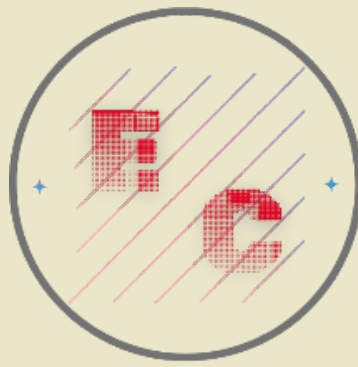




REVISTA MULTIDISCIPLINAR EPISTEMOLOGÍA DE LAS CIENCIAS

Volumen 3, Número 3
Julio-Septiembre 2026

Edición Trimestral

CROSSREF PREFIX DOI: 10.71112

ISSN: 3061-7812, www.omniscens.com

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 3
julio-septiembre 2026

Publicación trimestral
Hecho en México

La Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias acepta publicaciones de cualquier área del conocimiento, promoviendo una plataforma inclusiva para la discusión y análisis de los fundamentos epistemológicos en diversas disciplinas. La revista invita a investigadores y profesionales de campos como las ciencias naturales, sociales, humanísticas, tecnológicas y de la salud, entre otros, a contribuir con artículos originales, revisiones, estudios de caso y ensayos teóricos. Con su enfoque multidisciplinario, busca fomentar el diálogo y la reflexión sobre las metodologías, teorías y prácticas que sustentan el avance del conocimiento científico en todas las áreas.

Contacto principal: admin@omniscens.com

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación

Se autoriza la reproducción total o parcial del contenido de la publicación sin previa autorización de la Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias siempre y cuando se cite la fuente completa y su dirección electrónica.

Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución 4.0.



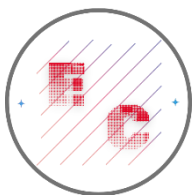
Copyright © 2026: Los autores



9773061781003

Cintillo legal

Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias Vol. 3, Núm. 3, julio-septiembre 2026, es una publicación trimestral editada por el Dr. Moises Ake Uc, C. 51 #221 x 16B , Las Brisas, Mérida, Yucatán, México, C.P. 97144 , Tel. 9993556027, Web: <https://www.omniscens.com>, admin@omniscens.com, Editor responsable: Dr. Moises Ake Uc. Reserva de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2024-121717181700-102, ISSN: 3061-7812, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor (INDAUTOR). Responsable de la última actualización de este número, Dr. Moises Ake Uc, fecha de última modificación, 1 julio 2026.



Revista Multidisciplinar Epistemología de las Ciencias

Volumen 3, Número 3, 2026, julio-septiembre

DOI: <https://doi.org/10.71112/b9v54e30>

**ANALFABETISMO EMOCIONAL EN LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES:
IMPLICACIONES PARA EL LIDERAZGO, EL CLIMA ORGANIZACIONAL Y EL
DESEMPEÑO LABORAL**

**EMOTIONAL ILLITERACY IN BUSINESS ORGANIZATIONS: IMPLICATIONS FOR
LEADERSHIP, ORGANIZATIONAL CLIMATE AND JOB PERFORMANCE**

Antonia del Carmen Madrid George

Panamá

Analfabetismo emocional en las organizaciones empresariales: implicaciones para el liderazgo, el clima organizacional y el desempeño laboral

Emotional illiteracy in business organizations: implications for leadership, organizational climate and job performance

Antonia del Carmen Madrid George^{a,*}

amadridgeorge@gmail.com

<https://orcid.org/0009-0005-7477-5954>

*Autor de correspondencia: amadridgeorge@gmail.com, ^aFacultad de Administración de Empresas y Contabilidad, Universidad de Panamá, Panamá

RESUMEN

El analfabetismo emocional es un problema creciente en las organizaciones empresariales, este cuestionamiento será analizado en sus implicancias sobre el liderazgo, el clima y el desempeño organizacional. Si bien desde siempre las organizaciones han estado más orientadas a desarrollar sus capacidades técnicas financieras y operacionales, la evidencia científica señala que desarrollar competencias emocionales es un factor estratégico que influye en sustentabilidad organizacional y en la performance organizacional. El propósito de la presente investigación es analizar los efectos del analfabetismo emocional en las empresas, que impacta en el liderazgo y el clima organizacional, además de la productividad del trabajo, lo que lleva la atención a estrategias que podrían fortalecer el manejo del talento humano y la sostenibilidad organizacional. El estudio fue llevado a cabo desde una perspectiva cualitativa a través de investigación bibliográfica y documental, tipo narrativo con análisis crítico, en la que se pretendió hacer un análisis del fenómeno del analfabetismo emocional presente en las

empresas y sus repercusiones en el liderazgo, clima organizacional y rendimiento laboral. Los resultados muestran que el analfabetismo emocional influye en la comunicación, la toma de decisiones, la solución de problemas, la confianza en los demás, y la capacidad de ajustarse al cambio y, en consecuencia, tiene un impacto negativo tanto en la productividad como en la satisfacción en el trabajo.

Palabras clave: analfabetismo emocional; inteligencia emocional; liderazgo organizacional; clima organizacional; desempeño laboral.

ABSTRACT

Emotional illiteracy is a growing problem in business organizations. This issue will be analyzed in terms of its implications for leadership, organizational climate, and performance. While organizations have historically focused more on developing their technical, financial, and operational capabilities, scientific evidence indicates that developing emotional competencies is a strategic factor that influences organizational sustainability and performance. The purpose of this research is to analyze the effects of emotional illiteracy in companies, which impacts leadership and organizational climate, as well as labor productivity. This leads to the development of strategies that could strengthen human talent management and organizational sustainability. The study was conducted from a qualitative perspective through bibliographic and documentary research, using a narrative approach with critical analysis. The aim was to analyze the phenomenon of emotional illiteracy present in companies and its repercussions on leadership, organizational climate, and job performance. The results show that emotional illiteracy influences communication, decision-making, problem-solving, trust in others, and the ability to adapt to change, and consequently has a negative impact on both productivity and job satisfaction.

Keywords: emotional illiteracy; emotional intelligence; organizational leadership; organizational climate; job performance.

Recibido: 20 julio 2026 | Aceptado: 10 agosto 2026 | Publicado: 11 agosto 2026

INTRODUCCIÓN

Las organizaciones de negocios actuales actúan en entornos donde están la globalización, la digitalización, la innovación continua y una complejidad cada vez mayor en las relaciones de trabajo. En este sentido, los factores clásicos de la competitividad, como el capital financiero, la tecnología o la eficiencia operativa, siguen siendo clave; no obstante, ya no es suficiente para asegurar la sostenibilidad de la organización. La evidencia científica indica que el éxito de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficientemente a las personas y para construir espacios de trabajo en los cuales las competencias emocionales impulsen la colaboración, el compromiso y la capacidad para enfrentar el cambio. Por lo tanto, las emociones han dejado de ser consideradas un elemento secundario de la conducta organizacional para constituirse en un recurso estratégico dentro del liderazgo y la generación de valor.

A pesar de estos avances, muchas organizaciones siguen teniendo problemas relacionados con la falta de capacidad de sus miembros para identificar, comprender y comunicar sus propias emociones y las de otros. Esta situación, también conocida como analfabetismo emocional, es un impedimento no solo a nivel individual sino en el funcionamiento integral de las organizaciones. Su influencia puede notarse en estilos de liderazgo autócratas, en la mala comunicación, en la frecuencia con la que se repiten conflictos interpersonales, en la poca empatía, en la resistencia a cambiar, en ambientes laborales que no son para nada sanos y en la caída del rendimiento organizacional.

Desde el punto de vista de la gestión actual el analfabetismo emocional se concibe como un fenómeno complejo que debe abordarse desde la visión sistémica, por una parte, que contemple la disciplina psicológica organizacional y alineada con las neurociencias, la gestión estratégica de talento humano, el comportamiento organizacional y las teorías del liderazgo. Este enfoque hace posible la explicación de que las emociones no son un obstáculo para el pensamiento empresarial, sino un factor básico en la toma de decisiones, el aprendizaje organizacional, la innovación, la resolución de problemas y la formación de culturas organizacionales positivas. Así, potenciar las competencias emocionales no es una acción dirigida sólo al bienestar individual sino una estrategia que contribuye a la productividad, competitividad y sustentabilidad de las empresas.

Numerosos estudios indican que los líderes con altos niveles de inteligencia emocional promueven un alto nivel de confianza, compromiso y cohesión en sus equipos de trabajo, y que las organizaciones que fomentan una cultura basada en la empatía, la comunicación efectiva y el respeto mutuo evidencian mejores índices de satisfacción laboral, mayor retención de talento y mayor resiliencia ante contextos de incertidumbre. Por el contrario, conlleva a dificultar las relaciones interpersonales saludables, a aumentar el estrés laboral, a afectar el clima organizacional, a mermar la capacidad innovadora, repercutiendo no sólo en el bienestar de las personas que trabajan en la organización sino en la consecución de sus fines estratégicos.

Se considera importante investigar este fenómeno debido a que, si bien la inteligencia emocional ha sido objeto de estudio durante las últimas décadas, el analfabetismo emocional es todavía un término poco tratado desde la perspectiva de la administración de empresas. La mayoría del trabajo de investigación ha sido acerca de los beneficios que resultan del acondicionamiento emocional de las competencias, sin embargo, los análisis de las consecuencias para la organización de carecer de estas habilidades es algo menos común.

En este orden de ideas, el presente estudio se propone como objetivo general analizar cómo impacta el analfabetismo emocional en las organizaciones empresariales y en el liderazgo, clima organizacional y desempeño laboral para determinar estrategias que coadyuven al fortalecimiento de la gestión del talento humano y la sustentabilidad organizacional. Para ello se proponen tres objetivos específicos: conocer los fundamentos teóricos y conceptuales del analfabetismo emocional y la inteligencia emocional en el ámbito organizacional; analizar el impacto del analfabetismo emocional en el liderazgo, el clima y las relaciones interpersonales en las organizaciones, y sugerir lineamientos estratégicos organizacionales encaminados al fortalecimiento de las competencias emocionales como vía para la mejora del desempeño laboral, la calidad de vida de los colaboradores y de la competitividad en las empresas.

El estudio se fundamenta en contribuciones de la EI, la teoría de Cultura Organizacional, Liderazgo Transformacional, la Teoría de los Eventos Afectivos, y la TEO, las cuales proveen un marco conceptual robusto para la comprensión de las emociones y procesos administrativos. También adopta una postura crítica, entendiendo que el analfabetismo emocional no es solo una carencia individual, sino también producto de culturas organizacionales, estilos de dirección y prácticas de gestión que pueden facilitar o dificultar el desarrollo de competencias socioemocionales.

Por último, esta investigación pretende contribuir a una mayor comprensión fenomenológica del comportamiento organizacional a través de una conexión ignorada hasta ahora entre la angustia emocional y las consecuencias para las prácticas de gestión. Se espera que los hallazgos sean útiles para académicos, líderes y profesionales en la gestión del talento humano interesados en diseñar organizaciones más saludables, resilientes e innovadoras, en las que el desarrollo emocional de las personas reconozca su papel como un prerrequisito para

lograr la productividad, sustentabilidad y competitividad en un entorno empresarial cada vez más dinámico y demandante.

Marco teórico

Para el mejor entendimiento de los factores que influyen en el desempeño empresarial, las investigaciones en administración durante gran parte del siglo XX se centraron en variables relacionadas con la eficiencia operativa, la productividad, la estructura organizacional y la racionalidad económica, entre otras (Kuratko & Hodgetts, 2004). Dentro de este paradigma, las emociones se consideraron componentes subjetivos, cuya influencia en los resultados organizacionales era limitada o incluso negativa. No obstante, el aumento de la complejidad de los entornos competitivos, la transformación digital, la diversidad generacional y la ampliación de la economía del conocimiento, ha puesto de manifiesto que los procesos organizacionales no pueden ser analizados únicamente desde perspectivas técnicas o económicas, sino también desde dimensiones psicológicas, sociales y culturales (Schein & Schein, 2021).

En las últimas tres décadas, la salida de las emociones en la investigación organizacional ha demostrado que las emociones están activamente involucradas en procesos de liderazgo, aprendizaje organizacional, innovación, toma de decisiones, cooperación y adaptación al cambio a lo largo del tiempo (Fineman, 2003). Por lo tanto, las competencias socioemocionales se han convertido de sólo complementarias a recursos estratégicos para la sostenibilidad de la empresa (Bakker & Demerouti, 2023).

El analfabetismo emocional no debe ser considerado solamente como un déficit a nivel individual, sino que es también una característica que emerge en ciertos modelos organizacionales que siguen privilegiando el control, la productividad inmediata y la eficiencia técnica en desmedro del desarrollo humano. Esta perspectiva está de acuerdo con la reciente evolución de la psicología organizacional, siendo el bienestar emocional a la vez, un derecho

laboral y un recurso estratégico para la competitividad empresarial (Organización Mundial de la Salud, 2022).

Con ello el analfabetismo emocional es una expresión de baja complejidad organizacional donde aparecen con mayor énfasis en tipos organizacionales la rigidez estructural, la comunicación vertical, las culturas autoritarias y las escasas capacidades colectivas para manejar los conflictos y aprender de la vivencia.

Fundamentos epistemológicos del analfabetismo emocional

El estudio del analfabetismo emocional se desarrolla dentro del paradigma postpositivista y la orientación teórica de sistemas del comportamiento organizacional. Ambos reconocen que las organizaciones son sistemas abiertos y que sus resultados son producto de la interacción continua entre individuos, grupos, estructuras, cultura y entorno. Durante la administración científica, Taylor (1911) consideró al trabajador como un ser esencialmente racional cuya eficiencia dependía en gran medida de la racionalización del trabajo.

Posteriormente, los estudios de Hawthorne dirigidos por Mayo alteraron esta visión al demostrar que los factores sociales y psicológicos tenían un impacto sustancial en el desempeño laboral. Lo que Schein y Schein no pueden evitar pasar por alto es que fue solo cuando la psicología organizacional moderna estaba en ascenso que la emoción comenzó a ser vista como una variable estratégica... (que las emociones también están implicadas en la vida organizacional parece estar siendo reconocido por los teóricos solo ahora). Schein y Schein (2021) afirman que las organizaciones desarrollan patrones culturales que influyen en la manera en que las personas perciben la realidad, la forma en que se vinculan y emocionalmente cómo responden frente a los problemas cotidianos. La epistemología contemporánea sugiere el estudio de las organizaciones como sistemas adaptativos complejos. En este sentido, las emociones dejan de ser respuestas personales rudimentarias para

convertirse en mecanismos mediante los cuales las organizaciones aprenden, innovan, se diferencian y desarrollan resiliencia (Bakker y Demerouti, 2023).

Por lo tanto, el analfabetismo emocional puede entenderse como un fenómeno de baja complejidad organizacional y caracterizado por rigidez de dominancia, comunicación vertical, cultura autoritaria y capacidad colectiva restringida para manejar situaciones de conflicto y aprender de la experiencia.

Evolución histórica del concepto

La curiosidad científica sobre las emociones data desde William James (1890) que propuso que las emociones eran el resultado de las respuestas fisiológicas a estímulos del ambiente. Posteriormente, múltiples escuelas de la psicología hicieron más compleja esta explicación, agregando perspectivas de carácter cognitivo, social y cultural.

A nivel organizacional, las emociones fueron prácticamente ignoradas hasta mediados del siglo XX. La burocracia tradicional tenía muy clara la preferencia por la racionalidad en aras de la eficiencia y veía a las emociones como obstáculos para la productividad.

Esta idea empezó a cambiar con el crecimiento de la psicología humanista, en particular a las aportaciones de Abraham Maslow y Carl Rogers, los cuales probaron que la motivación, el bienestar y la auto realización afectan el comportamiento del individuo dentro de las organizaciones.

El cambio radical se dio con la introducción del término inteligencia emocional, por Salovey y Mayer (1990), quienes la definieron como la habilidad para percibir, entender, y manejar las propias emociones y las de otros.

En adelante, Goleman (1995, 1998), dio a conocer el término hoy conocido universalmente, mostrando que las competencias emocionales explicaban una considerable proporción del éxito laboral y del liderazgo eficaz.

En línea con esta orientación de investigación, recientes hallazgos desde neurociencias organizacionales han robustecido esta línea de demandas. Mayer, Caruso y Salovey (2016) sostienen que la inteligencia emocional es una capacidad cognitiva y, como tal, puede ser desarrollada a través de procesos educativos y de experiencias en las organizaciones. Ahora se sabe que las organizaciones con inteligencia emocional tienen mejores resultados en innovación, compromiso laboral, aprendizaje colectivo y adaptabilidad (Edmondson, 2023). Al contrario, el analfabetismo emocional aparece como una falta sistemática de estos talentos.

Conceptualización crítica del analfabetismo emocional

Aunque el término todavía no está definido de manera unívoca, se puede afirmar que el analfabetismo emocional es la imposibilidad crónica para percibir, interpretar, comprender, expresar y manejar en forma adecuada las emociones propias y ajenas en los distintos campos de la interacción social y laboral. Esta definición supera la visión limitada donde el fenómeno es sólo el individuo. De hecho, las organizaciones pueden ser emocionalmente analfabetas si desarrollan culturas en las que el miedo, la desconfianza, la comunicación defensiva y la falta de empatía dominan. En primer lugar, desde anticipadas expectativas de este tipo de vinculación, el analfabetismo emocional como concepto negativo ligado a los activos intangibles en la capacidad organizacional de aprender, cooperar e innovar. Es aquí donde conviene hacer la distinción entre inteligencia emocional y analfabetismo emocional. Mientras que el primero es un conjunto competitivo que puede ser reforzado, el segundo es una condición organizacional en la que se manifiestan factores individuales, culturales, estructurales y contextuales.

Por tanto, el analfabetismo emocional no puede ser atendido solamente con campañas de sensibilización. Se necesitan cambios simultáneos en el liderazgo, la cultura organizacional, la comunicación, los sistemas de recompensa y las políticas de gestión del talento humano.

5. Modelos contemporáneos de inteligencia emocional

La literatura señala tres modelos esenciales.

- El primero es el modelo de Mayer y Salovey (1997; Mayer et al., 2016), centrado en la percepción, comprensión, y regulación emocional.
- El segundo es el modelo de competencias de Goleman (1998), muy popular en el mundo de la gestión empresarial.
- Tercero es el modelo de Bar-On (2006), que se orienta a las competencias emocionales-sociales asociadas al bienestar psicológico.

Estos tres modelos desde una visión crítica no son excluyentes. En realidad, están explicando aspectos complementarios del funcionamiento emocional.

Sin embargo, la investigación contemporánea alertar que las competencias emocionales solo generan resultados sostenibles cuando se cultivan dentro de culturas organizacionales saludables.

El analfabetismo emocional es a todas luces un fenómeno sistémico y su análisis debe contemplar la integración de la inteligencia emocional con la cultura organizacional, el liderazgo transformacional, la seguridad psicológica, el aprendizaje organizacional y la gestión estratégica del talento humano.

6-Analfabetismo emocional y liderazgo organizacional: una perspectiva crítica

El liderazgo es uno de los procesos organizacionales más afectados por el analfabetismo emocional ya que los líderes son los intermediarios entre la estrategia institucional y las personas que realizan los procesos organizativos. Aunque tradicionalmente el liderazgo en la literatura de administración estaba asociado a características tales como la autoridad, el conocimiento técnico, una serie específica de habilidades y la inevitabilidad de tomar ciertas decisiones empresariales, las investigaciones en este ámbito publicadas en las dos últimas décadas han puesto en duda la suficiencia de dichas habilidades para liderar

organizaciones inmersas en la incertidumbre, el cambio digital y con fuertes elementos relacionales (Yukl, 2023).

Desde la teoría de liderazgo transformacional, Burns (1978) y más tarde Bass (1985) argumentan que el líder cabeza de grupo efectivo energiza y mueve a los seguidores con inspiración, motivación, consideración individualizada y estimulación intelectual. Pero estas habilidades están muy ligadas a la correcta adquisición de habilidades emocionales. Un líder que no es capaz de percibir sus propias emociones tendrá poco chance de entender las necesidades emocionales de sus colaboradores, manejar conflictos complejos o construir confianza en la organización.

La evidencia de la literatura reciente señala que un líder emocionalmente competente es uno de los recursos intangibles fundamentales para las organizaciones sostenibles. Boyatzis (2021) sostiene que los líderes que poseen inteligencia emocional tienen una mayor habilidad para establecer relaciones de confianza, promover la cooperación y sostener altos niveles de compromiso organizacional. De igual forma, Ashkanasy y Humphrey (2022) argumentan que la regulación emocional del líder impacta directamente en la calidad de las relaciones de trabajo y en las emociones colectivas que experimentan los grupos de trabajo.

El analfabetismo emocional se establece como fenómeno institucional. No sólo hay líderes emocionalmente ineptos, sino organizaciones que premian tal comportamiento con culturas competitivas, estructuras inflexibles, y sistemas de recompensa que favorecen los resultados inmediatos antes que el bienestar colectivo. Esto es particularmente problemático en entornos marcados por alta incertidumbre, cuando la resiliencia organizacional depende justamente de la habilidad del liderazgo para manejar emociones, construir confianza, y soportar dinámicas de adaptación permanente (Edmondson, 2023).

Una variedad de recientes investigaciones respalda que la inteligencia emocional del liderazgo promueve la innovación, reduce el turnover, fortalece el aprendizaje organizacional y

tiene un impacto significativo en el engagement laboral (OECD, 2023). Sin embargo, estos efectos sólo se consolidan cuando el liderazgo emocional está anclado en un conjunto cultural organizacional. Tener líderes competentes a nivel emocional no es suficiente cuando los sistemas organizacionales siguen reproduciendo dinámicas de trabajo emocionalmente tóxicas.

Por tanto, cuanto, a concebir el liderazgo dentro de la organización, siendo éste un proceso relacional donde la inteligencia emocional es una condición necesaria, aunque no suficiente para la obtención de organizaciones saludables. El desafío real es crear sistemas organizacionales que formen líderes con una comprensión integrada de las realidades económicas, sociales, éticas y emocionales del manejo organizacional.

7. Influencia del analfabetismo emocional sobre el clima organizacional

El clima organizacional es una construcción social y dinámico derivada de las percepciones que tienen los empleados acerca del ambiente psicológico que se vive en su organización. En contraste con la cultura organizacional, cuyos atributos parecen ser relativamente estables, el clima refleja las vivencias diarias que tienen los empleados relacionados con el liderazgo, la comunicación, el reconocimiento, la cooperación y la justicia organizacional (Schneider et al., 2017).

Estudios recientes señalan las emociones como uno de los principales factores influyentes del clima organizacional. Cuando las relaciones están regidas por la empatía, la comunicación transparente y el respeto mutuo, el clima está alineado con el aprendizaje, la innovación y el compromiso organizacional. En contraste, los niveles de temor, desconfianza, hostilidad y agresividad comunicativa de un ambiente laboral son caldo de cultivo para la fatiga emocional, la discordia y la disminución del rendimiento (Bakker & Demerouti, 2023).

El analfabetismo emocional actúa como un mecanismo mediante el cual se destruye lentamente el clima organizacional a través de varios procesos. Primero permite a los colaboradores interpretar erróneamente las emociones de los otros, lo cual conduce a

conflictos por malinterpretaciones. En segundo lugar, entorpece la comunicación, ello puede incrementar rumores, malentendidos y la desinformación dentro de la organización. Por otro lado, conduce a menor confianza interpersonal, clave para formar organizaciones innovadoras.

Las emociones vividas en el día a día cambian actitudes y conducta laboral de manera constante desde la teoría de los eventos afectivos de Weiss y Cropanzano (1996). Este enfoque permite entender que el clima organizacional está determinado no solo por las relaciones institucionalizadas, sino también por una serie de interacciones diarias que moldean la experiencia emocional del empleado.

Recientes evidencias indican que la calidad del clima organizacional es un determinante clave para el bienestar psicológico, la satisfacción en el trabajo, y la retención del personal (Organización Mundial de la Salud, 2022). Pero son ya muchas las entidades que siguen considerando el clima de trabajo una variable secundaria, y se limitan a medirla mediante cuestionarios puntuales que rara vez llevan a transformaciones estructurales.

El clima organizacional puede verse, si se considera desde una mirada crítica, como una expresión visible de cómo funciona el colectivo al nivel emocional. Es poco probable que una institución emocionalmente analfabeta pueda crear entornos psicológicamente sanos cuando sigue practicando el liderazgo autoritario, la comunicación vertical, el exceso de trabajo y la invisibilidad del dolor emocional.

8. Relaciones interpersonales y analfabetismo emocional

Las relaciones entre personas son también el medio por el que se transmiten conocimientos, emociones, valores y significados en las organizaciones. Si bien los procesos administrativos son representados a través de organigramas, y estructuras que siguen jerarquías, la organización depende desde su interior de las interacciones humanas.

El analfabetismo emocional daña estas relaciones porque acota la empatía, disminuye la escucha activa y dificulta el trabajo conjunto para la resolución de conflictos. La literatura

sobre comportamiento en la organización indica que los equipos eficazmente emocionales logran mayores niveles de cohesión, confianza y cooperación, todos ellos necesarios para lograr el aprendizaje colectivo (Edmondson, 2023).

Sin embargo, a la par que avanzaba la digitalización del trabajo, fueron surgiendo nuevos desafíos para las relaciones interpersonales. La proliferación del trabajo híbrido, las reuniones virtuales, y la comunicación asincrónica menguan la exposición a señales emocionales no verbales, dificultan la interpretación de estados afectivos y elevan el potencial de malentendidos organizacionales (World Economic Forum, 2025).

Bajo esta óptica, el analfabetismo emocional adquiere nuevas formas vinculadas a la falta de capacidad para generar nexos significativos en espacios digitales. Las organizaciones tendrán que desarrollar capacidades específicas para la comunicación empática virtual, el liderazgo remoto y la generación de confianza a través de plataformas digitales.

9. Implicaciones sobre el desempeño laboral

Tradicionalmente, el desempeño laboral se medía mediante indicadores relacionados con la productividad, la eficiencia y el logro de objetivos. Sin embargo, las organizaciones modernas reconocen que el desempeño es un concepto integrado que incluye creatividad, innovación, aprendizaje continuo, cooperación y adaptabilidad (Campbell y Wiernik, 2015). De esta manera, la falta de alfabetización emocional comprime simultáneamente estas dimensiones. A nivel individual, dificulta la capacidad de autorregulación, perjudica la toma de decisiones y fomenta reacciones impulsivas ante situaciones complejas. A nivel grupal, se observa una coordinación deficiente, un aumento de los conflictos y una disminución de la confianza interpersonal. Finalmente, a nivel organizacional, limita la capacidad colectiva para innovar y aprender (Edmondson, 2012). La teoría de los recursos y demandas relacionados con el trabajo presupone que el equilibrio entre los recursos disponibles en una organización y las demandas emocionales afecta en gran medida el bienestar y los resultados laborales de sus

empleados (Bakker y Demerouti, 2023). En una cultura de organizaciones con baja alfabetización emocional, las demandas psicológicas aumentan, mientras que los recursos emocionales para satisfacerlas disminuyen, lo que propicia el agotamiento laboral. Desde una perspectiva crítica, muchas empresas siguen atribuyendo su bajo rendimiento a las deficiencias de sus propios empleados, sin reconocer que muchas limitaciones a la productividad provienen de culturas organizacionales emocionalmente debilitadas. Este enfoque reduccionista suele traducirse en mayor control, mayor supervisión y presión, lo que precisamente agrava las condiciones que originaron el problema. En consecuencia, el rendimiento de una organización no puede entenderse únicamente en términos económicos. La productividad sostenible también depende de la calidad del liderazgo, el clima organizacional, las relaciones interpersonales y el bienestar psicológico de los empleados.

La Teoría de Inteligencia Emocional ha revelado que la habilidad para identificar, comprender y gestionar las emociones es un factor crítico para el rendimiento laboral y las relaciones en general (Mayer et al., 2016). Sin embargo, la Teoría de la Cultura Organizacional indica que estas habilidades no se forman en el vacío, sino que están ligadas a valores, normas, creencias y prácticas institucionales que pueden tanto promover como inhibir la expresión emocional y la confianza entre los empleados (Schein & Schein, 2021). También la teoría de Liderazgo Transformacional postula a los líderes emocionalmente competentes como movilizadores del compromiso, motivación, y el bienestar del grupo, y el liderazgo ineficaz conlleva a la exacerbación de conflictos y al deterioro del clima organizacional (Bass & Riggio, 2006). De igual manera, la Teoría del Eventos Afectivos sostiene que las personas aquello sienten en el día a día de trabajo tiene una relación directa en sus actitudes, conductas y desempeño laboral (Weiss & Cropanzano, 1996). La Teoría del Aprendizaje Organizacional, establece el aprender, innovar y perpetuar un negocio estamos hablando de ambientes que den existe en confianza, comunicación y seguridad psicológicas, entornos que son complejos

sellar cuando impera la analfabetización emocional (Senge, 2006). En definitiva, estas ciencias teóricas implican que se debería tratar la alfabetización emocional como una habilidad de carácter estratégico que permite potenciar el liderazgo, enriquecer el clima organizacional, facilitar el aprendizaje grupal y ayudar a que las organizaciones sean más resistentes, creativas y sostenibles.

METODOLOGÍA

El estudio fue llevado a cabo desde una perspectiva cualitativa a través de investigación bibliográfica y documental, tipo narrativo con análisis crítico, en la que se pretendió hacer un análisis del fenómeno del analfabetismo emocional presente en las empresas y sus repercusiones en el liderazgo, clima organizacional y rendimiento laboral. Este tipo de diseño es el adecuado si se quiere sintetizar, interpretar y evaluar la información científica existente sobre un fenómeno complejo desde un enfoque interdisciplinario.

La información recopilada corresponde a una revisión sistemática de la literatura científica publicada en su mayoría entre los años 2021 y 2026, integrada con obras clásicas que son necesarias para entender el desarrollo de la inteligencia emocional en el comportamiento organizacional. Se accedió a bases de datos académicas popularmente reconocidas, tales como Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight, Wiley Online Library y Google Scholar así también a documentación técnica proveniente de organismos internacionales como la Organización Mundial de la Salud (OMS) y Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

La búsqueda a nivel bibliográfico se llevó a cabo mediante el empleo de palabras clave en español actualmente disponibles en las tablas, que son: analfabetismo emocional, inteligencia emocional, liderazgo organizacional, clima organizacional, desempeño laboral, cultura organizacional, gestión del talento humano; y su versión en inglés; las cuales fueron

combinadas mediante los operadores booleanos (AND, OR). Se consideraron todos los documentos científicos, publicados en revistas arbitradas, libros académicos y documentos institucionales que tuvieran evidencia científica relacionada con el tema de estudio, no obstante, se calificaron las publicaciones que no tenían revisión por pares, los documentos duplicados, y las fuentes que no poseían fortaleza metodológica.

La información fue analizada a través de análisis temático de contenido, se identificaron categorías, convergencias, diferencias y vacíos en la literatura. Luego, mediante una síntesis crítica de los resultados se integraron las contribuciones de la Teoría de la Inteligencia Emocional, la Teoría de la Cultura Organizacional, el Liderazgo Transformacional, la Teoría de los Eventos Afectivos y la Teoría del Aprendizaje Organizacional para conceptualizar el analfabetismo emocional como un fenómeno organizacional de múltiples dimensiones.

Finalmente, el análisis de los resultados se apoyó en una triangulación teórica, lo cual supone contrastar distintas miradas conceptuales y evidencias científicas con el propósito de robustecer el análisis y ofrecer una lectura crítica e integrada del fenómeno objeto de estudio que permita realizar aportes para la investigación y la gestión organizacional.

Desde un punto de vista metodológico el estudio del analfabetismo emocional necesita de diseños investigativos que puedan dar cuenta de la relación entre las competencias emocionales y variables organizacionales como el liderazgo, el clima y el desempeño a través de métodos cuantitativos, cualitativos o mixtos (Creswell & Creswell, 2023).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

El estudio del analfabetismo emocional en las empresas muestra que este fenómeno va más allá del individuo para constituirse en problema estructural que limita la capacidad organizacional para responder en ambientes en los que se predica incertidumbre, la innovación constante y la intensificación en la complejidad de las relaciones laborales. La literatura administrativa tiene un sesgo hacia variables tales como productividad, eficiencia operativa, control financiero, y mejoramiento continuo de los procesos como principales causas del éxito organizacional. Sin embargo, la evolución de disciplinas como el comportamiento organizacional, la psicología positiva y las neurociencias ha evidenciado que la calidad de las interacciones humanas y la habilidad para manejar las emociones en torno a ésta, inciden como factor para lograr resultados organizacionales.

En ese sentido el analfabetismo emocional constituye una categoría de capital intangible deficiente que obstaculiza la generación de valor en la organización. Ya no debería haberse de debatir solamente en el sentido de si las emociones tienen o no efectos sobre el rendimiento en los negocios, dado que la evidencia científica acumulada durante los últimos 30 años ha evidenciado en exceso dicha relación. El verdadero debate es ¿por qué tantas organizaciones siguen diseñando modelos de gestión basados en indicadores económicos en exclusiva ignorando que las competencias emocionales son un recurso estratégico tan fundamental como el capital financiero o el conocimiento técnico. Esta paradoja refleja una brecha existente entre el desarrollo del conocimiento científico y las prácticas reales de gestión empresarial.

Es la estructura emocional, y no el individuo, quien es responsable por su incapacidad de manejar sus emociones, estructura esta que privilegia la racionalidad instrumental por sobre la descolonización del desarrollo humano.

En este sentido, la Teoría de la Cultura Organizacional de Edgar H. Schein cobra una importancia significativa al apuntar que los supuestos básicos compartidos determinan la forma en que las personas interpretan, manifiestan y regulan sus emociones. No obstante, es demasiado simplista suponer que la cultura organizacional es una variable ininterrumpible. En los debates actuales se visualiza cómo factores externos, tales como: digitalización, globalización, diversidad generacional, transformación tecnológica, que también están moldeando a las culturas organizacionales. Por tanto, el analfabetismo emocional ha de ser abordado como un fenómeno que experimenta mutaciones a medida que cambian las maneras de trabajar, las estructuras de organización y las expectativas de sus socios. Promover las competencias emocionales debe ser entendido como una condición necesaria, aunque no suficiente, para la consecución de organizaciones saludables.

Una de las relaciones de mayor fuerza conceptual en el presente estudio, es aquella entre analfabetismo emocional y liderazgo. La literatura muestra que el liderazgo efectivo está relacionado con la empatía, la autorregulación, la escucha activa, la comunicación asertiva y la gestión de conflictos. Sin embargo, conviene plantear algunas preguntas frente a una tendencia de ciertos paradigmas actuales a endilgar la responsabilidad del clima organizacional en exclusiva al líder. Carece de importancia que el líder sea excelente. Lo trascendente es que el liderazgo tiene lugar dentro de determinadas estructuras de poder tales como las organizacionales, en las que la política institucional, el sistema jerárquico, los procesos comunicativos, los mecanismos evaluativos y las culturas de poder también definen el modo en que aquellos que ocupan posiciones directivas se sienten y se mueven emocionalmente. Por ello, liderar con competencia emocional requiere de aportes individuales y de resultar apoyados en la cultura organizacional.

RESULTADOS

Desde otra óptica, se observa al analfabetismo emocional y el clima organizacional como un estado de retroalimentación permanente. Las entidades que experimentan altos niveles de conflicto, desconfianza, mala comunicación y poca cohesión tienden a promover actitudes emocionalmente disfuncionales. Al tiempo, la falta de habilidades emocionales empeora el ambiente laboral, en una suerte de espiral que afecta a la satisfacción en el trabajo, al compromiso y a la retención del capital humano. Esta dinámica de doble vía desafía los modelos lineales que establecen el comportamiento organizacional a través de relaciones sencillas de causa efecto, lo que indica que hay que adoptar enfoques sistémicos para abordar la complejidad de las dinámicas emocionales.

En lo que respecta a la ejecución en el trabajo, la discusión desacredita la visión convencional que se basaba únicamente en indicadores cuantitativos de productividad. El desempeño actual abarca aspectos como la innovación, el aprendizaje continuo, el trabajo en equipo, la flexibilidad, la inventiva, y el pensamiento crítico. Todas estas habilidades están muy influidas por la manera en que funcionan los procesos emocionales y sociales. En suma, el analfabetismo emocional restringe no sólo la productividad individual sino también la capacidad colectiva de crear conocimientos, innovar y desarrollar ventajas competitivas sostenibles. El tema central que emerge del análisis es la carencia de posturas entre las ciencias humanas y del comportamiento en los sistemas de gestión de talento humano. Aunque las organizaciones destinan muchos recursos al proceso de selección, basándose en competencias técnicas, formación profesional y evaluación del desempeño, son todavía relativamente pocas las que cuentan con sistemas para realizar actividades de alfabetización emocional encaminadas a potenciar competencias como la empatía, la comunicación interpersonal, la regulación emocional o la resolución colaborativa de conflictos.

Este abandono genera una tensión importante entre el discurso centrado en las personas de la organización y la realidad de la gestión empresarial. También, la transformación digital masiva plantea nuevos retos para la educación emocional. El aumento del teletrabajo, los equipos virtuales, la inteligencia artificial y la automatización de procesos está cambiando radicalmente las maneras en que las personas se relacionan dentro de las organizaciones. Paradójicamente, a medida que las empresas aumentan su capacidad tecnológica, pueden observar un deterioro en la calidad de las relaciones interpersonales, a menos que adopten estrategias que fomenten las competencias emocionales en los espacios digitales. En este escenario, el analfabetismo emocional se revela bajo una nueva figura, que se caracteriza por la dificultad de leer emociones a través de espacios virtuales, una disminución de la empatía y un debilitamiento de los lazos que unen a la organización.

Desde una mirada estratégica, el análisis permite afirmar que haber alfabetizado emocionalmente a directivos a través del tiempo mediante cursos y talleres no es suficiente y coexistirán igualmente con estos otros hábitos individuales, con lo cual abordar la alfabetización emocional en el ámbito organizacional debe ser una perspectiva de aplicación campo transversal y no solo una actividad más de capacitación. Esto significa aplicar una perspectiva integral en el rediseño de los procesos de selección, evaluación del desempeño, formación directiva, desarrollo del liderazgo, comunicación interna y bienestar laboral, que entienda las emociones como un recurso estratégico de la competitividad empresarial. Las organizaciones que aún dan prioridad únicamente a las medidas financieras corren el riesgo de construir organizaciones altamente eficientes, pero frágiles desde un punto de vista emocional cuando se enfrentan a entornos cambiantes e inciertos.

Por último, el estudio muestra que la ignorancia emocional es un fenómeno multidimensional que implica vincular aportes de la psicología organizacional, la administración

estratégica, las neurociencias, la sociología organizacional y la gestión del talento humano para poder entenderse.

El aporte conceptual más importante de este estudio es argumentar que el analfabetismo emocional no debe concebirse como una simple falta de habilidades socioemocionales, sino como una limitación organizacional que disminuye la capacidad organizacional para aprender, innovar, retener talento y mantener ventajas competitivas a largo plazo. Desde este punto de vista, la inversión en la alfabetización emocional deja de ser una medida encaminada exclusivamente al bienestar de los empleados y se convierte en una decisión estratégica para potenciar la resiliencia organizacional, la sostenibilidad del negocio, y la creación de valor en un entorno económico cada vez más dinámico y complejo.

CONCLUSIONES

La presente discusión permite afirmar que el no ser competente emocionalmente en la actualidad se configura como una de las barreras más significativas, si bien invisibilizadas, con las que deben lidiar las organizaciones empresariales modernas. Su alcance es mucho más allá de los individuos para convertirse en un fenómeno organizativo que influencia la calidad del liderazgo, erosiona el ambiente de trabajo, socava las relaciones interpersonales, y limita el desempeño colectivo. En un entorno de transformación digital, innovación constante, creciente complejidad de los mercados, la falta de habilidades para identificar, entender y gestionar las emociones ya no es solo una debilidad individual sino un riesgo empresarial que pone en jaque la sustentabilidad y competitividad de las organizaciones.

La investigación muestra que las organizaciones todavía están muy influidas por el paradigma racional de la gestión, lo que significa que ponen un valor más alto en los aspectos financieros, tecnológicos y productivos que en los aspectos humanos, que irónicamente son los que determinan su habilidad para generar esos resultados.

La investigación respalda la concepción del analfabetismo emocional como un fenómeno multiplanar que requiere para su explicación la aportación de la IE, cultura organizacional, liderazgo transformacional, teoría de los eventos afectivos y aprendizaje organizacional. Estas modalidades no deben entenderse como excluyentes, todo lo contrario, porque evidencia que las emociones son un aspecto transversal que relaciona los procesos individuales con las dinámicas colectivas organizacionales. Esta combinación posibilita ir más allá de respuestas simplistas basadas exclusivamente en las capacidades personales y saber que las organizaciones pueden en igual medida generar, reproducir o aminorar el analfabetismo emocional a través de sus valores, prácticas de gestión, paradigmas de liderazgo y pautas de interacción cotidiana.

La alfabetización emocional debe considerarse como parte de un proceso de transformación organizacional más amplio que integre el desarrollo humano con las metas estratégicas del negocio.

La investigación también revela que el liderazgo emocionalmente competente es uno de los principales motores para transformar las organizaciones. Los líderes no son solamente gestores y coordinadores de recursos, procesos o personas, sino que también están modelando comportamientos, creando seguridad, construyendo significados compartidos y generando las condiciones para que sus seguidores se comprometan. No obstante, culpar únicamente a la dirección de los trastornos emocionales de la organización es simplista, pues el éxito de un líder depende también de la cultura institucional, de las políticas organizacionales y de las prácticas de gestión del talento humano. Por ende, la formación en competencias emocionales debe estar orientada a involucrar a todo el personal en todos los niveles de la organización y constituirse en una línea estratégica y no en talleres esporádicos.

La discusión apunta también a que la cultura organizacional y el rendimiento laboral se relacionarían recíprocamente con el analfabetismo emocional. Un clima de desconfianza, pobre

comunicación y conflicto crónico no fomenta el aprendizaje socioemocional y la ausencia de esas habilidades sólo exacerba el ambiente negativo. Igualmente, ha llegado la hora de que el rendimiento organizacional deje de medirse únicamente en términos de los indicadores tradicionales de productividad cuando la innovación, la adaptabilidad, la cooperación y el aprendizaje continuos son cada vez más dependientes de la calidad de las relaciones humanas y de la capacidad colectiva para gestionar las emociones en situaciones de incertidumbre.

En la gestión a nivel estratégico, los resultados invitan a reconsiderar los modelos actuales de gestión empresarial. Las organizaciones que quieran seguir siendo competitivas deberán integrar la lectura emocional como un componente transversal en la gestión de recursos humanos a lo largo de todo el proceso selección, formación, evaluación del rendimiento, desarrollo del liderazgo y diseño de la cultura organizacional. Este cambio conlleva afirmar que las emociones no son un elemento periférico en la administración, sino un instrumento estratégico que puede impulsar la innovación, aumentar la resiliencia organizacional y producir ventajas competitivas sostenibles.

Los autores sostienen que el analfabetismo emocional representa un desafío emergente para la teoría y práctica de la administración. Su investigación requiere teorías convergentes que combinen administración, psicología organizacional, neurociencia, sociología y gestión estratégica de talento con el fin de entender la complejidad de las relaciones humanas en las organizaciones. Asimismo, ofrece nuevas perspectivas para futuras investigaciones sobre el efecto de la digitalización, la inteligencia artificial, el trabajo híbrido y la diversidad generacional en las competencias emocionales en el trabajo.

Para concluir, la evidencia examinada sugiere que las organizaciones del siglo XXI no serán capaces de producir niveles sostenibles de productividad, innovación y competitividad solo mediante la introducción de avances tecnológicos o con mejoras en sus procesos de

trabajo. Su auténtico potencial estará en función de las posibilidades que tengan para desarrollar culturas organizacionales que sean emocionalmente inteligentes, donde el liderazgo, la confianza, la comunicación y el cuidado de las personas se consideren como activos estratégicos. Desde esta perspectiva, la lucha contra el analfabetismo emocional deja de ser una acción enfocada únicamente al crecimiento personal para ser una condición necesaria para la sostenibilidad organizacional, la creación de valor y la consolidación de organizaciones con mayor humanidad, resiliencia y capacidad para responder a los desafíos del mundo contemporáneo.

Declaración de conflicto de interés

Declaro no tener ningún conflicto de interés relacionado con esta investigación.

Declaración de contribución a la autoría

Antonia del C. Madrid George: metodología, conceptualización, redacción del borrador original, revisión y edición de la redacción.

Declaración de uso de inteligencia artificial

La autora declara que utilizo la Inteligencia Artificial como apoyo para este artículo, y que esta herramienta no sustituyó de ninguna manera la tarea o proceso intelectual, manifiesta y reconoce que este trabajo fue producto de un trabajo intelectual propio, que no ha sido publicado en ninguna plataforma electrónica de inteligencia artificial.

REFERENCIAS

- Ashkanasy, N. M., & Humphrey, R. H. (2022). Emotions in organizations: A multilevel perspective. En S. W. J. Kozlowski (Ed.), *The Oxford handbook of organizational psychology* (2.^a ed.). Oxford University Press.
- Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2023). Job demands–resources theory: Ten years later. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10, 25–53.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-120920-053933>.
- Bar-On, R. (2006). The Bar-On model of emotional-social intelligence (ESI). *Psicothema*, 18(Suppl.), 13–25.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Free Press.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- Boyatzis, R. E. (2021). *Helping people change: Coaching with compassion for lifelong learning and growth*. Harvard Business Review Press.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Campbell, J. P., & Wiernik, B. M. (2015). The modeling and assessment of work performance. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, 47–74.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111427>.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2023). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (6th ed.). Sage.
- Edmondson, A. C. (2023). *Right kind of wrong: The science of failing well*. Atria Books.
- Fineman, S. (2003). *Understanding emotion at work*. Sage.
- Goleman, D. (1995). *Emotional intelligence*. Bantam Books.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- James, W. (1890). *The principles of psychology* (Vols. 1–2). Henry Holt.

- Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M. (2004). *Entrepreneurship: Theory, process and practice* (6th ed.). Thomson South-Western.
- Mayer, J. D., Caruso, D. R., & Salovey, P. (2016). The ability model of emotional intelligence: Principles and updates. *Emotion Review*, 8(4), 290–300.
<https://doi.org/10.1177/1754073916639667>.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). *OECD employment outlook 2023: Artificial intelligence and the labour market*. OECD Publishing.
<https://doi.org/10.1787/08785bba-en>.
- Organización Mundial de la Salud. (2022). *WHO guidelines on mental health at work*. World Health Organization.
- Salovey, P., & Mayer, J. D. (1990). Emotional intelligence. *Imagination, Cognition and Personality*, 9(3), 185–211. <https://doi.org/10.2190/DUGG-P24E-52WK-6CDG>.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (Rev. ed.). Doubleday.
- Schein, E. H., & Schein, P. A. (2021). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64, 361–388. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-113011-143809>.
- Taylor, F. W. (1911). *The principles of scientific management*. Harper & Brothers.
- Weiss, H. M., & Cropanzano, R. (1996). Affective events theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. En B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* (Vol. 18, pp. 1–74). JAI Press.
- World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.
- Yukl, G. (2023). *Leadership in organizations* (10th ed.). Pearson.