

# **APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE PSICOLOGÍA POSITIVA Y NEUROCIENCIA, A LOS MÉTODOS DE RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS EN EL ÁMBITO DEL DERECHO LABORAL**

Bertoldo G., Tagliavini A.

Universidad Siglo 21

## **RESUMEN**

Este artículo, se corresponde con la revisión bibliográfica de la Investigación igualmente titulada al presente y tiene como objetivo establecer el marco teórico que da sustento a la hipótesis de nuestra investigación sobre la evaluación de herramientas en la resolución de conflictos en el ámbito del trabajo. En todo conflicto generalmente cada parte asume posiciones que la llevan a condicionar sus pensamientos en una postura rígida, afectando al bienestar en el trabajo. Habitualmente la negociación se transforma en una especie de subasta económica que dificulta lograr acuerdos efectivos y sostenibles. Entendemos que el amalgamar conceptos propios de la aplicación de la Programación Neurolingüística (PNL), la Inteligencia Emocional y la Psicología positiva, puede brindar una nueva forma de solucionar y evitar conflictos en las relaciones de trabajo. Reseñamos en el presente una aproximación a los conceptos de Bienestar y su implicancia en el ámbito del trabajo, así como de la PNL, la inteligencia emocional y la psicología positiva, para concluir cómo es posible amalgamar dichas herramientas, las que permiten disuadir algunos conflictos, facilitar la resolución de otros o reducir cuanto más sea posible sus consecuencias negativas.

## **ABSTRACT**

This article corresponds to the bibliographic review of the Research equally titled to the present and aims to establish the theoretical framework that supports the hypothesis of our research on the evaluation of tools in conflict resolution in the workplace. In any conflict, each party generally assumes positions that lead it to condition its thoughts in a rigid position, affecting well-being at work. Usually the negotiation becomes a kind of economic auction that makes it difficult to achieve effective and sustainable agreements. We understand that amalgamating concepts typical of the application of Neurolinguistic Programming (NLP), Emotional Intelligence and Positive Psychology, can provide a new way of solving and avoiding conflicts in work relationships. We review in the present an approach to the concepts of well-being and its implication in the field of work, as well as NLP, emotional intelligence and positive psychology, to conclude how it is possible to

amalgamate these tools, which allow dissuading some conflicts, facilitate the resolution of others or reduce their negative consequences as much as possible.

## **PALABRAS CLAVE**

Bienestar en el trabajo, programación neurolingüística (PNL), inteligencia emocional, psicología positiva, resolución de conflictos

## **KEY WORDS**

Wellness at work, neurolinguistic programming (NLP), emotional intelligence, positive psychology, conflict resolution.

## CONTEXTO

El presente trabajo se enmarca dentro de la Investigación que llevamos adelante en la Universidad Siglo 21, que es la institución que otorga financiamiento al mismo. Si bien el trabajo ha sido presentado desde el Decanato de Derecho de la Universidad y se ha enmarcado dentro del ámbito del Derecho Laboral, atento la temática y el abordaje que pretendemos darle al mismo, el equipo – del que formamos parte - es multidisciplinario, conformado por profesores, adscriptos y alumnos de Derecho Laboral, de Recursos Humanos y de Psicología. Entendemos que el mundo del trabajo tiene diversas aristas y allí es donde radica la necesidad de la interdisciplinariedad, como así también en el hecho que la legislación base es de larga data y no ofrece herramientas adecuadas a las relaciones laborales actuales y a las técnicas más modernas de gestión.

Este artículo conforma la primera etapa de trabajo y se corresponde con la revisión bibliográfica de la Investigación igualmente titulada al presente, teniendo como objetivo establecer el marco teórico que da sustento a la hipótesis de nuestra investigación sobre la evaluación de herramientas en la resolución de conflictos en el ámbito del trabajo. En una segunda etapa se realizará el trabajo de campo cuyos resultados serán plasmados en otro artículo, para mostrar en qué medida las herramientas propuestas son utilizadas en las organizaciones y cuáles son los resultados obtenidos si los hubiera.

## INTRODUCCIÓN

Para establecer el marco teórico se abordará en primera instancia el entorno que resulta objeto de la investigación, esto es el mundo del trabajo, para luego conceptualizar el alcance de las herramientas cuya incidencia se pretende verificar en la resolución de conflictos.

Por eso, indicamos en primer lugar que el trabajo implica para la persona, un aspecto trascendental en su vida que le requiere una entrega de esfuerzo, que le demanda tener aptitudes, desarrollarlas y mejorarlas; todas acciones que implican no solamente su prestación en la faz objetiva, sino también un compromiso y entrega desde su subjetividad. Es así que la legislación base del derecho del trabajo, los principios que lo conforman y las convenciones colectivas de trabajo, han priorizado en su desarrollo, las condiciones que mayor bienestar le aseguren a la persona, en su trabajo. Se han desarrollado varios modelos teóricos en relación al bienestar subjetivo en el trabajo, la mayoría coincidentes en entender el contexto y los recursos que cada individuo tenga, como la base para lograr ese bienestar.

En la generación de ese contexto tienen gran responsabilidad los líderes, resultando imprescindible que cuenten con herramientas que le permitan cumplir ese cometido y

una importante cuota de Inteligencia Emocional. Según Goleman (1998), la Inteligencia emocional es la aptitud para conocer y manejar nuestros sentimientos de modo tal de expresarlos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común.

¿Y por qué hacer mención a las emociones en el lugar de trabajo? Porque impactan en resultados, no tan solo individuales sino también colectivos, y en la generación o no de conflictos.

Entonces necesitamos de herramientas que nos permitan percibir dichas emociones y trabajar sobre ellas, lo que nos lleva a avanzar en el estudio de la Programación Neurolingüística (PNL) de acuerdo al desarrollo propuesto por sus creadores John Grinder y Richard Bandler. Las personas piensan, actúan y se comunican con los demás en función de cómo interpretan la información que reciben del entorno; la PNL nos enseña a comprenderla y nos propone estrategias para desarrollar habilidades cognitivas que nos permitan generar cambios en nuestra forma de pensar, sentir y actuar; para mejorar nuestras relaciones y calidad de vida.

Siguiendo a Robert Dilts (1998), podemos decir que cuando en la forma de pensar de la persona existen interferencias, se plantea la necesidad de identificar recursos que permitan pasar del estado presente al estado deseado. Las interferencias básicamente se asientan en creencias limitantes, filtros que aplicamos en nuestros procesos o programas mentales y formas de procesar e interpretar la información y que condicionan nuestra forma de ver el mundo. Es por eso que cada individuo puede reaccionar de manera diferente ante la misma situación, porque la percibe de una manera distinta, de acuerdo a su modelo mental. Nuestros estados internos resultan entonces más que importantes ya que determinan nuestras acciones y por lo tanto los resultados que podemos obtener. Es así que cuando lo que creemos limita nuestras acciones, la PNL brinda herramientas para poder transformar esa creencia y ampliar nuestras posibilidades.

La PNL también considera la forma en que percibimos, procesamos y transmitimos la información. Esto, junto con nuestras creencias, determina la forma de comunicarnos. Por ello aprender a modelar la comunicación da lugar al tipo de vínculos que establecemos con los demás.

En la misma línea, la escucha activa, nos permite enfocarnos en los intereses del otro y abrir la comprensión al para qué de su pretensión generando la posibilidad de un punto de encuentro que colabore en la resolución del conflicto, porque permite entender el estado emocional tanto propio como del otro. Desde el momento en que sabemos que las emociones son señales que nos indican que algo pasa, es importante tomar conciencia para poder gestionar eso que sucede.

La psicología positiva avanza un paso más en la gestión emocional y propone la incorporación de emociones positivas como la base del bienestar.

En este sentido, incorporar prácticas para promover el bienestar de las personas en las organizaciones, se ha comprobado que tiene numerosos beneficios como: disminución del estrés y enfermedades en general, mayor compromiso, mejores resultados y sentido de pertenencia, entre otros. Pero experimentar emociones positivas no solamente resulta más agradable sino que mejora en las personas la forma de relacionarse. Desde esta disciplina y siguiendo a Martin Seligman (2003) partiendo de las emociones positivas podemos avanzar en generación de relaciones positivas, compromiso y sentido de pertenencia. Estos son factores que influyen de manera directa en la prevención y resolución de conflictos, motivo por el cual consideramos que el modelo PERMA resulta también una herramienta de aplicación necesaria en esta nueva forma que proponemos para evitar y resolver conflictos en el ámbito del trabajo.

## **OBJETIVOS**

Como objetivo general hemos planteado: analizar cómo la PNL, la Inteligencia Emocional y la Psicología Positiva, inciden en la resolución de conflictos en el ámbito del derecho laboral, contribuyendo al bienestar de las personas y organizaciones y a la generación de acuerdos más efectivos y duraderos.

Y a su vez establecimos como objetivos específicos:

- Determinar cómo un enfoque más humano en el mundo del trabajo, contribuye a la resolución de conflictos en dicho ámbito.
- Describir de qué manera el buen manejo de la inteligencia emocional contribuye a la salud mental en el trabajo
- Analizar en qué medida la PNL y la Psicología Positiva pueden mejorar el clima laboral y evitar conflictos.
- Analizar de qué forma se puede relacionar el modelo PERMA con la prevención y resolución de conflictos en las organizaciones.

## **LINEAMIENTOS GENERALES**

Antes de iniciar el trabajo de campo consideramos importante delimitar los lineamientos generales sobre los cuales trabajaremos en este proceso. Así definiremos primero el

bienestar en el trabajo para luego desarrollar la conceptualización de las tres herramientas que proponemos de aplicación: Programación Neurolingüística, Inteligencia Emocional y Psicología Positiva.

## **BIENESTAR SUBJETIVO Y TRABAJO**

Es en el viraje que propone la Psicología Positiva de focalizar en las emociones positivas, que adquiere especial importancia la noción de Bienestar.

Siguiendo a Diener (s.f.) en relación al Bienestar Subjetivo, es posible reseñar que se refiere a cómo las personas piensan y sienten respecto de su vida y a las conclusiones de tipo emocional o de conocimiento sobre cómo evalúan su existencia, resultando lo central el cómo la persona evalúa su propia vida.

Existe consenso en considerar ciertos postulados en relación a esta noción, que afirman que el bienestar estaría compuesto por dos facetas básicas: una centrada en los aspectos afectivos emocionales (referidos a los estados de ánimo de la persona), y otra centrada en los aspectos cognitivos-valorativos (referidos a la evaluación de satisfacción que hace la persona de su propia vida). Ambas facetas se relacionarían con la dimensión subjetiva.

González Zúñiga y Godoy, C. (2004) nos permiten referenciar que se entiende que el Bienestar Subjetivo es un área de interés científico. Se refiere a cómo las personas piensan y sienten respecto de su vida y a las conclusiones de tipo emocional o de conocimiento sobre cómo evalúan su existencia, resultando lo central el cómo la persona evalúa su propia vida.

Comúnmente se denomina felicidad cuando la persona experimenta y siente más emociones agradables que desagradables.

Se han desarrollado varios modelos teóricos en el desarrollo del bienestar subjetivo, dentro de las que es posible señalar:

La *Teoría de la autodeterminación* de Ryan y Deci (2000) parte de la consideración de que las personas pueden ser proactivas y comprometidas o bien inactivas o alienadas, lo que dependerá del contexto social donde las personas se desarrolla y funcionan. Esta teoría parte de las condiciones que facilitan el contexto social, considerando que es clave en el desarrollo y funcionamiento exitoso. Identifica tres necesidades psicológicas básicas, universales e innatas que son: ser competente, autonomía y relaciones interpersonales, entendiendo que su satisfacción es clave en el alcance del bienestar subjetivo, y agrega que cuando las personas están motivadas intrínsecamente son capaces de potenciarse y cumplir desafíos cada vez más grandes.

El *modelo multidimensional*, desarrollado por Ryff (1989 a, 1989 b; Ryff y Keyes 1995) propone que el funcionamiento psicológico estaría conformado por una estructura de seis factores: auto-aceptación, crecimiento personal, propósitos de vida, relaciones positivas con otros, dominio medio ambiental y autonomía.

Los autores señalan que estos factores mutan en su trascendencia y desarrollo a lo largo de la vida de las personas, por lo que el significado de bienestar cambia a lo largo de la vida.

El *modelo de acercamiento a la meta*, se basa en la premisa de la meta como un modelo moderador es que la gente gana y mantiene su bienestar principalmente en el área en que ellos le conceden especial importancia y esto en la medida en que los individuos difieren en sus metas y valores; para ello resultan relevantes los recursos que el individuo posea para alcanzar ciertas metas. Es posible -en esta línea- que las personas puedan lograr su bienestar psicológico al conjugar sus metas con recursos que poseen.

La *Teoría del Flujo* de Csikszentmihalyi (1999) considera que el bienestar estaría en la actividad humana en sí y no en la satisfacción o logro de la meta final.

Estas teorías han sido objeto de ulteriores desarrollos más pormenorizados en relación a cada ámbito de la vida de las personas. En el presente, el foco de análisis está centrado en el desarrollo de las personas en sus trabajos y cómo ello puede influir en el surgimiento, desarrollo y resolución de conflictos.

Para poder amalgamar este concepto con la realidad del trabajo en nuestro país, es importante hacer un breve repaso por aquellas cuestiones propias del ámbito del trabajo que pueden resultar relevantes al momento de poder efectuar un análisis de la consecución del bienestar.

Para ello puede resultar relevante, partir de la conceptualización del *trabajo humano*, que es entendido en la doctrina como “la acción del hombre para lograr obtener de la naturaleza todo lo que requiere para vivir en ella” y como trabajo a “toda actividad realizada por la persona con su propio esfuerzo físico o intelectual, que produce bienes y servicios con el objeto de transformar la naturaleza y poner esa realidad a disposición de los miembros de la comunidad” (Bosio, 2019,p.13).

Así es que el trabajo implica para la persona, un aspecto trascendental en su vida, le requiere una entrega de esfuerzo, que no sólo se agota en ello, sino que le demanda tener aptitudes, desarrollarlas, mejorarlas, trabajarlas, todas acciones que le implican al trabajador su prestación, entendiéndola no sólo en su faz objetiva, sino que también requieren del trabajador un compromiso y entrega desde su subjetividad.

Por ello es que la legislación base del derecho del trabajo, las convenciones colectivas de trabajo y más aún los instrumentos convencionales, han priorizado en su desarrollo, las condiciones que más le aseguren al trabajador el bienestar en su trabajo, a través de disposiciones del derecho del trabajo propiamente dicho y también de la seguridad social.

Los principios del derecho del trabajo y de la seguridad social se desarrollaron en torno a preservar la persona del trabajador y su entorno, tratando de otorgarle los mayores beneficios que le permitan al trabajador mantenerse en el trabajo y sostener una mayor situación de bienestar. Sin embargo, el marco legal mencionado no otorga herramientas para la resolución de conflictos adecuadas a los tiempos actuales. Y en la praxis de las relaciones laborales, pese a que se pretende darle al trabajador un marco de protección de sus derechos, su salud y su bienestar, habitualmente se suscitan situaciones que lo dificultan.

Es posible mencionar algunas de ellas a modo de ejemplo de cuánto incumbe el bienestar en el ámbito de estas relaciones. Quizás la primera instancia de negociación que pueda sucederse en una relación de trabajo sea al momento de negociar las condiciones en las que se desarrollará ese contrato de trabajo.

En la realidad de muchos dependientes, quizás no exista una negociación primera y previa a iniciar con las prestaciones del trabajador en favor del empleador, porque responden a una necesidad de la empresa para una actividad determinada bajo convención colectiva, con salarios predeterminados, jornadas de trabajo para todos los dependientes y quizás beneficios convencionales o sociales también preestablecidos; pero puede suceder que en algunas actividades, o en algunos puestos de trabajo, sea posible negociar las condiciones en las que ese trabajador prestará tareas y en estas circunstancias se pone en evidencia la permeabilidad de las empresas para ingresar en instancias de negociación desde el inicio de la vida laboral del trabajador en ese lugar de tareas.

También comienzan a entrar en juego las herramientas que el trabajador posea para ingresar en la negociación y las aristas que usualmente son objeto de negociación en esta instancia son las de las tareas para la categoría que cubriría el trabajador, - dentro del margen que el puesto requiera -, el salario que el trabajador percibirá por esa tarea, la jornada de trabajo que cumplirá, sus descansos y la distribución de estos y - el que quizás mayor negociación requiera - el salario.

La posibilidad de que, previo al inicio de las prestaciones por parte del trabajador, ambas partes puedan acceder a una instancia de negociación, de diálogo, de exposición de pretensiones, permite que ambas tengan mayor claridad respecto de qué se espera de esa relación de trabajo. Esa instancia da lugar al contrato psicológico que resulta de vital importancia para el desarrollo posterior de esta relación que se inicia entre empleador y



trabajador, y la previsibilidad que este último pueda tener de cómo será su desarrollo en el trabajo y de qué manera eso impactará en su vida fuera del ámbito laboral.

Son muchas las circunstancias y situaciones a lo largo de la relación de trabajo que pueden afectar el bienestar del trabajador en el ámbito laboral. Es importante a los fines de poder paliar las consecuencias negativas de ellas, que estas circunstancias resulten clarificadas cuanto más sea posible en las normas internas de funcionamiento de la empresa o en comunicaciones que se le envíen a los trabajadores sobre el cómo llevar adelante sus labores y qué sucede con estas herramientas de trabajo.

La extinción del mismo, si no se produce por renuncia del trabajador o voluntad concurrente de las partes, puede transformarse en una de las situaciones que mayores conflictos produce y que requieren un tratamiento especial para solucionar dicho conflicto. El despido puede ser fuente de conflicto entre las partes que puede derivar en un proceso judicial, ante lo cual se requieren herramientas de negociación para evitar la judicialización o en su caso paliar las consecuencias del reclamo.

Es importante tomar en consideración al respecto que no sólo se trata de las situaciones que siempre pueden sucederse en las relaciones de trabajo y que se encuentran en su mayoría contempladas por las normas y reglas que lo regulan, sino también la dinámica de la realidad que acompañe estas circunstancias, tales como las variables económicas que presenten dificultades tanto para trabajadores como para empleadores y que pueden ser propias de la realidad de nuestro país, pero también circunstancias que exceden ello, como el arribo de la pandemia por el virus SARS CoV-2, que trajo consigo cambios de emergencia en las modalidades de las relaciones de trabajo, en las formas de las prestaciones, en las flexibilizaciones de emergencia que impuso.

Ello por dar un ejemplo de que se trata de un ámbito que no será estático, lo que nos lleva a la búsqueda de herramientas que dentro de dicho dinamismo faciliten obtener lineamientos que permitan, frente a los conflictos, obtener resoluciones eficaces no sólo en su resultado sino también en el proceso para llegar a ellas.

### **Herramientas propuestas: Programación Neurolingüística**

La Programación Neurolingüística (PNL), desarrollada por John Grinder y Richard Bandler, es un conjunto de herramientas y técnicas que permite entender cómo las personas interpretan la información que reciben del entorno, en función de sus modelos mentales. Las personas piensan, actúan y se comunican con los demás en función de esa interpretación y la PNL nos propone estrategias para desarrollar habilidades cognitivas que nos permitan generar cambios en nuestra forma de pensar, sentir y actuar; para mejorar nuestras relaciones y calidad de vida.

Su denominación resume los objetos básicos de su estudio:

- Programación: los estados internos, las creencias y valores de cada persona, que se basan en su “modelo del mundo”. La PNL plantea que cada persona puede modificar su programación.
- Neuro: la forma en que cada persona procesa la información, los filtros que aplica, lo cual tiene que ver con su manera de “entender el mundo” y traducir sus vivencias en procesos mentales.
- Lingüística: la forma en que la persona se expresa, las palabras que utiliza, el significado que tienen para ella y cómo influyen en las personas. La PNL hace referencia no solamente a la comunicación verbal, sino también a la no verbal.

Por lo tanto podemos afirmar que la PNL nos brinda herramientas para el cambio. Según Robert Dilts (1998) la fórmula para el cambio se resume en “Estado presente (problema) más recursos, igual a estado deseado”. Cuando en la forma de pensar de la persona existen interferencias Dilts (1998) plantea la necesidad de identificar recursos que permitan pasar del estado presente al estado deseado. Estas interferencias básicamente se asientan en creencias limitantes, filtros que aplicamos en nuestros procesos o programas mentales y formas de procesar e interpretar la información y formas de comunicarnos.

- Creencias limitantes y procesos mentales

El ser humano puede hacer lo que quiera, pero para ello la mayoría de las veces debe estar dispuesto a cambiar lo que viene haciendo. Para poder cambiar, es necesario primero tener claro cuál es nuestro estado actual y a dónde queremos llegar (Dilts, 1998). Sin embargo nuestro estado interno puede llegar a bloquear la posibilidad de cambio. El estado interno involucra nuestras creencias y estados emocionales, que se encuentran totalmente relacionados, ya que lo que pensamos dispara nuestras emociones y éstas desencadenan determinados comportamientos, los que a su vez refuerzan esas creencias y nuevamente las mismas emociones.

Las creencias tienen que ver con la forma en que percibimos el mundo que nos rodea y que se encuentra condicionada por nuestros modelos mentales. A qué hacemos referencia? Las personas percibimos lo externo a nosotros a través de nuestros canales sensoriales o sentidos, pero al hacerlo aplicamos lo que se denominan filtros perceptuales que se encuentran relacionados con diversas variables: la familia en la que nacimos, la educación que recibimos, nuestras amistades, las experiencias que vamos teniendo, nuestros valores, la cultura a la cual pertenecemos, etc. Estos filtros condicionan la conformación de nuestro modelo mental y por lo tanto nuestra forma de ver el mundo y nuestras creencias. Es por eso que cada individuo puede reaccionar de manera diferente ante la misma situación, porque la percibe de una manera distinta, de acuerdo a su modelo mental. Según Duco

(2001) “La mayoría de la gente, ante una emoción negativa, como el miedo, la tristeza, la duda, la angustia, la frustración, desencadena un diálogo interno negativo que limita su capacidad de acción. El resultado de la acción suele no ser satisfactorio y el círculo se refuerza”. Nuestros estados internos resultan entonces más que importantes ya que determinan nuestras acciones y por lo tanto los resultados que podemos obtener. Es decir que debemos sintonizar el estado interno que nos permita llegar al resultado que queremos obtener.

Siguiendo al mismo autor, el éxito personal se basa en poder lograr congruencia entre lo que se es, se cree y se hace. Para ello plantea que resulta necesario trabajar en los distintos niveles de nuestra personalidad que influyen en nuestras vivencias. Y afirma que “la filosofía de la PNL es que toda persona posee los recursos internos necesarios para alcanzar lo que quiere. Apunta a desarrollar nuestra habilidad para utilizar esos recursos internos”. Es así que cuando lo que creemos limita nuestras acciones, la PNL brinda herramientas para poder transformar esa creencia y ampliar nuestras posibilidades. Es por eso que conocer cuáles son las creencias que nos limitan es el primer paso para el cambio hacia el estado deseado. La limitación puede estar basada en creencias ocultas, de las cuales no somos conscientes y que generan una distorsión de la realidad.

Desde la terapia racional-emotiva-conductual se plantea que en función de nuestras creencias es la forma en que interpretamos los acontecimientos, y según esas interpretaciones son las acciones que elegimos llevar a cabo. No son los eventos o situaciones lo que nos afecta, sino la interpretación que hacemos de esos eventos o situaciones. Cuando nuestro pensamiento se basa en distorsiones cognitivas es un pensamiento irracional que por lo tanto interfiere con nuestra salud emocional y nuestra felicidad. Otra interferencia se puede dar cuando el individuo no pueda imaginar cómo llevar adelante ese cambio y por último que no se dé la oportunidad de realizar el cambio. Dilts (1998) siguiendo a Yeager afirma que “Hay que querer cambiar, saber cómo cambiar y darse la oportunidad de cambiar”

¿Cómo funciona nuestro cerebro?

Cuando un pensamiento aparece, se dispara en el cerebro una tormenta de infoenergía y una experiencia interna en forma de emoción sucede en nuestro cuerpo (Escuela Americana de Coaching Neurobiológico, 2019). Cuando repetimos ese pensamiento, se repiten los estados emocionales y esas emociones se van afianzando en el cerebro, haciéndonos “adictos” a ese patrón. Así creamos un sistema de atracción de determinadas situaciones, ya que nos dispararán ciertas emociones.

Sin embargo según Corbera (2014) “Cualquier persona puede cambiar sus patrones neurolingüísticos. Por lo tanto puede modificar sus creencias. Como éstas son el permiso

que uno se da o no para actuar, cuando las cosas no van como se desea es el momento de revisarlas y actualizarlas” ([www.bioneurocoaching.org](http://www.bioneurocoaching.org), Módulo de Formación 3, pág 24)

Pero para lograr ese cambio es necesario en primer lugar explorar cuáles son nuestras creencias, los programas que tenemos anclados en el inconsciente y luego enviar nueva información para reprogramar.

- Cómo procesamos e interpretamos la información.

La PNL estudia la comunicación entre las personas y plantea que el efecto del mensaje depende además de factores ajenos al mismo. Aquí entran a jugar también los estados internos del emisor y del receptor así como su forma de receptar y procesar la información. Cuando recibimos información, realizamos una selección de esos estímulos -muchas veces de manera inconsciente- y la interpretamos de acuerdo a nuestro modelo mental. Pero en esa selección también influye el canal sensorial que privilegiamos sobre el resto. Por eso es importante reconocer cuál es ese canal para entender la forma que tenemos de procesar la información.

Las personas utilizamos uno de estos tres canales o a veces la combinación de más de uno:

- Visual: la persona piensa o recuerda con imágenes. Por tal motivo presta más atención a las formas, los colores, paisajes y detalles que se visualizan. Tal vez no recuerde precisamente una conversación pero sí a la persona con quien la tuvo.
- Auditivo: piensa o recuerda con sonidos. Se presta atención o se recuerda la voz de una persona y lo que dijo, algún sonido ambiental o de la naturaleza, ruidos, etc.
- Kinestésico: es el que procesa la información a través de sensaciones físicas como las percibidas a través del tacto, gusto y olfato. O también a través de sensaciones internas. Por eso estas personas se expresan mucho con el cuerpo o buscan el contacto físico al saludar con un abrazo o apretón de manos.

Esto es lo que en PNL se denominan sub modalidades. Chantall (1998) -siguiendo a Bandler- indica que “Todos tenemos sub modalidades sensoriales que provocan reacciones inconscientes, descontroladas e inmediatas en nosotros. El tono de una voz, por ejemplo, nos motiva o nos calma. Comprender las diferentes maneras en que nuestras percepciones nos afectan, acrecienta nuestra flexibilidad de comportamiento.”

Las sub modalidades junto con nuestras creencias determinan la forma de comunicarnos. Somos propensos en algunos casos a generalizar y también a utilizar la eliminación cuando hablamos. En ambos casos ello puede ser útil ya que tienen efectos prácticos: la generalización permite trasladar lo aprendido a otros contextos, mientras que la

eliminación simplifica la comunicación ya que nuestro cerebro recibe aproximadamente 2.000.000 de bites de información por minuto. Sin embargo también pueden generar malos entendidos, al igual que las distorsiones, a partir de las cuales realizamos asociaciones erróneas que funcionan como limitantes o condicionantes. La PNL a través del Meta-modelo del Lenguaje, plantea que el lenguaje tiene una estructura superficial, que es lo que se dice, y una estructura profunda alojada en el inconsciente. Esta herramienta nos permite a partir de preguntas de puntualización desentrañar estas distorsiones para no interpretar de manera errónea lo que el otro pretende comunicar.

Por ello aprender a modelar la comunicación, da lugar al tipo de vínculos que establecemos con los demás. Parafraseando a Chantall (1998), no podemos modificar la forma que tiene nuestro interlocutor de percibir o procesar la información, pero sí la forma de nuestro mensaje para lograr el efecto buscado, es decir que el otro perciba lo que queremos transmitir.

Sin embargo en la comunicación debemos tener en cuenta otros aspectos, ya que en realidad no se produce únicamente a través del lenguaje. De hecho, de acuerdo a las investigaciones de Albert Mehrabian, comunicamos solamente un 7% de nuestro mensaje a través del lenguaje; mientras que un 38% lo hacemos a través de las características vocales y un 55% por medio de los gestos. La correspondencia entre lo que se dice, cómo se dice y con qué gestos se acompaña, es lo que otorga coherencia al mensaje. Es por lo cual poder interpretar el lenguaje no verbal en sus 3 categorías -paralingüística, kinesia y proxémica- resulta tan importante en la comunicación. Dentro de la comunicación no verbal encontramos la técnica del Rapport. La misma implica el manejo del lenguaje corporal junto con el verbal y se utiliza para generar un clima de confianza. El Rapport consiste en acompasarse con el otro, tratando de igualar la respiración y tono de voz, reflejar su postura y utilizar los mismos parámetros lingüísticos. A través de esta técnica se logra establecer sintonía con el otro con el objetivo de entenderlo mejor y que nos entienda.

- Forma de comunicarnos. Cómo hablamos: Meta-modelo del Lenguaje.

Los seres humanos habitamos en un mundo que es netamente lingüístico y todos sabemos que el lenguaje es la herramienta que utilizan las personas para comunicarse. Los componentes de este mundo del lenguaje son lo que denominamos palabras. Más allá de la interrelación social que connota, el lenguaje es algo mucho más poderoso. Las palabras nos permiten definir objetos, describir situaciones, anunciar acciones, establecer acuerdos, explicar sentimientos y manifestar discrepancias; en definitiva nos permite conectarnos con el mundo y establecer distinciones.

Pero a pesar de ser una herramienta que no podemos obviar en nuestra vida, no siempre

la utilizamos de manera correcta. Si no, basta con pensar cuántos malentendidos se dan en el marco de la comunicación verbal. Porqué sucede esto? Las causas son múltiples:

- Habitualmente cuando hablamos emitimos juicios.
- Hablamos en base a nuestro modelo mental
- Omitimos información

Cuando escuchamos hablar a las personas, lo que dicen 'habla' mucho de sí mismas. Especialmente cuando emiten juicios de valor podemos ver un poco más allá de las palabras. Todos tenemos una imagen o representación del mundo, de las personas y de lo que nos pasa, es lo que llamamos Modelos Mentales. Nuestro modelo mental se encuentra definido por la biología, el lenguaje, la educación recibida, la familia en la cual nacimos, la sociedad donde crecimos, las experiencias que vamos teniendo a lo largo de la vida, los recuerdos y aprendizajes. Es así que incorporamos creencias, valores, expectativas y conocimientos que nos permiten interpretar el mundo pero que también constituyen paradigmas que condicionan nuestra forma de actuar y de pensar.

Y tal como pensamos hablamos. Es por ello que la comunicación verbal permite darnos a conocer, desde lo relacional y lo consciente, pero también desde el subconsciente, que es donde operan los programas instalados en nuestros modelos mentales. Esos programas funcionan automáticamente de manera invisible, pero se ponen de manifiesto en nuestro lenguaje, otorgándole un contexto que para nosotros tiene sentido.

Generalmente cuando hablamos tendemos a resumir la información o no brindar detalles.

Dado que para nosotros tiene sentido lo que decimos de acuerdo a nuestro modelo mental, cuando describimos una experiencia recurrimos a nuestras interpretaciones y utilizamos filtros, dando muchas cosas por supuestas. También los filtros se pueden utilizar cuando por algún motivo de manera consciente o inconsciente no queremos brindar toda la información.

A su vez, cuando recibimos información de otros recurrimos a nuestra experiencia personal para poder interpretar lo que la otra persona nos dice. En este proceso de interpretación se suelen modificar detalles de lo que la otra persona dijo, esto porque agregamos o quitamos ingredientes en función de nuestro modelo mental y lo que para nuestro modelo es más importante.

A fin de poder identificar los patrones de lenguaje John Grinder y Richard Bandler desarrollaron una herramienta para poder comprender lo que la gente dice. Esta herramienta permite realizar una observación del lenguaje, analizando tanto la estructura

superficial (palabra) como también la estructura profunda (significado), pudiendo reunir así toda la información necesaria para interpretar correctamente lo dicho.

¿Para qué nos sirve el poder interpretar el sentido de las palabras? Nos permite comprender cabalmente lo que el otro nos dice, nos permite identificar creencias limitantes para lograr acuerdos o solucionar conflictos que se generan a través de malos entendidos. También nos da la posibilidad de ayudar a otros a revisar sus creencias, establecer empatía y por qué no, abrir nuevas posibilidades.

El Meta-modelo ayudará a indagar en el mapa de nuestros interlocutores (y de nosotros mismos) permitiéndonos recuperar la información que no verbalizan en su comunicación, o bien porque no quieren o bien porque no son conscientes de ello. Tomamos consciencia del mundo a través de nuestros sentidos, pero lo que percibimos pasa a través de filtros que ajustan la información en función de lo que ya sabemos, es decir de nuestro modelo mental. El Meta-modelo consiste en realizar una serie de preguntas que nos permite reunir más información, atravesando los filtros para completar o aclarar el significado o estructura profunda de lo dicho. El lenguaje es como un iceberg, lo que está a la vista es sólo una parte, es lo que llamamos la estructura superficial del habla, mientras la experiencia total que queremos transmitir se encuentra en el resto del iceberg, la parte que no vemos y que por ello se denomina estructura profunda. Esta herramienta nos permite ir de la estructura superficial a la profunda, para comprender más allá de las palabras que utilizamos y poder abordar la experiencia total a pesar de los filtros utilizados. Nos permite lograr aclaraciones más específicas por parte del hablante evitando interpretaciones erróneas de lo que dice. También nos muestra cómo hablamos y si somos capaces de transmitir realmente lo que queremos expresar a través de las palabras cuando hablamos. Pero no debemos olvidar que en una conversación hay otros factores a tener en cuenta. El lenguaje va acompañado de lo gestual, de un tono determinado de voz y también se produce en el marco de una conversación que le da contexto. Es por eso que cuando realizamos el análisis debemos efectuarlo dentro de ese contexto y sin dejar de lado las circunstancias o detalles que acompañan las afirmaciones, para poder trabajar realmente sobre lo que nos hace falta indagar.

Pero no debemos olvidar que en la comunicación no solamente transmitimos información sino también la recibimos. Y es donde adquiere vital importancia el concepto de la Escucha. Habitualmente escuchamos en función del contexto de la conversación, pero también de nuestros modelos mentales y las creencias limitantes. Es así que los autores coinciden en que escuchar no es oír y que el acto de escuchar involucra comprensión y por lo tanto interpretación. Allí es donde reside el aspecto activo de la escucha. La práctica de la escucha activa de manera consciente nos permite la apertura hacia el otro y por lo tanto su aceptación como ser humano. La escucha colabora en entender el estado emocional del otro y poder enfocarnos en sus intereses y abrir la comprensión al para qué de su pretensión. Cuando somos capaces de entender ese “para qué” abrimos la posibilidad de encontrar un punto en común que colabore en la resolución del conflicto.

## HERRAMIENTAS PROPUESTAS: INTELIGENCIA EMOCIONAL

Sin perjuicio de que al inicio del presente, efectuamos una aproximación al concepto de Inteligencia Emocional, se han efectuado en los últimos años, distintos desarrollos conceptuales y de alcance de la inteligencia emocional (en adelante IE), desde Dozier, a quien Goleman (s.f.) le atribuye ser “quien descubrió el poder de la inteligencia emocional en 1981”, hasta nuestros días.

Goleman, como autor de varios desarrollos al respecto, ha efectuado una descripción de sus inicios y un desarrollo de la implicancia de la IE en el trabajo. Dicho autor, citando a Dozier, expresó que es posible señalar que la IE es “La capacidad de percibir y expresar emociones, de asimilar las emociones en el pensamiento, de comprender y razonar con las emociones y de regular las emociones en uno mismo y en los demás” (Goleman Daniel, 2001).

El mismo Goleman (1995) en su primer libro sobre IE, expresó que ésta resulta a través de las relaciones y al mismo tiempo, afecta la calidad de esas relaciones y dependerá de ellas también.

La IE se refiere a las aptitudes para reconocer y regular las emociones en nosotros mismos y en los demás. Puede considerarse que se asienta sobre distintos componentes: autoconocimiento (conocimiento de cómo nos sentimos), autogestión (capacidad para regular influencias inquietantes, como ansiedad e ira, y para inhibir la impulsividad emocional), automotivación (habilidad para realizar las cosas por sí mismo), conciencia social (o habilidades sociales), empatía (capacidad de ponerse en el lugar de la otra persona), asertividad (defender las propias ideas, aceptar y enfrentar los conflictos), proactividad, creatividad y gestión de las relaciones (García Fernández & Giménez Más, 2010).

En esa línea, una competencia emocional puede entenderse como “una capacidad aprendida basada en inteligencia emocional que tiene como resultado un rendimiento sobresaliente en el trabajo” (Goleman, 1998b).

Las competencias emocionales son aptitudes que se aprenden y aprehenden, porque además de conocerlas, las incorporamos y las entrenamos. Han sido definidas como la “aptitud para conseguir captar, entender y aplicar de forma eficaz tanto la fuerza como la perspicacia de las emociones, dado que son fuente de la energía humana, la información y las relaciones e influencia” (Cooper, R. y Sawaf, A.(1997) o bien como la “capacidad para el reconocimiento tanto de los sentimientos propios como de los ajenos, la motivación y el manejo de forma adecuada de las relaciones que mantenemos nosotros mismos y con los demás” (Goleman, D. (1998).



Dicha capacidad, llevada al ámbito del trabajo, tiene distintas implicancias.

Frente a los conflictos que puedan suscitarse o los cambios que se generan en el ámbito de la empresa, las herramientas sobre las que hemos desarrollado el presente trabajo, nos permiten tomar contacto con la necesidad de que todos, quienes se desenvuelven en el ámbito de las relaciones del trabajo, posean habilidades no técnicas y adquieran mayor contacto con sus propias emociones y necesidades.

Por ello se ha señalado que resulta primordial que las personas puedan ser conscientes y manejar sus propias sensaciones de ansiedad e incerteza frente a diversas situaciones que en dicho ámbito puedan presentárseles (Bunker, 1997), pero además deben ser conscientes de las reacciones emocionales de otros miembros de la organización y actuar para ayudar a la gente a lidiar con dichas reacciones.

Goleman (2001) efectúa un desarrollo de cómo la IE en los líderes de las organizaciones, tiene especial importancia en la eficacia organizacional, así es que ha señalado que “la inteligencia emocional les permite afinar las intuiciones más acertadas y útiles a la hora de tomar decisiones difíciles” y que ello tiene injerencia en distintas etapas de las relaciones laborales y de tipo humano que se generan a consecuencia de ello.

Además este autor, señala que la IE tiene una arista individual, que es la hasta aquí reseñada, pero además es posible hablar de IE colectiva o grupal, como propia de un grupo o bien de un equipo de trabajo, que demuestre en su accionar poseer las competencias que ya hemos mencionado y que además provoca una retroalimentación de ella entre ambos, los individuos con IE entrenada aportan a la colectiva y el equipo aporta a cada uno de sus individuos.

Este punto posee especial importancia en el desarrollo del presente, porque el ámbito del trabajo se funda en relaciones entre individuos, y que cuando conforman un equipo (entre pares o con distinciones de jerarquías) es posible entrenar la IE como capacidad para potenciarlos.

Solano Gómez (2013) refiere que se suceden implicancias personales de la IE en el ámbito laboral, que se vincula con las emociones de las personas, la información que se obtiene a través de ellas, su autoconocimiento y utilización; e implicancias de la IE en las relaciones interpersonales en ese ámbito.

La trascendencia de la IE en las relaciones interpersonales se fundamenta en el desarrollo de una capacidad de comunicación eficaz, el desarrollo de la experiencia interpersonal, ayudar a los demás y ayudarse a sí mismo (Rico 2002.), todo lo que se vincula de manera directa con los componentes de la IE que antes mencionáramos como propios de la IE

individual, lo que permite reafirmar cómo funciona la retroalimentación entre dichas esferas.

Ante situaciones de conflicto que se presentan en el trabajo son resultado de la implicancia de las emociones y su manejo inadecuado desde lo personal y lo intrapersonal (Solano Gómez 2013), por ello es que la IE y sus dimensiones permitirían a las partes involucradas poder sortear esos conflictos o al menos poder manejarlos de la manera menos perjudicial posible.

El desarrollo de distintas habilidades – o competencias - propias de la IE en el ámbito del trabajo, ha sido objeto de mayor desarrollo doctrinario en los últimos tiempos, fundado principalmente en la evidencia fáctica de los resultados de las empresas que las priorizan en sus miembros. Goleman y Cherniss (2001) realizan un análisis y desarrollo de la IE grupal y su implicancia en el ámbito organizacional, desarrollando modelos y teorías frente a distintas situaciones que pudieren desarrollarse.

Donde generó un mayor impacto la IE grupal fue el ámbito de la praxis organizacional, donde comenzó a visibilizarse la necesidad de que quienes la conforman y principalmente quienes ocupan roles de líderes contaran con un importante desarrollo de la IE (Pérsico L. 2003, refiriendo a las publicaciones de Goleman).

Así es que emerge la IE como una habilidad de complejos componentes y presencia personal y grupal en el ámbito de las relaciones de trabajo, que permitirá mejores y más eficaces relaciones entre los miembros de ella y que de manera directa tendrá influencia en el bienestar de las personas en el trabajo que de modo directo se vincula a las emociones de éstas.

## **HERRAMIENTAS PROPUESTAS: PSICOLOGÍA POSITIVA**

La Psicología Positiva emerge como una corriente con el foco en la incorporación de emociones positivas como la base del bienestar.

Ha sido Seligman quien ha efectuado el mayor desarrollo de ella, expresando que “La ampliación y el desarrollo positivo son las características básicas de un encuentro de victoria-victoria”. (Seligman, 2010).

Allí es donde entendemos realiza su aporte el modelo PERMA de Seligman al incorporar en las organizaciones la aplicación de los cinco ejes del modelo: positive emotions (emociones positivas), engagement (compromiso), relationship (relaciones), meaning (sentido) y accomplishment (logros).

- Positive Emotions (Emociones positivas)

Sabemos que las emociones son señales que nos permiten realizar un proceso adaptativo cuyo fin principal es la supervivencia. Las emociones impactan en nuestro sistema celular pudiendo modificarlo y por lo tanto las emociones positivas mejoran nuestros recursos al generar estados subjetivos agradables y ampliando nuestra capacidad de atención y recursos cognitivos. Desde este modelo se plantea que no es lo mismo reducir emociones desagradables que experimentar emociones positivas que permiten ampliar nuestra conciencia y experimentar bienestar.

- Engagment (compromiso)

Desde esta disciplina lo que caracteriza al engagment es el estado de flow o fluir. Al mismo se llega cuando el individuo se encuentra absorto en lo que realiza, con un alto nivel de concentración. Y este estado se caracteriza ya que para quien lo experimenta desaparece el tiempo y se diluye el yo; todo lo cual potencia las habilidades en la actividad que se está llevando a cabo y favorece un rendimiento óptimo.

- Relationship (relaciones)

Los seres humanos somos seres sociales y por naturaleza no nacimos para estar aislados, por ello las relaciones son necesarias para el bienestar. Desde este modelo se plantea la necesidad de vínculos y relaciones positivas para generar emociones positivas. A su vez, para generar relaciones positivas necesitamos poder gestionar nuestras emociones, pero también poder hacer foco en nuestras conversaciones, activar la escucha y poder ser empáticos con los demás.

- Meaning (sentido)

Cuando el individuo puede otorgar sentido a lo que hace, se genera la sensación de trascendencia. El sentido permite plantearse un propósito, sentir la conexión con algo superior y darle valor a la vida. Por eso este eje está íntimamente ligado al siguiente

- Accomplishment (logros)

Cuando las personas pueden alcanzar sus metas, sienten satisfacción. Pero en muchos casos también ese logro convalida el propósito que abrazaron y eso le otorga sentido a lo que hacen.

Según Seligman (2014) “...Ningún elemento define por sí solo el bienestar, pero cada uno de ellos contribuye a alcanzarlo”.

En este sentido, incorporar prácticas para promover el bienestar de las personas en las organizaciones, se ha comprobado que tiene numerosos beneficios como: disminución del estrés y enfermedades en general, mayor compromiso, mejores resultados y sentido de pertenencia, entre otros. Y experimentar emociones positivas no solamente resulta más agradable sino que mejora en las personas la forma de relacionarse –y aquí conectamos con el eje de relaciones positivas-, lo cual podría plantearse como un factor capaz de disminuir conflictos. El engagement o compromiso es lo que permite fluir o generar un estado de flow que presupone un alto nivel de concentración en la tarea, y se relaciona con el bienestar de la persona pero también con su rendimiento. Por su parte cuando las personas encuentran sentido a lo que hacen, se generan sensaciones de trascendencia, pertenencia y logro, lo cual impacta directamente en su bienestar.

La aplicación de estos principios en las organizaciones y en la relación de éstas con sus integrantes, promueve la calidad de vida y el bienestar en el trabajo, lo cual claramente puede impactar de forma directa en la prevención de los conflictos o en un camino más fácil para resolver los que se presentan.

## **CONCLUSIONES**

En función del análisis realizado se plantea amalgamar las tres disciplinas propuestas y formular la siguiente hipótesis, que resulta la base de nuestro proyecto de investigación:

Se ha comprobado que los pensamientos positivos generan emociones positivas, las que a su vez dan lugar a actitudes positivas, pudiendo modificar el entorno. Ello genera un clima laboral positivo que redundará en la salud y bienestar de las personas dentro de la organización, produciendo también mayor compromiso y sentido de pertenencia. La aplicación de herramientas de PNL permite gestionar este ciclo de cambio, el cual se ve potenciado por la incorporación de emociones positivas a partir de la aplicación de los postulados de la Psicología Positiva. Esto promueve la conformación de equipos que se nutren de la IE de sus integrantes generando así la IE colectiva. Todo lo cual permite, ante situaciones adversas afrontar las mismas, optando por soluciones más efectivas, dejando de lado los pensamientos automáticos que generalmente producen malestar y generan conflictos; colaborando de esa forma en la evitación y resolución de los mismos.

Estamos convencidas que si existen herramientas que nos permiten a los individuos modificar pensamientos y emociones, y a partir de allí cambiar nuestros comportamientos, este trabajo puede contribuir a evitar conflictos o resolverlos de manera más asertiva y eficaz para todas las partes, logrando acuerdos sostenibles y duraderos.

Consideramos importante analizar la aplicación de un enfoque más humano a fin de colaborar en la resolución o evitación de conflictos mediante un proceso amigable, que incorporando las herramientas mencionadas, contribuya al bienestar de las personas y organizaciones. . Esto impacta no solamente en el mundo del derecho del trabajo, sino también en otras ramas del derecho, pudiendo hacerse extensivo también a diversas disciplinas y significar un aporte a la comunidad para trabajar en la construcción de una sociedad más equilibrada y pacífica.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- [1] Goleman D. (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Kairós.
- [2] Dilts, Hallbom y Smith (1998) PNL, Identificación y cambio de creencias. Buenos Aires, Editorial Urano.
- [3] Seligman M. (2003) La auténtica felicidad. Barcelona, España. Editorial Vergara.
- [4] González Zúñiga y Godoy, C. (2004) La psicología positiva: un cambio en nuestro enfoque patológico clásico, Liberabit Revista de Psicología (10) 82-88, Universidad de San Martín de Porres. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=68601009>
- [5] Bosio, R. E. (2019), Lineamientos básicos el derecho social, Córdoba, Argentina. Editorial Advocatus.
- [6] Duco J (2001) Cómo usar la PNL para ser más efectivo en su trabajo, [Tesina de Master en Dirección de Empresas UNIVERSIDAD DEL CEMA]. Recuperada de <https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2001/Valledor-MADE.pdf>
- [7] Corbera E y Batlló M (2014) Tratado en bioneuroemoción: bases biológicas para el cambio de consciencia. Barcelona, España. Ed. El Grano de Mostaza.
- [8] Chantall S (1998) La Programación Neurolingüística aplicada a la Negociación. Conocimiento del problema. Buenos Aires, Editorial Granica.
- [9] Goleman D. (1995) La inteligencia emocional. Editorial Kairós.
- [10] Goleman D. (2001). La inteligencia emocional. Editorial Javier Vergara.

- [11] García-Fernández M. & Giménez-Mas S.I. (2010), La inteligencia emocional y sus principales modelos: propuesta de un modelo integrador, Revista Espiral. Cuadernos del profesorado, 3(6), recuperado en <https://doi.org/10.25115/ecp.v3i6.909>
- [12] Cooper, R. K. & Sawaf, A. (1997). Estrategia emocional para ejecutivos. Martínez Roca Editores.
- [13] Búnker, K. A. (1997). El poder de la vulnerabilidad en el liderazgo contemporáneo. Revista de psicología de consultoría: práctica e investigación, 49(2), 122–136. <https://doi.org/10.1037/1061-4087.49.2.122>
- [14] Solano Gómez A. (2013) Inteligencia emocional en el trabajo: sus implicaciones y el rol de la psicología laboral, Revista Humanitas X(10) 201-214
- [15] Seligman M. (2014) Florecer, La nueva psicología positiva y la búsqueda de bienestar. México DF, Editorial Océano.
- [16] Ackerman M. E. (2017) Ley de contrato de trabajo comentada, Buenos Aires, Argentina. Editorial Rubinzal Culzoni.
- [17] Arnold, D.; Spedding, A. y Pereira, R. (2006) Pautas metodológicas para investigaciones cualitativas y cuantitativas en ciencias sociales y humanas. La Paz, Bolivia. Editorial U-PIEB.
- [18] Biedma Ferrer J (2021) Inteligencia Emocional: influencia en la gestión de los recursos humanos en las organizaciones. Revista GEON (Gestión, Organizaciones Y Negocios), 8(1), 1-17. Recuperada de <https://doi.org/10.22579/23463910.272>
- [19] Cherniss C y Goleman D (2001) Inteligencia Emocional en el Trabajo. Cómo seleccionar y mejorar la inteligencia emocional en individuos, grupos y organizaciones. Barcelona, España. Editorial Kairós.
- [20] Cuadra L., H., y Florenzano U., R. (2003). El Bienestar Subjetivo: Hacia una Psicología Positiva. Revista de Psicología 12(1) 83-96. doi:10.5354/0719-0581.2003.17380
- [21] De Bono E (1988) Seis sombreros para pensar. Buenos Aires, Argentina. Editorial Granica.

[22] Fernández Madrid J. C. (2007) Tratado práctico de derecho del trabajo, Buenos Aires, Argentina. Editorial La Ley.

[23] Fierro Ulloa I (2013) Comportamiento Organizacional Positivo: Implicaciones para la organización actual. Revista Saber, Ciencia y Libertad 8(2) 103-111. Disponible en <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1908>

[24] Fisher R y Ury W (1991) Sí, de acuerdo. Bogotá, Colombia. Editorial Norma.

[25] Gabini S (2018) Felicidad en el trabajo: breve actualización desde la psicología positiva. Revista de Psicología, 14(27), Disponible en: [file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/Documentos/INVESTIGACION/MATERIAL/Felicidad%20en%20el%20trabajo\\_%20breve%20actualizaci%C3%B3n%20desde%20la%20psicolog%C3%ADa%20positiva.pdf](file:///C:/Users/Usuario/OneDrive/Documentos/INVESTIGACION/MATERIAL/Felicidad%20en%20el%20trabajo_%20breve%20actualizaci%C3%B3n%20desde%20la%20psicolog%C3%ADa%20positiva.pdf)

[26] Grinder J. (2010) De sapos a príncipes. Buenos Aires, Argentina. Editorial Cuatro Vientos.

[27] Grisolia, J. A. (2017) Tratado de derecho del trabajo y de la seguridad social, Buenos Aires, Argentina. Editorial La Ley.

[28] Marsollier R y Aparicio M (2011) El Bienestar Psicológico en el Trabajo y su Vinculación con el Afrontamiento en Situaciones Conflictivas. Revista Psicoperspectivas 10(1), 209-220. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.5027/psicoperspectivas-Vol10-Issue1-fulltext-125>.

[29] Mayer, Salovey y Caruso (2000) "Models of emotional intelligence", Prensa de la Universidad de Cambridgem recuperado en <https://doi.org/10.1017/CBO9780511807947.019>

[30] Polo Vargas J y otros (2014) Riesgos psicosociales: la psicología organizacional positiva como propuesta de promoción, prevención e intervención. Revista Salud Uninorte 29(3) 561-575, recuperado de <http://www.scielo.org.co/pdf/sun/v29n3/v29n3a18.pdf>

[31] Rico Rico, C. A. (2002) La inteligencia emocional en el trabajo. De Hendrie Weisinger Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión, X(2) 101-104 Universidad Militar Nueva Granada Bogotá, Colombia, recuperado en <https://www.redalyc.org/pdf/909/90910213.pdf>

[32] Ryback, D. (1998). Trabaje con su inteligencia, los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Editorial EDAF, S.A.

[33] Valenica G y Salazar J (2012) La Inteligencia Emocional en el Exito Empresarial- Potenciación del proceso supply chain [Tesis Posgrado, Universidad Técnica Salesiana. Cuenca, Ecuador. Editorial Universitaria Abya-Yala]. Recuperado de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/6130/1/La%20inteligencia%20emocional%20en%20el%20exito%20empresarial.pdf>

[34] Weisinger, H. (1998) Emocional intelligence at work: The untapped edge for succes, Josey-Bass, San Francisco.