

# Neurofelicidad: Claves y estrategias de desarrollo de la empatía para el fomento de la felicidad en el ámbito laboral

Mariola H. Quesada<sup>(\*)</sup>

---

**Resumen:** En el mundo de los negocios, parte del éxito depende de que haya un entendimiento sólido entre las personas que forman parte de la organización, ya que la comunicación interpersonal juega un papel importante en la consecución de metas y en el desarrollo de un clima y ambiente positivo para el desempeño. Comunicación, empatía y felicidad son tres realidades inevitablemente unidas que facilitan nuestra realización personal, profesional, familiar y social. No es fácil, pero hay dos buenas noticias: la primera, es que es más fácil entender a alguien que pretender cambiarlo pasando del afán del dominio al afán del encuentro, y la segunda, que existen claves y estrategias de desarrollo de la empatía para el fomento de la felicidad en el ámbito laboral.

**Palabras clave:** Neurofelicidad - empatía - comunicación - felicidad - reciprocidad - claves y estrategias - clima y ambiente positivo - desempeño - realización - entendimiento - encuentro

[Resúmenes en inglés y portugués en la página 122]

---

<sup>(\*)</sup> Abogado (Universidad Autónoma de Madrid). Consultora y facilitadora en Liderazgo y Comunicación sector legal. Executive Coach & Management por Instituto de Empresa (IE Business School). Team Coach (IDDI Universidad Francisco de Vitoria). Máster Neurofelicidad Aplicada (Universidad de Valencia). [mariola@mariolaquesada.com](mailto:mariola@mariolaquesada.com)

Las personas empáticas son más queridas y respetadas, son respetuosas, solidarias y tienen una mentalidad más flexible por lo que ayudan a que los demás se sientan comprendidos y aceptados, mostrándose de forma auténtica tal y como son. Lo fundamental es establecer relaciones de respeto mutuo, reciprocidad y comprensión que llega, entre otras claves, desde la escucha empática.

Todos somos únicos y tenemos una profunda necesidad de ser comprendidos, valorados y respetados por los demás. Es por ello por lo que una de las claves para comunicar efec-

tivamente y poder tener influencia sobre los demás se resume en la frase: **busca primero entender y luego ser entendido**. Resulta difícil confiar en personas que antes de entender a los demás, se atreven a dar consejos, juzgar o sondear con el único propósito de imponer su único y personal punto de vista, sin contar con el del otro.

Cuando sentimos que somos comprendidos tendemos a comprender a los demás y esto es clave en la comunicación interpersonal y también entre equipos dentro de las organizaciones. Stephen Covey en su libro “Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva” habla de lo importante y efectivo que resulta comprender al otro para después, ser comprendido (5º hábito).

Las relaciones personales que se basen en la escucha empática garantizarán el éxito, además de fomentar relaciones más sanas entre las personas que trabajan en equipo dentro de las organizaciones.

¿Qué pasa con las personas que son empáticas y se sienten escuchadas? Simplemente que son más felices que las que sienten que sus necesidades no son comprendidas y no son escuchadas.

**¿Y que es la empatía?** La respuesta más extendida a esta pregunta suele ser “ponerse en los zapatos del otro”. “ponerse en la piel del otro” o “ponerse en el lugar de alguien” y es que las referencias a la empatía están muy integradas en el lenguaje coloquial de casi todos los idiomas. A la vista de estas referencias parece que la empatía es un proceso psicológico sencillo pero lo cierto es que no lo es. Ser empático es tener capacidad para comprender las emociones, lo que piensan y sienten los demás, y es un proceso complejo en el que la observación de los demás, la memoria, el conocimiento y el razonamiento se combinan para ponerlos al servicio de la comprensión del pensamiento y sentimiento del otro (Moya-Albiol, 2004). Ser empático no es fácil, en algunas personas es innato y en otras muy complicado, pero la buena noticia es que se puede aprender y desarrollar la comunicación empática que es una de las claves para la consecución de metas, mejora del clima laboral y ambiente positivo para el desempeño en las organizaciones.

Prueba de que el concepto está en continua transformación debido a los estudios e investigaciones científicas realizados hasta la actualidad, es que existe discrepancia y falta de acuerdo entre la comunidad científica sobre la definición del concepto “empatía” y sobre su verdadera naturaleza.

## Origen del concepto empatía

Fue Robert Vischer (1847-1933) quien en su tesis doctoral (1873) utilizó el término alemán *Einfühlung* para referirse a “sentirse dentro de”. El término fue utilizado por Theodore Lips (1851-1914) al hablar de la teoría de la compenetración y para referirse a la imitación que algunas personas hacen de otras (expresiones faciales, formas de comportarse, posturas). Según la teoría de la compenetración de Lips, la percepción de la emoción de otra persona despierta en nosotros los mismos sentimientos y es por ello que las investigaciones actuales sobre el cerebro, en parte, le dan la razón a su teoría.

En 1996, en la Universidad de Parma (Italia), el profesor y neurólogo Giacomo Rizzolatti y su equipo realizaron un estudio experimentando con monos cuando descubrieron un curioso grupo de neuronas. Las células cerebrales no sólo se encendían cuando el animal ejecutaba ciertos movimientos, sino que, simplemente con contemplar a otros hacerlo, también se activaban. Se les llamó neuronas espejo o especulares. El sistema de espejo permite hacer propias las acciones, sensaciones y emociones de los demás. Su potencial trascendencia para la ciencia es tanta que el especialista Vilayanur Ramachandran ha llegado a afirmar: “El descubrimiento de las neuronas espejo hará por la psicología lo que el ADN por la biología”

A partir de ese hallazgo casual, se observó que las neuronas espejo permitían captar la intención de los demás, y esto es fundamental para la empatía.

El experimento del equipo de Rizzolatti realizado con monos, marcó el inicio de numerosas investigaciones sobre el funcionamiento cerebral relacionado con la empatía en humanos utilizando la resonancia magnética funcional y la estimulación magnética transcraneal, demostrándose la existencia del sistema de neuronas en espejo en el ser humano, y en una serie de experimentos de imitación en los que se ha podido demostrar que cuando una persona tiene la intención de mirar para imitar se activan regiones temporales y frontales que se han asociado con el sistema de neuronas en espejo (Rizzolatti y Craighero, 2004). Esas neuronas no son ni puramente motoras ni puramente sensoriales, sino ambas a la vez. Las neuronas espejo son el fundamento de la empatía porque permiten captar las intenciones y las emociones de los demás.

Sobre las investigaciones realizadas, el director de teatro y cine Peter Brook en una entrevista, dijo que con el descubrimiento de las neuronas espejo, las neurociencias habían empezado a comprender lo que el teatro había sabido desde siempre.

## **Las bases neurológicas de la empatía para un cerebro feliz**

Nuestro cerebro está programado para imitar las acciones de los demás. Todos nacemos con un mecanismo de 43 músculos faciales que funcionan conjuntamente para revelar nuestras emociones. Hemos heredado esta herramienta tan sofisticada para la empatía a lo largo de millones de años de evolución. Saber lo que sienten los demás puede resultar muy útil, por ejemplo, si están contentos de vernos o no. Del mismo modo estamos programados para percibir claramente las emociones de los demás sin pensar en ello, simplemente sintiéndolo. El desarrollo de este instinto de la empatía dio a nuestros ancestros una ventaja antes de desarrollo del lenguaje. Algunos científicos creen que el instinto de la empatía fue el precursor del instinto del lenguaje, valga como ejemplo el cine mudo en el que las emociones se perciben sin necesidad de escuchar la palabra.

El Desarrollo de las técnicas de neuroimagen ha facilitado de manera espectacular el avance sobre el conocimiento de las estructuras neuronales implicadas en los variados comportamientos psicológicos y comportamientos de los individuos sobre los que se han aplicado estas técnicas. Y es por ello por lo que en los últimos años se ha incrementado

el número de estudios sobre el funcionamiento de los circuitos cerebrales implicados en la empatía.

Han sido muy numerosos los experimentos de laboratorio que han tratado de reproducir diversas situaciones de la vida cotidiana con un estímulo emocional (estímulos dolorosos, imágenes o sensaciones, estímulos somatosensoriales, etc.) y que podrían producir empatía. Estos estudios han demostrado que, entre otras estructuras, el córtex prefrontal y temporal, la amígdala, la ínsula y el córtex cingulado, desempeñan un papel fundamental en la empatía.

Un dato muy interesante es que las estructuras cerebrales antes señaladas guardarían semejanza con aquellas relacionadas con la agresión y la violencia (Moya-Albiol, 2004), por lo que los circuitos neuronales implicados en la empatía y la violencia podrían ser parcialmente similares. Actualmente, la importancia que se le da a la empatía está enfocada, entre otras razones, porque inhibe los comportamientos violentos y hace que las personas se preocupen por el bienestar de los demás. Esto tiene especial impacto en la resolución de conflictos y en la prevención del acoso en cualquier ámbito entre los que se encuentran las organizaciones.

Ser empático depende de un conjunto de factores biológicos y ambientales que frecuentemente interactúan entre sí, según diversos estudios científicos. Hay una parte que proviene de la genética y de cómo se ha conformado nuestro cerebro y otra relacionada con diversas sustancias químicas como la oxitocina que también está relacionada con la empatía. Un dato muy interesante para tener en cuenta es que el sistema de neuronas implicado en la empatía aparece en el neonato, pero solo se estimula a través de la interacción social y es en el momento de la lactancia cuando comienza a estimularse. Los niños aislados y sin interacciones tienen problemas para entender a los demás y empatizar, pudiendo ser por esto más violentos. Y es que es fundamental conocer que las comunicaciones entre neuronas que no se utilizan, se degeneran o atrofian. Por ello, es tan importante trabajar sobre las áreas del cerebro que activan la empatía mediante acciones que generen el desarrollo de este importante pilar de la inteligencia emocional.

En cuanto a los factores biológicos, estos también tienen su peso en el comportamiento empático y suelen ser modificables por la educación recibida, las experiencias vividas y el ambiente en el que nos desenvolvemos. Decimos que suelen ser modificables, porque no siempre lo son ya que hay diversos trastornos mentales que se caracterizan por la falta de empatía.

En el mundo de los negocios, parte del éxito depende de que haya un entendimiento sólido entre las personas que forman parte de la organización, ya que la comunicación interpersonal juega un papel importante en la consecución de metas y en el desarrollo de un clima y ambiente positivo para el desempeño. Comunicación, empatía y felicidad estas inevitablemente unidas y facilitan nuestra realización personal, profesional, familiar y social. La buena noticia es que es más fácil entender a alguien que pretender cambiarlo pasando del afán del dominio al afán del encuentro (Álvarez de Mon, 1995), y que existen claves y estrategias de desarrollo de la empatía para el fomento de la felicidad en el ámbito laboral que se van a desarrollar en este artículo.

## ¿Por qué en las organizaciones es importante saber escuchar y dialogar empáticamente?

La empatía es una competencia clave de la Inteligencia Emocional. Los directivos que son emocionalmente inteligentes trabajan con más humildad y eficacia por su claridad de objetivos, confianza en sí mismos y su poder para influir en sus colaboradores y stakeholders. La empatía favorece la comunicación interna eficaz y genera satisfacción y felicidad en los empleados mejorando el clima de la organización y afectando positivamente a la cultura organizativa.

Los individuos que trabajan para una compañía representan a la organización y son claramente asociados a ella (Schweitzer & Wilberg, 1999) y, por tanto, esos empleados satisfechos serán percibidos como tales por los stakeholders externos por lo que la reputación de la organización crecerá y afectará positivamente a su comunicación interna y externa. Disponer de estrategias y claves para el fomento de la empatía en el ámbito de las organizaciones contribuye a que la cultura organizativa sea una cultura saludable y requiere fomentar la comunicación interna fundamentada en una empatía sincera y auténtica (Goleman y Cherniss, 2005).

Según el psicólogo y neurocientífico de la Universidad de Valencia (España) Doctor Luis Moya Albiol, las nuevas tendencias de empresa muestran la relevancia de la empatía como aspecto básico a contemplar, debido fundamentalmente a la mayor capacidad de las personas empáticas a trabajar en equipo y a cooperar, y al hecho de que son personas más queridas por el resto del personal laboral.

Empatía y flexibilidad van inevitablemente unidas porque la primera facilita la percepción de las situaciones desde otra perspectiva (saliendo del “yo” para facilitar el encuentro) y la segunda, es la clave que, desde la escucha empática, abre nuevas opciones y percepciones sin juicios, sin consejos, sin Ego. Las personas empáticas suelen ser flexibles mentalmente y con capacidad para cooperar y trabajar en equipo y ello genera satisfacción y bienestar tanto personal como de las relaciones con otros colaboradores.

Desarrollando la empatía se fomenta la felicidad de empleados porque también facilita el compromiso y la motivación ya que una persona es capaz de implicarse más con su trabajo, incluso con ingresos bajos y trabajando más horas si se siente valorada, parte del equipo y si se la tiene en cuenta como persona. Se trata de fomentar la cooperación y la empatía como filosofía de la organización.

Las personas empáticas suelen detectar las necesidades, sentimientos y emociones de los demás con pequeñas acciones diarias como la escucha activa y por ello, se interesan por su bienestar, lo que es percibido por sus colaboradores como una muestra de solidaridad, respeto y flexibilidad que les hace sentirse más felices al encontrar muestras de afecto y receptividad en todos los ámbitos de su vida. Pero, la empatía tiene límites, y tan importante como conocer sus claves para desarrollarla, también lo es conocer la distinción entre empatía y simpatía.

Cuando estamos asumiendo como propios los sentimientos ajenos, estamos “simpatizando” con esa persona hasta el punto de sentir la misma emoción que la otra ella, lo que

puede reforzar su actitud y sensación sobre lo ocurrido. La empatía permite ver al otro desde otra posición, expresando la preocupación o afecto por lo que le ocurre, pero no dejándose llevar por su problema y acabar sintiéndote como si te ocurriese a ti mismo. Es cuando estas escuchando a la otra persona y esta se siente escuchada, pero lo haces desde ti. El límite está en llegar al punto en que has simpatizado y has hecho tuyo el estado mental y emocional de la otra persona (comprándolo) porque esa posición nos hace sentir mal y no ayuda al otro, ya que se ha producido un contagio emocional.

En las organizaciones es muy frecuente encontrar directivos no empáticos o simpáticos, cara y cruz de diferentes monedas porque la simpatía no es lo contrario a la falta de empatía. La clave está en situarse en otra posición (considerar la perspectiva de la otra persona) para escucharle activamente sin “comprar” su estado mental ni emocional. Cuando no hay empatía, la solución viene del poder (yo mando) y en ese caso, las personas sienten que no se las tiene en cuenta o que hay pensamientos erróneos o polarizados por parte de quien decide.

La cooperación está vinculada a la empatía ya que, como se ha comentado anteriormente, las personas que se sienten escuchadas empáticamente se implican más en las tareas de la empresa porque sienten que son tenidas en cuenta y, en el contexto de la empresa, los beneficios de la cooperación aumentan la cohesión de los equipos, los objetivos son comunes y todos salen beneficiados. El hecho de que todos puedan ganar conlleva efectos biológicos (nos sentimos mejor) y no solo psicológicos (baja la ansiedad). Al no haber afectación del cortisol al bajar la ansiedad, se incrementa levemente el sistema nervioso autónomo que hace que tengamos una sensación de placer que disminuye la ansiedad y el estrés, hay un aumento del rendimiento y mayor implicación en el trabajo (Moya Albiol, L. 2014).

## Claves y estrategias para desarrollar la empatía

*“La gente olvidará lo que dijiste, olvidará lo que hiciste, pero nunca olvidará lo que la hiciste sentir”.* Maya Angelou (poeta y escritora estadounidense)

Las aptitudes y destrezas emocionales como la empatía y el papel que juega en la comunicación interpersonal dentro de las organizaciones se pueden aprender y mejorar. El autoconocimiento o la capacidad para comprender y gestionar el ámbito interno de uno mismo es fundamental para conocer al otro y la clave es conocer el lado afectivo de la comunicación.

Se trata de conocer las claves y estrategias para fomentar la empatía en el ámbito laboral y facilitar un mayor entendimiento entre las personas con las que se trabaja, consiguiendo así un mayor bienestar. La mayor parte de nuestro tiempo diario lo pasamos trabajando, y es por ello por lo que **comunicación, empatía y felicidad** están relacionadas y unidas porque forman parte de nuestra realización profesional y personal.

Aristóteles en su libro *La Política*, sostenía que el hombre no es un ser solitario sino un ser social por naturaleza (Aristóteles, 2015). El ser humano está llamado a vivir en sociedad y

a relacionarse, así como a comunicarse con otros de su especie para sobrevivir. Como seres sociales estamos llamados a entendernos y de que lo consigamos o no, depende la felicidad. Se dice que una persona es juzgada en los primeros 10 a 20 segundos cuando se presenta a otra persona y que por eso “no hay una segunda oportunidad para causar una buena primera impresión”. Es importante tener en cuenta que las personas comunicamos con todo nuestro ser y que todo nuestro ser comunica, incluso antes de decir las primeras palabras. La gestión de la impresión que causamos es lo que se conoce como *impression management* o proceso por el que las personas (de una forma más o menos consciente) intentan gestionar y controlar la imagen que proyectan ante los demás para causar en ellos determinadas impresiones a todos los niveles: familiar, social, profesional, personal, etc. (Leary & Kowalsky, 1990). Lo anterior nos lleva a definir el concepto de reputación personal entendida como la consideración que se otorga a una persona basada en una serie de percepciones construidas a lo largo del tiempo fruto de la observación -directa o indirecta (a través de otros)- de la imagen que proyecta, sus características personales, sus logros y de la historia de sus comportamientos en los distintos entornos (Jácome, 2015). De esta definición se puede deducir que la imagen que una persona proyecta se haría más sólida cuando las impresiones se confirman; cuando no hay inconsistencia entre las expectativas que la persona genera y los resultados que obtiene. Cuando lo que se percibe es una integración o adecuación entre lo que la persona es, lo que dice y lo que hace (Karcmar & Tucker, 2014).

La gestión de las impresiones debe tenerse en cuenta cuando hablamos del desarrollo de la empatía dado que, transmitir empatía va más allá de causar una primera buena impresión. La empatía auténtica, la que nos permite conectar con los demás y hace que esta buena conexión perdure en el tiempo requiere que nuestros interlocutores perciban esa integridad entre lo que somos, lo que comunicamos y lo que los demás ven en nuestra forma de actuar y de comportarnos (Goleman, 1999; Anderson & Shirako, 2008; Jácome, 2015). Esta impresión sostenida en el tiempo es la que genera confianza en los colaboradores que hace que consigamos influenciar positivamente en los demás.

La idea anterior viene reforzada por los estudios del psicólogo estadounidense Howard Gardner, conocido por su teoría sobre las inteligencias múltiples<sup>1</sup>. Después de un Proyecto de investigación dentro del programa *The GoodWork Project*<sup>2</sup> en el que entrevistó a 1200 trabajadores y demuestra que hay malas personas que pueden tener pericia técnica, pero no son profesionales excelentes; porque sin principios éticos se puede tener dinero o poder, pero no se puede llegar a ser excelente. La excelencia, refiriéndonos a la empatía auténtica, se da cuando existe una coherencia entre lo que parece (comunica bien), lo que es (tiene buen carácter) y lo que hace (es competente). A esta empatía hace referencia Gardner cuando define uno de los siete tipos de inteligencia: la inteligencia interpersonal, que nos faculta para interactuar con otros. Este tipo de inteligencia nos ayuda a ver más allá, captar cosas de las otras personas que los sentidos externos no logran advertir, interpretar las palabras (comunicación verbal) y los gestos (comunicación no verbal) facilitando ponernos en el lugar de la otra persona y, por tanto, ponernos en disposición de comprenderla favoreciendo así la comunicación y las relaciones interpersonales.

Si esta integración no se produce, se corre el riesgo de utilizar la empatía como una herramienta de manipulación (Goleman&Cherniss, 2005). Sería una empatía artificial, enfocada al beneficio propio y no para el desarrollo y crecimiento mutuo.

La empatía es la dimensión base de para todas las competencias sociales que son importantes en el ámbito laboral (Goleman, 2014). Según este investigador se trata de uno de los factores de éxito más importantes en cualquier carrera y sus estudios han demostrado que cuanto más elevada es la posición del trabajador es una organización, más relevante es contar con buenas habilidades de comunicación y empatía. Queda patente que todos podemos mejorar y desarrollar esa competencia como otras tantas de inteligencia emocional y que ello supondrá un mayor rendimiento en el entorno laboral.

El reto reside en conseguir que se expanda a toda la organización y que no se quede en algunas áreas de esta.

Los beneficios para las empresas y organizaciones son varios:

- Evaluación de inteligencia emocional del candidato en los procesos de selección (influirá en la gestión de equipos, eficacia organizativa).
- Retención del talento de la empresa (pudiendo intervenir con eficacia cuando los colaboradores se sientan desmotivados o insatisfechos).
- Relaciones personales empáticas favorecen la comunicación interna que redundará en la satisfacción y felicidad de los empleados.

Según (Schweitzer & Wijnberg, 1999) los empleados satisfechos y felices serán percibidos como tales por los stakeholders externos haciendo que la reputación de la organización crezca y afecte positivamente a la comunicación externa de la firma.

Es básico que, si se quiere contribuir a una cultura organizativa saludable, se fomente la comunicación interna, basada en una empatía auténtica (no manipuladora) y para construir ese clima organizativo toda organización y empresa debe tomar conciencia sobre:

- Todo el mundo comunica (desde el conserje hasta el más alto directivo).
- Todo el mundo debe ser consciente de que comunica (con lo que dicen, lo que dejan de decir y con su sola presencia).
- Hay que creer en la comunicación (es el envoltorio de nuestras acciones) poniendo interés y esfuerzo.
- Predisposición a tener relaciones personales positivas.
- Constancia y esfuerzo para conseguir un cambio de clima laboral saludable. (Bel, 2017).

Tan importante como adquirir herramientas para el desarrollo de la empatía, es conocer claves para evitar la falta de empatía cuando se comunica. Son actitudes que deben tenerse en cuenta para establecer relaciones personales positivas y que pueden tener un impacto importante en la organización. La primera es generar **confianza** y para lograrlo lo importante es que los demás perciban coherencia entre lo que decimos y apariencia física con lo que hacemos y lo que somos. En segundo lugar, es importante saber gestionar el **feedback**



negativo cuando tengamos que darlo, la clave es: claridad, franqueza y forma amable pero firme dando razones consistentes (preferible un NO documentado y honesto). Es muy importante juzgar y evaluar solamente los hechos concretos, acciones, decisiones, pero no dar feedback a la persona o su intención. En tercer lugar, si se **pide feedback** a un superior, igual o subordinado, evitar ponerse a la defensiva y es mejor razonar, recapacitar para tomar mejores decisiones. En cuarto lugar, desarrollar la **escucha activa** para mejorar la comunicación y la empatía. En quinto lugar, esforzarse en **reformular** identificando la intención positiva sobre los argumentos contrarios para que haya reciprocidad en la escucha activa entre los interlocutores. Por último, cuando nos enfrentamos a críticas en el entorno laboral lo mejor es no centrarse en los motivos, para hacerlo en la razón que subyace para reconducir la crítica negativa hacia algo positivo que ayude a la mejora y el enriquecimiento.

Para finalizar, se hace indispensable hablar de las técnicas básicas de la escucha empática y del Rapport, tan necesarias para el fomento del bienestar y felicidad de los colaboradores en el ámbito de las organizaciones. Estas técnicas requieren: disposición mental (prepararse para escuchar) y afirmación de la escucha (mostrar al otro que se le está escuchando mediante señales verbales y no verbales).

### ¿Cómo escuchar de forma empática?

- Preguntando (evitando sonsacar, invitando a la reflexión y la apertura).
- Escuchando (no interrumpir, mostrar interés a través de señales verbales y no verbales).
- Reformulando (parafrasear o resumir lo que me ha dicho el interlocutor).

### ¿Y cómo se establece el Rapport?

La Programación Neurolingüística (PNL) cuenta con una técnica llamada Rapport que consiste en crear un ambiente de confianza mutua donde no haya juicios, distorsiones o malentendidos. La comunicación es como un baile y el Rapport sería la música que acompaña esa danza. El Rapport consta de cuatro pasos:

- Calibrar: observar la postura corporal de la persona (erguida, movimientos oculares, respiración, etc.)
- Escuchar lenguaje verbal (palabras) y paralingüístico (tono, velocidad).
- Acompasar: hacer de espejo de los dos pasos anteriores buscando tener un tono similar al del interlocutor, una postura similar, etc.
- Comprobación: si el Rapport está creado se puede hacer un ejercicio diferente para comprobar que el interlocutor acompasa a quien emite el mensaje.

La música del baile que representa el Rapport es a lo que debemos aspirar en comunicación y escucha empática porque desde esa atmosfera creada se potencia la confianza, la motivación, el compromiso, el bienestar y la felicidad y por ello, se consigue impactar positivamente en las personas que componen el capital humano de la organización que, sin duda, verá renovado su clima y mejorada su cultura empresarial.

## Notas

1. <https://howardgardner.com/multiple-intelligence/>
2. <https://thegoodproject.org/projects/the-good-work.project/>

## Fuentes bibliográficas

- Aristóteles (2014). *Retórica*. Ebook.
- Álvarez de Mo, S. (1995). *Comunicación y empatía*. IESE, FHN-295,06/95.
- Bel, I., (2017). *La empatía como fundamento de la comunicación interna*. Conferencia impartida en el marco de formación en empresas. IECO (Institute for Ethics in Communications and Organizations).
- Covey, S.R. (2015). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Ed. revisada y actualizada: La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa (Prácticos siglo XXI). Booket.
- Gardner, W.L. & Martinko, M.J. (1988). *Impression Management in Organizations*. Journal of Management , 14 (2). 321-328.
- Goleman, D. (2012). *Inteligencia emocional*. Editorial Kairós.
- Kacmar, K.M. & Tucker, R. (2014). *The moderating effect of supervisor's behavioral integrity on the relationship between regulatory focus and impression management*. Journal of Business Ethics, 1-12
- Moya Albiol, L. (2014). *La empatía, entenderla para entender a los demás*. Barcelona: Plataforma Actual.
- Moya Albiol, L. (2004). *Bases neuronales de la violencia humana*. Revista de Neurología, 38 (11), 1067-1075.
- Rizzolatti, G. y Corrado Sinigaglia (2006). *Las neuronas en espejo: los mecanismos de la empatía emocional*. Editorial Paidós. Barcelona, 2006

---

**Abstract:** In the business world, part of the success depends on there being a solid understanding between the people who are part of the organization, since interpersonal communication plays an important role in the achievement of goals and in the development of a climate and positive environment for performance. Communication, empathy and hap-

piness are three inevitably linked realities that facilitate our personal, professional, family and social fulfillment. It is not easy, but there are two pieces of good news: the first is that it is easier to understand someone than to try to change them from the desire to dominate to the desire to meet, and the second is that there are keys and strategies for developing empathy for the promotion of happiness in the workplace.

**Keywords:** Neurohappiness - empathy - communication - happiness - reciprocity - keys and strategies - climate and positive environment - performance - realization - understanding - meeting.

**Resumo:** No mundo dos negócios, parte do sucesso depende de haver um sólido entendimento entre as pessoas que fazem parte da organização, pois a comunicação interpessoal desempenha um papel importante no alcance de metas e no desenvolvimento de um clima e ambiente positivo para desempenho. Comunicação, empatia e felicidade são três realidades inevitavelmente ligadas que facilitam nossa realização pessoal, profissional, familiar e social. Não é fácil, mas há duas boas notícias: a primeira é que é mais fácil entender alguém do que tentar mudá-lo do desejo de dominar para o desejo de conhecer, e a segunda é que existem chaves e estratégias de desenvolvimento da empatia para a promoção da felicidade no ambiente de trabalho.

**Palavras-chave:** Neurofelicidade - empatia - comunicação - felicidade - reciprocidade - chaves e estratégias - clima e ambiente positivo - performance - realização - compreensão - encontro.

[Las traducciones de los abstracts fueron supervisadas por su autor]

---