CIÊNCIAS SOCIALMENTE APLICÁVEIS E HUMANIDADES:

SABERES, PRÁTICAS E HORIZONTES DE INVESTIGAÇÃO

JESÚS RIVAS GUTIÉRREZ
(ORGANIZADOR)

VOL II

EDITORA ARTEMIS
2025

CAPÍTULO 15

LÍDERES CONSCIENTES: ABORDANDO EL CONFLICTO PARA EL ALTO DESEMPEÑO EMOCIONAL

Data de submissão: 14/10/2025
Data de aceite: 03/11/2025

Karen Pérez Molina[1]
Fundación Liderazgo Chile
Programa Master Internacional en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas

Verónica Fuenzalida[1]
Fundación Liderazgo Chile
Programa Master Internacional en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas

RESUMEN: Este artículo presenta la aplicación de una propuesta que combina la educación emocional, las neurociencias aplicadas y el coaching para desarrollar líderes conscientes, capaces de abordar los conflictos como oportunidades de crecimiento. Se basa en el trabajo de aplicación final del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de la Fundación Liderazgo Chile (FLICH), cuyo objetivo fue promover la competencia social mediante la consciencia del conflicto, fortaleciendo un desempeño emocional regulado en líderes organizacionales. El proceso se realizó en 2024 con nueve líderes de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, en un contexto marcado por innovación y cambio. Se utilizó un diseño cualitativo, experiencial y reflexivo, aplicando la metodología FLICH en siete pasos, con dos talleres virtuales que incorporaron coaching ontológico, educación emocional, neurociencia aplicadas e indagación apreciativa. Como instrumentos se emplearon encuestas diagnósticas, entrevistas apreciativas, simulaciones, role playing, dinámicas de alfabetización emocional y construcción colaborativa de herramientas. El análisis cualitativo consideró compromisos, reflexiones y testimonios recogidos en los talleres. Los resultados muestran un incremento en la conciencia emocional individual y colectiva, la resignificación del conflicto como espacio de aprendizaje, la apropiación de recursos prácticos como las "tres historias" y los "seis sombreros", así como un mayor sentido de confianza y cohesión en el equipo. Se concluye que integrar estos enfoques facilita liderazgos capaces de gestionar el conflicto con apertura, empatía y perspectiva constructiva. Este trabajo sugiere que programas formativos que articulen estas disciplinas pueden aportar a entornos laborales más saludables, creativos y colaborativos, destacando la relevancia de integrar el aprendizaje neuroemocional en el liderazgo actual.

PALABRAS CLAVE: educación emocional; gestión de conflictos; competencia social.

[1] Fundación Liderazgo Chile, Santiago, Chile.

1. INTRODUCCIÓN

En un entorno organizacional cada vez más volátil, incierto, complejo y ambiguo (V.U.C.A.), los líderes enfrentan el desafío de gestionar equipos en constante transformación, tomar decisiones bajo incertidumbre y adaptarse a un ritmo tecnológico acelerado. Según Goleman (1995), seguimos abordando estos desafíos con recursos emocionales diseñados para un mundo muy distinto, mientras que Harari (2018) advierte que la flexibilidad emocional será una habilidad crucial para transitar el siglo XXI.

La evidencia actual muestra que, hacia 2025, el estrés laboral y las culturas organizacionales tóxicas continúan afectando de forma crítica la salud mental y la productividad en la región. En Chile, el último *Termómetro de Salud Mental* (junio 2025), elaborado por la ACHS y la Pontificia Universidad Católica, indica que un 13 % de la población presenta síntomas moderados o severos de depresión, con una brecha significativa: 19,5 % en mujeres frente a 6 % en hombres (ACHS & UC, 2025). Además, un 19 % reporta sentirse regularmente aislado, mientras que el consumo problemático de alcohol alcanza el 10 %. A nivel latinoamericano, el informe *Health on Demand* 2025 confirma que la salud mental sigue siendo una prioridad estratégica, respaldando la estimación previa de que "4 de cada 10 latinoamericanos se sienten estresados por su trabajo" (Mercer Marsh Benefits, 2025).

En este escenario, los conflictos laborales son cada vez más frecuentes y suelen percibirse como amenazas, generando miedo, frustración y actitudes evasivas. Bisquerra (2000) destaca que el desarrollo de competencias emocionales para anticipar y gestionar los conflictos de forma constructiva es clave para el bienestar individual y organizacional. La intensificación de los conflictos, junto con el miedo y la ansiedad que habitualmente los acompañan, impacta directamente en la productividad, la innovación y la salud emocional de los equipos. Este trabajo de aplicación aborda precisamente la carencia de competencias sociales que muchos líderes exhiben al enfrentar conflictos, mostrando dificultades para regular sus propias emociones y las de sus colaboradores, y limitándose a considerar estas situaciones como problemas a evitar en lugar de oportunidades para crecer.

Desde este escenario surge la necesidad de fundamentar esta propuesta en cuatro pilares conceptuales que sostienen el desarrollo de un liderazgo consciente para el alto desempeño emocional. En primer lugar, la educación emocional, entendida según Bisquerra (2000, 2019) como un proceso educativo continuo y permanente que potencia la competencia emocional, permitiendo tomar conciencia, comprender y regular las emociones propias y las de los demás, resultando esencial para el bienestar en

contextos donde el conflicto es frecuente. En segundo lugar, las neurociencias aplicadas, que explican cómo el cerebro reacciona ante el estrés o el conflicto; autores como Rada (2024) y Aldana (2024) destacan fenómenos como el secuestro amigdalar, que inhibe las funciones ejecutivas, y subrayan la plasticidad cerebral como oportunidad de entrenar respuestas más adaptativas. En tercer lugar, el coaching ontológico y la indagación apreciativa, que a partir del modelo OSAR de Echeverría (2011) y el enfoque de Cooperrider y Whitney (2013), permiten observar, interpretar y actuar desde nuevas posibilidades, explorando lo mejor de las personas y generando espacios de confianza y aprendizaje colectivo. Finalmente, el liderazgo consciente y resonante, que Goleman (2014) describe como la capacidad de sintonizar emocionalmente con el entorno, gestionando emociones propias y del equipo, mientras que Lencioni (2005) sostiene que la confianza es la base para que los equipos aborden el conflicto sin miedo, transformándolo en oportunidades de fortalecimiento relacional.

A diferencia de los enfoques tradicionales que interpretan el conflicto solo como un problema a resolver, aquí se plantea una mirada más generativa, en la que el conflicto se concibe como un motor para el desarrollo personal y organizacional, promoviendo una cultura de diálogo y colaboración que aspira a generar entornos laborales más saludables y productivos.

Este artículo se basa en el Trabajo de Aplicación del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de la Fundación Liderazgo Chile (FLICH), realizado en 2024 con líderes de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá. El objetivo general de dicho trabajo fue promover la competencia social mediante la consciencia del conflicto en líderes organizacionales, para potenciar un desempeño emocional regulado. Sus objetivos específicos fueron:

1. Concientizar cómo se procesan los conflictos en la persona desde la mirada del coaching.
2. Concientizar cómo se procesan los conflictos en la persona desde la mirada de las neurociencias.
3. Conocer herramientas de coaching y educación emocional para el abordaje del conflicto considerando los procesos emocionales.
4. Propiciar reflexiones de lo vivido y compromisos para que los líderes implementen mejoras en el futuro.

Este artículo tiene por objetivo sistematizar y compartir el proceso, los hallazgos y reflexiones emergentes de este trabajo de aplicación, diferenciándose del objetivo general que guió la intervención directa con los participantes.

2. METODOLOGÍA

2.1. ENFOQUE DEL TRABAJO

Este trabajo se desarrolló como proyecto de aplicación final del máster, con un diseño cualitativo, experiencial y reflexivo, centrado en el aprendizaje situado y la transformación personal y colectiva. El proceso integró herramientas del coaching ontológico, modelos de neurociencia afectiva y educación emocional, dentro del marco metodológico FLICH, estructurado en siete pasos: la persona, la emoción consciente, el aprendizaje, la reflexión, las acciones, la toma de decisiones y la evaluación.

2.2. CONTEXTO Y PARTICIPANTES

Se trabajó con nueve líderes de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana (Bogotá), en roles que abarcan desde dirección general hasta coordinación de innovación, servicios, colecciones, humanidades digitales y gestión de datos. Este equipo enfrenta un proceso de transformación organizacional bajo el lema: "Transformación de nuestras bibliotecas desde la innovación".

2.3. PROCESO DE APLICACIÓN Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

El trabajo se estructuró en cinco momentos principales, conceptualizados como un ascenso a la cima de una montaña para alcanzar un liderazgo consciente y resonante:

1. Preparación del sendero: reunión inicial para conocer el contexto, establecer expectativas y generar un espacio de confianza.
2. Chequeo del equipamiento: diagnóstico a través de una encuesta para indagar percepciones, emociones y estrategias previas frente a los conflictos.
3. Campamento base (Taller 1): exploración de respuestas emocionales ante el conflicto mediante check-in emocional, entrevistas apreciativas sobre experiencias exitosas, simulación de conflicto con observación según el modelo de Lencioni y distinciones entre juicios y afirmaciones.
    - Objetivo: reconocer las propias reacciones emocionales y reflexionar sobre su impacto en el bienestar individual y del equipo.
4. Ascenso a la cima (Taller 2): integración de herramientas prácticas para abordar los conflictos positivamente, a través de la revisión de compromisos previos (revisión cartográfica), role playing para vivenciar el secuestro amigdalar y la inhibición prefrontal, introducción al S.A.R.A. y la plasticidad cerebral, "las tres historias" de Ury, los "Seis sombreros para pensar" de

De Bono, dinámicas de alfabetización emocional y diseño de “arneses de herramientas” colaborativos.

- Objetivo: identificar y practicar estrategias concretas para anticipar y gestionar conflictos de manera constructiva.

5. Celebración del hacer cumbre: espacio final para reflexionar sobre los aprendizajes, comprometer acciones futuras y recoger impresiones junto al director general de la biblioteca, quien destacó el impacto en la autoconciencia emocional y el liderazgo colaborativo.

2.4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

Se invitó a los participantes a formar parte de este trabajo de aplicación, quienes voluntariamente aceptaron. Al inicio, se establecieron acuerdos para garantizar la confidencialidad y el anonimato de la información recolectada. Además, el proceso fue revisado y aprobado por el comité de ética de la institución, cumpliendo todas las normativas éticas y legales pertinentes.

2.5. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

El análisis de este trabajo se realizó desde un enfoque cualitativo, recogiendo las reflexiones, compromisos y testimonios expresados por los participantes en las distintas etapas del proceso, lo que permitió identificar categorías significativas vinculadas al desarrollo del liderazgo consciente, la resignificación del conflicto y el fortalecimiento de la confianza y la cohesión grupal.

3. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Los resultados de este trabajo se estructuran en torno a los objetivos específicos planteados, mostrando no solo el impacto alcanzado en cada uno, sino también cómo estos hallazgos dialogan con la literatura que fundamenta la propuesta. Si bien el diseño fue cualitativo y experiencial, se incluyeron datos simples (frecuencias y porcentajes) obtenidos de encuestas diagnósticas y de cierre, que complementan el análisis interpretativo y permiten ilustrar el estado inicial y final del grupo.

3.1. DIAGNÓSTICO INICIAL: PUNTO DE PARTIDA

El diagnóstico inicial reveló que más del 77% de los participantes experimenta conflictos con frecuencia, y que la mitad se siente inquieto al enfrentarlos, evaluando

sus herramientas como solo medianamente suficientes. Este panorama, junto con el contexto de transformación e innovación que vive la biblioteca, subraya la importancia de desarrollar competencias socioemocionales, coincidiendo con lo que Bisquerra (2000) destaca al señalar que gestionar las emociones de forma consciente es clave para crear entornos laborales saludables.

3.2. OBJETIVO 1: CONCIENTIZAR EL PROCESAMIENTO DEL CONFLICTO DESDE EL COACHING

Este objetivo se trabajó a través de entrevistas apreciativas, simulaciones y distinciones entre juicios y afirmaciones. Desde el inicio, los participantes conectaron con experiencias exitosas en la gestión de conflictos, abriéndose a explorarlos como oportunidades. Esto refleja lo que Cooperrider y Whitney (2013) proponen al sostener que el enfoque apreciativo posibilita observar nuevas realidades a partir de lo mejor de uno mismo y del equipo.

Durante las reflexiones surgieron compromisos como:

"Ejercitar mi capacidad como observador de diferenciar entre juicios y afirmaciones",

"Aprender a amar el conflicto",

"Escucha atenta y resonancia".

Estos aprendizajes muestran un tránsito desde el miedo hacia la posibilidad, alineándose con Lencioni (2005), quien señala que la confianza es el suelo que permite abordar el conflicto sin temor, transformándolo en un espacio de crecimiento colectivo.

3.3. OBJETIVO 2: CONCIENTIZAR EL CONFLICTO DESDE LA NEUROCIENCIA

Mediante un role playing, los participantes vivieron en primera persona cómo las emociones intensas pueden secuestrar el juicio racional (secuestrando la amígdala e inhibiendo la corteza prefrontal), para luego explorar el concepto de plasticidad cerebral y su potencial adaptativo. Esta experiencia práctica confirma lo que Rada (2024) y Begley (2022) afirman: que el cerebro adulto puede entrenarse para modular sus reacciones y así sostener conversaciones difíciles de manera más regulada y constructiva.

"Entender lo que ocurre en el cerebro permite asumir con más calma y consciencia las reacciones propias y del equipo", comentó un participante, evidenciando el impacto del aprendizaje neuroemocional.

3.4. OBJETIVO 3: CONOCER HERRAMIENTAS DE COACHING Y EDUCACIÓN EMOCIONAL

Durante los talleres se introdujeron herramientas como los seis sombreros de De Bono, las tres historias de Ury, el feedforward, el meta momento y dinámicas de alfabetización emocional. La co-creación de "arneses de herramientas" por los propios participantes mostró cómo estas estrategias fueron interiorizadas, permitiendo anticipar y gestionar conflictos desde un liderazgo más consciente.

Esto coincide con lo que describe Echeverría (2011) al hablar del observador que somos y cómo cambiarlo expande posibilidades, así como con Cooperrider y Whitney (2013) en su propuesta de diseñar espacios de diálogo apreciativo incluso en medio de tensiones.

Al cierre, expresaron:

"Me llevo el dinamismo de las experiencias",

"Que son un grupo compacto, con mucha confianza, eso resonó muy fuerte entre nosotros."

3.5. OBJETIVO 4: REFLEXIONAR Y COMPROMETER MEJORAS FUTURAS

A través de la revisión cartográfica, los check-outs finales y compromisos personales, los participantes reforzaron aprendizajes y proyectaron su aplicación. Como señala Goleman (1995), el liderazgo resonante surge de la conciencia emocional propia y colectiva, lo que se evidenció en comentarios como:

"Me llevo el crear conciencia, sentir que logramos integrar y pudimos alcanzar los objetivos del aprendizaje."

"Me llevo la resonancia de mi actuar, cómo hacer consciente eso y colocarlo al servicio de mi equipo."

"Me llevo la pasión por lo que hacen y eso resuena entre nosotros, poder copiar la misma onda."

Al finalizar, el 55,6% indicó que todo lo visto en los talleres fue un aporte, mientras que el 44,4% afirmó que aportó bastante, destacando como conceptos clave: conciencia, emociones, resonancia y aprendizaje.

3.6. IMPACTO PERCIBIDO POR LA ORGANIZACIÓN

El director general, Andrés Felipe Echavarría Ramírez, expresó:

"Me llevo muchas herramientas muy valiosas para manejar no solo el conflicto,

sino incluso nuestra inteligencia emocional. Me llevo también una responsabilidad más grande porque hay un tema de conciencia en mi rol... Tener herramientas, recursos y estrategias claras con el manejo de las emociones nos va a facilitar muchas cosas, construir cómo vamos a trabajar, y nos acelera ese camino hacia la autogestión. Fue un regalo maravilloso."

Esta valoración final conecta con Goleman (2014) sobre el impacto colectivo del liderazgo emocional, que va más allá del desempeño individual para influir en la cultura del equipo.

Lo que emergió del proceso se organizó según los objetivos específicos planteados en la propuesta, evidenciando cómo cada uno de los objetivos planteados se fue cumpliendo a lo largo del trabajo.

- **Diagnóstico inicial:** reveló que más de la mitad de los líderes experimentan conflictos con frecuencia; un 50 % se siente inquieto al enfrentarlos, y calificaron como medianamente suficientes sus herramientas para abordarlos.
- **Objetivo 1: Concientizar cómo se procesan los conflictos desde el coaching**
  Este objetivo se trabajó a través de entrevistas apreciativas, simulaciones de conflicto y distinciones entre juicios y afirmaciones. Se promovió una apertura hacia nuevas posibilidades, donde surgieron compromisos como "*ejercitar mi capacidad como observador de diferenciar entre juicios y afirmaciones*" y *"aprender a amar el conflicto*". Durante el cierre, los participantes expresaron:

  > *"Que debemos conocernos a nosotros mismos en primer lugar, quiénes somos como observadores."*
  >
  > *"Me llevo la reflexión y la oportunidad de compartir con aquellos que no lo hacemos a diario y al hacerlo descubrimos un lenguaje muy rico."*
  >
  > *"Me llevo la experiencia vivida desde la creatividad, que nos obliga a vernos como nos percibimos a nosotros mismos y cómo nos ve el otro."*
- **Objetivo 2: Concientizar cómo se procesan los conflictos desde las neurociencias**
  Mediante un role playing se ilustró el proceso del S.A.R.A., el secuestro amigdalar y la inhibición prefrontal, promoviendo conversaciones sobre cómo las emociones pueden secuestrar la racionalidad. Los participantes destacaron cómo "entender lo que ocurre en el cerebro permite asumir con más calma y consciencia las reacciones propias y del equipo".
- **Objetivo 3: Conocer herramientas de coaching y educación emocional**
  Se introdujeron herramientas como las "tres historias" de Ury, los "seis

sombreros" de De Bono, el feedforward y los "arneses de herramientas" co-creados colaborativamente. Al finalizar, destacaron:

"Me llevo el dinamismo de las experiencias."

"Que son un grupo compacto, que las herramientas aplicadas están trabajadas con tiempo y experiencia, con mucha confianza entre el equipo, y eso resonó muy fuerte entre nosotros como participantes."

- **Objetivo 4: Reflexionar y comprometer mejoras futuras**
  Las revisiones cartográficas y el check-out final facilitaron compromisos para replicar lo aprendido. Algunos testimonios fueron:

  "Me llevo el crear conciencia, sentir que se logró la integración y pudimos alcanzar los objetivos del aprendizaje, para el manejo del conflicto y del rol que desempeñamos."

  "Me llevo el que, al saber que somos seres conscientes de nuestras habilidades, cómo podemos y debemos relacionarlas con nuestro equipo."

  "Me llevo la resonancia de mi actuar, mis posiciones, cómo hacer que sea consciente de ello y colocarlas al servicio de mi actuar."

  "Me llevo la pasión por lo que hacen y eso resuena entre nosotros, poder copiar la misma onda."

Además, el director general Andrés Echavarría expresó:

"Me llevo muchas herramientas, herramientas muy valiosas y poderosas para manejar en nuestro día a día, no solamente el conflicto, sino incluso hasta como es nuestra inteligencia emocional. Me llevo también una responsabilidad más grande, porque hay un tema de tener conciencia en mi rol en el proceso como líder.

Me llevo también un montón de aprendizajes personales, porque en la medida que los ejercicios iban pasando también me cuestionaba mucho mi reacción, mi reflexión, mi comprensión de lo que estaba pasando.

Entonces tener herramientas, recursos, pero también unas estrategias muy claras con el manejo de las emociones para todo el equipo nos van a facilitar muchas cosas, concertar cómo vamos a trabajar, cómo vamos a construir, cómo vamos a crear estrategias y nos va acelerando ese camino hacia el tema de la autogestión y justo con los puntos más críticos. Ustedes le dieron un valor esencial al tema que desde el inicio, me gustó muchísimo, el tema de las emociones, no sólo del conflicto, sino las emociones y cómo las emociones se gestionan para esa situación de conflicto.

*La verdad es que fue un regalo maravilloso, y tengo todo el agradecimiento. Y como le comencé a los chicos me encantó porque también aprendieron no sólo de lo que ustedes transmitieron, sino también de su forma de trabajo, y eso n*os dio un regalo extra"

4. CONCLUSIONES

Este trabajo de aplicación resalta la relevancia de integrar la educación emocional, el coaching, la indagación apreciativa y los conocimientos neurocientíficos en la formación de líderes, especialmente en contextos organizacionales desafiantes. Al comprender fenómenos como el secuestro amigdalar y ejercitar prácticas que fomentan la conciencia emocional, los líderes pudieron anticipar y gestionar los conflictos no como amenazas, sino como oportunidades para crecer y fortalecer sus equipos. Esto coincide con lo que sostiene Lencioni (2005), al señalar que la confianza es el cimiento que permite a los equipos abordar los conflictos sin temor, transformando las diferencias en aprendizajes colectivos. La metodología FLICH facilitó vivenciar el conflicto desde un espacio emocional consciente, permitiendo explorar alternativas de acción y consolidar decisiones más alineadas con el bienestar individual y grupal. Este enfoque generativo no solo potenció el desempeño emocional de cada líder, sino que también impactó en la cultura organizacional, promoviendo apertura, empatía y aprendizaje continuo.

Este proceso abre preguntas importantes que invitan a seguir investigando y profundizando:

- ¿De qué manera la comprensión de los procesos neurocientíficos durante un conflicto —particularmente el secuestro amigdalar— influye en la calidad de las decisiones que toman los líderes?
- ¿Cómo impacta la educación emocional en el ejercicio real del liderazgo al enfrentarse a situaciones de alta tensión?
- ¿Qué rol juegan las herramientas de coaching e indagación apreciativa en las prácticas diarias de un líder consciente para sostener conversaciones difíciles y fomentar entornos de confianza?

En cuanto al logro de los objetivos propuestos, este trabajo de aplicación dejó huellas significativas:

- En relación con el primer objetivo, los líderes aprendieron a identificar y reinterpretar sus reacciones ante el conflicto desde la perspectiva del coaching, abriendo espacios internos para observarse con mayor amplitud.
- Con el segundo objetivo, pudieron comprender de manera vivencial cómo los procesos neurobiológicos, como el secuestro amigdalar, influyen en sus decisiones y en las dinámicas colectivas.
- Gracias al tercer objetivo, incorporaron diversas herramientas prácticas que les facilitarán abordar los conflictos con mayor flexibilidad y efectividad, integrando modelos apreciativos y estrategias concretas.

- Finalmente, en sintonía con el cuarto objetivo, reflexionaron profundamente sobre lo vivido, establecieron compromisos genuinos y proyectaron la aplicación de estos aprendizajes en sus propios equipos, sentando las bases para una gestión emocional más consciente y resonante.

4.1. PREGUNTAS APRECIATIVAS QUE ILUMINAN EL FUTURO

Este trabajo también deja abiertas preguntas que invitan a soñar colectivamente con entornos laborales donde la emocionalidad sea reconocida como una fuerza vital que impulsa el bienestar, la creatividad y el florecimiento compartido: ¿Qué transformaciones positivas podrían gestarse en nuestros equipos y organizaciones si incluimos la educación emocional de los líderes como un pilar estratégico y humano?

¿Cómo se verían los diálogos en nuestros equipos si comenzáramos a abrir espacios seguros donde expresar emociones sea bienvenido, escuchado y valorado?

¿Qué posibilidades extraordinarias emergerían si derribáramos el tabú de que hablar de emociones en el trabajo es un riesgo, y en cambio lo entendiéramos como un acto de coraje y conexión auténtica?

¿Cómo podríamos co-crear culturas donde el liderazgo consciente sea el punto de partida para innovar, confiar y crecer juntos, desde lo más humano que nos habita?

Este trabajo sugiere que, al integrar estos enfoques, es posible no solo mejorar el desempeño emocional individual, sino también contribuir al desarrollo de una cultura organizacional más saludable, capaz de ver el conflicto como un catalizador para la innovación y el fortalecimiento de los vínculos.

5. AGRADECIMIENTOS

Agradecemos a nuestras compañeras Laura Leto, María Jesús Silva y a nuestro compañero Enrique Pérez, del Máster en Educación Emocional y Neurociencias Aplicadas de FLICH, por su valiosa participación en el desarrollo de este trabajo de aplicación que sustenta este artículo.

Asimismo, expresamos nuestro profundo reconocimiento a los líderes y equipos de la Biblioteca General Alfonso Borrero Cabal de la Pontificia Universidad Javeriana en Bogotá, por abrirnos sus puertas, compartir generosamente sus experiencias y permitir que este proceso tuviera un impacto tan significativo.

REFERENCIAS

Asociación Chilena de Seguridad & Pontificia Universidad Católica de Chile. (2025). *Undécima ronda del Termómetro de la Salud Mental en Chile*. ACHS. https://www.achs.cl/centro-de-noticias/noticia/2025

Bisquerra, R. (2000). *Educación emocional y bienestar*. México: Praxis.

Begley, S. (2022) Entrena tu Mente, Cambia tu Cerebro. Barcelona, España

Cooperrider, D., & Whitney, D. (2013). *Indagación apreciativa*. Buenos Aires: Granica.

De Bono, E. (1985). *Seis sombreros para pensar*. Barcelona: Paidós.

Echeverría, R. (2011). *Coaching ontológico*. Barcelona: Gránica.

Goleman, D. (1995). *Inteligencia emocional*. México: Vergara.

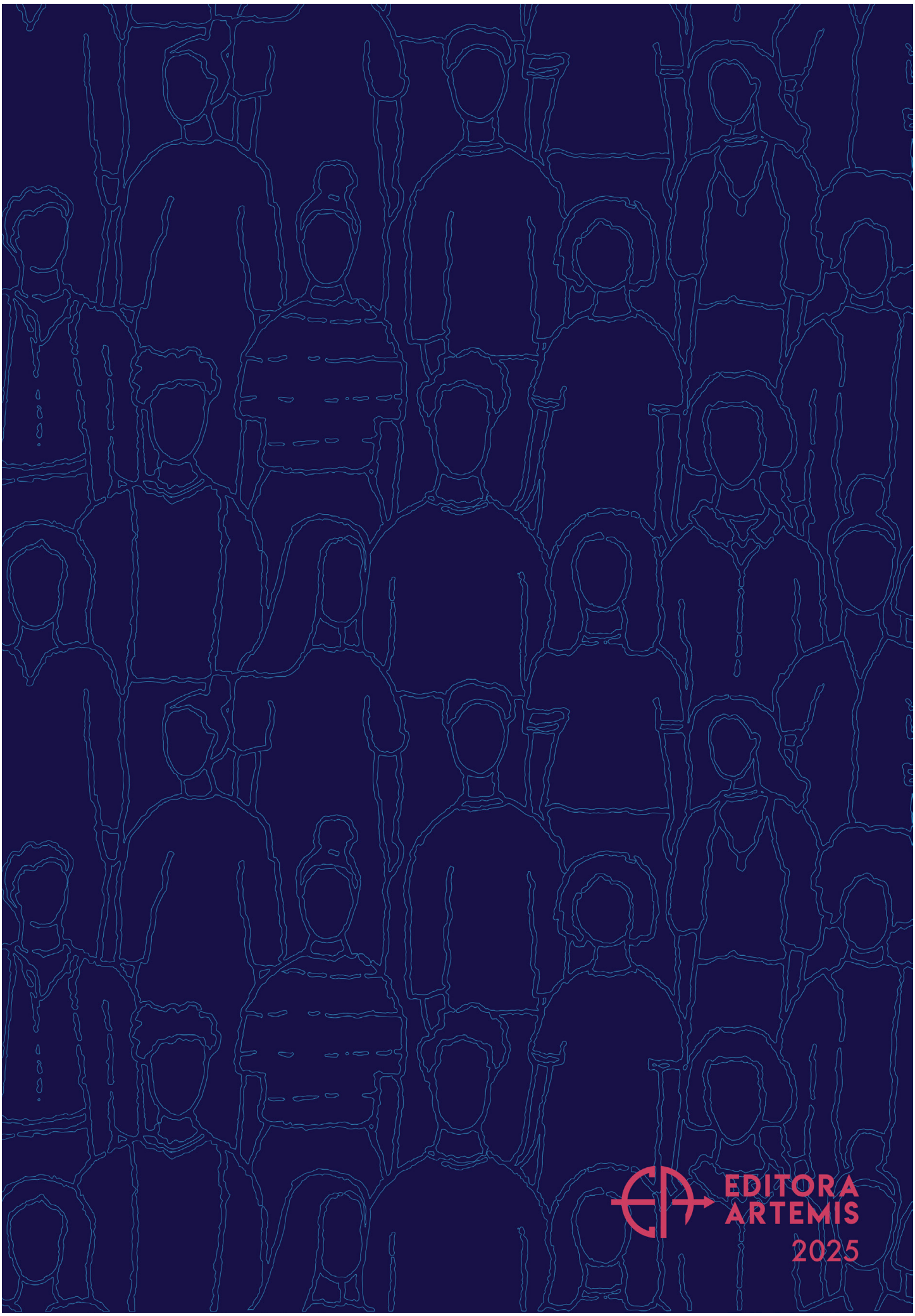
Lencioni, P. (2005). *Las 5 disfunciones de un equipo*. Santiago de Chile: Empresa Activa.

Losada, M. (2004). *El papel de la positividad en el desempeño de los equipos*. University of Michigan.

Mercer Marsh Benefits. (2025). *Health on Demand 2025: Decline in employee well-being signals need for innovative, personalized health benefits*. Mercer. https://www.mercer.com

Rada, V. (2024). *Neurociencia aplicada y liderazgo emocional*. Santiago de Chile: FLICH.

Ury, W., Brett, J., & Goldberg, S. (2016). Obtenga el Sí: El arte de Negociar sin Ceder. Santiago de Chile: Editorial Penguin.



EDITORA ARTEMIS
2025