva: estudio científico de las experiencias positivas y los rasgos individuales positivos, además de las instituciones que facilitan su desarrollo (Seligman, 2005).

Identificando y desarrollando capacidades empáticas y de resiliencia que promuevan el eficaz desempeño del individuo en el ámbito laboral provocando por efecto mayor calidad en la aplicación de las Relaciones Institucionales.

### **C) Objetivos.**

#### **Objetivo general.**

- Estudiar la influencia de la I.E. en una organización no gubernamental como *FundaFem* de la provincia de Mendoza para el año 2015.

#### **Objetivos específicos.**

- Analizar el desarrollo del concepto de I.E
- Investigar sobre el impacto de las emociones del individuo en la conducta y en su relación con los demás en el ámbito de las ONG.
- Aplicar un test para conocer la situación de *Fundafem* en el año 2015. .

### **D) Justificación.**

Este proyecto se enfoca en trabajar los aspectos emocionales implícitos en las organizaciones que afectan positivamente al entorno del individuo para optimizar su desempeño individual y grupal.

Se intenta correlacionar los resultados obtenidos en la investigación internacional respecto al Cociente de Éxito (C.E.) donde las personas exitosas presentan un 77 % de aptitudes emocionales<sup>2</sup> versus un 23 % de capacidades intelectuales (The Consortium for Researchon Emotional Intelligence in Organizations, 2000).

---

<sup>2</sup> Inteligencia emocional: “Se refiere a la habilidad para percibir, entender, razonar y manejar las emociones de uno mismo y de los demás” (Goleman, 2007).

Se supone que, aprendiendo dichas competencias, *FundaFem* puede mejorar la consecución de sus objetivos insertándose en el medio desde perspectivas de salud diferentes. Enfatizando su rol en la lucha contra el cáncer de mama, sumando voluntarios y colaboradores que ayuden a la asistencia integral de la mujer en la prevención, detección precoz, diagnóstico, tratamiento, seguimiento y rehabilitación del cáncer gineco-mamario; para lograr promover el bienestar psíquico, físico y emocional de la mujer.

Esta hipótesis se basa en estudios previos que sostienen que experimentar emociones positivas (Goleman, 2005) favorece el pensamiento creativo para la solución de problemas interpersonales (Coon, 2000), promueve la flexibilidad cognitiva, posibilita la toma de decisiones asertivas (Seligman, 2005), desarrolla respuestas de generosidad y altruismo, aumenta los recursos intelectuales y contrarresta las tendencias depresivas entre otras (Myers, 2006).

Teniendo en cuenta la importancia del bienestar del individuo, este trabajo se enmarca dentro de la denominada psicología positiva (Seligman, 2005), que propone estudiar el comportamiento humano en función de lo que hacen las personas sanas.

El desarrollo de estos puntos enmarcados se describirá en detalle en el marco teórico.

Finalmente, cabe destacar el objetivo final el cual busca que las organizaciones logren mejorar sus relaciones institucionales a través del conocimiento y la correcta aplicación de la I.E. en el desarrollo de las relaciones intra-organizacionales.

## **E) Marco teórico - conceptual.**

### **i) Como atribuyen las personas.**

La atribución o como se explica la conducta de las personas, es un campo basto y que se ha abierto camino en diversas disciplinas para estudiarla, las más inmiscuidas son: la psicología, el derecho, la sociología y la economía.

Ahora bien cuando se define el comportamiento del otro se hace desde dos vertientes que son búsqueda de causas o explicaciones de la conducta denominados procesos de atribución intrapersonal y de causas o explicaciones de la conducta de los otros procesos de atribución interpersonal (Alcover de la Hera, 2004).

Se atribuye a partir de un sistema de creencias, estas son explicaciones arraigadas que actúan de modo inconsciente y definen supuestos que se transforman en pensamientos que pueden tomar la forma de auto diálogos, imágenes, ideas (Lega, Vicente y Ellis, 1997). Este conocimiento proviene de las relaciones significativas que a su vez se nutren de un sistema mayor. Esta noción de abordaje nos permite entender que la comprensión proviene de un asunto que deviene de un sistema mayor que se articula a la realidad del sujeto y a sus relaciones significativas.

Es por eso que se elige el modelo de Ellis quien presenta una forma racional para procesar las atribuciones.

## **ii) El modelo de Ellis y las organizaciones.**

Uno de los modelos terapéuticos más exitosos contemporáneos es el de la Terapia Racional Emotiva Cognitiva<sup>3</sup> o TREC, este procedimiento está al servicio de modificar el modo en que las personas crean sus problemas emocionales (Lega, Vicente y Ellis, 1997). Para este cometido se analizan cinco factores; el primero es el ambiente, los otros cuatro consideran al sujeto en función de sus pensamientos o cogniciones, reacciones físicas, emociones y conductas. Todos estos componentes interactúan simultáneamente y un cambio en un nivel afecta a los demás.

a) El ambiente se comprende como estructuras anidadas, cada una dentro de la siguiente, como un conjunto de muñecas rusas (Shaffer, 2002).

El lugar aporta aspectos físicos y también psíquicos. De allí que las ideas se nutren de estímulos ambientales, por citar el estudio de agresión de Bandura<sup>4</sup> donde un grupo de niños eran expuestos a una película donde un adulto golpeaba un muñeco y otro grupo no. Posteriormente, se hacía pasar a los niños a un salón de juegos donde estaba el mismo juguete. Los menores que vieron la agresión filmada del adulto golpeador agredieron igual o más al muñeco versus los niños que no vieron la proyección que no tuvieron reacciones agresivas.

---

<sup>3</sup> Ellis: Terapeuta cognitivo conductual estadounidense que en 1955 desarrolló la terapia racional emotiva conductual. Es considerado por muchos como el padre de las terapias cognitivas conductuales y basado en una encuesta de 1982 entre profesionales de la psicología de EE. UU. y Canadá, uno de los psicoterapeutas más influyentes de la historia (Wikipedia, 2001).

<sup>4</sup> Albert Bandura (1925-actual) es un psicólogo ucraniano-canadiense de tendencia conductual-cognitiva, profesor de la Universidad Stanford, es reconocido por su trabajo sobre la teoría del aprendizaje social y su evolución al Sociocognitivism, así como por haber postulado la categoría de autoeficacia (Wikipedia, 2011).

La agresión tiene un componente gregario o imitativo, y el entorno es el lugar donde se gesta esta respuesta.

b) El pensamiento forma parte del modo o forma de conocer (cognición) y se nutre de las percepciones, de la memoria dando lugar al *procesamiento mental de la información* (Coon, 2000).

Ese análisis de una situación particular da por resultado el modo en que se comporta el sujeto; por ejemplo un jefe que recibe en su primer día a un nuevo empleado y mientras le habla este mira por encima de su hombro sin fijar la mirada, pudiendo pensar: “*es un mal educado al no mirarme*” y sentirse enojado o por el contrario pensar “*soy una persona aburrida nadie quiere escucharme*” y entristecerse o que, “*es tímido vamos ayudarlo*” y sentirse enternecido así una misma situación puede generar pensamientos y emociones diferentes.

c) Las reacciones físicas son los síntomas corporales, es decir, lo que el cuerpo percibe. En situaciones donde una empleada reacciona con pánico experimenta palpitaciones, sudoración, náuseas, opresión en el pecho, falta de aire, mareo, hormigueo, ahogo entre otros síntomas (Cia, 1999). Estas sensaciones se correlacionan con el sistema nervioso autónomo, por ejemplo en la percepción del dolor en estados de ansiedad y el cerebro abre la espina bífida amplificando la sensación de malestar (Baron, Psicología, 1996).

d) Las emociones son un estado particular que en general se describe con expresiones como triste, alegre, ansioso/a, feliz, etc. Técnicamente es “un proceso desencadenado por la valoración cognitiva de una situación que produce una alteración en la activación del organismo” (Fernández-Abascal, 1997). Estas pueden graduarse, como en el caso de la tristeza que es mayor cuando se está frente a la pérdida de un ser querido, al de extraviar los documentos o en casos situaciones similares.

e) Las conductas humanas pueden observarse y cuantificarse. Por ejemplo: una empleada que experimenta una fobia<sup>5</sup> específica a su ámbito laboral evitará ese aspecto temido ya sea de forma imaginaria o real.

---

<sup>5</sup> Fobia “es un miedo persistente, excesivo, irracional y desproporcionado a determinados objetos o situaciones, que se acompaña, con una marcada tendencia a evitarlos. Genera gran malestar o sufrimiento y produce restricciones importantes en la vida cotidiana, ya sea en las relaciones interpersonales, laborales o sociales, necesita ser tratada” (Cia, 1999).

Gráfico 1: Los cinco factores de las experiencias de la vida.



Centro de terapia cognitiva, 1986, Newport Beach, CA (citado sin fines comerciales).

El ambiente repercute de un modo directo en el individuo. Su estilo para procesar los eventos del ambiente, su herencia genética, su educación, su historia previa entendida como un sistema de creencias afectará más o menos rápido al individuo con relación a situaciones que pueden ser aversivas para su salud.

Entonces una organización debe atender al procesamiento de la información en relación al ambiente y es por eso que se mostrara que el individuo interpreta sus emociones en base a sus creencias, valores y exigencias personales en la que se estudiará con particular atención:

- 1) La empatía, como conocimiento inteligente, en este apartado se verá que esta es una capacidad heredada que puede ser entrenada y estar al servicio de la persona para mejorar su capacidad de resolución en una organización.
- 2) La motivación, como impulso a actuar. En este caso se atiende a la capacidad de actuar, llevando adelante una tarea.
- 3) La resiliencia, al entenderse como la tolerancia al estrés y tiene como base una tríada, cognitivo, emocional y conductual se incluye como capacidad de superación.

### iii) Las organizaciones no gubernamentales.

Jorge A. Sábato<sup>6</sup> presenta un modelo de cooperación llamado “triángulo de Sábato”, el mismo propone que para que exista un sistema científico tecnológico, es necesario que se cumplan los siguientes postulados: el Estado, como diseñador y ejecutor de la política; la infraestructura científica tecnológica, como sector de oferta y tecnología; y el sector productivo, como demandante de tecnología.

Estos tres puntos deben estar relacionados fuertemente de manera permanente. Por lo tanto, cada vértice debe tener sólidas interrelaciones, que son las que existen entre las diversas instituciones que lo componen.

Este trabajo se centra en el vértice correspondiente al sector productivo y sus relaciones, se debe determinar qué organismos corresponden al mismo. Ya sean empresas, instituciones, organizaciones y fundaciones.

Adam Smith<sup>7</sup> se encuentra entre los primeros en teorizar al respecto. Para él una empresa es la organización que permite la internacionalización de las formas de producción, es decir, permite que los factores de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y además la división del trabajo.

En relación a las instituciones se encuentra Durkheim<sup>8</sup> que considera que son todas las creencias y todos los modos de conducta instituidos por la colectividad, es decir, todas las conductas instintivas y las creencias que se refiere la interrelacionan, y todos los comportamientos. Incluye todos los órdenes institucionales desde la familia a las normas o valores.

Las instituciones son, antes que nada el orden instituido. Pero también pueden entenderse como sistemas defensivos frente a la angustia (Freud, 1921).

Según Chiavenato<sup>9</sup>, las organizaciones son extremadamente heterogéneas y diversas, cuyo tamaño, características, estructuras y objetivos son diferentes. Esta situación, da lugar a una amplia

---

<sup>6</sup> Jorge A. Sábato (1924-1983) fue un físico y tecnólogo argentino de formación científica autodidacta y destacado en el campo de la metalurgia y de la enseñanza de la física.

<sup>7</sup> Adam Smith (1723–1790) economista y filósofo escocés, uno de los mayores exponentes de la economía clásica (Wikipedia, 2001).

<sup>8</sup> Émile Durkheim (1858 – 1917) sociólogo francés. Estableció formalmente la disciplina académica y, junto con Karl Marx y Max Weber, es considerado uno de los padres fundadores de dicha ciencia (Wikipedia, 2001).

<sup>9</sup> Idalberto Chiavenato (1936- actual) reconocido y prestigioso por la excelencia de sus trabajos en Administración y en Recursos Humanos por su influencia en la definición y aplicación de modernos e innovadores conceptos administrativos aplicados a las organizaciones bien sucedidas (Wikipedia, 2001).

variedad de tipos de organizaciones que los administradores y empresarios deben conocer para que tengan un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Con respecto a las organizaciones no gubernamentales, en Argentina se las denomina de diversas maneras, entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones no gubernamentales (ONG), organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (OSC), entidades intermedias, organizaciones del tercer sector, organizaciones comunitarias. En algunos casos se utiliza alguno de estos términos para referirse en forma genérica a este universo y otros para diferenciarlas dentro de éste. En ocasiones, se las menciona haciendo referencia a su forma jurídica: asociaciones civiles, fundaciones o mutuales.

Una fundación es “una persona jurídica que se constituye como un objeto de bien común, sin propósito de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines” (Código civil, artículo 33).

El surgimiento de las ONG se remonta a la década de los años 40, en donde desde esa época: “la figura de las ONG obtuvo estatus propio ante la Organización de las Naciones Unidas. Desde ese momento se dio inicio al levantamiento de una caracterización inicial de estas organizaciones sociales y se desplegó un plan para utilizarlas como canal para promover temas de interés para la instancia internacional. A Latinoamérica llegaron dos lustros después, pero no es hasta los años 70 cuando estas asociaciones comienzan a multiplicarse, favorecidas por la incapacidad manifiesta de los organismos gubernamentales para construir y ofrecer eficientemente soluciones en áreas sociales sujetas a conflictos; y también debido al incremento de los índices de pobreza, inseguridad y de exclusión de los códigos de la modernidad: empleo, salud, educación, cultura, seguridad social” (Rosillón y Villalobos, 2007).

#### **iv) Respecto a *FundaFem* y otras organizaciones similares.**

Particularmente, *Fundafem* es una ONG que desarrolla asistencia integral de la mujer en la prevención, detección precoz, diagnóstico, tratamiento, seguimiento y rehabilitación del cáncer gineco-mamario; para lograr promover el bienestar psíquico, físico y espiritual de la mujer. Nace en el año 2003 cuando el Doctor Francisco E. Gago, Ginecólogo, convoca un grupo de mujeres para trabajar sobre la prevención y detección del cáncer de mama. Este voluntariado, tomó el nombre de

mendomama, fue desarrollando estrategias para llegar a toda la sociedad y especialmente a mujeres sin cobertura social, realizando charlas por profesionales en escuelas, iglesias, etc. sobre la prevención y atención oportuna del cáncer mamario.

A nivel histórico, en julio de 2005 quedó constituida la Fundación Femenina, *Fundafem*, entidad sin fines de lucro cuyo objetivo es la asistencia integral para todas las mujeres, especialmente las de escasos recursos económicos, en la prevención, detección precoz, diagnóstico, tratamiento, seguimiento y rehabilitación del cáncer gineco-mamario; para promover su bienestar psíquico, físico y espiritual. Con el tiempo pasaron a formar parte de esta Fundación médicos, psicólogos, kinesiólogos, profesores de educación física, trabajadores sociales, contadores, licenciados en minoridad y familia y nutricionistas que hoy buscan mejorar y optimizar la calidad de vida de la paciente oncológica<sup>10</sup>.

Para establecer una comparación con otras organizaciones de características similares se verán a continuación ejemplos.

En Buenos Aires se encuentra una organización sin fines de lucro llamada Fundación Salud, la misma está dedicada desde hace más de 30 años a la Medicina Biopsicosocial y a la promoción de la Psiconeuroendocrinoinmunología (PNEI), que ofrece apoyo biopsicosocial a todos los sectores de la sociedad, sin distinción de origen, credos, ni estratos sociales.

A través del Programa Avanzado de Recuperación y Apoyo (P.A.R.A.), único en el mundo, brinda asistencia a personas que atraviesan crisis severas (enfermedades graves como cáncer, SIDA, enfermedades autoinmunes, cardiovasculares y otras de alto riesgo como así también depresiones, adicciones y crisis existenciales) y les ofrece un plan de salud personalizado, diseñado por un equipo interdisciplinario, con el objetivo de potenciar sus recursos internos a fin de realizar los cambios vitales que posibiliten el regreso a la salud e indiquen un camino nuevo hacia la sanación.

Es por esto que ofrece Seminarios de I.E. para todas las personas que buscan aprender a vivir mejor. De este modo se logra mejorar la calidad de vida y activar todo el potencial humano.

En la misma Ciudad funciona también SuccessInsight, una organización que brinda soluciones de alto valor para el reconocimiento y el desarrollo de potencial en Argentina. Con múltiples implementaciones en evaluaciones de: I.E., potencial, comportamiento, motivación, talento y capacidades personales, brinda las más ajustadas soluciones online para mejorar la toma de decisiones en todos los procesos que involucran la gestión de personas.

---

<sup>10</sup> Esta información se obtuvo consultando la página web institucional.

Sus herramientas de diagnóstico marcan una diferencia significativa en la vida personal y profesional de las personas y las organizaciones.

La Red de Usuarios Profesionales Certificados a nivel País provee e implementa soluciones a partir de un abanico de productos único y exclusivo, sostenido por una plataforma mundial de IDS® (Internet Delivery Service), para más de 80 países y en 30 idiomas.

En el año 1964 se creó en España una organización llamada Fundación Botín que tiene como objetivo paliar las necesidades y promover el desarrollo social de ese país. Tiene como misión contribuir al desarrollo integral de la sociedad, detectando y apostando por el talento creativo que hay en ella y explorando nuevas formas de generar riqueza cultural, social y económica (Fundación Botín, 2013).

Para ello cuenta con un programa de desarrollo artístico y cultural y tres programas de desarrollo socioeconómico: educación, ciencia y desarrollo rural. Además, tiene un programa de acción social en Santander para quienes necesitan ayuda, y un observatorio de tendencias en Madrid para profundizar en el conocimiento de la sociedad y descubrir claves que sirvan para generar riqueza y orientar su desarrollo.

La misma demostró que la I.E. también funciona en el colegio. Mediante un programa de Educación Responsable logrando mejoras del rendimiento académico, reduciendo la ansiedad y disminuyendo las conductas de riesgo en 20.000 alumnos a los que se les impartió esta formación durante tres cursos.

#### **v) *Inteligencia emocional en las organizaciones.***

A partir de estas investigaciones se puede afirmar que la I.E. presenta beneficios tanto a nivel individual, grupal como organizacional. Las cuales se aplicaran las a este proyecto:

A nivel individual permite desarrollar la aptitud para identificar emociones y sentimientos propios, capacidades para generar autocontrol, autoconocimiento, autoestima y autoconfianza.

A nivel grupal permite conocer y manejar los sentimientos del sujeto, interpretar o enfrentar los sentimientos de los demás, sentirse satisfechos y ser eficaces en la vida, a la vez que crear hábitos mentales que favorezcan la propia productividad.

A nivel organizacional permite desarrollar competencias como el liderazgo, aptitud para establecer relaciones, capacidad para resolver conflictos y habilidades para el análisis social.

Con respecto a las Relaciones Institucionales permite desarrollar competencias conceptuales (capacidad de análisis, pensamiento sistémico), técnicas (conocimientos específicos, destrezas operativas) y sociales (comunicación eficaz, influencia).

A partir de lo expuesto y considerando la importancia de la psicología positiva en el comportamiento, la propuesta del presente trabajo es incrementar la experiencia de emociones positivas como herramientas que permiten desarrollar el proceso de resiliencia en el ámbito laboral del individuo.

## **F) Metódica específica**

### **i. Tipo de estudio.**

Es un estudio exploratorio ya que tiene como objetivo examinar las emociones del individuo y el desarrollo de competencias en I.E. en ONG y su influencia en la vida laboral del individuo. Utilizando como antecedentes ONG que aplican I.E. en sus actividades. Se pretende con esta investigación obtener información acerca de la atribución que hace el individuo y su influencia en el comportamiento laboral y en las actividades de la organización.

Este tipo de estudio se caracteriza por ser flexible en su metodología; es de carácter descriptivo, ya que mide o evalúa diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1998). Así como los estudios exploratorios, se interesan fundamentalmente en descubrir, los descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible.

### **ii. Niveles de investigación.**

### 1. Etapa estudio preliminar

En esta etapa se realiza el estudio de los procesos emocionales a nivel teórico en las organizaciones y su evaluación a partir de entrevistas semiestructuradas. También, se tiene como encuadre dar una hoja de consentimiento de participación en la investigación. Se buscarán datos demográficos puntuales para el trabajo: género, edad y nivel educativo. Además, se organizará la muestra de acuerdo a dos grupos: voluntarios y personal de planta.

Se aplicarán una serie de entrevistas semiestructuradas que tienen como ventaja metodológica la flexibilidad de relevar información manteniendo el foco de investigación en este caso las habilidades emocionales.

### 2. Etapa de relevamiento de situación actual

a. de preparación: se propondrán como métodos de recolección de información, una entrevista semi estructurada aproximadamente 20 minutos con ítems a evaluar: atribución de las emociones, motivación, resoluciones de problemas y su influencia en las relaciones interpersonales.

b. de ejecución: se realizarán entrevistas a la población directiva y administrativa vs el voluntariado.

c. de análisis: se analizan las respuestas para lograr un diagnóstico respecto al tema en cuestión.

### 3. Etapa de presentación del proyecto modificado

Se realizará la presentación del proyecto y de toda la investigación a un tribunal formado por los tutores de la tesina y directores relacionados con la carrera de Licenciatura en Relaciones Institucionales.

iii. Organización y estructura del texto.

*Capítulo N°1: La Inteligencia Emocional en las organizaciones.*

En el mismo se realiza una introducción que incluye los conceptos generales del término, los antecedentes y un breve análisis desde la perspectiva positiva. Luego, se describen los conceptos básicos de I.E., los niveles de aplicación y un estudio sobre competencia emocional. Tercero, se presentan tres herramientas que son la comunicación, el liderazgo y la cooperación. Y, por último, se refiere a las habilidades sociales como la motivación, la empatía y la resiliencia.

*Capítulo N°2: Las organizaciones no gubernamentales.*

Se presenta, primeramente, los conceptos básicos de organizaciones y su correspondiente clasificación para presentar luego, los conceptos, características, estructura y objetivos de las ONG. Posteriormente, se realiza un análisis de este tipo de organizaciones en América y luego en Argentina estudiando, finalmente el concepto de imagen corporativa.

*Capítulo N°3: Respecto a FundaFem y otras organizaciones similares.*

Inicialmente se presenta *FundaFem*, sus antecedentes históricos, organización, visión y misión, actividades e investigaciones. Para después analizar sus recursos, mercado e imagen corporativa. Para finalizar se presentan tres organizaciones similares las cuales son: Fundación Salud, Succes Insight y Fundación Botín.

*Capítulo N°4: La condición actual respecto al tema en una ONG que asiste a mujeres con cáncer de mama.*

En el último capítulo se lleva a cabo un estudio exploratorio que, en base a los objetivos establecidos, analiza el diseño de un test sociométrico exponiendo el procedimiento utilizado, las dimensiones que evalúa y por último los resultados del mismo.

#### iv. Fuentes de información.

##### Fuentes primarias:

Se utilizará tanto las encuestas llevadas a cabo en la *Fundafem* así como material de estudio particular.

##### Fuentes secundarias:

- Chiavenato (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Ed. McGraw-Hil.
- Farrés Cavagnaro. (1985). *Metodología Administrativa*. Buenos Aires: Ed. Depalma.
- FundaFem. *Página Institucional*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.fundafem.org>.
- Goleman. (2005). *Inteligencia Emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Salovey y Mayer. (1990). *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Ed. Basic Books.
- Seligman. (2000). *Psicología positiva; introducción*. New York: Ed. Free Press.

#### v. Hipótesis

La proximidad entre una Fundación y su eficiente inserción social esta positivamente relacionada con el nivel de I.E. que se produce en esta relación. A mayor desarrollo de la I.E. mejor funcionamiento organizacional.

## **II- DESARROLLO.**

### **1) Capítulo N° 1: La Inteligencia Emocional en las organizaciones.**

#### **1.1) Introducción.**

En el presente capítulo se encuentra un análisis de los conceptos generales sobre emoción, un recorrido por los antecedentes a lo largo de la historia y un análisis desde la perspectiva positiva. Para adentrarse así en un estudio sobre I.E. desde los conceptos básicos, niveles de aplicación junto con una reseña de competencia emocional, hasta las herramientas y habilidades que general el desarrollo de la misma.

##### **1.1.1) Conceptos generales.**

Según la Real Academia Española (2009), la palabra emoción proviene del latín “emotio” y hace referencia primeramente a “una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática”. Y segundo, al “interés expectante con que se participa en algo que está ocurriendo”.

El psicólogo Daniel Goleman, profesor de la universidad de Harvard, afirma que el nombre mismo de *Homo sapiens*, la especie pensante, resulta engañoso a la luz de la nueva valoración y visión que ofrece la ciencia con respecto al lugar que ocupan las emociones en la vida.

Ante la hegemonía del corazón sobre la cabeza en momentos determinantes, se establece que las emociones guían al individuo cuando se trata de enfrentar momentos difíciles y tareas demasiado importantes para dejarlas sólo en manos del intelecto (Mayers y Salovey, 1990). Cada emoción, establece una disposición definida a actuar, cada una señala una dirección que ha funcionado bien para ocuparse de los desafíos repetidos de la vida humana [ (Mayers, 2005); (Ekman, 2012)].

Dado que estas situaciones se repiten una y otra vez a lo largo de la evolución, el valor de supervivencia del repertorio emocional fue confirmado por el hecho de que quedaron grabados en los nervios como tendencias innatas y automáticas del corazón humano (MAL, 2005).

Es por esto que Goleman define a la emoción como un estado biológico y psicológico, afirma que el término hace referencia a los sentimientos y pensamientos, al tipo de tendencias a la acción que lo caracterizan.

Otros autores, en cambio, afirman que la emoción es una acción o un conjunto de reacciones corporales frente a ciertos estímulos que han sido condicionados para provocar dicha respuesta y en las cuales la experiencia consiente no es un componente esencial (Watson, Broadus, McDougall, 1961 3° ed.).

Se considera como un proceso episódico que da lugar a una serie de cambios o respuestas en los planos subjetivo, cognitivo, fisiológico y motor expresivo; cambios que están íntimamente relacionados con el mantenimiento del equilibrio, esto es: con la adaptación de un organismo a las condiciones específicas del medio ambiente (Palmero, 1997).

A pesar de las diferentes concepciones acerca del término en cuestión, es de particular interés el concepto acuñado por el Dr. Rafael Bisquerra quien considera que la emoción es la información o conocimiento que recibe el individuo de las relaciones con su entorno. La intensidad de las emociones varía en función de la evaluación subjetiva que se realizan sobre la manera en la que la información recibida afectara su bienestar. En estas evaluaciones subjetivas intervienen conocimientos previos, creencias, objetivos, percepciones, etc. (Bisquerra, 2000).

Toda situación que estimula una conducta genera un cambio corporal determinado, esto es, un estado emocional. De esta manera se confirma que cada emoción dice algo diferente sobre el modo en que una persona ha valorado lo que sucede en una transacción adaptativa y el modo en que lo maneja [ (James, 1884); (Lange, 1885); (Cannon, 1928)]. No sólo se valoran las características del estímulo sino el suceso en su contexto total, atendiendo al significado otorgado por el sujeto a lo que está sucediendo y sobre lo que puede hacerse para mantener el propio bienestar (Lazarus, 1991).

### 1.1.2) Antecedentes.

La cultura occidental tiene su origen en las polis griegas. Donde uno de sus más destacados pensadores, Sócrates, enfatizó en el conocimiento del mundo interior del ser humano, sus sentimientos y sus emociones con “Conócete a ti mismo”.

Luego Platón con su obra “La República” haciendo referencia al miedo y al placer, que establecía que el exceso de alguno de éstos elementos afectaba la razón del hombre y en donde los más antiguos debían enseñarle a los más jóvenes a descubrir el placer sin exageración en las tareas concretas.

Con el tiempo, Aristóteles logra ser el primer pensador en presentar un trabajo consistente y amplio sobre el tema en cuestión. Para este filósofo la emoción es una condición según la cual el individuo se transforma hasta tal punto que se queda con el juicio afectado, que viene acompañado de placer y dolor. Sus estudios están enfocados en la cólera abordando los factores que desencadenan la misma, reconociendo reacciones físicas y de comportamiento y analizando creencias sociales y morales.

Posteriormente, en su obra “Ética a Nicómano” se refiere a la necesidad de comprender la ira en el comportamiento humano y señala que las emociones pueden ser educadas para utilizarlas a favor de la buena conciencia.

Por otro lado, los estoicos<sup>11</sup> consideraban a la emoción como una perturbación innecesaria del ánimo. Esta escuela filosófica atribuyó la culpa de los problemas humanos a las emociones como resultado de los juicios que el individuo tiene del mundo.

Una emoción experimentada constantemente por Jesús es la “compasión”, que se refiere a “un sentimiento de conmiseración, pena o lástima hacia quienes sufren penas, calamidades o desgracias” (Real Academia Española, 2012). Es una de las más importantes emociones positivas investigadas en la actualidad ya que expresa el amor en forma empática, hace referencia a sentir compasión junto con el deseo de ayudar y un sentido de responsabilidad por el bienestar del otro, es decir, mostrar la compasión (White, 1976; 6ª ed).

En esta época, el pensamiento cristiano concede una nueva importancia a las emociones con San Agustín<sup>12</sup> quien enfatiza en el carácter activo y responsable de las emociones cobrando singular importancia la noción de voluntad.

---

<sup>11</sup> El estoicismo es uno de los movimientos filosóficos que, dentro del periodo helenístico, adquirió mayor importancia y difusión. Fundado por Zenón de Citio en el 301 a. C., adquirió gran difusión por todo el mundo grecorromano, gozando de especial popularidad entre las élites romanas (Wikipedia, 2001).

Durante la edad media, se consideró que el lado racional del alma estaba en lucha para controlar los deseos y apetitos, los cuales originan las pasiones. Aquellos individuos que no eran capaces de controlar sus pasiones eran creídos pecadores y por lo tanto debían de ser castigados a través de la penitencia. Se tenía una idea negativa de la existencia en donde las emociones positivas no tenían lugar (Bisquerra, 2000).

Por su parte, Santo Tomás<sup>13</sup> considera que las emociones pertenecen a la parte apetitiva del alma, especialmente más al apetito sensible que al espiritual, y distingue emociones que se refieren a la parte irascible de otras que se refieren a la parte concupiscible.

Las emociones que se refieren al bien y al mal en sí mismos pertenecen a la facultad concupiscible, por ejemplo: la alegría o la tristeza. En cambio, las emociones que pertenecen al bien o al mal en cuanto éstos son difíciles de conseguir o evitar pertenecen a la facultad irascible por ejemplo: la audacia, el temor, etc. (Aquino, 1969).

Pero fue recién en el Renacimiento cuando surgió un interés general del estudio de las pasiones al margen de lo místico y lo teológico. El término pasión se reservó para aquellas emociones más exacerbadas y fue reemplazado por el de afecto, recuperando así las explicaciones fisiológicas de los estados afectivos. Se pensaba que los afectos surgían del corazón aunque luego con el tiempo se pondrían en dudas estas ideas (Rosselló y Revert, 2008).

El planteamiento de Hobbes<sup>14</sup> relaciona las emociones con “los principios invisibles del movimiento del cuerpo humano” que preceden a las acciones visibles y que por lo común se denominan tendencias.

Las tendencias se llaman deseos o apetitos, o bien aversiones respecto a los objetos que las producen y que como tales son los integrantes de todas las emociones humanas. Así, el deseo, el amor, la aversión y el odio son lo mismo, excepto que las palabras aversión y odio implican la ausencia del objeto, mientras que deseo y amor implican la presencia. Es por eso, que las emociones que causan deleite ayudan a fortalecer la moción vital y las molesta y ofensivas perturban la moción vital. Por lo tanto las emociones controlan la conducta del hombre y la voluntad misma (Hobbes, 1989; 1651: 1° ed.).

---

<sup>12</sup> Agustín de Hipona o San Agustín: (354 – 430) santo, padre y doctor de la iglesia católica. Fue el máximo pensador del cristianismo del primer milenio y según Antonio Livi uno de los más grandes genios de la humanidad (Wikipedia, 2001).

<sup>13</sup> Tomás de Aquino: (1224-1274) teólogo y filósofo católico perteneciente a la Orden de Predicadores, el principal representante de la enseñanza escolástica, una de las mayores figuras de la teología sistemática. (Wikipedia, 2001).

<sup>14</sup> Thomas Hobbes: (1588-1679) fue un filósofo inglés cuya obra el Leviatán influyó de manera importante en el desarrollo de la filosofía política occidental. Es el teórico por excelencia del absolutismo político (Wikipedia, 2001).

En la modernidad surgieron reflexiones como la de Descartes compartiendo aspectos fundamentales de la teoría de Hobbes. Consideró la emoción como algo que debía estar sometido a la razón. Con su clásica obra “Las pasiones del alma” partiendo desde una visión dualista del cuerpo y la mente, denominó las emociones como alteraciones pasivas resultado de los espíritus animales que activan el cuerpo. Estas sensaciones o pasiones, están divididas entre la mente, o sea los pensamientos, y el cuerpo, las percepciones. La unión entre éstos se concentra en el cerebro, siendo este punto donde reside el alma.

Pero para Spinoza<sup>15</sup> la emoción comprende al alma y al cuerpo ya que son dos aspectos de una misma realidad. Las emociones derivan del esfuerzo de la mente para perseverar en el propio ser por un tiempo indefinido. Este esfuerzo se denomina voluntad cuando sólo se refiere a la mente y se denomina deseo cuando se refiere al cuerpo y a la mente al mismo tiempo.

Por lo tanto, el deseo es la emoción fundamental y se unen a él las dos emociones primarias que son la alegría, por medio de la cual la mente unida al cuerpo logra mayor perfección y el dolor, que logra una perfección menor (Spinoza, 1984).

Asimismo, Leibniz<sup>16</sup> ve a las emociones como signos de imperfección que impiden al alma ser un dios. Las emociones son consideradas “pensamientos confusos” que llegan al alma a través de su relación con el cuerpo y constituyen la imperfección del espíritu.

Una línea de pensamiento que va desde Pascal<sup>17</sup> hasta Kant<sup>18</sup> considera a los sentimientos como principios autónomos de las emociones, aporta la noción moderna de pasión entendiéndola como una emoción dominante capaz de penetrar toda la personalidad del individuo.

En cambio, Hegel<sup>19</sup> establece una clara distinción entre los conceptos de emoción, sentimiento y pasión. El sentimiento constituye la forma o categoría universal, por lo tanto las emociones son clasificadas como “particularidades universales” y como contenido accidental, designan determinaciones aparentes que encuentran su realidad solamente en la sustancia racional.

---

<sup>15</sup> Baruch Spinoza (1632-1677) filósofo neerlandés de origen sefardí portugués, heredero crítico del cartesianismo, considerado uno de los tres grandes racionalistas de la filosofía del siglo XVII, junto con el francés René Descartes y Leibniz (Wikipedia, 2001).

<sup>16</sup> Gottfried Wilhelm Leibniz: (1646-1716) filósofo, lógico, matemático, jurista, bibliotecario y político alemán (Wikipedia, 2001).

<sup>17</sup> Blaise Pascal: (1623- 1662) matemático, físico, filósofo cristiano y escritor francés. Sus contribuciones se refieren al ámbito de las matemáticas y las ciencias naturales. En 1654, se dedicó a la filosofía y a la teología (Wikipedia, 2001).

<sup>18</sup> Immanuel Kant: (1724-1804) filósofo prusiano de la Ilustración. Es el primero y más importante representante del criticismo y precursor del idealismo alemán (Wikipedia, 2001).

<sup>19</sup> Georg Wilhelm Friedrich Hegel: (1770-1831), filósofo alemán. Le fascinaron obras de Platón, Aristóteles, Descartes, Spinoza, Kant, Rousseau, así como la Revolución Francesa (Wikipedia, 2001).

Años más tarde Darwin<sup>20</sup> revoluciona con su teoría "El origen de las emociones en los hombres y en los animales" prestando un enfoque evolucionista. Estableciendo que las emociones, así como la expresión de las mismas, son innatas, aunque se admite la posibilidad de influencia de los factores de aprendizaje.

A fines del siglo XIX surgen teorías psicofisiológicas, que tienen como exponente a James<sup>21</sup>, señalando que *“los cambios corporales siguen directamente a la percepción del hecho desencadenante (...) nuestra sensación de esos cambios según se van produciendo es la emoción”* (James, 1884). Es decir, suponía que las respuestas de los cambios fisiológicos desencadenan por alguna alteración de orden psicológico, de esta manera la emoción es considerada como una percepción que el individuo tiene de los cambios físicos automáticos (James, 1890).

Se introducen en el estudio de la emoción las ideas fisiológicas y psicológicas de la modernidad con el surgimiento del psicoanálisis en donde su principal exponente es Freud<sup>22</sup>. Su hipótesis conecta la tesis fisiológica cartesiana en donde la emoción es la percepción de los cambios fisiológicos y movimientos corporales, con la tesis de Hume<sup>23</sup> sobre el papel decisivo que el placer desempeña en la formación del psiquismo. Acepta que la emoción no es un evento mental o *“first impression”*, sino una impresión secundaria o *“reflective impression”* (Freud, 1915).

La emoción, es clara, pero se trata de una claridad engañosa que esconde la oscuridad y confusión de su origen. Contiene dos elementos distintivos: por un lado, las *descargas* de energía física y por otro lado, *ciertos sentimientos*. Cuando la energía instintiva que reside en el subconsciente es alta, hay necesidad de descargarla hasta conducirla a un nivel normal. Si la descarga no se produce a través de los canales apropiados (la conducta sexual), se usan entonces las válvulas de seguridad, es decir, las emociones. El afecto es considerado así como un signo de la energía instintiva primigenia (Freud, 1915).

---

<sup>20</sup> Charles Robert Darwin (1809–1882) naturalista inglés postuló que todas las especies de seres vivos han evolucionado con el tiempo a partir de un antepasado común mediante un proceso denominado selección natural (Wikipedia, 2001).

<sup>21</sup> William James (1842 - 1910) filósofo estadounidense con una larga y brillante carrera en la Universidad de Harvard, donde fue profesor de psicología, y fundador de la psicología funcional (Wikipedia, 2001).

<sup>22</sup> Sigmund Freud (1856- 1939) médico neurólogo austriaco de origen judío, padre del psicoanálisis y una de las mayores figuras intelectuales del siglo XX (Wikipedia, 2001).

<sup>23</sup> David Hume (1711 –1776) filósofo, economista, sociólogo e historiador escocés. Constituye una de las figuras más importantes de la filosofía occidental y de la Ilustración escocesa (Wikipedia, 2001).

Sartre<sup>24</sup>, en cambio, considera que la emoción es una cierta manera de aprehender el mundo, es por lo tanto conciencia del mundo. En esta emoción, la conciencia tiende a combatir los peligros o a modificar los objetos mediante alteraciones absolutas y masivas del mundo.

A modo de dar un orden Maslow<sup>25</sup> diseña una teoría psicológica basada en una pirámide que ordena jerárquicamente las necesidades humanas, colocando las necesidades más básicas o simples en la base y las más relevantes o fundamentales en la cima. A medida que éstas necesidades van siendo satisfechas o logradas surgen otras de un nivel superior o mejor, encontrándose en la última fase la “autorrealización” que hace referencia a un nivel de plena felicidad o armonía.

Precusores como Watson y Skinner estudiaron la emoción desde los fenómenos observables. El medio o los estímulos externos tienen un papel fundamental para desencadenar las emociones, siendo estas determinadas por factores ambientales (Baron, 1996).

Las manifestaciones comportamentales de los individuos se deben modelar de acuerdo a estímulos externos. A través del condicionamiento operante, como técnica de aprendizaje, puede darse por medio de una acción espontánea que tiene como respuesta el refuerzo positivo, estímulos agradables, recompensa, o negativo, estímulos desagradables, punición (Skinner, 1952).

Respecto a Watson<sup>26</sup>, éste se centra básicamente en tres emociones en los seres humanos: miedo, ira y amor, también surgieron otros trabajos que fueron fundamentales para la comprensión de las emociones, entre ellos no se podrá dejar de citar Freud que con su perspectiva psicoanalítica estudió sobre la ansiedad, la depresión y la angustia.

A mediados de los años 60 se comenzó a definir a la emoción como “*una tendencia hacia algo evaluado como bueno o la evitación de algo evaluado como malo*”. (Arnold, 1962). La valoración de un estímulo percibido se refleja en el bienestar de la persona. Las emociones valoradas como positivas llevan a la predisposición del individuo hacia el estímulo que promueve la emoción, mientras que en las emociones malas hay un intento de evitarlas.

La teoría de los dos factores parte de la concepción de que las emociones son el resultado de la interacción de los aspectos fisiológicos y cognitivos. Las emociones surgen por la acción

---

<sup>24</sup> Jean-Paul Charles Aymard Sartre (1905-1980), activista político, biógrafo y crítico literario francés, exponente del existencialismo y del marxismo humanista (Wikipedia, 2001).

<sup>25</sup> Abraham Maslow (1908-1970) psicólogo estadounidense conocido como uno de los fundadores y principales exponentes de la psicología humanista, Sus últimos trabajos lo definen además como pionero de la psicología transpersonal (Wikipedia, 2001).

<sup>26</sup> John B. Watson: (1878-1958) Uno de los psicólogos estadounidenses más importantes del siglo XX, conocido por haber fundado la Escuela Psicológica Conductista y también por su controvertido experimento con el Pequeño Albert (Wikipedia, 2001).

conjunta de la activación fisiológica a través de la atribución cognitiva, la cual interpreta los estímulos situacionales (Schachter, 1964).

Por su parte, los estudios de Mandler<sup>27</sup> parten de este mismo enfoque (fisiológico-cognitivo), pero añaden que para que ocurra la emoción es necesaria una situación inesperada que la active.

Durante este periodo, no se puede dejar de mencionar a Carl Rogers<sup>28</sup> representante de la psicología humanista, corriente psicológica centrada en la persona, ya que contribuyó de manera destacada para el desarrollo de los sentimientos en la educación.

Según LeDoux<sup>29</sup>, neurólogo y quien aporta gran parte de la investigación biológica a Goleman, durante el predominio de la corriente conductista se estudió la emoción de forma estricta enfocando sus estudios a la formación de la personalidad y los procesos de aprendizaje.

Existen diversas valoraciones de estímulos-situaciones y a la vez distintas emociones, es decir que las interpretaciones de las situaciones influyen decisivamente en la emoción experimentada. La cognición es una condición necesaria y suficiente para la emoción (Lazarus, 1991).

La actividad cognitiva es necesaria ya que para experimentar una emoción, un sujeto debe saber que su bienestar está implicado en una transacción a mejor o a peor. Los cambios fisiológicos son importantes en el proceso emocional, pero su significación viene modulada por los factores cognitivos. Es fundamental la cognición en el proceso emocional, una evaluación-valoración que dé sentido a esos cambios fisiológicos (Palmero, 1997).

Los cambios corporales, tanto fisiológicos como motores, que se denominan "reacción emocional" son en realidad los que constituyen y generan la experiencia emocional. La sensación que producen estos cambios, en el momento en que se producen, es la emoción; que es, por lo tanto, la experiencia afectiva de una conducta refleja (Fernández-Abascal, 1997).

Surgen las teorías de Frankl<sup>30</sup>, quien luego de su experiencia en grupos de concentración aporta que toda vida humana es digna de ser vivida. El hombre debe encontrar un sentido que ayuda a mitigar el propio sufrimiento ya que existen muchas formas diferentes de enfrentarse a él.

---

<sup>27</sup>George Mandler (1924-actual) psicólogo estadounidense, actualmente profesor distinguido. Líder y participante de la revolución cognitiva. Sus contribuciones se refieren sobre la cognición, la emoción, la retroalimentación autonómica, la memoria y el desarrollo de la teoría de la organización y de doble reconocimiento (Wikipedia, 2001).

<sup>28</sup>Carl Rogers (1902-1987) influyente psicólogo en la historia estadounidense, junto a Abraham Maslow llega a fundar el enfoque humanista en psicología (Wikipedia, 2001).

<sup>29</sup>LeDoux (1949-actual) neurocientífico. Los intereses de investigación se centran principalmente en las bases biológicas de la memoria y la emoción, especialmente los mecanismos de miedo (Wikipedia, 2001).

El autor afirma “no hay ninguna situación en la vida que realmente carezca de sentido. Esto significa que los aspectos aparentemente negativos de la existencia humana, y en especial esa triada trágica en la que se incluyen dolor, culpa y muerte, pueden también llegar a transformarse en algo positivo cuando se afrontan con la postura y actitud correctas” (Frankl, 1985).

En la actualidad, la psicología clínica se enfoca al estudio de la psicopatología y a los actuales desarrollos en relación a la psicología positiva<sup>31</sup>.

### **1.1.3) Perspectiva positiva.**

Según lo valorado de diversas lecturas, la psicología se ha centrado exclusivamente en el estudio de la patología y la debilidad del ser humano, focalizándose solo en lo negativo. Llevando a asumir un modelo de existencia que ha olvidado, incluso negado las características positivas del ser humano y que ha contribuido a adoptar una visión pesimista de la naturaleza humana.

Es así que los trastornos depresivos son explicados desde modelos basados exclusivamente en atribuciones clínicas. Sin considerar siquiera la posibilidad de que la depresión sea en realidad presencia de hábitos desadaptativos (Seligman, 2000).

Por esto, en los últimos años distintas disciplinas de la salud se preguntan: ¿Qué hace la gente sana?

En este sentido la psicología positiva tiene como objetivo mejorar la calidad de vida y prevenir la aparición de trastornos mentales o patologías. Insiste en la construcción de competencias y en la prevención. Busca comprender, a través de la investigación científica, los procesos que subyacen a las cualidades y emociones positivas del ser humano. El objeto de este interés es aportar nuevos conocimientos acerca de la psique humana para ayudar a resolver los problemas de salud mental y para alcanzar mejor calidad de vida y bienestar [ (Seligman, 2000); (Frisch, 2006)].

No es que niega el sufrimiento humano, sino que por el contrario refiere a una propuesta más equilibrada donde considera que lo que es bueno de la vida es tan genuino como lo malo y que, por lo tanto merece igual atención (Park y Peterson, 2003). Busca realizar una ampliación de las fortalezas de la persona, así como una reparación de las debilidades; proporcionándole a los seres

---

<sup>30</sup> Viktor Emil Frankl, (1905 - 1997) neurólogo y psiquiatra austriaco, fundador de la Logoterapia. Sobrevivió en varios campos de concentración nazis. A partir de esa experiencia, escribió el libro *El hombre en busca de sentido* (Wikipedia, 2001).

<sup>31</sup> Psicología positiva: Se refiere al estudio de los trastornos psicopatológicos, de lo que hacen las personas sanas o modos de mejorar el bienestar. La connotación de su definición no debe ajustarse a un valor moral.

humanos la posibilidad de adquirir repertorios comportamentales más amplios (Páez-Blarrina & Valdivia, 2006).

Aunque tiene sus orígenes en los años '90 en Estados Unidos, el psicólogo estadounidense Martin Seligman<sup>32</sup> afirma que el concepto surge antes de la Segunda Guerra Mundial, y es recién luego de la guerra donde los estudios comienza a incorporarse exclusivamente en los trastornos mentales y en el sufrimiento humano (Seligman y Csikszentmihalyi, 2000).

A partir de los años '60 se encuentran claras tendencias positivistas representada por autores como Carl Rogers con su concepto de “realización plena”, Abraham Maslow con la significación de “autorrealización” y el psicólogo Allport<sup>33</sup> en su estudio sobre la “madurez psicológica”.

Pero es recién en 1998 cuando Martín Seligman asume el puesto de Presidente de la American Psychological Association que se reconocen los primeros indicios de la psicología positiva logrando convertirla en un fenómeno que llegó a mucha gente gracias a su manera amena de plantear los temas, siempre con una base sólida de trabajo [ (Prada, 2005); (Contreras y Esguerra, 2006)].

Este nuevo enfoque de la psicología estudia la experiencia óptima que hace que cada individuo sea y de lo mejor de sí mismo. Tiene el propósito de contribuir con sus investigaciones a una comprensión científica más completa y equilibrada de la experiencia humana así como también, busca transmitir lecciones valiosas acerca de cómo construir una vida feliz, saludable, productiva y significativa (Park y Peterson, 2003).

La misma opera en tres niveles. El primero es el nivel subjetivo que incluye el estudio de experiencias positivas. El segundo, nivel individual, dedicado a las cualidades personales e identificaciones de elementos que generen hábitos saludables en la vida del ser humano. Y por último, el nivel grupal que se refiere a virtudes cívicas, responsabilidades sociales, ética y demás factores que puedan contribuir al desarrollo de la ciudadanía y la comunidad (Boniwell, 2006).

Las personas que se enfocan en su bienestar, adquieren el hábito de sentirse seguros y expandir sus opciones, ideas y maneras de reaccionar (Contreras y Esguerra, 2006).

Para la psicóloga Bárbara Fredrikson<sup>34</sup> (1998), “experimentar emociones positivas lleva a estados mentales y modos de comportamiento que de forma indirecta preparan al individuo para enfrentar con éxito dificultades y adversidades venideras” (Fredrickson, 1998).

---

<sup>32</sup> Martin Seligman: (1942-actual) psicólogo y escritor estadounidense. Se le conoce principalmente por sus experimentos sobre la indefensión aprendida y su relación con la depresión. En los últimos años se le conoce igualmente por su trabajo e influencia en el campo de la psicología positiva (Wikipedia, 2001).

<sup>33</sup> Floyd Henry Allport: (1890 - 1978) es considerado el fundador de la psicología social como disciplina científica (Wikipedia, 2001).

Generan entusiasmo, risa, entre otras y permiten disminuir los efectos fisiológicos que genera el hecho de experimentar malestar. Además, a la vez proporciona beneficios como:

- Aumentar las posibilidades de pensamiento y acción en las personas.
- Aminorar las emociones negativas persistentes ya que la experimentación de emociones positivas reduce la intensidad de las negativas.
- Beneficiar la resiliencia psicológica.
- Resguardan la salud.
- Establecer vínculos sociales: la persona que siente alto afecto positivo es más proclive a ayudar a los demás y a implicarse en tareas cooperativas.

En el repertorio emocional del individuo, cada emoción juega un papel singular que prepara al organismo para una clase distinta de respuesta. Así es, por ejemplo la felicidad, que entre los principales cambios biológicos hay un aumento de la actividad en un centro nervioso que inhibe los sentimientos negativos y favorece un aumento de la energía disponible, y una disminución de aquellos que generan pensamientos inquietantes. Pero no hay un cambio determinado de la fisiología salvo una tranquilidad, que hace que el cuerpo se recupere más rápidamente del despertar biológico de las emociones desconcertantes [(Fredrickson, 2001) (De la Sienna, 2007)].

Esta configuración ofrece al organismo un descanso general, además de buena disposición y entusiasmo para cualquier tarea que se presente y para esforzarse por conseguir una gran variedad de objetivos. Asimismo, sentimientos como el amor, la ternura y la satisfacción sexual. Esta pauta también llamada “respuesta de la relajación”, es un conjunto de reacciones de todo el organismo, que genera un estado general de calma y satisfacción, facilitando la cooperación (Goleman, 2005).

## **1.2) Inteligencia Emocional.**

Las emociones desempeñan un papel fundamental en el bienestar personal, son consideradas como un factor decisivo para que el individuo afronte los retos diarios, y a la vez interactúe con su medio de manera adecuada.

---

<sup>34</sup>Bárbara Fredrickson Lee (1964-actual) es una americana profesora del departamento de psicología en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill. Es también la investigadora principal de las emociones positivas y Psicofisiología Lab (PEPLab) en la Universidad de Carolina del Norte en Chapel Hill (Wikipedia, 2001).

A mediados de la década de 90, siguiendo los pasos de la teoría anteriormente nombrada, el psicólogo Goleman, dedicado a la difusión de los desarrollos científicos en este área, populariza y difunde el concepto de I.E. Es a través de sus libros que muestra la importancia del Coeficiente Emocional (C.E.) en la vida diaria, incluso sobreponiéndose al Coeficiente Intelectual (C.I.).

Apoyados en los trabajos del psicólogo Howard Gardner, los primeros en utilizar el concepto fueron los profesores norteamericanos Salovey<sup>35</sup> y Mayer<sup>36</sup> quienes le atribuían a la I.E. las siguientes capacidades:

- Reconocer las propias emociones: saber valorar y ordenar las propias emociones de manera consciente.
- Manejar las propias emociones: manejar las emociones de forma inteligente.
- Empatía: comprender los sentimientos de los demás.
- Crear relaciones sociales: capacidad de crear y cultivar relaciones amistosas, además de tener habilidades para resolver conflictos.
- Motivación: creer en su propio potencial y tener autoconfianza para seguir adelante.

Existen centros cerebrales específicos que gobiernan la I.E., lo que diferencia ese conjunto de capacidades humanas de la inteligencia académica, es decir verbal, matemática, espacial, (Wechsler, 1980) o C.I, así como de los rasgos de la personalidad (Baron, 1996).

### **1.2.1) Conceptos básicos.**

Primeramente, se utilizó el concepto I.E. para describir la habilidad de comprender y motivar a otras personas (Thorndike, 1903).

En 1983, Gardner<sup>37</sup> propone un famoso modelo denominado: inteligencias múltiples, el cual consta de siete tipos de inteligencia: verbal, lógico-matemática, espacial, musical, cenestésica, interpersonal e intrapersonal. Posteriormente incluye la inteligencia naturalista y existencial.

---

<sup>35</sup> Peter Salovey: (1958-actual) americano. Psicólogo social y presidente de la Universidad de Yale . Decano de Estudios de Posgrado .Es uno de los pioneros e investigadores líderes en I.E. (Wikipedia, 2001).

<sup>36</sup> John D. Mayer: (1977-actual) Psicólogo de la personalidad . Ha desarrollado el Marco de Sistemas de Psicología de la Personalidad. Co-desarrolló un modelo popular de I.E. con el Dr. Peter Salovey, Es uno de los pioneros e investigadores líderes en I.E. (Wikipedia, 2001).

El modelo reconoce a otras capacidades humanas el mismo valor y propone distintas formas de inteligencia en donde una persona puede tener algunas de esas o más, susceptibles de ser desarrolladas o no.

Se detectó luego, que los modelos tradicionales no eran suficientes para captar todas las destrezas y habilidades de la inteligencia humana y se estableció por primera vez el término I.E. como la habilidad para manejar los sentimientos y emociones, de uno mismo y de los demás, discriminar entre ellos y utilizar estos conocimientos para dirigir los propios pensamientos y acciones (Mayers y Salovey, 1990).

El éxito de una persona no depende solamente del CI o de sus estudios académicos. Lo que más importa es el nivel de I.E., eso quiere decir tener consciencia de las emociones, comprender los sentimientos de los demás, habilidades para afrontar los retos de la vida y habilidades sociales (Goleman, 1999).

Por su lado Baron<sup>38</sup> define la I.E. como un abanico de capacidades, competencias y habilidades no cognitivas que influyen en la propia habilidad para afrontar con éxito las demandas ambientales y las presiones (Baron, 1996).

El psicólogo Daniel Goleman en su libro I.E. se refiere a las siguientes habilidades:

- Conciencia de sí mismo y de las propias emociones y su expresión.
- Autorregulación, controlar los impulsos, de la ansiedad, diferir las gratificaciones, regular nuestros estado de ánimo.
- Motivarnos y perseverar a pesar de las frustraciones (optimismo).
- Empatía y confianza en los demás.

Es la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emoción; acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan pensamientos; comprender la emoción y el conocimiento emocional; y para regular las emociones promoviendo el crecimiento emocional e intelectual. La I.E. se refiere a un “pensador con un corazón” que percibe, comprende y maneja relaciones sociales (Mayer, Salovey, Caruso, 2000; 2<sup>a</sup> ed.).

Según los mismos autores, la I.E. se estructura como un modelo de cuatro ramas interrelacionadas:

<sup>37</sup> Howard Gardner (1943-actual) es un psicólogo, investigador y profesor de la Universidad de Harvard, conocido en el ámbito científico por sus investigaciones en el análisis de las capacidades cognitivas y por haber formulado la teoría de las inteligencias múltiples (Wikipedia, 2001).

<sup>38</sup> Reuven Baron (1944-actual): psicólogo estadounidense - israelí. Recibió su doctorado en la Universidad de Rhodes en Sudáfrica desde 1972 y trabaja como psicólogo clínico. Lleva dieciséis años de investigación y describe la I.E. como una habilidad (Wikipedia, 2001).

- Percepción emocional: las emociones son percibidas, identificadas, valoradas y expresadas. Se refiere a sí mismo, en otros, a través del lenguaje, conducta, en obras de arte, música, etc. Incluye la capacidad para expresar las emociones adecuadamente. También, a la capacidad de discriminar entre expresiones precisas e imprecisas, honestas o deshonestas.
- Facilitación emocional del pensamiento: las emociones sentidas entran en el sistema cognitivo como señales que influyen la cognición (integración de emoción y cognición). Las emociones priorizan el pensamiento y dirigen la atención a la información importante. El estado de humor cambia la perspectiva del individuo, desde el optimismo al pesimismo, favoreciendo la consideración de múltiples puntos de vista. Los estados emocionales facilitan el afrontamiento. Por ejemplo, el bienestar facilita la creatividad.
- Comprensión emocional: comprender y analizar las emociones empleando el conocimiento emocional. Las señales emocionales en las relaciones interpersonales son comprendidas, lo cual tiene implicaciones para la misma relación. Comprender se refiere no sólo a la capacidad para etiquetar emociones, reconocer las relaciones entre las palabras y las emociones y razonar sobre las emociones para interpretarlas. Por ejemplo, la tristeza se debe a una pérdida. Sino también a la habilidad para comprender sentimientos complejos; por ejemplo, el amor y odio simultáneo hacia una persona querida durante un conflicto. Y por último, a la habilidad para reconocer las transiciones entre emociones; por ejemplo de frustración a ira, de amor a odio.
- Regulación emocional (*emotional management*): regulación reflexiva de las emociones para promover el conocimiento emocional e intelectual. Los pensamientos promueven el crecimiento emocional, intelectual y personal para hacer posible la gestión de las emociones en las situaciones de la vida. Habilidad para distanciarse de una emoción. Habilidad para regular las emociones en uno mismo y en otros. Capacidad para mitigar las emociones negativas y potenciar las positivas, sin reprimir o exagerar la información que transmiten.

La I.E. no se refiere a una habilidad o un talento, sino que es una inteligencia propiamente dicha. Es una habilidad mental cuya práctica provoca cambios en el desarrollo a lo largo de la vida (Mayer, Salovey, Caruso, 2000; 2<sup>a</sup> ed.)

Asimismo, algunos investigadores han establecido que para identificar una inteligencia hay que primeramente definirla, luego desarrollar un medio para medirla; acreditar su independencia de inteligencias ya conocidas y por último demostrar que predice algún criterio real (Mayer y Salovey, 1997).

Actualmente existe un interés creciente en el conocimiento del desarrollo de la IE. Se la conoce como una inteligencia referente para el éxito de las personas en distintas esferas de sus vidas. Implica habilidades que conllevan a mejores niveles de ajuste psicológico y bienestar emocional, mayor cantidad y calidad de relaciones sociales, menos comportamientos disruptivos o agresivos y mejores rendimientos escolares y laborales [ (Shapiro, 1997); (Extremera y Fernández-Berrocal, 2006); (Limonero, Fernández-Castro, Tomás y Herrero, 2009)].

### **1.2.2) Niveles de aplicación.**

La correcta aplicación de la I.E. permite obtener beneficios aplicables a tres niveles en general: inicialmente a un nivel individual, luego a uno grupal u organizacional y por consecuencia a un nivel social.

#### **i. Nivel individual.**

Desarrollar correctamente la I.E. permite tener consciencia del propio estado emocional, incluyendo la posibilidad de estar experimentando emociones múltiples. Este proceso permite tener consciencia de que uno puede no ser consciente de los propios sentimientos debido a inatención selectiva y dinámicas inconscientes (Saarni, 2000).

Según Goleman las personas con un adecuado nivel de I.E. se caracterizan por poseer ciertas características:

- Capacidad de automotivación: son personas cuya conducta no depende de la motivación extrínseca (los premios o halagos que nos dan los otros), sino de la motivación intrínseca (del deseo de hacer una tarea o conseguir algo por sí mismo).
- Controlar sus impulsos: no son víctimas de sus impulsos y decisiones tomadas en un momento puntual. Son reflexivos y saben valorar adecuadamente las diferentes alternativas.

La consciencia de las propias emociones hace referencia a la habilidad para reconocer los propios sentimientos, diferenciarlos e identificar los elementos que han causado estas emociones (Bisquerra, 2000).

Las personas emocionalmente desarrolladas, es decir, las personas que gobiernan adecuadamente sus emociones y que también saben interpretar y relacionarse efectivamente con las emociones de los demás, disfrutan de una situación ventajosa en todos los dominios de la vida. Estas personas suelen sentirse más satisfechas, son más eficaces y más capaces de dominar los hábitos mentales que determinan la productividad (Cooper, 2005).

En la medida en que el individuo vaya reflexionando, analizando y conociendo su conducta, sus éxitos y sus fracasos comienza a atravesar diferentes instancias del desarrollo personal. No solo es esencial el análisis del individuo, sino que también, es importante el estudio u observación del individuo con otro, con otros y consigo mismo (Fainstein, 1997).

## **ii. Nivel grupal u organizacional.**

La I.E. permite mejorar la conducta emocional de los individuos logrando el aumento de la productividad del grupo. A partir de la obra "La práctica de la I.E. la competencia emocional en el ámbito de la empresa es definida como una capacidad adquirida basada en la I.E. que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente (Goleman, 1999).

Según los estudios realizados por la Dra. Saarni<sup>39</sup>, la I.E. brinda una serie de habilidades que beneficia al grupo en una organización, las cuales son:

---

<sup>39</sup> Dr. Carolyn Saarni: recibió su Ph.D. de la Universidad de California en Berkeley, especializándose en psicología del desarrollo. En el Departamento de Consejería de la Universidad Estatal de Sonoma ha impartido una serie de cursos, y en la actualidad es profesora de Vida Desarrollo y Técnicas de Asesoramiento y Evaluación. La investigación se ha centrado en el desarrollo emocional de los niños (Bisquerra, 2000).

- Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de auto-control que regulen la intensidad y duración de tales estados emocionales.
- Consciencia de la estructura y naturaleza de que las relaciones vienen en parte definidas por: el grado de inmediatez emocional o sinceridad expresiva, el grado de reciprocidad o simetría en la relación. De esta forma, la intimidad madura viene en parte definida por compartir emociones sinceras, mientras que una relación padre-hijo puede compartir emociones sinceras de forma asimétrica.
- Capacidad de autoeficacia emocional: el individuo se ve a sí mismo y se siente, por encima de todo, como se quiere sentir. Es decir, la autoeficacia emocional significa que uno acepta su propia experiencia emocional, tanto si es única y excéntrica como si es culturalmente convencional, y esta aceptación está de acuerdo con las creencias del individuo sobre lo que constituyen un balance emocional deseable. En esencia, uno vive de acuerdo con su “teoría personal sobre las emociones” cuando demuestra autoeficacia emocional que está en consonancia con los propios valores morales.

Para que el grupo sea dinámico se requiere no solo de innovación y creatividad, sino también de adaptabilidad, ya que le permite generar ideas novedosas mientras que son flexibles a cambios continuos. El estado de ánimo que impulsa al grupo a realizar el mejor esfuerzo ante cualquier desafío se denomina “flujo” (Goleman, 1999).

El flujo hace fácil lo difícil, si los individuos están felizmente concentrados y conectados en algo exigente, el gasto de energía cerebral es mínimo. Paradójicamente es en los momentos de dispersión y aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro está activado pero mal direccionado (Fainstein, 1997).

Una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como “afiliación”, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo. Esta motivación que es un objetivo en sí mismo, llevada a campos más generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales.

Fainstein<sup>40</sup> le da a “afiliación” un sentido diferente al de Goleman, entendiéndolo como tal a aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo.

---

<sup>40</sup> Héctor Fainstein: Contador Público. Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires - UBA - Buenos Aires - República Argentina. Psicólogo Social. Doctorando en Ciencias Económicas FCE UBA. Orientación Administración. Tesis en desarrollo: Liderazgo – Percepciones. Posgrado en Psicología Social (Fainstein, 1997).

### **iii. Nivel social.**

La acción de la I.E. en el ámbito social actúa como consecuencia de un conjunto de aprendizajes y acciones aprendidas en otros niveles como son el individual o el grupal.

Permite al individuo adquirir ciertas habilidades sociales como la capacidad para discernir las habilidades de los demás, en base a claves situacionales y expresivas que tiene un cierto grado cultural para el significado emocional. Y la capacidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura (Saarni, 2000).

El carácter moral y los valores éticos influyen profundamente en las respuestas emocionales de cara a promover la integridad personal. La I.E. madura se reflejaría en sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura (Bisquerra, 2000).

La I.E. genera ciertas habilidades sociales que ayudan a manejar las emociones de forma correcta e interpretar adecuadamente situaciones interactuando sin dificultad y utilizando las habilidades para persuadir, dirigir, negociar, cooperar, solucionar problemas y trabajar en equipo. Es importante en este punto considerar la importancia de manejar correctamente la comunicación, el manejo de conflicto, los vínculos y la cooperación (Saarni, 2000).

Aplicada en un ámbito social ayuda al individuo a aumentar su productividad generando conductas mejoradas que luego con la práctica pretenden hacerse habituales. Pero sobre todo, como establece Goleman le permite al individuo adquirir adecuadas habilidades sociales, adoptando un estilo de comunicación asertivo en su relación con los demás y son personas empáticas (MAL, 2005).

#### **1.2.3) Competencia Emocional.**

La I.E. aporta los cimientos para el desarrollo de otras competencias más elaboradas (Fernández-Berrocal y Ramos, 2002). Se puede establecer una clara diferencia entre las habilidades básicas de I.E. y otro tipo de competencias emocionales y sociales más generales (Cherniss, 2001).

El modelo de Mayer y Salovey propone una serie de habilidades básicas tales como la percepción, la asimilación, la comprensión y la regulación emocional. Una vez desarrolladas estas habilidades se está preparado para adquirir competencias más complejas (Mayer y Salovey, 1997).

Es así, que al experimentar emociones se desarrolla la capacidad de reconocimiento de las mismas, lo que dicho de otro modo se denomina “competencia emocional” (Bisquerra, 2000).

Es una capacidad adquirida basada en la I.E. que da lugar a un desempeño laboral sobresaliente. Está formada por la conciencia emocional, que permite tomar conocimientos de los sentimientos, identificarlos, etiquetarlos (dar nombre a las propias emociones) y percibir con precisión las emociones de los demás.

Hace referencia a aquellas destrezas que permiten comprender, expresar y regular de forma apropiada los fenómenos emocionales. Incluye consciencia emocional, control de la impulsividad, trabajo en equipo, cuidarse de sí mismo y de los demás, etc. Esto facilita desenvolverse mejor en las circunstancias de la vida tales como los procesos de aprendizaje, relaciones interpersonales, solución de problemas, adaptarse al contexto (Vivas, 2007).

A continuación, una vez que se ha identificado la emoción se debe regular, es decir, tomar conciencia de que los estados emocionales inciden en el comportamiento y éstos en la emoción y que ambos pueden regularse por la cognición sin dejar de considerar la capacidad para expresar emociones de forma apropiada.

Es por esto que Goleman afirma que se puede clasificar en: competencia personal, que se refiere a la consciencia de uno mismo, a la autorregulación y a la motivación; y en competencia social, representada por la empatía y las habilidades sociales.

Autores como Salovey afirman que la competencia emocional tiene como objetivo el auto-control ya que le permite al individuo obtener equilibrio emocional (Sluyter, 1997).

No se refiere en este punto a la promoción de “comportamientos alexitímicos<sup>41</sup>”, ya que una vida sin pasión sería un aburrido páramo de neutralidad, aislado y separado de la riqueza de la vida misma. Sino que, como señala Aristóteles, lo que se requiere es la emoción “adecuada”, es decir, sentir de manera proporcionada a las circunstancias.

Es importante considerar la influencia del carácter moral y los valores éticos en el las respuestas emocionales de cara a promover la integridad personal. La competencia emocional madura se refleja en sabiduría que conlleva los valores éticos significativos de la propia cultura.

---

<sup>41</sup> Alexitima: personas que carecen de la consciencia de uno mismo, no tienen conocimiento de lo que están sintiendo en el mismo momento en que las emociones bullen en su interior (Goleman, 2007).

Cada respuesta emocional tiene un significado social ya que la competencia emocional es inseparable del contexto cultural (Saarni, 2000).

Tomando la propuesta de Saarni las habilidades que componen la competencia emocional son:

- Consciencia del propio estado emocional.
- Habilidad para discernir las destrezas de los demás.
- Habilidad para utilizar el vocabulario emocional y términos expresivos habitualmente disponibles en una cultura.
- Capacidad para implicarse empáticamente en las experiencias emocionales de los demás.
- Habilidad para comprender que el estado emocional interno no necesita corresponderse con la expresión externa, tanto en uno mismo como de los demás.
- Habilidad para afrontar emociones negativas mediante la utilización de estrategias de auto-control que regulen la intensidad y duración de tales estados emocionales.
- Consciencia de la estructura y naturaleza de las relaciones.
- Capacidad de autoeficacia emocional.

Es así que, se puede afirmar que una vez que se identifica la emoción, el individuo intenta regularla y si lo logra descubre una imagen de él mismo que permite aprender y dominar ciertas destrezas personales y relacionadas con el exterior. Practicar estas habilidades sociales básicas respetando siempre a los demás es lo que se denomina “competencia social” (Goleman, 2005).

Para evaluar dichas competencias, Barón trabajó en la creación de un instrumento basado en el auto-informe. Considerando que la I.E. constaba de cinco componentes:

- Intrapersonales, que incluye: habilidades tales como consciencia de las propias emociones, asertividad, consideración hacia uno mismo, auto actualización e independencia.
- Interpersonales, incluye: empatía, responsabilidad social y relaciones interpersonales.
- De adaptabilidad, incluye: solución de problemas, evaluación de la realidad y flexibilidad.
- En los componentes generales del estado afectivo incluye: felicidad y optimismo.
- En los componentes de la gestión del estrés incluye: tolerancia al estrés y control de los impulsos.

### **1.3) Herramientas.**

En estos últimos niveles es importante considerar tres instrumentos fundamentales con los que el individuo debe contar en el proceso de aplicación de la IE.

#### **1.3.1) Comunicación.**

Para que el individuo aprenda a desarrollar correctamente la IE. es primordial conocer la importancia de la comunicación ya que si el individuo logra mantener el equilibrio emocional en ámbitos como el laboral es fundamental que lo sepa transmitir y compartir con los demás miembros.

Comunicar es llegar a compartir algo de nosotros mismos. Es una cualidad racional y emocional específica del hombre que surge de la necesidad de ponerse en contacto con los demás, intercambiando ideas que adquieren sentido o significación de acuerdo con experiencias previas comunes (Yerena, 2000).

La comunicación es la transmisión verbal o no verbal de información entre alguien que quiere expresar una idea y quien espera captarla o se espera que la capte (Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce, 2007).

Es el proceso por el cual intercambiamos o compartimos significados mediante un conjunto común de símbolos (Lamb, Hair y Mc Daniel, 2006).

Es el intercambio de información entre personas. Significa volver común un mensaje o una información. Constituye uno de los procesos fundamentales de la experiencia humana y la organización social (Chiavenato, 1992).

Es la transferencia y la comprensión de significados (Robbins, 1996).

Es importante considerar la influencia de la comunicación sobre el sujeto. Las personas que no consiguen conectarse emocionalmente con su equipo no logran transmitir mensajes claros. La verdadera influencia, como aptitud positiva, es muy diferente al afán de triunfar a cualquier costo. El poder que incluye esta capacidad se socializa y entra en armonía con las metas colectivas del equipo, en vez de limitarse a la conveniencia personal (Dyer, 1998).

La comunicación es una de las aptitudes que conforman la I.E. en sí misma. Y esto no sólo consiste en expresarse correctamente y compartir información sino que se refiere también a la competencia para escuchar a los miembros del equipo fomentando así el intercambio de ideas y captando los tonos emocionales del grupo (Covey, 2003).

De estas definiciones se puede discernir que el sujeto comunica permanente a su entorno. No sólo por medio verbal, corporal sino que también comunica en aquellas situaciones en las que elige no transmitir información.

Esto lo sostiene Paul Watzlawick<sup>42</sup>, en su teoría de la comunicación humana, quien instituyó cinco axiomas. Llamados así porque su cumplimiento es indefectible ya que reflejan condiciones de hecho en la comunicación humana que nunca se hallan ausentes. Es así que se afirma que el cumplimiento de estos axiomas no puede, por lógica, no verificarse (Watzlawick, Bavelas y Jackson, 1993) Ellos son:

1. **Es imposible no comunicarse:** todo comportamiento es una forma de comunicación. Como no existe forma contraria al comportamiento, tampoco existe “no comunicación”.
2. **Toda comunicación tiene un nivel de contenido y un nivel de relación, de tal manera que el último clasifica al primero, y es, por tanto, una metacomunicación:** toda comunicación tiene, además del significado de las palabras, más información sobre cómo el que habla quiere ser entendido y que le entiendan. Pero también es relevante cómo la persona receptora va a entender el mensaje; y cómo el primero ve su relación con el receptor de la información.
3. **La naturaleza de una relación depende de la gradación que los participantes hagan de las secuencias comunicacionales entre ellos:** tanto el emisor como el receptor de la comunicación estructuran el flujo de la misma de diferente forma y, así, interpretan su propio comportamiento como mera reacción ante el del otro. Cada uno cree que la conducta del otro es “la” causa de su propia conducta, cuando lo cierto es que la comunicación humana no puede reducirse a un sencillo juego de causa-efecto, sino que es un proceso cíclico, en el que cada parte contribuye a la continuidad (o ampliación, o modulación) del intercambio.

---

<sup>42</sup> Paul Watzlawick (1921- 2007) un teórico y psicólogo austríaco nacionalizado estadounidense. Fue uno de los principales autores de la Teoría de la comunicación humana y del Constructivismo radical, y una importante referencia en el campo de la Terapia familiar, Terapia sistémica y, en general, de la Psicoterapia (Wikipedia, 2001).

4. **La comunicación humana implica dos modalidades: la digital y la analógica:** la comunicación no implica simplemente las palabras habladas. Incluye siempre a la comunicación digital, es decir, “lo que se dice”, como así también a la comunicación no verbal o comunicación analógica que hace referencia al “cómo se dice”.
  
5. **Los intercambios comunicacionales pueden ser tanto simétricos como complementarios:** dependiendo de si la relación de las personas comunicantes está basada en intercambios igualitarios, es decir, tienden a igualar su conducta recíproca (p. ej.: el grupo A critica fuertemente al grupo B, el grupo B critica fuertemente al grupo A); o si está basada en intercambios aditivos, es decir, donde uno y otro se complementan, produciendo un acoplamiento recíproco de la relación (p. ej.: A se comporta de manera dominante, B se atiene a este comportamiento). Una relación complementaria es la que presenta un tipo de autoridad (padre-hijo, profesor-alumno) y la simétrica es la que se presenta en seres de iguales condiciones (hermanos, amigos, amantes, etc.)

En el ámbito organizacional, cuando el sujeto mantiene abierta la comunicación, abre la posibilidad de obtener lo mejor del equipo: su energía y su creatividad (Dyer, 1998). Generando así diferentes tipos de comunicaciones:

1. Comunicación interpersonal: aquella entre dos o más personas en la cual las partes son tratadas como individuos y no como objetos (Robbins, 1996). Generalmente, esta comunicación se produce frente a frente a través de las letras, del lenguaje verbal o no verbal (Ivancevich, 2005). Ambos autores establecen que mediante este tipo de comunicación se desarrollan y se mantienen las relaciones humanas que además son las unidades sociales básicas de cualquier organización.
  
2. Comunicación oral: es aquella que se produce cuando se emplea la palabra hablada para transmitir un mensaje (Ivancevich, 2005) Este tipo de comunicación permite no sólo transmitir un mensaje verbal y recibir una respuesta en un mínimo de tiempo (Robbins, 1996), sino que también permite formular preguntas, comentar, debatir, establecer planes de acción y aprobar resoluciones (Ivancevich, 2005).

3. Comunicación escrita: es aquella que se establece cuando se transmite un mensaje mediante la palabra escrita (Ivancevich, 2005). La ventaja, es que por su carácter impersonal puede ser extensa o compleja por lo cual las organizaciones consideran importante tener registro permanente, legible y verificable. El hecho de asentar algo por escrito posibilita pensar con mayor cuidado lo que se desea transmitir para que el mensaje contenga mayor lógica y claridad (Robbins, 1996). Además es importante tener en cuenta que los mensajes escritos aportan mayor formalidad con respecto a la comunicación verbal.
4. Comunicación no verbal: cualquier mensaje deliberado o no que no es ni oral ni escrito. Son los sonidos y movimientos del individuo, las expresiones faciales, la entonación verbal, la distancia entre las personas, etc. (Ivancevich, 2005)
5. Comunicación organizacional: es el flujo de información que se presenta dentro de la organización por los diversos canales y redes que existen en ésta. Dentro de esta comunicación se puede encontrar una subclasificación que es la comunicación formal (ascendente, descendente u horizontal) e informal (Robbins, 1996).

### **1.3.2) Liderazgo.**

El líder es la persona que produce el cambio más efectivo en el rendimiento de un grupo (Kirchner, Torres, Forns, 1998).

Para Kotter<sup>43</sup> el liderazgo no es más que la actividad o proceso de influenciar a la gente para que se desempeñe voluntariamente en el logro de los objetivos del grupo, entendiendo por grupo un sector de la organización con intereses afines.

Es la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos (Chiavenato, 1992).

El liderazgo es uno de los elementos componentes de la I.E. Se basa en inspirar y guiar a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del equipo y poniéndose a la

---

<sup>43</sup> Dr. John P. Kotter: (nacido en 1947) Profesor de Liderazgo, Emérito, en la Escuela de Negocios de Harvard, autor best-seller del New York Times y el presidente de Kotter Internacional una firma de consultoría con sede en Seattle y Boston.

vanguardia. Requiere principalmente que haya un individuo que fluya en las conductas de otros individuos o grupos de individuos (deben de haber líderes y seguidores).

Existen también desventajas. La facilidad con que las emociones se extienden del líder al grupo puede generar lo que Goleman denomina "incontinencia emocional", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Pero se debe aclarar que una característica del líder firme es la capacidad de decir que no con decisión, sin por eso desmotivar.

El liderazgo requiere tomar decisiones y en ocasiones, cierta dureza. Es preciso que el líder sepa distinguir cuando mostrarse firme y cuando utilizar maneras más directas de guiar o influir (Barra, 1998; 21° ed.).

Existen tres clases principales de aptitud entre los más eficientes. Las dos primeras caen bajo el título de I.E.; la primera incluye aptitudes como el logro. La seguridad en uno mismo y el compromiso, mientras que la segunda consiste en aptitudes sociales, como la influencia, la conciencia política y la empatía. Pero los grandes líderes van un paso más allá: integran las realidades emocionales como lo que ven. Su I.E. les permite fundir todos estos elementos en una visión inspirada.

Cada aptitud emocional interactúa con las otras, esto se aplica sobre todo a la aptitud para el liderazgo. La tarea del líder requiere una amplia variedad de habilidades personales. La aptitud emocional constituye aproximadamente dos tercios de los ingredientes para un correcto desempeño, pero el caso de los líderes sobresalientes llega prácticamente al 80 y 100% de las aptitudes que se considera cruciales para el éxito. El liderazgo es casi por entero I.E. (Goleman, 1999).

### **1.3.3) Cooperación.**

En este punto es importante considerar la relación entre la colaboración y la inteligencia social, ya que se refiere al saber aprender entre todos y de todos utilizando por supuesto la I.E.

La correcta aplicación de la I.E. en un grupo hace que la inteligencia del mismo sea mayor que la suma de las individuales si los integrantes pueden relacionarse de manera fluida, eso se denomina sinergia. Al existir un estado de armonía interna en el equipo, éste multiplica su potencial y aprovecha al máximo la capacidad de sus miembros (Dyer, 1998).

Pero para esto se requiere esencialmente de la cooperación ya que generalmente en las organizaciones cada individuo tiene solo una parte de la información o experiencia que necesita para realizar la tarea y alcanzar los objetivos definidos. Y es fundamental que cada miembro colabore para favorecer el proceso de crecimiento de la inteligencia grupal en el equipo (Goleman, 2005).

Las personas que poseen la aptitud de colaboración promueven un clima amigable de trabajo compartiendo información, recursos y equilibrando la tarea con las relaciones personales. Esto se traduce en el valor de un espíritu cooperativo, gente que se divierte trabajando y comparte lo que le brinda un capital emocional que le permite destacarse en los buenos momentos y sobresalir de los malos. Es así que la gente se siente más satisfecha con la combinación de cooperación y autonomía ofrecida por los equipos auto dirigidos (Fainstein, 1997).

#### **1.4) Habilidades sociales.**

Si un individuo, ya sea a nivel personal o profesional, carece de motivos, sus éxitos o fracasos van a ocurrir de forma lineal. En cambio, si posee motivaciones, objetivos, estímulos que lo lleven a crecer, sus éxitos y fracasos ocurrirán de igual manera pero estos serán de forma ascendente. Es decir, el fracaso actual será más productivo que el anterior porque acerca al individuo al su objetivo, al igual que los éxitos.

La motivación, palabra que deriva del latín *motivus* o *motus*, significa “causa del movimiento” (Wikipedia, 2001). Se considera a este motor una herramienta de la I.E. porque el ser humano en cualquier ámbito de acción necesita un impulso que lo llame a actuar o accionar de determinada manera con ansias de mejorar (Maslow, 1991).

Goleman establece que los dos grandes instrumentos de la motivación son la esperanza y el optimismo.

La esperanza, según el autor, hace algo más que ofrecer un poco de distracción en medio de la aflicción, juega papel importante en la vida ya que ofrece ventajas en ámbitos tan diversos como logros académicos y la aceptación de trabajos pesados.

El optimismo, es una actitud que evita que la gente caiga en la apatía o la depresión ante la adversidad. Y, al igual que la esperanza el optimismo reporta beneficios en la vida siempre y cuando sea realista.

Asimismo, Seligman define el optimismo en función de la forma en que la gente se explica a sí misma sus éxitos o fracasos. Las personas optimistas consideran que el fracaso se debe a algo que puede ser modificado de manera tal que logren el éxito en la siguiente oportunidad, mientras que los pesimistas asumen la culpa del fracaso, adjudicándolo a alguna característica perdurable que son incapaces de cambiar.

Por otro lado, una forma que encuentran los estados de motivación y de presencia psicológica es lo que se conoce como afiliación, entendiéndose por ella la vocación al disfrutar del prójimo. Esta motivación que es un objetivo en sí mismo, llevada a campos más generales es muy conveniente para fortalecer las relaciones grupales.

Fainstein le da a afiliación un sentido diferente al de Goleman, entendiéndolo como tal a "aquella modalidad primaria por la cual un integrante forma parte inicial de un grupo" asociándola para este caso al concepto de pertenencia "sin pasar a momentos distintos de integración".

Las aptitudes motivacionales se resumen como un deseo de triunfar, un compromiso y como optimismo e iniciativa.

Deseo de triunfar: los equipos que avanzan sobre la consecución de sus metas o resultados tienen mayor nivel de satisfacción que aquellos que no lo hacen o tienen obstáculos para alcanzarlos (Fainstein, 1997).

Compromiso: permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la misión grupal; hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para tomar decisiones con el propósito de cumplir con la misión del mismo (Lapassade, 1971).

Optimismo e iniciativa: se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, van tras los objetivos con una perseverancia superior a lo que de ellas se espera, si es necesario se convierten en transgresoras para cumplir sus propósitos, manteniendo permanentemente una actitud movilizadora para el equipo. El optimismo las hace ser persistentes a pesar de las barreras que se interpongan en su camino, su motivación no es el miedo al fracaso, sino su afán de triunfo, tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales [ (Goleman, 2005); (Seligman, 2000)].

La motivación, es decir el motor de acción, hace que frente a las adversidades se encuentren impulsos que lleven al sujeto a sobreponerse y a seguir adelante. Esta capacidad de sobreponerse a situaciones emocionales o adversas es lo que se denomina “resiliencia”.

El objetivo resiliente, tomado del inglés resilient, expresa las características mencionadas anteriormente y el sustantivo “resiliencia” expresa esa condición. En español y en francés el término se emplea en metalúrgica e ingeniería civil para describir la capacidad de algunos materiales de recobrar su forma original después de ser sometidos a una presión deformadora (Wikipedia, 2001).

Los individuos resilientes son aquellos que al estar expuesto a situaciones adversas y factores de riesgo tienen la capacidad de utilizar esos factores para sobreponerse a la dificultad y desarrollarse adecuadamente (Munist, Santos, Kotliarenko, Ojeda, Infante y Grotberg, 1998).

No significa no sentir malestar, dolor emocional o dificultad ante las adversidades, sino se refiere a sobreponerse a sucesos dolorosos y adaptarse a lo largo del tiempo recorriendo un camino que no es fácil, sino que implica estrés y malestar emocional pero que a pesar del cual el individuo saca la fuerza que le permite seguir con su vida frente a la adversidad gestionando sus emociones inteligentemente [ (Grotberg, 1995); (Suárez, Ojeda y Krauskopf, 1995)].

Las emociones inteligentes son un sentido como la vista, el olfato, la audición, el gusto o el tacto. La I.E. nos provee de otro sentido para captar la realidad denominado empatía que es un instrumento humano básico para registrar la energía emocional de los demás.

Dado que el temperamento emocional es parte del ser, como un músculo, éste es entrenable, si se le dedica tiempo, esfuerzo, vigilancia y educación se forja cada vez más la empatía y la compasión.

La empatía a pesar de ser la habilidad de ser consciente, entender y apreciar los sentimientos de los demás significa mucho más. Es considerada como un conjunto de capacidades que empieza en uno mismo y que permite reconocer y entender las emociones de los demás (Bateson, Gregory y Ruesch, 1984). Es por eso que Goleman la llama el “radar social”.

Ser empáticos significa entrar en el mundo del otro y ver las cosas desde su punto de vista, pero para esto, el individuo debe aprender antes a salir de su propio mundo de modo que pueda contaminar su visión con emociones, pensamientos o visiones del otro (Harre y Lamb, 1992).

La empatía comprende diferentes competencias:

- Compresión de los otros: es decir, ser sensibles y comprender el punto de vista de los demás, permaneciendo atento a las señales emocionales y teniendo primeramente una escucha activa.
- Desarrollo de los otros: esto es, reconocer y recompensar las fortalezas y los logros de los demás estableciendo un feed-back en el cual la crítica y el aplauso se utilicen como una balanza.
- Aprovechamiento de la diversidad: hace referencia a respetar y saber relacionarse con las personas de diferente índole, entendiendo la diversidad como una gran oportunidad afrontando los prejuicios, estereotipos y la intolerancia.
- Conciencia política: se refiere a ser capaz de advertir e interpretar con facilidad las relaciones emocionales del grupo de manera interna o externa.

Freud (1921) observa "Los mortales no pueden guardar ningún secreto, si sus labios callan, chismean con la punta de los dedos; la traición se abre paso a través de todos los poros". Así el jugueteo nervioso del negociador desmiente su expresión impávida, el estudiado desinterés del cliente que discute el precio de un auto se contradice con las miradas entusiastas que hecha al convertible codiciado. Saber detectar esas pistas emocionales es sumamente importante en aquellas situaciones en que alguien tiene motivos para disimular sus verdaderos sentimientos, cosa habitual en el mundo de los negocios.

En este sentido se puede decir que la empatía es el verdadero radar social, el hecho de ponerse en el lugar y la situación permite captar esa sensibilidad necesaria para no quedar desconectados con el otro. La falta de oído emocional conduce a la torpeza social (Fainstein, 1997).

Es una herramienta útil para utilizar en equipos de trabajo y que se aplique, en especial al líder del equipo ya que es conductor y por eso deberá captar las diferencias, conflictos y problemas que se generen dentro del mismo.

## 2) Capítulo N° 2: Las organizaciones no gubernamentales.

### 2.1) Organizaciones.

Antes de comenzar con el tema de ONG, se debe explicar primeramente que es una organización.

En todos los aspectos de la vida se encuentran organizaciones diferentes que comprometen la vida del ser humano. Cada una de ellas posee recursos que son limitados y que deben utilizarlos de manera adecuada para el logro de los objetivos y metas. Se considera que la organización es eficiente cuando utiliza sus recursos de manera productiva aplicándolos a la mejor alternativa para obtener los objetivos esperados.

#### 2.1.1) **Conceptos básicos.**

El término organización se refiere no sólo a la estructura del edificio sino también a todo el cuerpo, con todas sus funciones correlativas. Ya sean funciones que van apareciendo en acción como es el pulso y los latidos mismos del corazón; a la circulación y a la respiración; al movimiento vital, por así decirlo, de la unidad organizada como así también a la coordinación de todos estos factores en cuanto colaboran para el fin común (Mooney, 1947).

Una organización es un sistema de actividades interdependientes que abarcan por lo menos varios grupos primarios y generalmente caracterizados a nivel de la conciencia de los participantes por un alto grado de dirección del comportamiento hacia fines que son objeto de conocimiento común (Simon, 1952).

Los participantes intentan desarrollar explicaciones causales y racionalizaciones para esos patrones de actividad que están constreñidas por su legitimidad y aceptación en el contexto social, y siendo, además, preferidas las explicaciones que proporcionan un sentimiento de control sobre los eventos (Pfiffner y Sherwood, 1961).

La organización se manifiesta por medio de los sucesos elaborados que suceden dentro de un lugar concreto, y que se convierten en sustancia cuando hablamos de organización (Weick, 1969).

Está compuesta de individuos o grupos en vistas a conseguir ciertos fines y objetivos, por medio de funciones diferenciadas que se procura que estén racionalmente coordinadas y dirigidas y con una cierta continuidad a través del tiempo (Maslow, 1991).

De esta manera se asume que una organización puede definirse en base a su composición, su orientación o finalidad, su diferenciación interna de funciones, su coordinación racional, y su continuidad a través del tiempo (Porter, Lawler y Hackman, 1975).

Estos sistemas sociales se integran mediante las actividades diseñadas, interdependientes, repetitivas, perdurables y limitadas en el tiempo y en el espacio, de un grupo de personas (Katz. y Kahn, 1989).

Las organizaciones constituyen la institución dominante en la sociedad: son la manifestación de una sociedad altamente especializada e interdependiente, que se caracteriza por un creciente estándar de vida. Es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados (Chiavenato, 1992).

Poseen límites relativamente fijos e identificables, que constituyen un sistema de roles, coordinado mediante un sistema de autoridad y de comunicación y articulado por un sistema de significados compartidos en orden a la integración del sistema y a la consecución de objetivos y fines (Díaz De Quijano, De Arana, 1993).

### **2.1.2) Clasificación.**

Chiavenato (1992) considera que los principales tipos de organizaciones se clasifican según sus objetivos, estructura y características principales. Se dividen en:

1. Organizaciones según sus fines: esta clasificación hace referencia al principal motivo que tienen las organizaciones para realizar sus actividades, éstas se dividen en:

- Organizaciones con fines de lucro: llamadas empresas, tienen como uno de sus principales fines, si no es el único, generar una determinada ganancia o utilidad para su(s) propietario(s) y/o accionistas.
- Organizaciones sin fines de lucro: se caracterizan por tener como fin cumplir un determinado rol o función en la sociedad sin pretender una ganancia o utilidad por ello.

2. Organizaciones según su formalidad: es decir, según tengan o no estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. Estas se dividen en:

- Organizaciones formales: se caracteriza por tener estructuras y sistemas oficiales y definidos para la toma de decisiones, la comunicación y el control. El uso de tales mecanismos hace posible definir de manera explícita dónde y cómo se separan personas y actividades y cómo se reúnen de nuevo.

Este tipo de organizaciones pueden a su vez, tener uno o más de los siguientes tipos de organización:

- Organización Lineal.
- Organización Funcional.
- Organización Línea-Staff.
- Comités

- Organizaciones informales: consiste en medios no oficiales pero que influyen en la comunicación, la toma de decisiones y el control.

3. Organizaciones según su grado de centralización: esto es, según la medida en que la autoridad se delega. Se dividen en:

- Organizaciones centralizadas: en una organización centralizada, la autoridad se concentra en la parte superior y es poca la autoridad, en la toma de decisiones, que se delega en los niveles inferiores. Están centralizadas muchas dependencias gubernamentales, como los ejércitos, el servicio postal y el ministerio de hacienda.

- Organizaciones descentralizadas: en una organización descentralizada, la autoridad de toma de decisiones se delega en la cadena de mando hasta donde sea posible. La descentralización es característica de organizaciones que funcionan en ambientes complejos e impredecibles. Las empresas que enfrentan competencia intensa suelen descentralizar para mejorar la capacidad de respuesta y la creatividad.

Según esta categorización, se asevera que *Fundafem* es una organización formal, descentralizada y sin fines de lucro.

## **2.2) Organizaciones no gubernamentales.**

Las ONG's se caracterizan porque no dependen de ningún gobierno y pretenden conseguir el bienestar humanos desde diversos puntos de vista. Forman parte del denominado tercer sector<sup>44</sup>, sector sin ánimo de lucro o sector social que está compuesta por diferentes organizaciones con diferentes intereses y fines no lucrativos.

### **2.2.1) Presentación.**

El nombre ONG proviene de organismos multilaterales tales como: Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Estas instituciones operan con el aporte de sus integrantes y tienen como objetivos establecer programas de desarrollo. Tomaron el término con el fin de describir aquellas organizaciones sociales en países con diferentes trayectorias en cuanto a desarrollo (Pineda, 1999).

Según la ONU<sup>45</sup>, una ONG es una agrupación de ciudadanos voluntarios, sin ánimo de lucro, que se organizan en un nivel local, nacional o internacional para abordar cuestiones de bienestar público (Vargas, 1992).

---

<sup>44</sup>Correspondiendo los otros dos sectores al Estado y el Sector Productivo.

<sup>45</sup> Organización de las Naciones Unidas: asociación de gobierno global que facilita la cooperación en asuntos como el derecho internacional, la paz y seguridad internacional, el desarrollo económico y social, los asuntos humanitarios y los derechos humanos (O.N.U, 1945).

El Banco Mundial<sup>46</sup> es más concreto ya que las define como organizaciones privadas que se dedican a aliviar sufrimientos, promover los intereses de los pobres, proteger el medio ambiente, promover servicios sociales fundamentales o fomentar el desarrollo comunitario (World Bank, 2004).

El antecedente más relevante se encuentra en las organizaciones filantrópicas y humanitarias constituidas entre finales del siglo XIX y principios del XX, así como en las organizaciones internacionales del periodo de entreguerras. Algunas de estas organizaciones como por ejemplo la Cruz Roja siguen activas en la actualidad.

Tuvieron sus orígenes vinculados a las guerras, éstas surgieron para hacer frente a los problemas de reconstrucción y refugiados sociales. Y a lo largo del tiempo no sólo ha incrementado el número de ONG, sino que también, se debe considerar el aumento de países que destinan sus recursos a donaciones para cooperar con países en desarrollo.

Es por esto que se establece el supuesto de que las ONG constituyen un fenómeno natural, una respuesta funcional a las deficiencias de otros sectores de la sociedad (esto es, el estado y el sector privado).

A partir de los años cincuenta, el surgimiento de las ONG guarda una estrecha relación con un principio de solidaridad, asentado sobre diversas motivaciones, a menudo, convergente y entremezclada, y cuya evolución explica la cambiante fisionomía del discurso solidario de las ONG en las últimas décadas (Gómez Galán y Sanahuja, 1999).

En América Latina comienza un fortalecimiento institucional recién en los años 80, marcado por el desarrollo de nuevas áreas de trabajo, como las tecnologías apropiadas, el enfoque de género, los derechos humanos o el medio ambiente, generando acelerados cambios experimentados a finales del siglo XX. Se produjo una tendencia generalizada a canalizar los programas de inversión social, dotados con fondos públicos y de donantes multilaterales y bilaterales (Lopezllera, 1988).

Luego, las ONG se fueron desarrollando creando organizaciones de una naturaleza híbrida, compleja y que pueden variar desde ser organizaciones basadas en valores y ligadas a los movimientos sociales, es decir de acuerdo a su papel de articulación social, denuncia y presión política; organizaciones más o menos jerarquizadas, respecto a su naturaleza jurídica de fundación

---

<sup>46</sup> El Banco Mundial, es uno de los organismos especializados del sistema de las Naciones Unidas. Su propósito declarado es reducir la pobreza mediante préstamos de bajo interés, créditos sin intereses a nivel bancario y apoyos económicos a las naciones en desarrollo. Está integrado por 186 países miembros. Fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad del Distrito de Columbia, Estados Unidos.

o asociación; o ser exclusivamente agencias de servicios, en base al predominio de su función de intermediación y gestión de proyectos (Anisi, 1992).

En la actualidad, sobre todo en América Latina permanecen algunas ONG con “vestigios de voluntariado”, en la forma de comités locales de captación de fondos o de trabajo de educación para el desarrollo, así como en los comités de dirección, cuyos miembros no cobran honorarios por su trabajo (Sogge y Zadek, 1996).

### **2.2.2) Características.**

Una ONG se caracteriza porque son organizadas, privadas, no procura obtener beneficios, se autogobiernan y son voluntarias (Cutlip, 2000).

- Organizadas: se trata de organizaciones institucionalizadas, es decir, que cuentan con estatutos, celebran reuniones regulares, tienen directivos, normativa u otros indicadores de cierta permanencia.
- Privadas: son organizaciones institucionalmente independientes del gobierno, es decir, no son agencias del gobierno u organizaciones controladas por el mismo, aunque puedan recibir subvenciones públicas.
- No-repartición de beneficios: no pretenden generar beneficios para los propietarios o los directivos; por lo que el remanente de los ingresos se destina a conseguir las metas de la organización. Significa que está prohibido repartir los beneficios entre quienes las dirigen o gestionan; de aquí que reciban el nombre de las organizaciones “sin ánimo de lucro”.
- Autogobierno: se auto gestionan, controlan sus actividades, establecen sus propios procedimientos y son independientes del control externo. Tienen sus propias juntas directivas y proporcionan oportunidades de participación ciudadana, sin control u orientación de los poderes públicos.
- Voluntarias: debe haber al menos una parte de participación voluntaria; bien en la dirección de la organización o en la administración de sus programas, o que implica cierto aspecto de contribución benéfica.

Según su origen y naturaleza, su nivel de inserción en la cotidianidad de los beneficiarios y el grado de compromiso en los asuntos del desarrollo, las ONG se dividen en tres categorías (Vargas, 1992). A saber:

- ONG de Autodesarrollo: se originaron en comunidades con escasez de recursos económicos y cuyo propósito es trabajar en el aprovechamiento del potencial para mejorar la calidad de vida de sus beneficiarios.
- ONG de Apoyo, Acompañamiento y Servicio: las conforman personas externas a la población afectada que son conscientes de la problemática y que buscan con sus actividades promover directamente el desarrollo comunitario o apoyar a las organizaciones de base u otras ONG con el mismo fin.
- Organizaciones de Representación Gremial y Coordinación Interinstitucional: se dividen en dos, los Gremios, constituidos por organizaciones de diferentes ramas de la actividad económica; y, las Agencias Coordinadoras, que agrupan ONG de atención, apoyo y acompañamiento.

En su estructura involucra no solo las actividades a realizar, que tienen que ver con el cumplimiento de sus objetivos, sino también a sus valores.

Los valores se manifiestan en todo lo que hacen como organización, no solo en sus actividades con la sociedad, sino también con sus operaciones, gerencia y administración. Articular los valores sirve de guía a cada uno de los miembros para establecer las maneras de elegir entre diversas prioridades y de trabajar en equipo (Adams, 2008).

Representan las prioridades principales de la cultura organizacional, que incluyen las motivaciones de sus miembros y cómo actúan realmente en la organización. Los valores son indispensables para la planeación estratégica ya que guían las intenciones y dirección de los planeadores (McNamara, 2008).

Las creencias compartidas, aumentan el sentido de responsabilidad de los empleados hacia sus colegas y de esa forma fortalece el sentido de unidad y propósito en la organización (Snyder, Dowd & Houghton, 1993).

En cuanto a las actividades, según la ONU, algunas son:

- Desempeñar servicios y funciones humanitarias;
- Acercar las preocupaciones de los ciudadanos a los gobiernos;

- Vigilar las políticas y que los programas se pongan en práctica;
- Animar a que los interesados de la sociedad civil participen en el nivel comunitario;
- Ofrecer análisis y competencia;
- Servir como mecanismos de alerta temprana;
- Ayudar a vigilar y poner en práctica acuerdos internacionales;
- Centrarse en temas concretos como los derechos humanos, el medio ambiente o la salud.

Para llevar a cabo dichas actividades, se deben tener en cuenta diversas tareas administrativas que son elementales en el modelo de estructura. Ellos son: objetivos o metas, planificación, recursos, directivos, control y evaluación. Todas las actividades deben estar sujetas a esta última tarea llamada evaluación, ya que no solo servirá para detectar logros y desvíos sino que también ayudara a analizar aquello que no alcanzo a concretarse. Implementando así, las correcciones precisas para mejorar el rendimiento (Chibli y Yammal, 1997).

Fayol<sup>47</sup> se refiere a las cinco tareas de administración como previsión, organización, dirección, coordinación y control.

### **2.2.3) Objetivos.**

Las ONG se dedican particularmente a actividades de asesoramiento, capacitación y elaboración de proyectos, donde buscan asociaciones, actuando como eslabones de conexión entre lo local y lo global, como traductores de los anhelos de las realidades de base (Scherer-Warren, 1999).

Son grupos autónomos e independientes del Estado y de los partidos políticos, que se organizan para influir en las decisiones políticas, económicas y sociales de un gobierno y de las empresas. Por ejemplo: Greenpeace y organizaciones de defensa al consumidor.

El autor Charles A. Reilly en su libro “Nuevas políticas urbanas: las ONG y los gobiernos municipales en la democratización latinoamericana” destaca que entre los principales objetivos de las ONG se encuentran los siguientes:

---

<sup>47</sup> Henri Fayol fue uno de los principales contribuyentes al enfoque clásico de la administración. Se graduó en ingeniería de minas a los 19 años, en el año 1860, e ingresó a una empresa metalúrgica y carbonífera, donde desarrolló toda su carrera.

- Promover la cooperación activa y el intercambio de información y recursos, a nivel local, nacional e internacional, pretendiendo un efecto multiplicador de estos entes mediante la apertura a la información y recursos sin que priven intereses personales o de grupo. La plena convicción de la naturaleza del servicio que se presta permite no dar lugar para competencias desleales por cuotas de poder cuando el objetivo son miles de personas que ven en estas organizaciones una oportunidad para surgir.
- Superar barreras culturales y de comunicación con el fin de romper con el conservacionismo y la resistencia al cambio de muchos grupos que, a lo único que llevan es a la marginación dentro de las sociedades modernas. Es por ello que, solo con la participación y el convencimiento se puede superar cualquier barrera que impida el beneficio de toda una comunidad (Coon, 2000).
- Promover la participación como la forma más directa y eficaz para la concertación activa de los interesados. Por ello las ONG propician la integración horizontal, que es una de las formas más apropiadas de llegar a las raíces de los grupos y sensibilizarse con ellos para que pueda existir una verdadera identificación y cohesión.
- Fortalecer comunidades de ONG en todo el mundo, con el propósito de beneficiar a la mayor cantidad de personas posible. Es así como en pocos años la proliferación de estas organizaciones ha crecido en forma impresionante en respuesta a la gestión de las organizaciones y de los beneficiarios, al reconocer la gran cantidad de logros que se pueden alcanzar de la buena disposición hacia el trabajo.

#### **2.2.4) Estructura.**

Una de las prioridades para el correcto funcionamiento de una ONG es definir su organigrama, esto puede utilizarse tanto para representar a la organización existente como para plantear una nueva.

El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura de la organización en la que se muestran las relaciones entre los órganos que la integran. Los organigramas permiten definir la división de las funciones, los distintos niveles jerárquicos, las líneas de autoridad o

canales de mando, la naturaleza de cada departamento, las relaciones entre los puestos de trabajos, entre otras cosas (Cámara, Berzosa y Correa, 2005).

Además, del organigrama, existe lo que se denomina manuales administrativos que son considerados elementos fundamentales para la planeación, coordinación, evaluación y el control de los procesos administrativos de las ONG.

Los manuales son medios valiosos para la comunicación y sirven para registrar y transmitir la información respecto a la organización y al funcionamiento de la misma. Se entiende por manual, el documento que contiene en forma ordenada y sistémica la información y las instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una institución que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo (Soto Ramirez, 2009).

Una vez que se define la organización, su administración y sus manuales, se debe construir un plan estratégico en cual se defina la misión, visión y objetivos. La realización de un plan busca obtener mejoras y revisarse a futuro (Cámara, Berzosa y Correa, 2005).

La teoría moderna de la administración es presentada como una sinergia de todas las teorías anteriores: se ve a la organización como un todo, enfoque sistémico, donde las partes están interrelacionadas entre sí; siempre preocupándose por el bienestar de sus trabajadores y de la organización en general (Taylor, 1985).

### **2.3) Imagen corporativa.**

La organización posee un conjunto de atributos que la identifican y que se configuran como recursos generadores de significado en sus distintos públicos. Éstos, dan lugar a lecturas u opiniones relacionadas con el reconocimiento, diferenciación, valoración, proximidad afectiva, etc. (Chávez, 1994).

Es este significado, lectura u opinión lo que da origen a la Imagen Corporativa, la cual, puede definirse como una evocación o representación mental que conforma cada individuo, formada por un cúmulo de atributos referentes a la compañía; cada uno de esos atributos puede variar, y puede coincidir o no con la combinación de atributos ideales de dicho individuo ( Blanco y Sánchez Herrera, 2009).

Las representaciones pueden ser tanto afectivas como racionales, derivando de las experiencias, creencias, actitudes, sentimientos e informaciones que los individuos asocian a la empresa en cuestión (Sanz de la Tajada, 1994).

Estas representaciones mentales actúan como modelos que permiten el entendimiento de los fenómenos, involucrando, en consecuencia, modos de actuar. Es por ello que se denomina a esta concepción “imagen-actitud”, en cuanto la imagen que se tiene acerca de una organización corresponde a una evaluación y nos predispone a diferentes comportamientos o actitudes en relación a ella (Capriotti, 2009).

La imagen corporativa es un constructo cuya definición se interrelaciona estrechamente con el concepto de Identidad Corporativa, ya que ambos se sitúan en el contexto que afecta a la comunicación de las organizaciones con sus diferentes públicos.

Se adjunta como anexo<sup>48</sup>, el análisis de Imagen Corporativa haciendo énfasis en los puntos referidos a comunicación e identidad, proceso de formación y públicos desde el punto de vista de Paul Capriotti<sup>49</sup>.

Asimismo, se añade como anexo<sup>50</sup> el estudio de Modelo Sistémico desde donde se aborda a la organización en esta investigación.

#### **2.4) Contexto Latinoamericano.**

En el mundo, el número de organizaciones no gubernamentales aumentó 40 veces en el curso del siglo XX hasta llegar a más de 37.000 en el año 2000. Su red mundial, cada vez más amplia, abarca organizaciones de todo tipo, desde la comunidad de aldea hasta las reuniones mundiales en la cumbre, y prácticamente todos los sectores de la vida pública, desde la prestación de crédito a la microempresa y el envío de suministros de socorro de emergencia hasta el activismo en pro de los derechos humanos y el medio ambiente (Naciones Unidas, 2002).

---

<sup>48</sup> Ver Anexo 1 Imagen corporativa pág. 101.

<sup>49</sup> Paul Capriotti: Doctor en Ciencias de la Comunicación por la Universidad Autónoma de Barcelona y Licenciado en Comunicación Social por la Universidad Nacional de Rosario. También es PDD en Dirección de Marketing por ESADE. Es Profesor de Relaciones Públicas y Comunicación Corporativa de la Universidad Rovira i Virgili.

<sup>50</sup> Ver anexo 2 Modelo sistémico pág. 106.

Ahora bien, puntualmente, en América Latina se encuentra que aunque la pobreza ha ido disminuyendo lentamente desde los años noventa, la desigualdad mundial se mantiene a niveles extraordinariamente altos lo que la convierte en la región de mayor inequidad (World Bank, 2004).

En la segunda mitad de la década del 90, el “índice de Gini”<sup>51</sup> alcanzó en promedio para la región 53,9 frente al 42,4 del Continente Africano y el 31,8 de Europa (Cladehlt, 2002).

La alta desigualdad también se expresa en la relación entre los niveles superiores e inferiores de ingreso, con respecto a esto, la región posee los niveles de desigualdad más altos del mundo en la distribución del ingreso (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004).

No obstante, se debe considerar que son muchos los aspectos de una economía y de la sociedad que afectan el nivel de pobreza de un país; éste depende del ingreso promedio, del grado de equidad en la distribución del ingreso y de la efectividad con que se implementan las políticas de alivio a la pobreza para ayudar a los grupos de menores ingresos.

Otro aspecto de gran importancia en la región es el tema de la democracia ya que la proporción de latinos que estarían dispuestos a sacrificar un gobierno democrático en aras de un progreso real socioeconómico supera el 50 % (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004).

Por último, el tercer gran desafío para América Latina es la pobreza que, junto con la inequidad y la marginalidad impide que los individuos se expresen como ciudadanos con plenos derechos y de manera igualitaria en el ámbito público y erosionan la inclusión social (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2004).

Estos tres grandes desafíos se convierten en los objetivos de las ONG que buscan enfrentar estas problemáticas y mejorar la calidad de vida de la población. Sirviendo como instrumento que permite actuar con mayor eficiencia y eficacia en el terreno social para avanzar hacia una forma de desarrollo más humano y sostenible (Vélez Venegas, 2002).

Las ONG, en América Latina, hace más de cuatro décadas que han ido cobrando importancia en todo el mundo, dedicando sus esfuerzos a contribuir al desarrollo desde diversos campos, como la educación, la salud, la vivienda, el desarrollo rural, la biodiversidad, la defensa y

---

<sup>51</sup> El coeficiente de Gini es una medida que se utiliza para medir la desigualdad en los ingresos, dentro de un país. Es un número entre 0 y 1, en donde 0 se corresponde con la perfecta igualdad (todos tienen los mismos ingresos) y donde el valor 1 se corresponde con la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). El índice de Gini es el coeficiente de Gini expresado en porcentaje y es igual al coeficiente de Gini multiplicado por 100 (Wikipedia, 2001).

promoción de los derechos humanos, etc. Cubriendo en muchos casos la ausencia del Estado en éstas áreas y diseñando una amplia concepción sobre el desarrollo y la promoción del mismo.

Han estado presentes en la lucha contra catástrofes, la pobreza, el hambre, el analfabetismo y la marginación. Sus actividades y reconocimiento también se han visto aceleradamente multiplicados en toda la región durante las tres últimas décadas.

Actualmente las ONG tienen una presencia insoslayable en el escenario regional por su contribución en el esfuerzo colectivo que las sociedades latinoamericanas llevan a cabo en procura de objetivos tan trascendentales como un desarrollo sostenible, la democratización, la defensa de los derechos sexuales, humanos; el fortalecimiento y participación de la sociedad civil, la preservación del medio ambiente, la búsqueda de alternativas productivas, el desarrollo local, la defensa de la diversidad cultural, entre otros.

#### **2.4.1) Situación en Argentina.**

En Argentina, se denomina ONG de diversas maneras: entidades de bien público, organizaciones benéficas, organizaciones sociales, organizaciones de la sociedad civil (OSC), entidades intermedias, organizaciones del tercer sector, organizaciones comunitarias (Roitter, Bombal y González, 2000).

El desarrollo de las ONG en este país, se vincula, en muchos casos, a la búsqueda de nuevas formas de representación y acción ciudadana; una novedosa responsabilidad social y comunitaria y a la puesta a prueba de valores altruistas y solidarios; una forma de experimentación innovadora de intervención institucional en la problemática social y, también, una práctica afirmativa de la ciudadanía (Thompson, 1995).

El Ministerio de Justicia de la Nación posee un organismo denominado Inspección General de Justicia que funciona desde 1980 y tiene la función de regular instituciones clasificadas en el Código Civil como “personas jurídicas de carácter privado”.

Con respecto a las ONG, la legislación se encuentra ordenada a partir de dos tipos jurídicos: la “asociación civil” y la “fundación”. En la ley n° 19.836 sancionada en el año 1972 en la ciudad de Buenos Aires. Se establece el régimen para su autorización, constitución, desenvolvimiento y disolución. Ella instituye que las fundaciones son: "personas jurídicas que se constituyen con el

objetivo de bien común, sin propósitos de lucro, mediante el aporte patrimonial de una o más personas, destinado a hacer posible sus fines" (Cahian, 1994).

Las diferencias principales entre uno y otro tipo jurídico resultan de sus respectivas estructuras.

Mientras las asociaciones presentan esquemas de participación abiertos en la figura de la asamblea, donde es representada la masa de asociados; las fundaciones tienen una estructura jurídica y funcional cerrada, sin la existencia de asociados ni de asambleas. Por otro lado, mientras en la asociación los beneficiarios directos son los miembros de la misma corporación, en la fundación la actividad benéfica está dirigida en forma indeterminada hacia la comunidad toda o hacia lo público en general.

Además de estos dos tipos jurídicos, el Código Civil se refiere también a las denominadas "simples asociaciones". Estas son aquellas que no tienen personería jurídica, pero que sin embargo son consideradas sujetos de derecho. El único requisito es la acreditación de la constitución y la designación de autoridades mediante escritura pública o instrumento privado con autenticación notarial.

Existen organizaciones sin fines de lucro que sin bien son consideradas asociaciones civiles en sentido amplio, responden jurídicamente a términos especiales y están sujetas a regulaciones y autoridades de contralor propias (tal es el caso de las mutuales, cooperativas, sindicatos y obras sociales) o que tienen una doble regulación: la de la Inspección General de Justicia y la propia (cooperadoras, sociedades de fomento, academias nacionales y cultos no católicos) (Roitter, Bombal y González, 2000).

A comienzos del año 2004 se promulgó la Ley 25.855 de Voluntariado Social, que constituye un primer paso hacia la modernización, en lo referente a la legislación existente para este sector.

Para Fundación Fundación Aragón<sup>52</sup> (1962), estima que, en Argentina las principales actividades de las fundaciones están destinadas a salud 34 %, educación 26%, ciencia y tecnología 26%, desarrollo comunitario 10%, ecología 2% y varios 2%.

Según estimaciones del Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad (CENOC), hay aproximadamente entre 27.000 y 40.000 ONG en total en la Argentina, entre organizaciones de

---

<sup>52</sup> La Fundación José M. Aragón es una entidad de bien público, fundada en 1953, con el objeto de promover la enseñanza superior y la investigación científica y técnica. Para esto ha ido desarrollando un Banco de Datos con el que brinda distintos tipos de asesoramiento (Fundación Aragón, 1962).

base, de apoyo técnico y estudio e investigación, que movilizan alrededor de 150.000 voluntarios en todo el país.

Su distribución geográfica está directamente vinculada a la distribución poblacional (Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad, 1997). A saber:

<b>DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
<b>TOTAL NACIONAL</b>	<b>7910</b>	<b>100%</b>
CIUDAD DE BUENOS AIRES	861	10,8
GRAN BUENOS AIRES	1304	16,4
PCIA. BUENOS AIRES	642	8,11
CATAMARCA	68	0,85
CÓRDOBA	508	6,42
CORRIENTES	273	3,45
CHACO	359	4,53
CHUBUT	144	1,82
ENTRE RÍOS	137	1,73
FORMOSA	154	1,94
JUJUY	371	4,69
LA PAMPA	194	2,45
LA RIOJA	150	1,89
MENDOZA	602	7,61
MISIONES	167	2,11
NEUQUÉN	137	1,73
RÍO NEGRO	270	3,41
SALTA	208	2,62
SAN JUAN	116	1,46
SAN LUIS	75	0,94
SANTA CRUZ	76	0,96
SANTA FE	549	6,94
SANTIAGO DEL ESTERO	87	1,09
TUCUMÁN	430	5,43
TIERRA DEL FUEGO	28	0,35

Fuente: Elaboración propia en base a datos del CENOC aportados en el 2001

### 3) **Capítulo N° 3: Respecto a *Fundafem* y otras organizaciones similares.**

#### 3.1) **Fundafem**<sup>53</sup>.

##### 3.1.1) **Antecedentes históricos.**

*Fundafem* nace hacia el año 2003 cuando el Doctor Francisco E. Gago, Ginecólogo, convoca un grupo de mujeres para trabajar sobre la prevención y detección del cáncer de mama.

Este voluntariado, que tomó el nombre de “mendomama”, fue desarrollando estrategias para llegar a toda la sociedad y especialmente a mujeres sin cobertura de salud, realizando charlas de profesionales en escuelas, iglesias, etc. sobre la prevención y atención oportuna del cáncer mamario.

En julio de 2005 quedó constituida la fundación femenina *Funfafem*, entidad sin fines de lucro, cuyo objetivo es la asistencia integral para todas las mujeres, especialmente las de escasos recursos económicos, en la prevención, detección precoz, diagnóstico, tratamiento, seguimiento y rehabilitación del cáncer gineco-mamario; para promover el bienestar psíquico, físico y espiritual.

Con el tiempo, se fueron incorporando médicos, psicólogos, kinesiólogos, profesores de educación física, trabajadores sociales, contadores, licenciados en minoridad y familia y nutricionistas que hoy buscan mejorar y optimizar la calidad de vida del paciente oncológico.

En diciembre de 2006 fue declarada de interés provincial por la Honorable Cámara de Diputados y el Poder Ejecutivo.

En el 2014, por resolución N°594/2013/2014 se declara de interés por la Honorable Cámara de Senadores el trabajo solidario que desarrolla. Se encuentra ubicada en la calle Espejo 80, planta baja, departamento 1 de la provincia de Mendoza y entre las principales actividades que realiza la organización se hallan:

- Seguimiento telefónico personalizado para recordarles la fecha de su control mamográfico anual.

---

<sup>53</sup> Los datos fueron tomados de la página web de la fundación: <http://fundafem.org/> y de entrevistas realizadas a la Dra. Cisella

- Charlas informativas a las comunidades alejadas y vulnerables de los distintos departamentos de la provincia de Mendoza. Por ejemplo se han realizado charlas de concientización en Lavalle donde los recursos económicos son muy escasos.
- Banco de pelucas que son prestadas gratuitamente a toda mujer que lo requiera. Y corpiños post-quirúrgicos de una calidad excelente.
- Cursos, jornadas y congresos nacionales e internacionales en la lucha contra el cáncer ginecomamario

### **3.1.2) Organización.**

Para poder funcionar con eficacia y mantener un orden que asegure su buen funcionamiento. *Fundafem* se estructura refiere a una organización lineal<sup>54</sup> encabezado por un presidente que es el Dr. Francisco Gago, la vice-presidente: Dra. Yolanda Cisella, Cdra. Graciela Ruiz, vocal: Dra. Ernestina Masía y secretaria coordinadora: Noemí Nanfo.

Asimismo, no sólo cuenta con una línea de staff formada por profesionales del área ginecológica, kinesiológica, psicooncológica, educación física y comunicación, sino que también con 15 voluntarias.

Éstas últimas deben previamente, realizar una capacitación que dura aproximadamente un mes. Se realiza para tener conocimientos básicos que les permitan proporcionar información pertinente y así guiar al paciente oncológico o aquella persona que tenga dudas e incertidumbres. En la capacitación recibe un curso intensivo donde las personas son informadas por cada uno de los profesionales que colaboran y forman parte de *Fundafem*.

### **3.1.3) Visión y misión.**

---

<sup>54</sup> Este tipo de organización presenta una forma piramidal en donde los órganos que la conforman siguen el principio de autoridad de mando. Además, se recurre a otros órganos encargados de la prestación de servicios ajenos a las actividades de los primeros denominados de staff o de asesoría que ofrecen servicios, consejos, recomendaciones y consultoría a los órganos de línea cuando éstos no están en condiciones de proveerse por sí mismos (Fayol, 1985).

Tienen la misión de crear y aumentar la concientización acerca del cáncer ginecomamario.

Con respecto a su visión aspiran a revertir la realidad que hoy golpea en Argentina, fomentando el auto-cuidado de la mujer, para contribuir a la disminución de las tasa de mortalidad por cáncer gineco-mamario (FundaFem).

Sus objetivos son:

- Fomentar el auto-cuidado de la mujer, para contribuir a la disminución de las tasas de mortalidad por cáncer gineco-mamario.
- Llegar a las mujeres de escasos recursos.
- Solventar los costos que la detección precoz del cáncer gineco-mamario implica.
- Ayudar a la comunidad femenina a tomar plena conciencia de que el cáncer gineco-mamario es reversible en casi todos los casos, si se toman las precauciones correspondientes.
- Detectar y tratar de manera adecuada esta enfermedad.

#### **3.1.4) Actividades.**

Los pacientes de la organización acceden a:

- Atención ginecológica.
- Papanicolaou.
- Mamografías.
- Ecografías mamarias.
- Ecografías ginecológicas.
- Marcaciones y punciones.
- Corebyopsias.

Para pacientes oncológicas:

- Atención kinesiológica.
- Atención psicooncológica.

- Educación física.

Otras prestaciones:

- Vacunas contra el Virus del Papiloma Humano Cervarix con prescripción médica.
- Corpiños post quirúrgicos.
- Banco de préstamos de pelucas.

Estos servicios no podrían ser prestados sin la colaboración de Instituto Castillo Briggs, Fundación Escuela de Medicina Nuclear, el Instituto Gineco- Mamario (IMG) y el laboratorio de Patología y Citología Dra. Yolanda Cisella que otorgan gratuitamente o a costos mínimos la prestación de los mismos.

A través de la organización las pacientes reciben no sólo atención médica sino que también les brindan:

- Asesoramiento.
- Acompañamiento.
- Capacitación continua.
- Voluntariado.
- Capacitación de líderes comunitarias.
- Grupos de autoayuda.
- Apoyo a pacientes con cáncer gineco-mamario.
- Foros de pacientes.
- Cursos recreativos.
- Actividades físicas.

La organización realiza diversas actividades a través de las cuales busca proveer información no sólo a pacientes sino también a la sociedad femenina en general, ellas son:

- Talleres para promoción de la salud física y psíquica del equipo sanitario.
- Promoción de la autoayuda.
- Organización de eventos recreativos.

- Cursos informativos.
- Jornadas de investigación.

Las actividades informativas se refieren a temáticas sobre:

- Diagnóstico precoz: autoexamen mamario, examen médico periódico, mamografía y ecografía mamaria.
- ¿Cómo enfrentar el problema?: aspectos psicológicos de la paciente con cáncer de mama.
- Cursos de capacitación:
  - I. Prevención.
  - II. Mastalgia y nódulos mamarios.
  - III. ¿Cómo se forma el cáncer?
  - IV. Cáncer de mama y menopausia.
  - V. Aspectos psicológicos.
  - VI. Dieta y cáncer.
- Prevención secundaria: detección precoz del cáncer mamario y detección precoz del cáncer de cuello uterino.
- Prevención terciaria: rehabilitación.
- Investigación.
- Perfeccionamiento profesional: posgrado.
- Cuidado de la salud.

#### ✓ **Investigaciones.**

En Argentina entre 19.000 y 22.000 mujeres son diagnosticadas anualmente en nuestro país con cáncer de cuello de útero y/o cáncer de mama. Y como consecuencia seis mujeres mueren por día a causa de esto (Liga Argentina de Lucha Contra El Cáncer, 1921).

En la actualidad, en la provincia mueren 250 mujeres por año por haber tenido cáncer de mama, según explicó Francisco Gago, director de *Fundafem* y presidente de la Asociación Argentina para el Estudio del Climaterio. “En todo el país son 5.500 las pacientes que perdemos a

causa de esta enfermedad. Esto nos está diciendo que tenemos que hacer algo más para modificar esta situación”, resaltó el titular de Ginecología de la UN Cuyo (Diario Los Andes, 2006).

La doctora Yolanda Cisella, vicepresidente de la fundación, afirma que la prevención del cáncer femenino se basa en un trípode fundamental: control médico periódico, autoexamen mamario y mamografía. “Las mujeres deben cumplir con esto y perder el miedo. Tienen que saber que no todas las lesiones son malignas y que no todas las lesiones que se palpan son tumores. De diez nódulos que se detectan, ocho son benignos”, rescató la médica (Diario Los Andes, 2006).

Es fundamental considerar que el diez y quince por ciento de los carcinomas mamarios son heredo-familiares, asegura el doctor Gago. El resto son producidos por múltiples factores, como menarca precoz (antes de los doce años), menopausia tardía, ausencia de embarazo y el hábito de fumar. Según el doctor, es fundamental prevenir ya que se accede a indefinidas soluciones sobretodo permite curar

Los países desarrollados, que han llevado adelante este tipo de tareas, lograron a través de la detección precoz del cáncer de mama reducir la mortalidad en un 30 por ciento (Diario Los Andes, 2006).

### **3.1.5) Análisis.**

#### **✓ Recursos.**

*Fundafem* se sostiene con donaciones o aportes de empresas o personas interesadas en colaborar con la organización.

Se realizan actividades que buscan la participación de la gente con el objetivo de concientizar, en donde se les pide a los participantes una colaboración que pasa a formar parte de los fondos y en agradecimiento a esto se les entregan recuerdos de la Fundación.

Todos los años su sustento básico lo obtiene de una donación que otorga la reina de la Vendimia luego de la fiesta central.

Cabe destacar que la ayuda del gobierno proviene de la Secretaría de Deportes con la que tienen un convenio y aportan un profesor de educación física dos veces a la semana, en el cual ésta se responsabiliza de su sueldo.

Cuentan también con ayuda de:

- Proveedores de vacunas que se las entregan a precios accesibles y a través de las cuales obtienen un poco de ganancias. Por ejemplo, la vacuna de HPV tiene un valor aproximadamente \$470 y el laboratorio se las deja a \$270, de este valor *Fundafem* obtiene solo \$20 de ganancias.
- Donantes de mamografías y ecografías tales como:
  - Castillo Brigg.
  - Radiología Central.
  - Fuesmen.
  - IGM.
- Laboratorio Roche quienes donan la impresión de los folletos.

Como se afirmó anteriormente, el objetivo principal es llegar a mujeres de escasos recursos que hoy no pueden acceder a la medicina por no tener cobertura médica.

Los estudios y tratamientos que implican la atención integral de los pacientes tienen costos que solventa la Fundación por eso es tan importante contar con la colaboración de la comunidad.

Las vías para colaborar son:

- A través de transferencias: Titular: Fundación Femenina, Banco Supervielle, Cuenta Especial N°: 00581305-001, CBU: 02700786 10005813050012.
- Cheques: a nombre de FUNDAFEM- Fundación Femenina.
- Personalmente: Calle Espejo 80, Dpto. 1, Ciudad, Mendoza de 16.30 a 19.30 hs.
- PayPal: sistema que permite donar con la tarjeta de crédito el monto que se desee sin revelar los datos financieros (N° de tarjeta, DNI, saldos de tu cuenta, etc.)<sup>55</sup>.

### ✓ Mercado.

En materia de mercado específico, se dirige pura y exclusivamente a mujeres de 30 años en adelante, aunque en la actualidad la enfermedad ya se está presentando en mujeres a partir de los 26 años.

---

<sup>55</sup> Para mayor información se puede consultar en: <https://www.paypal.com/ar/webapps/mpp/home>.

La prevención está destinada a mujeres de cualquier edad o clase social ya que trata de educarlas e insertar en sus vidas el hábito de control. A su vez su acción de atención a la salud del paciente oncológico se dirige a personas indigentes.

Una de las características de la Fundación es que logra una estrecha relación entre esta y la mujer, no solo hace que se sienta cuidada y protegida, sino también, informada y prevenida. Esto lo logra a través de campañas a corto plazo ayudando a mujeres con patologías oncológicas tempranas o desarrolladas y llevando a cabo capacitaciones, congresos, jornadas, cursos, exposiciones o charlas para tratar de evitar el descuido a largo plazo de todas las mujeres.

El consumidor, usuario y comprador de este servicio es pura y exclusivamente la mujer que aunque a veces es la decisora, la mayoría del tiempo este papel lo cumple el ginecólogo que es quien le recuerda o indica la realización de los estudios correspondientes.

#### ✓ **Imagen corporativa.**

La Fundación posee una imagen características con sus colores representativos y motivos definidos. Se basa en dos lazos color rosa ya característico mundialmente de la patología, haciendo que toda mujer no solo reconozca la Fundación, sino también, tome conciencia y realice cada año sus estudios correspondientes.

#### **a. Ventajas.**

- Se previene a la mujer o se atiende al paciente con patología oncológica.
- La prevención se realiza todo el año (con mayor énfasis en el mes de octubre) y el tratamiento a medida que es solicitado por la paciente o el doctor.
- Se procura evitar que las mujeres contraigan cáncer Gineco-mamario y pretende que aquella mujer que ya presenta la enfermedad pueda combatirla y/o controlarla.
- Reemplaza a las obras sociales que no tienen cobertura para mujeres sin recursos, y al gobierno que no concientiza a la sociedad femenina acerca esta patología, ni aporta ayuda económica.

Las mujeres que son atendidas en los consultorios en nombre de *Fundafem* solo deben abonar el costo de los materiales que utilicen en dichos estudios, es un costo básico y accesible para las mujeres de bajos recursos.

**b. Objetivos de marketing:**

- Prevención.
- Darse a conocer.
- Obtener colaboradores.
- Ganar voluntarios.
- Conseguir proveedores.
- Adquirir donaciones.
- Ser un centro de apoyo psicólogo emocional.
- Fomentar prácticas positivas para la prevención del cáncer, como la actividad física y el cuidado de la salud.
- Promover el autoexamen.

De acuerdo a su política la Fundación presenta una imagen de bajo perfil aunque busca llegar a todas las mujeres, pero presta especial atención en aquellas que no poseen recursos para acceder a los estudios necesarios para detectar el cáncer Gineco-mamario. Aunque *Fundafem* es provincial busca día a día expandirse y ampliar su ámbito de cobertura.

En todos los lugares en donde esta actúa publicitariamente, utiliza un solo modelo de campaña empleando los mismos colores y basándose en los mismos modelos y logos. A través de esto logra posicionarse en la mente de la mujer y que tengan presente los riesgos que puede conllevar el descuido al no realizar ciertos estudios.

En el tiempo de trabajo que tiene *Fundafem* se ha manejado siempre con las mismas piezas de comunicación, es decir, folletos, panfletos, afiches y cintas. Parte de esto surge porque al no tener fondos suficientes no pueden comprar campañas publicitarias, aunque han intentado en los canales de aire sin obtener ayuda.

Al ser una organización nueva no tiene mucha antigüedad en sus campañas, aunque estas siempre se caracterizan por innovar y actualizar los diseños y la información.

Sus servicios tienen un modelo de comunicación establecido y prevaleciendo siempre como norma usar en cualquier tipo de publicidad la base de prevención, el color rosa y su logotipo.

En cuanto a su imagen actual, el servicio ostenta una imagen pura y exclusivamente dedicada a la mujer que hace que esta se sienta identificada y que proyecte una imagen positiva y esperanzadora sobre la Fundación.

Aunque la organización no se encuentra muy posicionada en el mercado va ampliándose lentamente a medida que los recursos lo van facilitando.

En cuanto a su estacionalidad, *Fundafem* presenta demanda constante durante todo el año, aunque la comunicación es mayor en el mes de octubre ya que es el mes de la mujer y además el mes del cáncer Gineco-mamario. Es por esto que se hace más énfasis en la prevención de la enfermedad.

La Fundación no invierte en comunicación ya que como se mencionó antes, los folletos y demás material publicitario o informativo son donados. Se efectúa de forma limitada, estableciendo como zona geográfica básica el Gran Mendoza porque es donde se encuentra establecida y funciona la organización.

### **3.2) Organizaciones similares.**

A nivel provincial cabe aclarar que existe también la “casa de la mujer” perteneciente al gobierno que cumple la misma función que *Fundafem* y a nivel nacional se halla AVON, una empresa de cosméticos, que a través de su fundación genera acciones de concientización y promoción de la salud por la lucha contra el cáncer de mama (Fundación Avon, 2007).

Pero con respecto a ONG que trabajen con I.E. se verán a continuación tres ejemplos: A nivel nacional “Fundación Salud”, a nivel internacional “Sucees Insight”, las dos operando en Buenos Aires y además, la “Fundación Botín” en España.

A partir de los temas investigados, se pretende con estos ejemplos manifestar cómo las distintas organizaciones que ya trabajan con I.E. aplican estos conceptos con sus integrantes. Pretendiendo de esta manera que, luego de la presente investigación, *Fundafem* pueda aplicar estos conocimientos así como lo hacen las organizaciones presentadas a continuación.

### 3.2.1) Fundación Salud<sup>56</sup>.

Es una organización sin fines de lucro, dedicada desde hace más de 30 años a la Medicina Biopsicosocial y a la promoción de la Psiconeuroendocrinoinmunología<sup>57</sup> (PNEI), que ofrece apoyo biopsicosocial a todos los sectores de la sociedad, sin distinción de origen, credos, ni estratos sociales.

A través del Programa Avanzado de Recuperación y Apoyo (P.A.R.A.), único en el mundo, brinda asistencia a personas que atraviesan crisis severas (enfermedades graves como: cáncer, SIDA, enfermedades cardiovasculares y de alto riesgo, como así también, depresiones, adicciones y crisis existenciales) y les ofrece un Plan de Salud Personalizado, diseñado por un equipo interdisciplinario, con el objetivo de potenciar sus recursos internos a fin de realizar los cambios vitales que posibiliten el regreso a la salud e indiquen un camino nuevo hacia la sanación.

La Fundación ofrece también Seminarios de I.E. para todas las personas que buscan aprender a vivir mejor. De este modo, no solo se logra mejorar la calidad de vida, sino que activando todo el potencial humano, hasta ahora desconocido, se previenen enfermedades tanto físicas como emocionales.

Está comprometida con la divulgación, la docencia e investigación y las metodologías terapéuticas integrativas basadas en la PNEI, la cual ha demostrado que el apoyo psicosocial es la cuarta herramienta en la lucha contra las enfermedades de alto riesgo, junto con la quimioterapia, la inmunoterapia y la cirugía, lo que permite activar procesos de sanación.

La misión es contribuir al cambio de paradigma sobre los conceptos de salud y enfermedad, con base científica en la PNEI, las neurociencias, la epigenética y la biología de las emociones y de las creencias. Este nuevo paradigma promueve la toma de conciencia individual y colectiva sobre el potencial bioquímico que poseen todas las personas para crear salud a través de la incorporación de patrones saludables y de la motivación para dirigir el auto cuidado (Fundación Salud, 2013).

Los objetivos de la organización son:

---

<sup>56</sup> La información brindada se ha obtenido de la página institucional: <http://www.fundacionsalud.org.ar>.

<sup>57</sup> Estudia la relación entre la psiquis, el sistema nervioso, el sistema inmune y el sistema endocrino, y ofrece nuevos abordajes para cambiar la forma en que las personas perciben el mundo (Fundación Salud, 2013).

- Brindar asistencia a personas que atraviesan crisis severas a través de un Plan de Salud Personalizado, que potencie sus recursos internos a fin de realizar los cambios vitales que posibiliten el regreso a la salud e indiquen un camino nuevo hacia la sanación.
- Impulsar un proceso divulgativo y educativo en el sector salud (hospitales, clínicas, escuelas de medicina, psicología y otras), con el objeto de promover un mejor entendimiento y aplicación terapéutica de la interacción cuerpo-mente-espíritu en el desarrollo de las enfermedades y en la conservación de la salud.
- Realizar seminarios y talleres a nivel nacional e internacional donde las personas sanas aprendan a aplicar los conceptos y métodos de la PNEI, con énfasis en el estrés, para un mejor control sobre la salud y prevención de las enfermedades.
- Organizar eventos científicos con la participación de investigadores nacionales e internacionales, con el objeto de promover el intercambio de ideas y el desarrollo de investigaciones en este campo.
- Fomentar una participación y vinculación del sector privado con los programas de la Fundación, tanto para pacientes como personas sanas, para la difusión de estos nuevos conceptos basados en la PNEI.
- Brindar servicio a la toda comunidad, con especial énfasis en los sectores más desprotegidos.

La Fundación trabaja con un equipo transdisciplinario formado por veintiocho profesionales y tres consultores institucionales.

### **3.2.2) Success Insight<sup>58</sup>.**

Success Insights Argentina es la representación local de Success Insights International, compañía líder mundial especializada en el diseño de herramientas de diagnóstico personal y organizacional de mayor precisión y validación a nivel mundial.

Esta organización internacional posee la sede en Phoenix, Arizona (USA), desde 1979 y en más de 50 países. Colabora con 10.000 consultores profesionales en todo el mundo, realizando más de 10.000.000 de evaluaciones online por año.

A lo largo del tiempo, ha sido socio de consultores y profesionales de recursos humanos brindando herramientas de assessment<sup>59</sup> validadas y confiables para los entornos corporativos

---

<sup>58</sup> Información tomada de la página institucional <http://www.successinsights.com.ar>.

logrando que muchos profesionales hayan incorporado a sus procesos y negocios las soluciones online para potenciar valor, cubrir nuevas necesidades, ampliar soluciones a los clientes y fundamentalmente generar mayores ingresos.

Una técnica de evaluación única en el mercado internacional (con base Goleman entre otros) disponible para diferentes procesos de recursos humanos. El cociente emocional de Success Insights International se centra en cinco áreas dentro de la inteligencia interpersonal e intrapersonal. Siendo la primera la habilidad de entenderse a uno mismo, mientras que la segunda es la habilidad de entender a los otros.

Los productos han sido desarrollados para conocer y diagnosticar aspectos específicos de la persona en más de 5 dimensiones particulares. Esto hace que se convierta en una empresa integral diferenciándose de los proveedores exclusivos de herramientas basadas solo en el comportamiento humano.

En Argentina, es especialista líder en brindar soluciones de alto valor para el reconocimiento y el desarrollo de potencial, con múltiples implementaciones en evaluaciones de: I.E, potencial, comportamiento, motivación, talento y capacidades personales.

Ofrece soluciones online para mejorar la toma de decisiones en todos los procesos que involucran la gestión de personas. A partir de estas evaluaciones psicométricas caracterizadas por la validez mundial, la asertividad, la sencilla aplicación, la instantánea entrega de sus reportes y lo amigable que resulta su práctica, colabora en procesos de selección, capacitación, desarrollo y coaching.

Tiene como visión, ser la empresa más respetada profesionalmente por la calidad integral de las herramientas de assessment y por los resultados positivos que se obtienen desde la aplicación de las mismas (Success Insights, 2013).

Su misión es proveer al mercado de manera efectiva, sencilla y práctica herramientas de assessment a través de una red de profesionales certificados y otros canales que cubran el territorio del País en forma activa y continua (Success Insights, 2013).

La precisión, validez y asertividad de los informes son una herramienta de alta aplicabilidad y resultado en procesos de:

---

<sup>59</sup> Assessment: es una herramienta que permite obtener información objetiva acerca de cómo actuarían las personas en diferentes circunstancias y tareas. Es un proceso que provee la información, tanto cualitativa como cuantitativa, necesaria en el proceso de evaluación. Esta herramienta adquiere especial importancia en procesos masivos de selección de personal y en evaluaciones de potencial para determinar los planes de carrera y la inversión en desarrollo humano que la organización quiere hacer (Angelo y Cross, 1993)

- Reclutamiento y selección.
- Capacitación y desarrollo.
- Diagnóstico de potencial.
- Gestión de desempeño.
- Coaching.
- Benchmarking de puestos.
- Consultoría integral.

### **3.2.3) Fundación Botín.**

Es una fundación familiar creada en 1964 por Marcelino Botín Sanz de Sautuola y Carmen Yllera, su mujer, para paliar las necesidades y promover el desarrollo social de Cantabria.

Hoy, después de casi 50 años, es ya la primera fundación privada de España por volumen de inversión social y es presidida por el Sr. Javier Botín.

Tiene como misión contribuir al desarrollo integral de la sociedad, detectando y apostando por el talento creativo que hay en ella y explorando nuevas formas de generar riqueza cultural, social y económica (Fundación Botín, 2013).

Para ello tiene un programa de desarrollo artístico y cultural y tres programas de desarrollo socioeconómico: educación, ciencia y desarrollo rural. Además de un programa de acción social en Santander para quienes necesitan ayuda aquí y ahora, y un observatorio de tendencias en Madrid para profundizar en el conocimiento de la sociedad y descubrir claves que sirvan para generar riqueza y orientar su desarrollo.

1. Cuatro programas propios de acción en ámbitos estratégicos para la creación de riqueza:

- Un programa de desarrollo artístico y cultural: a través de becas, talleres, exposiciones e investigaciones que permiten acercar al público de Santander la obra de artistas internacionales. Actúa para conservar el patrimonio cultural y tiene un programa de conferencias y conciertos.
- Tres programas de desarrollo económico:

-Educación: se trabaja en más de 100 colegios de Cantabria y colabora con instituciones y expertos de todo el mundo para mejorar la formación de niños y jóvenes, introduciendo en el sistema educativo el desarrollo de la creatividad y de la I.E. y social.

-Ciencia: para mejorar el proceso de transferencia tecnológica desde la investigación básica a la sociedad. Se trabaja en un programa diseñado para ayudar a los investigadores a convertir sus ideas y descubrimientos en productos o servicios que generen riqueza.

-Desarrollo Rural: para generar desarrollo sostenido y sostenible en el mundo rural sobre la base del patrimonio natural, cultural y humano del territorio.

2. Un programa de acción social que atiende a personas y colectivos de Cantabria con necesidades urgentes, ofreciéndoles ayuda aquí y ahora.

3. Y un observatorio de tendencias con sede en Madrid: es un lugar de encuentro para profundizar en el conocimiento de la realidad social y descubrir claves que sirvan para generar riqueza y orientar su desarrollo. Aborda cualquier cuestión que resulte estratégica para ese objetivo, y centra su actividad en educación, ciencia y medioambiente, fundamentalmente en las cuestiones relacionadas con la gestión del agua y la energía.

Desde el observatorio, además, la Fundación lleva a cabo programas específicos de detección y desarrollo del talento en los sectores público, privado y social.

**4) Capítulo N° 4: La condición actual respecto al tema en una ONG que asiste a mujeres con cáncer de mama.**

**4.1) Estudio exploratorio.**

**4.1.1) Preliminar.**

El objetivo general del presente trabajo es verificar empíricamente la influencia de I.E. en una ONG como *Fundafem* en la provincia de Mendoza para el año 2015.

La prosecución del objetivo general en el estudio que se anexa permite desarrollar los siguientes objetivos específicos:

- Analizar el desarrollo del concepto de I.E.
- Investigar sobre el impacto de las emociones del individuo en la conducta y en su relación con los demás en el ámbito de las ONG.
- Aplicar un test para conocer la situación de la I.E. en *Fundafem* en el año 2015.

La hipótesis de este trabajo se redefine respecto al postulado inicial proponiendo que la proximidad entre una organización (*FundaFem*) y su eficiencia en las Relaciones Institucionales esta positivamente relacionado con el desarrollo de las habilidades acerca del constructo teórico I.E. A mayor desarrollo de la I.E. mejor funcionamiento organizacional.

En particular, se estudiaron los vínculos y la estructura inconsciente definida en términos de aceptación o rechazo en relación específicamente con el grupo.

**4.1.2) Diseño.**

El presente trabajo es un estudio de investigación de tipo exploratorio. Se caracteriza por ser un diseño flexible en su metodología que intenta describir, medir, evaluar diferentes aspectos o componentes del fenómeno a investigar (Hernández Sampieri, Fernández y Baptista, 1998).

#### **4.1.3) Instrumento.**

Para conocer los vínculos que se establecen entre los miembros de *Fundafem* se aplicó el test sociométrico<sup>60</sup>. El mismo se emplea para medir las interacciones sociales existentes entre los miembros de la organización mediante la atracción y repulsión. La consigna invita a los individuos a elegir o rechazar personas de su propio grupo.

Los resultados del mismo permiten distinguir a los sujetos que son rechazados, los más valorados por el grupo y corroborar si alguno de éstos corresponde con los directivos de la Fundación. Detectando así las personas con quienes un sujeto prefiere asociarse (Moreno, 1961).

En el caso de la ONG, todos sus integrantes participaron en un test estructurado de la siguiente manera:

La primera hoja correspondió a un consentimiento informado<sup>61</sup>. El mismo comunicaba que las preguntas subsiguientes se ejecutaban con fines de obtención de título profesional, con motivo de una investigación sobre I.E. aplicada a las ONG como es el caso de *Fundafem* pretendiendo que los resultados de la misma brinden indicadores “organizacionales” no individuales.

Se aclaraba que se trataba de una investigación para la que se solicitó la participación del individuo la cual será voluntaria ratificando que la información recogida será confidencial y que no se usará para ningún otro propósito fuera de los de la investigación.

Luego se procedió a firmar un manifiesto que corroboraba que se ha recibido la información suficiente sobre la investigación para lo cual su autora ha solicitado la participación. Dando, por medio de una firma la aprobación para participar en la investigación y ofrecer toda la información solicitada por los investigadores.

La segunda hoja<sup>62</sup> solicitaba completar la fecha, el nombre y apellido y luego responder dos indicaciones. La primera se refería a colocar el nombre de dos personas dentro de la organización

---

<sup>60</sup> Se amplía información sobre el mismo en el anexo 3 pág. 114.

<sup>61</sup> Ver anexo 3 pág. 115.

<sup>62</sup> Ver modelo en anexo 3 pág. 116.

con las que le gustaría trabajar, y la segunda, colocar el nombre de dos personas dentro de la organización con las que no le gustaría trabajar.

#### **4.1.4) Dimensiones que evalúa el test.**

Como derivación de la aplicación se pretende:

- Detectar los individuos rechazados.
- Reconocer los miembros más apreciados.
- Revelar si los individuos más valorados coinciden con las autoridades de la organización.

#### **4.1.5) Procedimiento.**

Se solicitó autorización a los directivos por medio de una reunión con la vicedirectora y se procedió a dejar 35 copias en la Fundación a cargo de la secretaria durante un mes para que todos los integrantes que trabajan en turnos rotativos pudieran acceder a él.

Se explicó a la responsable del material, que debía de otorgar el mismo a cada integrante de la organización y que, una vez completado se debía de guardar en un sobre cerrado para que de esta forma nadie pudiera acceder a las respuestas de los demás.

Pasado el mes acordado, se procede a retirar el material de las oficinas y se obtiene que de los 33 integrantes sólo cinco personas habían completado el test. Y de esos cinco, únicamente dos habían referido nombres en sus respuestas permitiendo identificar a los individuos con los que trabajaría y sólo una persona colocó con quienes no trabajaría.

Con estos indicadores se realiza una matriz de resultado<sup>63</sup> el cual refleja las derivaciones de forma numérica.

---

<sup>63</sup> Ver anexo 3 pág. 117.

#### 4.1.6) Resultados del test.

El 85% de los miembros se negaron a responder. Del 15 % restante, el 3% indicó nombre que permitieron identificar los sujetos con quienes trabajaría o no y el 12% concluyó respuestas consideradas nulas ya que referían a frase como “*con todos*” o “*con ninguno*”.

Inicialmente, a pesar de la buena predisposición de la dirección se puede notar en los resultados que existió una negación respecto a la posibilidad de ser evaluados.

La justificación de los sujetos que se negaron a completar el test solicitado se refirió a que no estaban al tanto del contenido del material de investigación. En este caso se puede notar entonces, una clara desconfianza al procedimiento por parte de la estructura jerárquica y también los subalternos.

Se hace notar en la comunicación no verbal del personal una mala predisposición que se manifestó en conductas de evitación y desidia con respecto a la participación.

Existieron discrepancias respecto a las motivaciones y emociones expresadas por parte de los directivos y la participación de los mismos en la investigación.

Tanto la línea directiva como el área de staff comparten que los objetivos de la Fundación se podrán cumplir llevando a cabo nuevas propuestas y accediendo a investigaciones que promuevan el análisis.

De lo observado, se hipotetiza desconfianza de parte de *Fundafem* a otros profesionales externos que buscan investigar o facilitar procesos.

Se afirma, con respecto a los resultados, que en las relaciones interpersonales hay un bajo nivel de desarrollo de la I.E. en sus miembros.

Por lo evaluado indirectamente se recomienda a futuras investigaciones primeramente aplicar métodos motivacionales con herramientas como “economía de fichas” y además, capacitar sobre I.E. a los voluntarios por varias significativas razones:

1. Trabajan constantemente con personas en situaciones emocionales inestables.
2. Necesitan de herramientas como individuos que prestan ayuda.
3. Facultar a individuos de mayor influencia para orientar positivamente al grupo.

### III: CONCLUSIÓN

El desarrollo de la I.E. genera en la conducta del sujeto habilidades como autoconocimiento, autocontrol, motivación, empatía y resiliencia; lo que permite una clara mejora en el desempeño personal y, por efecto, laboral del individuo. De esta manera, las emociones ya no generan un impacto perturbador en el sujeto, sino que, por el contrario, permiten identificar los estadios por los que él mismo se ve envuelto que generan un mayor conocimiento interno.

Si cada uno de los integrantes de una organización aprende a desarrollar la I.E. se generará como por efecto dominó, mejor clima y eficiencia en el ámbito laboral por medio de herramientas como la comunicación, la cooperación y el liderazgo.

Al mejorar cada miembro su desarrollo laboral, mejora también el funcionamiento de la organización en su totalidad y, de esta manera, aumenta la calidad de las relaciones que establece esta institución con las demás.

En *Fundafem* se hace notar que al aplicar la I.E. mejoraría el funcionamiento de los miembros y, además identidad visual de la organización ya que a partir de lo investigado se hallan aspectos a mejorar en función de:

- Falencias en el área de comunicación: basándose en los resultados del test y en los axiomas de la comunicación que afirman que no comunicando también se comunica,
- Roles de liderazgo e influencia del líder en sus miembros,
- Ausencia de impulsos que generen motivación hacia situaciones de cambio y/o crecimiento,
- Falta de optimismo e iniciativa,
- Ausencia de procesos que generen resiliencia. El grupo obtiene resultados pero no logra llegar a aquellos objetivos que se cumplirían trabajando en equipo.

Es por esto que, desde el área de Relaciones institucionales, se recomienda a la Fundación que desarrolle habilidades entre sus miembros con tendencias hacia la mejora de la calidad de las relaciones interpersonales para poder presentarse frente a otras entidades como una organización madura y dispuesta.

Para finalizar, de la hipótesis y tomando como referencia los lineamientos del pensamiento sistémico, el cual considera que la organización es un conjunto de partes en donde la modificación de alguna de ellas modifica al sistema en general, se afirma que:

Establecer relaciones saludables interpersonales con herramientas como la I.E. permite, por efecto, mejorar la calidad de las relaciones de la organización con otras instituciones.

Se concluye entonces, a partir de lo estudiado, que la I.E. mejora la calidad de las relaciones interpersonales en la organización facilitando así la efectividad de las Relaciones Institucionales.

#### IV: BIBLIOGRAFÍA

- Adams. (2008). *Auditoria al Desempeño*. México: Ed. Universidad Nacional Autónoma de México.
- Alcover de la Hera. (2004). *Introducción a la psicología del trabajo*. Madrid: Ed. McGraw-Hill.
- Angelo y Cross. (1993). *Técnicas de evaluación en el aula*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass.
- Anisi. (1992). *Jerarquía, Mercado, Valores*. Madrid: Ed. Alianza.
- Aquino. (1969). *Suma Teología*. Madrid: Ed. Biblioteca de Autores Cristianos.
- Argyris. (1957). *Personalidad y Organización*. San Francisco: Ed. Jossey Bass.
- Arnold. (1962). *Emocion y personalidad*. Buenos Aires: Ed. Losada.
- Barnard. (1959). *Las funciones de los elementos dirigentes*. Madrid: Ed. Instituto de Estudios Políticos.
- Baron. (1996). *Psicología*. México: Ed. Prentice-Hall Hispanoamérica S.A.
- Barra. (1998; 21° ed.). *Psicología social*. Chile: Ed. Universidad de Concepción.
- Bateson, Gregory y Ruesch. (1984). *Comunicación. La matriz social de la psiquiatría*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Bertalanffy. (1968). *Teoría general de los sistemas*. México: Ed. Fondo de Cultura Económica.
- Bisquerra. (2000). *Educación emocional y bienestar*. Barcelona: Ed. Praxis.
- Blanco y Sánchez Herrera. (2009). *Imagen Corporativa*. Madrid: Ed. ESIC.
- Boniwell. (2006). *Psicología positiva en pocas palabras*. Londres: Ed. PWBC.
- Cahian. (1994). *Manual teórico práctico de asociaciones civiles y fundaciones*. Buenos Aires: Ed. La Rocca.

- Cannon. (1928). *Organización neutral para la expresión emocional*. Massachusetts: Ed. Clark University Press.
- Capriotti. (2009). *Branding Corporativo. Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Santiago: Ed. Colección de libros de la empresa.
- Chávez. (1994). *La imagen corporativa: Teoría y metodología de identificación institucional*. Barcelona: Ed. Gustavo Gil.
- Cherniss. (2001). Emotional intelligence and the good community. *American Journal of Community* , págs. 1-11.
- Chiavenato. (1992). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Bogotá: Ed. McGraw-Hil.
- Chibli y Yammal. (1997). *Gestión de las Organizaciones I*. Córdoba: Ed. Chibli Yammal.
- Cia. (1999). *Estrategias para superar el Pánico y la Agarofobia*. Buenos Aires: Ed. El Ateneo.
- Cladehlt. (2002). *Los Derechos del Trabajador Latinoamericano, Agresiones y Desafíos*. Ed. Caracas: Serie Estudios de Derechos Humanos.
- Código civil, artículo 33. (s.f.).
- Coon. (2000). *Fundamentos de la psicología*. Mexico: Ed. Paranino S.A.
- Cooper. (2005). *La inteligencia emocional aplicada al liderazgo y a las organizaciones*. Colombia: Ed. Banco de ideas publicitarias.
- Costa. (2003). *Imagen Corporativa en el siglo XXI*. Buenos Aires: Ed. La Crujia.
- Covey. (2003). *Siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Cutlip. (2000). *Relaciones Públicas Eficace*. San Francisco: Ed. Gestión.
- Darwin. (1859). *El origen de las especies*. Reino Unido: Ed. John Murray.
- Diario La Nación. (9 de abril de 2013). Presente y futuro de las ONG. *La Nación*, pág. 23.

- Díaz De Quijano, De Arana. (1993). *La Psicología Social en las Organizaciones*. Barcelona: Ed. PPU.
- Drucker. (1988). *The Coming of the New Organization*. Boston: Ed. Harvard Business Review.
- Dyer. (1998). *Formación de equipos. Prblemas y alternativas*. EEUU: Ed. Addison/Weiley Iberoamericana.
- Ekman. (2012). *El rostro de las emociones*. Nueva York: Ed. Rba libros.
- Extremera y Fernández-Berrocal. (2006). Emotional Intelligence as predictor of mental, social and physical health in university students. *The Spanish Journal of Psychology*, págs. 45-51.
- Fainstein. (1997). *La Gestion de Equipos Eficaces*. Buenos Aires: Ed. Macchi.
- Farrés Cavagnaro. (1985). *Administración Pública*. Buenos Aires: Ed. Depalma.
- Farrés Cavagnaro. (1985). *Metodología Administrativa*. Buenos Aires: Ed. Depalma.
- Fayol. (1985). *Administración general e industrial*. Barcelona: Ed. Orbis.
- Fernández-Abascal. (1997). *Psicología General: Motivación y emoción*. España: Ed. Ramon Areces.
- Fernández-Berrocal y Ramos. (2002). *Corazones Inteligentes*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Frankl. (1985). *La presencia ignorada de Dios*. Barcelona: Ed. Herder.
- Frankl. (2004). *El hombre en busca de sentido*. Barcelona: Ed. Herder.
- Fredrickson. (1998). *¿De qué sirven las emociones positivas?* New York: Ed. Oxford University Press.
- Fredrickson. (2001). *El papel de las emociones positivas en la Psicología Positiva*. New York: Ed. Oxford University Press.
- Freud. (1915). *Psicopatología de la vida cotidiana*. New York: Ed. Holt.
- Freud. (1921). *Psicologia de las masas y analisis del yo*. Buenos Aires: Ed. Paidos.

- Freud. (1978). *Obras completas*. Buenos Aires: Ed. Amorrortu.
- Frisch. (2006). *Terapia de Calidad de Vida*. Hoboken, New Jersey: Ed. John Wiley & Sons.
- Goleman. (1999). *La práctica de la inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Goleman. (2005). *La inteligencia emocional*. Barcelona: Ed. Kairós.
- Goleman. (2007). *Inteligencia Social*. México: Ed. Bantam Books.
- Gómez Galán y Sanahuja. (1999). *El sistema internacional de cooperación al desarrollo*. Madrid: Ed. Cideal.
- Grotberg. (1995). *Una guía para la Promoción de la resiliencia en los niños: El fortalecimiento del espíritu humano*. Países Bajos: Ed. Fundación Bernard Van Leer.
- Harre y Lamb. (1992). *Diccionario de Psicología Social y de la Personalidad*. Barcelona: Ed. Paidós.
- Hernández Sampieri, Fernández y Baptista. (1998). *Metodología de la Investigación*. México: Ed. McGraw-Hill.
- Hobbes. (1989; 1651: 1º ed.). *Leviatán*. Madrid: Ed. Alianza.
- Homs Quiroga. (1990). *La comunicación en la empresa*. México: Ed. Iberoamericana.
- Ivancevich. (2005). *Administración de Recursos Humanos*. México: Ed. Mc Graw Hil.
- James. (1884). *¿Qué es una emoción?* Nueva York: Ed. Holt.
- James. (1890). *Principios de la psicología*. New York: Ed. Holt.
- Katz. y Kahn. (1989). *Psicología Social de las Organizaciones*. México: Ed. Trillas.
- Kirchner, Torres, Forns. (1998). *El modelo de rasgos: Evaluación psicológica: modelos y técnicas*. Barcelona: Ed. Paidós Ibérica.
- Kliksberg, B. (1993). *Pobreza: Un tema impostergable: Nuevas respuestas a nivel mundial*. Caracas: Ed. Clad-Fce-PNUD.

- Kotter. (1989). *El factor de Liderazgo*. Madrid: Ed. Diaz de Santos.
- Lamb, Hair y Mc Daniel. (2006). *Marketing*. México: Ed. International Thomson.
- Lange. (1885). *Las Emociones*. Baltimore: Ed. Williams and Wilkins.
- Lapassade. (1971). *Análisis Institucional*. Buenos Aires: Ed. Ediciones Culturales Olivetti.
- Lazarus. (1991). *La emoción y la adaptación*. Nueva York: Ed. Oxford University Press.
- Ledoux. (1999). *El cerebro emocional*. Barcelona: Ed. Ariel-Planeta.
- Lega, Vicente y Ellis. (1997). *Teoría y práctica de la terapia racional emotiva conductual*. Madrid: Ed. Siglo XXI.
- Lilienfeld. (1991). *Teoría de sistemas. Orígenes y aplicaciones en ciencias sociales*. México: Ed. Trillas.
- Limonero, Fernández-Castro, Tomás y Herrero. (2009). *Relación entre inteligencia emocional percibida, estrategias de afrontamiento y felicidad*. Santander: Ed. Fundación Marcelino Botín.
- Lopezllera. (1988). *Sociedad Civil y Pueblos Emergentes*. Mexico: Ed. Promoción de Desarrollo Popular.
- Luhmann. (1988). *Sistemas Sociales*. Anthropolos: Ed. Hombre.
- Luthar y Cushing. (2000). *Las cuestiones de medición en el estudio empírico de la resiliencia*. New York: Ed. Plenum.
- Maslow. (1991). *Motivación y personalidad*. Madrid: Ed. Ediciones Díaz de Santos.
- Mayer y Salovey. (1997). *¿Qué es la Inteligencia Emocional?* Nueva York: Ed. Basic Book.
- Mayer, Salovey, Caruso. (2000; 2<sup>a</sup> ed.). *Modelos de inteligencia emocional. Guía de Inteligencia*. New York: Ed. Sternberg.
- Mayers. (2005). *Psicología Social*. México: Ed. Mcgraw-Hill; (8<sup>a</sup> Ed.).
- Mayers y Salovey. (1990). *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Ed. Basic Books.

- McNamara. (2008). *Nerociencia*. Buenos Aires: Ed. Médica Panamericana.
- Mooney. (1947). *Principios de Organización*. Madrid: Ed. Instituto de estudios políticos.
- Moreno. (1961). *Fundamentos de la Sociometría*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Munist, Santos, Kotliarenco, Ojeda, Infante y Grotberg. (1998). *Manual de promoción e identificación de la resiliencia*. Suecia: Ed. Fundación W.K. Kellogg.
- Myers. (2006). *Psicología*. Buenos Aires: Ed. Médica Panamericana.
- Ostrowiak. (1995). *Comunicación Organizacional*. México: Ed. Universidad Virtual.
- Palmero. (1997). *Motivación y Emoción*. España: Ed. Interamericana de España.
- Park y Peterson. (2003). *Virtudes y Organizaciones*. San Francisco: Ed. Berrett-Koehler.
- Parker Follet. (2003). *Poder y Autoridad*. México: Ed. Interamericana de México.
- Perinat. (1998). *Psicología del desarrollo*. Barcelona: Ed. UOC/Edhasa.
- Pfiffner y Sherwood. (1961). *Organización Administrativa*. México: Ed. Herrero Hnos.
- Pineda. (1999). *Las organizaciones sin ánimo de lucro para el desarrollo*. Colombia: Ed. Innovar.
- Porter, Lawler y Hackman. (1975). *Comportamiento en la organización*. New York: Ed. McGraw Hill Book Co.
- Powell y Steinberg. (2006). *Sector sin fines de lucro*. Londres: Ed. Yale University.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2004). *La democracia en América Latina*. Nueva York: Ed. PNU.
- Reilly. (1993). *Nuevas políticas urbanas*. Virginia: Ed. Fundación interamericana.
- Robbins. (1996). *Comportamiento organizacional*. México: Ed. Pearson .
- Roitter y Bombal. (2000). *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Buenos Aires: Ed. Publicana.

- Roitter, Bombal y González. (2000). *Estudios sobre el Sector Sin Fines de Lucro en Argentina*. Bs. As.: IV Encuentro Iberoamericano del Tercer Sector.
- Rosillón y Villalobos. (2007). *La Clave de lo Comunicacional en el Liderazgo de las ONG. Razón y Palabra*.
- Rosselló y Revert. (2008). *Modelos teóricos en el estudio científico de la emoción*. Buenos Aires: Ed. McGraw-Hill.
- Rutter & Rutter. (1992). *Desarrollando Mentes: Desafío y continuidad a través de la vida*. Gran Bretaña: Ed. Penguin Books.
- Saarni. (2000). *Competencia Emocional*. San Francisco: Ed. Jossey-Bass.
- Saarni, Campos, Camras y Withering. (2006). *Desarrollo emocional: Comunicación Acción y Entendimiento*. New York: Ed. Wiley.
- Salovey y Mayer. (1990). *Inteligencia Emocional*. Nueva York: Ed. Basic Books.
- San Agustín. (1953). *Obras completas. 41 volúmenes*. Biblioteca de Autores Cristianos: Ed. Madrid.
- Sanz de la Tajada. (1994). *Integración de la Identidad y la Imagen de la Empresa*. España: Ed. ESIC .
- Schachter. (1964). *La interacción de los determinantes cognitivos y fisiológicos de la emocional*. Nueva York: Ed. Academic Press.
- Scherer-Warren. (1999). *Redes de Movimientos Sociales*. San Paulo: Ed. Loyola.
- Seligman. (2000). *Psicología positiva; introducción*. New York: Ed. Free Press.
- Seligman. (2005). *La autentica felicidad*. Barcelona, Barcelona, España: Ed. Byblos SA.
- Seligman y Csikszentmihalyi. (2000). *Psicología positiva: Introducción*. New York: Ed. Free Press.
- Senge. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Ed. Ediciones Juan Granica.

- Shaffer. (2002). *Desarrollo Social y de la Personalidad*. España: Ed. Thomson.
- Shapiro. (1997). *La inteligencia emocional de los niños*. México: Ed. Vergara.
- Simoes y otros. (2009). *Citado en Capriotti*. Barcelona: Ed. Ariel.
- Simon. (1952). *El comportamiento administrativo*. Madrid: Ed. Aguilar.
- Skinner. (1952). *Gestión: calidad y competitividad*. España: Ed. Interamericana de Espana S.A.
- Snyder, Dowd & Houghton. (1993). *Misiones, valores y corage*. Texas: Ed. The Free Press.
- Sogge y Zadek. (1996). *Laws' of the Market*. Londres: Ed. Pluto.
- Souza, Cheaz, Calderón. (2001). *Proyecto "Nuevo Paradigma"*. San José: Ed. INSAR.
- Spinoza. (1984). *Ética*. Madrid: Ed. Sarpe.
- Stanton William, Etzel Michael y Walker Bruce. (2007). *Fundamentos de Marketin*. Ed. McGraw-Hill Interamericana.
- Suárez, Ojeda y Krauskopf. (1995). *El enfoque de riesgo y su aplicación a las conductas del adolescente*. Washington: Publicación Científica No. 552, OPS/OMS.
- Taylor. (1985). *Pincipios de la administración*. México: Ed. Herrero Hermanos.
- Thompson. (1995). *Público y Privado, UNICEF*. Buenos Aires: Ed. Losada.
- Thorndike. (1903). *Psicología educativa*. New York: Ed. MacMillan.
- Van Gigch. (1990). *Teoría general sistemas*. México: Ed. Trillas.
- Van Riel. (1998). *Comunicación corporativa*. España: Ed. Prentice Hall.
- Vargas. (1992). *Acercas de la naturaleza y evolución de los organismos no gubernamentales en Colombia*. Bogotá: Ed. Fundación Social.
- Vélez Venegas. (2002). *Gerencia social y procesos de comunicación comunitaria*. *Instituto de Gobernabilidad*.
- Vivas. (2007). *Educación las emociones*. Venezuela: Ed. Producciones Editoriales C. A.

- Watson, Broadus, McDougall. (1961 3° ed.). *El conductismo*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Watzlawick, Bavelas y Jackson. (1993). *Teoría de la comunicación humana*. México: Ed. Herder.
- Weber. (1922). *Economía y sociedad*. Madrid: Ed. Fondo de Cultura Económica de España.
- Wechsler. (1980). *WISC IV Test de inteligencia para niños*. Buenos Aires: Ed. Paidós.
- Weick. (1969). *Psicología Social de la organización*. Barcelona: Ed. Addison-Wesley.
- White. (1976; 6ª ed). *Primeros Escritos*. Mountain View: Ed. Publicaciones Interamericanas.
- Wukmir. (1967). *Emoción y Sufrimiento*. Barcelona: Ed. Labor.
- Yerena, F. (2000). *Comunicación Oral Fundamentos y Práctica Estratégica*. México: Ed. Pearson Educación.

### **Páginas Web.**

- Cámara, Berzosa y Correa. (2005). *Planeación estratégica*. Recuperado el 30 de julio de 2014, [http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion\\_estrategica%20CIDEAL.pdf](http://www.kalidadea.org/kompartiendo/kompartedocumentos/calidad/3.planificacion_estrategica%20CIDEAL.pdf).
- Centro Nacional de Organizaciones de la Comunidad. (1997). *Hacia la constitución del tercer*. Recuperado el 4 de noviembre de 2014, de <http://www.cenoc.gov.ar>.
- Contreras y Esguerra. (2006). *Psicología positiva: una nueva perspectiva en psicología*. Recuperado el septiembre de 2014, de Revista Diversitas-Perspectivas en psicología: <http://search.ebscohost.com>.
- De la Sienra. (2007). *Sobre la felicidad, las teorías y un mundo mejor*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de Tópicos. Revista de Filosofía: <http://search.ebscohost.com>.
- Diario Los Andes. (21 de agosto de 2006). *Los Andes*. Recuperado el 2014 de junio de 14, de <http://archivo.losandes.com.ar>.

- Enciclopedia Salud. (s.f.). *Página Institucional*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.encyclopediasalud.com>.
- Fundación Aragon. (1962). *undación Aragón*. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.aragon.com.ar>.
- Fundación Avon. (2007). Recuperado el 20 de junio de 2014, de <http://www.fundacionavon.org.ar>.
- Fundación Botín. (marzo de 2013). *Página Institucional*. Recuperado el septiembre de 2014, de <http://www.fundacionbotin.org>.
- Fundación Salud. (marzo de 2013). *Página institucional*. Recuperado el agosto de 2014, de <http://fundacionsalud.org.ar>.
- FundaFem, F. f. (s.f.). *Página Institucional*. Recuperado el marzo de 2013, de <http://www.fundafem.org>.
- Ley de Fundaciones. (s.f.). Recuperado el 09 de agosto de 2011, de <http://www.encyclopedi juridica.biz14.com>.
- Liga Argentina de Lucha Contra El Cáncer. (1921). *Liga Argentina de Lucha Contra El Cáncer*. Recuperado el 14 de junio de 2014, de Helena Larroque de Roffo: <http://www.lalcec.org.ar>.
- Naciones Unidas. (9 de septiembre de 2002). *Fortalecimiento del sistema de las Naciones Unidas: un programa para profundizar el cambio*. Recuperado el 11 de noviembre de 2014, de <http://www.un.org>.
- O.N.U. (1945). *Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el julio de 2014, de <http://www.un.org/es/civilsociety/dpingo/criteria.shtml>.
- Páez-Blarrina & Valdivia. (2006). *Una reflexión sobre la Psicología Positiva y la Terapia de Aceptación y Compromiso. Clínica y Salud*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de Academia Search: <http://search.ebscohost.com>.
- Prada. (2005). *Psicología positiva y emociones positivas*. Recuperado el 13 de septiembre de 2014, de Psicología Positiva.com: <http://www.psicologia-positiva.com/Psicologiapos.pdf.pdf>.

- Programa de Naciones Unidas. (mayo de 2013). *Página Institucional*. Obtenido de [www.pnud.org.ni](http://www.pnud.org.ni).
- Real Academia Española. (2012). *Real academia española*. Recuperado el diciembre de 2013, de [www.rae.es](http://www.rae.es).
- Salud Terapia. (marzo de 2013). *Página Institucional*. Recuperado el agosto de 2014, de [:www.saludterapia.com](http://www.saludterapia.com).
- Soto Ramirez. (2009). *Una experiencia en el diseño de manuales administrativos*. Recuperado el 30 de julio de 2014, de <http://www.uv.mx/iiesca/revista/documents/manuales2002C2.pdf>.
- Success Insights. (marzo de 2013). *Página Institucional*. Recuperado el agosto de 2014, de <http://www.successinsights.com.ar>.
- The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations. (2000). *The Consortium for Research on Emotional Intelligence in Organizations*. Recuperado el agosto de 2014, de [www.eiconsorcio.org](http://www.eiconsorcio.org).
- UDA, Biblioteca Digital. (s.f.). Recuperado el 10 de 2014, de <http://bibliotecadigital.uda.edu.ar/318>.
- Wales y Sanger. (15 de enero de 2011). *Wikipedia*. Recuperado el Octubre de 2013, de Fundación Wikipedia: <http://www.wikipedia.org>.
- Wikipedia. (2001). *Fundación Wikimedia*. Recuperado el 20 de julio de 2014, de [es.wikipedia.org](http://es.wikipedia.org).
- World Bank. (2004). *NGO World Bank collaboration*. Recuperado el 30 de junio de 2014, de <http://www.worldbank.org>.

## **V: ANEXOS DOCUMENTALES Y GLOSARIO.**

### **1) Anexo 1: Imagen corporativa.**

#### **1.1) Comunicación e identidad.**

Aristóteles define el estudio de la comunicación como la búsqueda de todos los medios de persuasión que tiene un individuo a su alcance.

La comunicación organizacional crea la imagen de la institución y estimula la relación con sus públicos y la comunidad (Homs Quiroga, 1990). Está compuesta por diversas actividades que se realizan con la finalidad de mejorar el flujo de información dentro de la organización (Ostrowiak, 1995).

Con respecto a la Identidad corporativa se afirma que es el conjunto de aspectos que definen el carácter o la personalidad de una organización (Simoes y otros, 2009). Es entendida como el conjunto de atributos que una institución asume como propios y que la distinguen frente a otras (Chávez, 1994).

Estos atributos otorgan a la organización su especificidad, estabilidad y coherencia. Además de estas características que persisten en el tiempo, la identidad corporativa cambia y se adapta a lo que sucede en su entorno, por lo que no es una estructura inmutable. En ella pueden influir una diversidad de aspectos, tales como la personalidad y normas que haya establecido el fundador o las personas claves de la organización, las características personales de sus miembros y el entorno social en el que se inserta (Capriotti, 2009).

Se puede describir la identidad corporativa como la auto presentación de una empresa; consiste en la información que ofrece una organización por medio de su comportamiento, comunicación y símbolos. Es decir la identidad es la acción que en forma predeterminada y consciente una empresa emite al mercado (Van Riel, 1998).

Corresponde al conjunto de características centrales, perdurables y distintivas de una organización, con las que la propia organización se auto identifica, a nivel introspectivo, y se auto diferencia, de las otras organizaciones de su entorno. Refleja los principios, valores y creencias

organizacionales, de manera influye en las acciones emprendidas y orienta sus estrategias, decisiones y políticas (Capriotti, 2009).

La imagen corporativa, en cambio, es la representación mental, en la memoria colectiva, de un estereotipo o conjunto significativo de atributos, capaz de influir en los comportamientos y modificarlos (Costa, 2003).

Es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización constituyéndose entonces, en la interacción, ya sea directa o indirecta, entre las personas y las organizaciones (Capriotti, 2009).

## **1.2) Proceso de formación.**

Según el autor Capriotti (2009), la formación de la Imagen Corporativa tiene lugar a través de un proceso de interpretación acumulativa de la información que llega a los públicos. Este proceso requiere que la persona adopte distintas estrategias para interpretar la información que recibe, las que contribuirán a la formación de una estructura mental en la memoria.

Es el proceso cognitivo que posibilita a las personas obtener información desde el exterior y asignarle un significado determinado es la percepción. Desde este punto de vista, los seres humanos orientan su comportamiento en función del significado que le atribuyen a las cosas o hechos (Capriotti, 2009).

El autor afirma que la percepción entonces, ha de entenderse como un fenómeno activo, que involucra una etapa de recepción y otra de interpretación de la información.

La recepción de la información ocurre cuando captamos los estímulos externos a través de los sentidos. Esta etapa, conlleva también un primer nivel de interpretación, al estar mediada por mecanismos que procesan selectivamente los estímulos (sensación y atención).

Por otra parte, la interpretación es un proceso en el que se reconstruye la información recibida, interviniendo el primer lugar la conceptualización y luego, la atribución de significación. En la conceptualización se agrupan las sensaciones recibidas en unidades, categorías o clases y, posteriormente, se otorga a cada una de estas sensaciones un significado concreto en base a un

momento determinado. Es este último paso lo que corresponde a la atribución de significación (Capriotti, 2009).

Al estar constituida en base a percepciones, la imagen corporativa tiene una naturaleza intangible, por lo que también posee un matiz subjetivo que cambia constantemente en función de las interacciones o experiencias que las personas tengan con la organización.

La formación de la imagen corporativa, es un proceso cotidiano, en el que cualquier acto de la organización puede modificar, ya sea favorable o desfavorablemente, la imagen que proyecta (Blanco y Sánchez Herrera, 2009).

La imagen corporativa surge de la interacción de diversos factores. Entre estos se encuentra la historia y la realidad de la organización (condiciones objetivas tales como tamaño, estructura, industria a la que pertenece, cantidad de empleados, infraestructura, etc.); lo que la organización comunica o difunde de manera intencional; lo que es transmitido sin intención; y lo que otras personas han dicho o escrito acerca de la empresa.

Además, se puede establecer que la imagen corporativa tiene una dirección, la cual indica si se orienta más hacia una percepción positiva o negativa de la organización y posee una intensidad que señala cuán favorable o desfavorable es esa imagen.

Por otra parte, al considerar que las percepciones acerca de una organización inciden en el modo de actuar o reaccionar frente a ésta, se puede entender que una de sus características centrales es que le subyace una motivación, la cual determina la variación cualitativa que experimenta la imagen entre diferentes personas.

La imagen corporativa está constituida por un componente cognitivo que se relaciona con los pensamientos, creencias e ideas acerca de la organización, uno emocional asociado a los sentimientos que genera al ser percibida y uno conductual que define una predisposición a actuar respecto a ella (Capriotti, 2009).

### **1.3) Públicos.**

Por medio de la imagen corporativa la organización existe para los públicos, ya que tiene que ver con la percepción que los públicos poseen de una organización. Es el conjunto de atributos que los públicos asocian a una empresa. El sector de la imagen corporativa se encarga de gestionar

dichos atributos de la identidad de las organizaciones y la forma en que estos se comunican a los públicos (Capriotti, 2009).

Para este autor el estudio de los públicos debe enfocarse analizando las relaciones individuo-organización para llegar a conocer el vínculo fundamental que se establece entre ambos que llevará a que cada público tenga unos intereses particulares en relación con la organización.

Es así que los se puede afirmar que los públicos se establecen a partir de las consecuencias de la acción de la organización sobre las personas o viceversa. Como consecuencia de esta relación surge un vínculo entre los dos pasando los individuos a constituirse en públicos de la institución.

Los diversos públicos que se forman como consecuencia de la relación tienen intereses específicos en función de dicho vínculo.

Por otra parte, en la interacción entre la organización y los individuos se deriva la identificación de los individuos con una posición determinada en relación con la organización, y con una serie de obligaciones y expectativas en función de dicha posición.

Los diferentes públicos que se relacionan con la organización conforman la estructura de públicos de esa organización, existiendo una priorización de los mismos.

Como la planificación de la comunicación por parte de una organización está condicionada por los intereses de cada público, se deben fijar los objetivos específicos de comunicación para cada uno de los públicos involucrados con la organización en función de sus intereses.

Es de vital importancia que la organización identifique su público separándolos en tres grupos:

- Públicos Internos: son los que pertenecen a la organización o empresa: el personal de la empresa, directivo y superior.
- Públicos Externos: son los que tienen una interacción con la empresa u organización pero que no pertenecen a esta: medios de comunicación, proveedores, clientes, competencia, líderes de la comunidad, bancos y aseguradoras, grupos de presión, comunidad internacional, asociaciones de comerciantes, el gobierno federal, estatal y gubernamental; etc.
- Públicos Mixtos, que son los que no están ni dentro ni fuera de la organización o empresa: distribuidores, accionistas, las familias de los empleados.

Según Capriotti (2009), una vez identificados todos los públicos con los que se relaciona la organización y definido el Mapa de Públicos, se deberá establecer su jerarquización, ya que todos

los públicos con los que se relaciona una organización no tienen la misma importancia, puesto que algunos tienen mayor impacto (positivo o negativo) en la resolución de una determinada situación, en el funcionamiento de la entidad y/o en el logro de las metas y objetivos establecidos por la organización.

Al jerarquizar los públicos correctamente se logrará que la empresa dirija sus acciones y recursos de una forma más eficiente en la que concentra mayor actividad en aquellos públicos que pueden tener una influencia muy fuerte a tal punto de ser decisiva sobre la imagen corporativa de una empresa.

## 2) Anexo 2: Modelo sistémico.

### 2.1) Conceptos generales.

Un sistema es un conjunto de elementos, relacionados de modo dinámico, que desarrollan una actividad para alcanzar determinado objetivo o propósito. siempre funciona y gira entorno a un ambiente, debido a que es un ciclo básicamente en donde el medio ambiente da los materiales o insumos necesarios para la existencia (Chiavenato, 1992).

Replantea los retos de rediseñar y repensar las organizaciones con nuevos modelos mentales y diferentes instrumentos para hacerlo (Lilienfeld, 1991).

Incluye entre otras cosas, la necesidad de redescubrir la importancia de una visión compartida de la organización junto con nuevas formas de enfrentar desafíos respecto de la comprensión de lo que está funcionando mal y de la superación del temor y la ansiedad ante la necesidad de cambiar (Senge, 1992).

En el siglo veinte comenzaron a surgir gran número de disciplinas, las cuales pueden clasificarse bajo el nombre general de pensamiento sistémico, aportando una visión relacionada con las relaciones entre las partes, que con las partes en sí mismas (Lilienfeld, 1991).

Otorga una nueva forma de pensamiento a las organizaciones y considera a las mismas como un todo integrado, cuyo objeto es lograr la eficiencia total del sistema, además de armonizar los objetivos en conflicto de sus componentes (Van Gigch, 1990).

Para Luhmann<sup>64</sup> los sistemas son cerrados sobre sí mismos, es decir, auto referente y capaz de crear sus propias estructuras y componentes. Tienen la capacidad de establecer relaciones consigo mismos y de diferenciar esas relaciones frente a las de su entorno; producen sus propios elementos, y por lo tanto, también sus propios cambios estructurales.

Es así, que estructuración y procesos internos funcionan sistémicamente con coherencia para poder cumplir con su papel en el entorno y ser correspondientes con él.

---

<sup>64</sup> Niklas Luhmann (1927 - 1998), sociólogo alemán. A los 18 años fue detenido recobrando su libertad, comenzó a estudiar derecho, ejerció como funcionario desde 1954 y luego estudió sociología Universidad Harvard. En 1964 la primera obra dedicada a analizar problemas sociológicos a partir del uso de la teoría de sistemas (Wikipedia, 2001).

Con respecto a las ONG, decimos que la organización es un sistema de actividades conscientemente coordinadas, formado por dos o más personas, cuya cooperación recíproca es esencial para la existencia de aquella. Cumple con tres elementos esenciales, primeramente, hay personas capaces de comunicarse, éstas están dispuestas a actuar conjuntamente y, por último, buscan obtener un objetivo común (Chiavenato, 1992).

“El Modelo sociotécnico de Tavistock, Trist y colaboradores”<sup>65</sup> afirma que toda organización consta de una combinación administrada de tecnología y de personas, de modo que ambas se relacionan recíprocamente (Bertalanffy, 1968).

Es así que organizaciones cumplen una doble función: por una parte la técnica, la cual está relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible; y por otra parte la social que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacer trabajar juntas (Chiavenato, 1992).

El eje de la propuesta de gestión de las ONG es la relación entre coherencia interna y correspondencia con la realidad. Cada ámbito de gestión, además de dar coherencia al funcionamiento institucional, contribuirá a la correspondencia con las necesidades de desarrollo (Souza, Cheaz, Calderón, 2001).

Siendo las organizaciones sistemas sociales en su proceso de evolución histórica y, como resultado de la interacción consigo mismas y con el entorno, sufren constantemente transformaciones de diferente orden (Drucker, 1988).

Al tiempo que producen bienes y servicios orientados a la sociedad a través del mercado o entregados directamente; generan todos los elementos necesarios para su propia supervivencia y su propia organización; es decir, que se auto producen, se auto organizan, se auto mantienen, se auto reparan y se auto desarrollan; este proceso las convierte en sistemas complejos de múltiples relaciones de causalidad (Souza, Cheaz, Calderón, 2001).

---

<sup>65</sup> Erick L. Trist y un grupo de colaboradores realizaron amplios estudios en minas carboníferas, industrias textiles y manufactureras. Descubrieron que existe interacción e interdependencia entre los sistemas tecnológico y social y elaboraron el concepto de sistema sociotécnico.

## 2.2) Concepciones según el profesor Farrés<sup>66</sup>.

### 2.2.1) Sistema.

Un sistema es un complejo de elementos directamente o indirectamente relacionados en una red causal, de forma que cada componente está relacionado por lo menos con varios otros, de modo más o menos estable, en un lapso dado. Además persiguen objetivos en común, constituyendo un todo en sí mismo.

Se puede reconocer a partir de esta definición tres elementos de los sistemas:

- Partes o componentes: Son consideradas en sí mismas sistemas, y a su vez son susceptibles de ser descompuestas en subsistemas. Las categorías de análisis en el modelo sistémico pueden ser:
  - Subsistema
  - Sistema
  - Suprasistema.
- Relaciones: Se refiere a la vinculación indispensable entre las partes. Si bien, cada una es independiente, esa misma relativa, precisamente por la necesidad de interacción. Esto implica una relación, y esto supone que cada una tenga asignada funciones conformando así el elemento dinámico del sistema. Cuando las mismas se suceden correlativamente dan lugar a lo que se conoce como proceso.
 

Además, se categoriza en función fin y funciones medio. Las primeras son aquellas con una vinculación directa con el objetivo fin del sistema. Mientras que las otras, son aquellas funciones de cada una de las partes, pero que permiten la consecución de las primeras (se relacionan indirectamente).
- Objetivos: Constituyen su razón de existencia y fundamentan su accionar. Se clasifican en objetivos fin y objetivos medios, el primero obliga a las partes a subordinarse pues es el objetivo

---

<sup>66</sup> Juan Farrés Cavagnaro es Licenciado y Doctor en ciencias políticas y sociales, Profesor en ciencias sociales y pos graduado en sociología de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad Nacional de Cuyo. Ha sido profesor titular e investigador en esa facultad. Ocupó diversos cargos en la administración pública y en entidades privadas. Se desempeñó como Decano y profesor titular de la Facultad de Ciencias Sociales y Administrativas de la Universidad del Aconcagua (UDA, Biblioteca Digital).

último del sistema. Los segundos son los de las partes, y se trata de una condición básica para alcanzar el objetivo fin.

A su vez, los objetivos pueden ser:

- Continuos: cuando su concreción se repite de manera regular en un tiempo indeterminado.
- Únicos: es decir que una vez cumplidos desaparece la razón de existencia del sistema.

### ✓ **Estructura.**

Muestra la disposición de las partes del sistema, constituyendo una armazón metodológica aplicable a todo sistema: describe como se encuentran distribuidas las partes (intención analítica).

La estructura puede contribuir a explicar la naturaleza y características de sus elementos, en la medida que presenten cierta permanencia. En los sistemas socioculturales existe una estabilidad y duración relativa, esto se debe a que son sistemas de comportamiento: se constituyen sobre la base de personas que interactúan regularmente para alcanzar objetivos. Posibilita una visión estática del sistema.

La estructura de una organización está compuesta por:

- unidades organizativas: constituyen un sistema sociocultural.

Normas: constituyen reglas o pautas que determinan la conducta de los miembros de una organización. Es el elemento que en cierto modo, determina la función del sistema social-cultural. La norma se inspira en un valor que le da sustento, si este pierde reconocimiento la norma pierde fuerza y desaparece.

Posición o cargo: el primero es el lugar que se ocupa en un grupo (aplicable a todo sistema interactivo), el segundo (cargo) es el lugar que se ocupa en una organización.

Cada posición o cargo, tiene inherente un rol y un status. Entendiendo por el primero, el conjunto de obligaciones y deberes; y por el segundo el de derechos, atribuciones o privilegios de ese cargo o posición

- valores: elementos de la estructura de los sistemas socioculturales. elemento abstracto del sistema cultural de la organización, muchas veces inconscientes, ni escritos, ni hablados.

Existen distintas funciones que permiten el estudio de la parte dinámica del sistema. Para cada relación entre las partes existían tareas o actividades. Se puede agregar otro nivel de análisis, al desagregarlas en funciones operativas, auxiliares y administrativas; según la contribución que presta a la organización.

- Operativas: Funciones centrales que están orientadas al cumplimiento de objetivos fines.
- Auxiliares: Se relacionan directamente con las operativas, funciones de apoyo.
- Administrativas.

### ✓ **Contexto.**

Todo sistema está inmerso en un entorno o contexto. El ambiente presenta como características la diversidad, heterogeneidad y el cambio constante. Los contextos pueden desagregarse para su estudio analítico, ya que también constituyen un sistema.

Los tipos de contextos pueden ser:

- 1- Suprasistema: constituye para el sistema de estudio su entorno. Lo que define esta categoría es la relación de dependencia, ya que el sistema se subordina a sus pautas y objetivos.
- 2- Contexto Específico: está constituido por los destinatarios del producto del sistema, confiriendo su razón de existencia.
- 3- Contexto complementario: se encuentran todas las entidades proveedores de insumos para el sistema de referencia (sistema de aprovisionamiento).

### ✓ **Relaciones.**

A. Relaciones extrasistémicas:

Se dan entre sistema y ambiente. Tienden a implicar una doble relación de incidencia, suponiendo una transformación hacia la adaptación según de donde provengan las demandas el proceso presentará mayor o menor resistencia. De esta forma se puede identificar dos situaciones:

- **Sistema-Ambiente:** cambio o variaciones en el sistema que tratan de modificar el contexto. Puede suceder que el ambiente cambie y se restituya el equilibrio, o bien que no reaccione, en este caso el sistema insiste o vuelve a su situación inicial.
- **Ambiente-Sistema:** modificación en el ambiente, que requiere necesariamente adaptación del sistema. Puede suceder que se reestructura o aumenta la capacidad operativa, mediante cambios internos en relaciones y estructuras (restituye el equilibrio). O bien que no reaccione, en este caso pueden aparecer sistemas alternativos compatibles con el contexto, pero si no hay adaptación el sistema se aniquila o desaparece.

#### B. Relaciones intrasistémicas:

Dentro de este tipo de relaciones se pueden hallar dos tendencias:

- **Tendencia a la expansión:** se da cuando las partes buscan satisfacer sus propias necesidades, y obligan a ampliar el sistema para satisfacerlas.
- **Tendencia a la independencia:** las partes tienden a cobrar autonomía, una forma de lograrlo es a través del proceso denominado etnocentrismo: normas, valores y objetivos del subsistema predominan sobre el sistema. La presión para lograr la independencia no necesariamente es disfuncional, sino que en ocasiones puede contribuir a reducir la centralización.

#### ✓ **Comunicación.**

Un aspecto fundamental que no se puede dejar de abordar es la comunicación con el ambiente, por un lado encontramos lo que podríamos llamar alimentación delantera, *feed forward*,

que hacen referencia a las entradas activantes del sistema, formulándole requerimientos. Por ejemplo, en una empresa la determinación de necesidades de un mercado para la colocación de productos o servicios, que obligan a disponer de una estrategia de comunicación y medios de información con el contexto específico.

Por otro lado encontramos a la retroalimentación, *feed back*, que funciona como un mecanismo de control, por medio del cual el propio sistema capta los efectos positivos y negativos que sus productos causan en el contexto específico, y posteriormente permite actuar como mecanismo corrector de desviaciones, con respecto a lo esperado.

### **2.2.2) Modelo sistémico.**

El modelo sistémico es un instrumento de observación y ordenación de la realidad. Es útil para todas las ciencias tanto naturales como sociales, como patrón de pensamiento organizado

Farrés (1985) considera que el todo no puede ser explicado como la simple suma de las partes, sino que deriva en un comportamiento y un resultado mayor que los comportamientos y resultados individuales. De esta forma los fenómenos de estudio forman parte de totalidades integradas, vinculados a contextos de influencia.

Busca una cosmovisión: el investigador supera el inconveniente de aplicar enfoques unidisciplinarios o multidisciplinarios, ya que puede configurar las realidades estudiadas desde una perspectiva interdisciplinaria.

Se basa en la composición de modelos, es una representación conceptual que permite apreciar un conjunto de fenómenos interrelacionados en un espacio, en una cierta disposición estructural y procesal a fin de captar su dinámica.

#### **✓ Funciones.**

- Organizativa: se refiere a la capacidad para ordenar y relacionar datos desarticulados, y para mostrar conexiones o similitudes recíprocas.

- Heurística: lleva al descubrimiento de nuevos hechos y fenómenos.
- Predictiva: consiste en observar la pauta de distribución de un conjunto de datos conocidos, y ampliar provisionalmente una pauta similar hacia cierto sector del espacio, o cierto lapso, sobre los cuales no contamos aun con datos de primera mano.
- Mensurativa: según la naturaleza de lo que se estudie asume distintas formas.

### **3) Anexo 3: Test sociométrico.**

#### **3.1) Teoría sociométrica.**

La sociometría es definida en un principio como el estudio de la organización y evolución de los grupos y de la posición que en ellos ocupan los individuos prescindiendo de la estructura interna de cada individuo (Moreno, 1961).

Tiene objeto el estudio matemático de las propiedades psicológicas de las poblaciones; con este fin utiliza una técnica experimental fundada sobre los métodos cuantitativos y expone los resultados obtenidos por la aplicación de estos métodos. Persigue así una encuesta metódica sobre la evolución y la organización de los grupos y sobre la posición de los individuos en los grupos (Moreno, 1961).

A principios del siglo XX el Psiquiatra Rumano Jacob Levy Moreno creó una herramienta con fines exploratorios y diagnósticos. Desde su creación la sociometría aparece como una de las estrategias más avanzadas y ordenadas para describir y medir la dinámica de los grupos, pues permite el estudio cuantitativo de las relaciones interpersonales en los grupos. En esencia, permite estudiar las preferencias interpersonales existentes en un grupo de personas (Moreno, 1961).

Este instrumento lo denominó test sociométrico el cual permite medir las relaciones sociales de la organización y estudia las estructuras a la luz de las atracciones y los rechazos manifestados en el seno del grupo. Fue construido de modo que evaluara el conflicto entre la configuración ya existente de un grupo y la configuración anhelada por sus miembros.

Permite determinar las personas con quienes un sujeto prefiere asociarse y cuantas personas desean asociarse con él, en relación con un criterio definido, de este modo puede determinarse el contorno externo de un átomo social (Moreno, 1961).

Se trata de un particular procedimiento que consta en formular preguntas o solicitar menciones, luego analizar los datos utilizando una matriz y por último interpretar los resultados.

#### **3.2) Modelo utilizado.**

### Consentimiento informado.

Las siguientes preguntas se ejecutan con fines de obtención de título profesional, con motivo de una investigación sobre Inteligencia Emocional aplicada a las organizaciones no gubernamentales como es el caso de *Fundafem*, pretendiendo que los resultados de la misma brinden indicadores “organizaciones” no individuales.

Investigación para la que se solicita su valiosa participación la cual consistirá en primera instancia en colocar nombre y apellido y en segunda instancia en responder dos preguntas.

Su participación en este estudio será voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación.

Desde ya le agradecemos su participación.

Yo.....identificada(do) con  
DNI.....manifiesto que he recibido información suficiente sobre la investigación:  
“Inteligencia Emocional aplicada a las organizaciones como es el caso de *Fundafem* en la provincia de Mendoza para el año 2015” ; para lo cual su autora han solicitado mi participación. Doy mi consentimiento para participar en ella y ofrecer toda la información que sea solicitada por los investigadores.

Fecha.....

Firma.....







A modo de facilitar su análisis se le asignó letras a cada miembro.

Los números presentados en la tabla reflejan el orden en que los miembros ubicados en la primera columna eligieron a los sujetos ubicados en la primera fila.

Los casilleros en blancos corresponden a test incompletos o anulados ya que sus respuestas se referían a conceptos como “todos” o “ninguno”.

#### 4) Anexo 4: Glosario.

Altruismo: m. proviene del francés "altruisme" y designa la diligencia en procurar el bien ajeno aun a costa del propio (Real Academia Española, 2012).

Asertivo: de *aserto*, proviene del latín *assertus* y quiere decir 'afirmación de la certeza de una cosa'; de ahí puede deducirse que una persona asertiva es aquella que afirma con certeza. La asertividad es un modelo de relación interpersonal que consiste en conocer los propios derechos y defenderlos, respetando a los demás; tiene como premisa fundamental que toda persona posee derechos básicos o derechos asertivos (Wikipedia, 2001).

Aversión: f. Rechazo o repugnancia frente a alguien o algo (Real Academia Española, 2012).

Coaching: anglicismo que procede del verbo inglés *to coach*, «entrenar» es un método que consiste en acompañar, instruir y entrenar a una persona o a un grupo de ellas, con el objetivo de conseguir alguna meta o de desarrollar habilidades específicas (Wikipedia, 2001).

Concupiscible: adj. Deseable (Real Academia Española, 2012).

Conniseración: f. Compasión que se tiene del mal de alguien (Real Academia Española, 2012).

Consecución: f. Acción y efecto de conseguir (Real Academia Española, 2012).

Constreñir: tr. Obligar, precisar, compeler por fuerza a alguien a que haga y ejecute algo. Oprimir, reducir, limitar (Real Academia Española, 2012).

Eficacia: f. Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera (Real Academia Española, 2012).

Eficiencia: f. Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española, 2012).

Emocional: f. Capacidad de percibir y controlar los propios sentimientos y saber interpretar los de los demás. (Real Academia Española, 2012).

Empatía: del griego *emociónado* es la capacidad cognitiva de percibir, en un contexto común, lo que otro individuo puede sentir. También es descrita como un sentimiento de participación afectiva de una persona en la realidad que afecta a otra (Wikipedia, 2001).

Episódico: adj. Perteneciente o relativo al episodio (Real Academia Española, 2012).

Episodio: m. Cada una de las acciones parciales o partes integrantes de la acción principal (Real Academia Española, 2012).

Epigenética: adj. *Biol.* Perteneciente o relativo a la epigénesis (Real Academia Española, 2012).

**Epigénesis:** f. *Biol.* Doctrina según la cual los rasgos que caracterizan a un ser vivo se configuran en el curso del desarrollo, sin estar preformados en el huevo fecundado (Real Academia Española, 2012).

**Gregario:** adj. Dicho de una persona: Que, junto con otras, sigue ciegamente las ideas o iniciativas ajenas (Real Academia Española, 2012).

**Hegemonía:** dominio de una entidad sobre otras de igual tipo. Se puede aplicar a diversas situaciones con el mismo significado: un bloque de naciones puede tener hegemonía gracias a su mayor potencial económico, militar o político, y ejerce esa hegemonía sobre otras poblaciones, aunque estas no la deseen (Wikipedia, 2001).

**Impávida:** adj. Libre de pavor, sereno ante el peligro, impertérrito (Real Academia Española, 2012).

**Inteligencia:** (Del lat. *intelligentia*).1.f. Capacidad de entender o comprender.2. f. Capacidad de resolver problemas.3. f. Conocimiento, comprensión, acto de entender.4. f. Sentido en que se puede tomar una proposición, un dicho o una expresión.5. f. Habilidad, destreza y experiencia.6. f. Trato y correspondencia secreta de dos o más personas o naciones entre sí.7. f. Sustancia puramente espiritual. (Real Academia Española, 2012)

**Inteligencia emocional:**

-Capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos y los ajenos, de motivarnos y de manejar bien las emociones, en nosotros mismos y en nuestras relaciones (Goleman, 2005).

-Capacidad de sentir, entender y aplicar eficazmente el poder y la agudeza de las emociones como fuente de energía humana, información, conexión e influencia (Cooper, 2005).

-Subconjunto de la inteligencia social que comprende la capacidad de controlar los sentimientos y emociones propias así como los de los demás, de discriminar entre ellos y utilizar esta información para guiar nuestro pensamiento y nuestras acciones (Salovey y Mayer, 1990).

**Interpersonal:** adj. Que existe o se desarrolla entre dos o más personas (Real Academia Española, 2012).

**Irascible:** adj. Propenso a la ira (Real Academia Española, 2012).

**Pensamiento sistémico:** se da en un sistema de varios subsistemas o elementos interrelacionados. Intenta comprender su funcionamiento y resolver los problemas que presentan sus propiedades. Es un marco conceptual, un nuevo contexto que se ha desarrollado en los últimos setenta años que facilita la claridad y modificación de patrones (Wikipedia, 2001).

**Psicofisiología:** Rama de la psicología relacionada con las bases fisiológicas de los procesos psicológicos (Wikipedia, 2001).

**Redundar**: intr. Dicho de una cosa: Venir a parar en beneficio o daño de alguien o algo (Real Academia Española, 2012).

**Resiliencia**: un proceso dinámico que tiene por resultado la adaptación positiva en contextos de gran adversidad (Luthar y Cushing, 2000). Se ha caracterizado como un conjunto de procesos sociales e intra-psíquicos que posibilitan tener una vida «sana» en un medio insano (Rutter & Rutter, 1992).

Constituye también una habilidad para resurgir de la adversidad, adaptarse, recuperarse y acceder a una vida significativa y productiva (Munist, Santos, Kotliarenco, Ojeda, Infante y Grotberg, 1998).

**Somático**: adj. *Biol.* Se dice del síntoma cuya naturaleza es eminentemente corpórea o material, para diferenciarlo del síntoma psíquico.