

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAGÍSTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

RELACIÓN ENTRE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL DE LOS LÍDERES Y LA
MOTIVACIÓN Y SATISFACCIÓN DE SUS COLABORADORES

Ana Lucía Manggiarotti

Virginia Morales

Paula Valdez

Tutora de tesis: Silvia Bortagaray

Montevideo

URUGUAY

2024

Resumen

En los últimos años, el concepto de inteligencia emocional ha ganado relevancia, complementando el tradicional coeficiente intelectual en la evaluación del rendimiento laboral. La inteligencia emocional implica la habilidad para reconocer, entender y gestionar tanto las emociones propias como las de los demás, y ha demostrado ser crucial para la creación de un ambiente de trabajo positivo.

Este enfoque integral considera a la persona como un ser completo, donde las competencias emocionales juegan un papel tan importante como las habilidades cognitivas. En particular, la motivación y satisfacción de los colaboradores se ha identificado como un factor fundamental para el rendimiento organizacional, ya que están estrechamente vinculados con la productividad, la satisfacción laboral y la retención del talento.

En este marco, los líderes con alta inteligencia emocional pueden crear un entorno de trabajo más positivo y motivador, lo que a su vez fomenta una mayor eficiencia y satisfacción entre los empleados.

En un mercado laboral cada vez más orientado hacia el bienestar y la satisfacción del empleado, entender cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en estos aspectos se vuelve esencial para desarrollar estrategias efectivas de liderazgo y gestión. Este estudio busca explorar la influencia de la inteligencia emocional del líder en la satisfacción y motivación de sus colaboradores.

La evaluación de la información evidenció que los líderes con elevados grados de inteligencia emocional generan ambientes laborales más positivos, lo cual incrementa la motivación y satisfacción de sus equipos. La presente investigación concluye que el fomento de habilidades

emocionales en los líderes es fundamental para optimizar el desempeño y el ambiente laboral dentro de las organizaciones.

Palabras Clave: Inteligencia emocional, Liderazgo, Motivación laboral, Satisfacción de los colaboradores.

TABLA DE CONTENIDOS

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 6 |
| 2. OBJETIVOS | 8 |
| 2.1. OBJETIVO GENERAL | 8 |
| 2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS | 8 |
| 2.3. PREGUNTA AL PROBLEMA | 8 |
| 2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN | 8 |
| 2.5 RESULTADOS A OBTENER | 9 |
| 3. METODOLOGÍA | 10 |
| 3.1 DEFINICIÓN DEL PARADIGMA Y ENFOQUE | 10 |
| 3.1.1. Paradigma empírico analítico | 10 |
| 3.1.2. Alcance del estudio | 11 |
| 3.1.3. Diseño de trabajo | 12 |
| 3.1.4. Población y muestra | 12 |
| 3.1.5. Variables | 12 |
| 3.1.6. Técnicas de recolección de información | 12 |
| 3.1.7. Fuentes de información | 13 |
| 4. MARCO CONCEPTUAL | 14 |
| 4.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL | 14 |
| 4.1.1. Definiciones | 16 |
| 4.1.2. Conceptos clave | 17 |
| 4.1.3. Teoría de la Inteligencia Emocional | 19 |
| 4.1.4. Tipos de Inteligencia Emocional | 20 |
| 4.1.5. Características de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey | 21 |
| 4.1.6. Modelos de Inteligencia Emocional | 25 |
| 4.1.7. Liderazgo e inteligencia emocional | 29 |
| 4.1.8. Liderazgo Emocional en la actualidad | 32 |
| 4.2 MOTIVACIÓN LABORAL | 38 |
| 4.2.1. Definiciones | 38 |
| 4.2.2. Conceptos claves | 39 |
| 4.2.3. Teoría de las necesidades de Maslow | 40 |
| 4.2.4. La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg | 43 |

| | |
|--|-----|
| 4.2.5. La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke | 45 |
| 4.2.6. Tipo de motivaciones laborales | 45 |
| 4.2.7. Importancia del gerente en la motivación | 46 |
| 4.2.8. Motivación en la actualidad | 47 |
| 4.3 TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO DEL AÑO 2023 | 51 |
| 5. TRABAJO DE CAMPO | 54 |
| 5.1. EMPRESAS | 54 |
| 5.1.1. Descripción de la situación | 54 |
| 5.1.2. Empresa 1 | 54 |
| 5.1.3. Empresa 2 | 73 |
| 5.1.4. Consultora | 76 |
| 5.1.5. Análisis Crítico | 79 |
| 5.2. ENCUESTA | 84 |
| 5.2.1. Descripción de la situación | 84 |
| 5.2.2. Datos demográficos de los encuestados | 86 |
| 5.2.3. Inteligencia Emocional | 88 |
| 5.2.4. Satisfacción y motivación | 93 |
| 5.2.5. Relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción y motivación | 101 |
| 5.2.6. Análisis crítico | 110 |
| 6. CONCLUSIONES | 116 |
| Bibliografía | 119 |
| ANEXOS | 121 |
| ANEXO A | 121 |

1. INTRODUCCIÓN

La inteligencia emocional ha evolucionado de manera notable en el ámbito laboral a lo largo del tiempo. En sus inicios, las emociones eran vistas como algo ajeno al entorno profesional, ya que el énfasis se ponía exclusivamente en las competencias técnicas y cognitivas de los empleados. Se consideraba que el líder ideal era aquel que enfrentaba los desafíos de manera racional, dejando las emociones de lado. No obstante, con el tiempo, se ha comprendido que las emociones son inevitables y que las habilidades emocionales desempeñan un papel crucial tanto en el éxito individual como organizacional. Cuando se gestionan adecuadamente, el estado emocional de un líder puede convertirse en una ventaja significativa.

El coeficiente intelectual ya no es la única variable, se incorpora el valor del coeficiente emocional. Ambos son importantes para el éxito y el bienestar en la vida. Desarrollar un equilibrio entre ambos puede ser beneficioso para las relaciones interpersonales y el crecimiento personal y profesional.

Las emociones son patrones dinámicos de coordinación de acciones que surgen en el ámbito de las interacciones sociales. Estos patrones no son eventos aislados o reacciones automáticas, sino que están enraizados en la forma en que los organismos viven y se relacionan entre sí. Las emociones no son simplemente estados internos, sino procesos que emergen en la dinámica relacional y que influyen en la manera en que percibimos, interpretamos y respondemos al mundo que nos rodea. Desde esta perspectiva, las emociones no son algo separado de la cognición y la acción; más bien, están intrínsecamente vinculadas a la forma en que los organismos coordinan sus acciones para adaptarse y responder a su entorno.

Las emociones facilitan la interacción efectiva entre individuos y contribuyen a la adaptación y coherencia en la vida social y biológica. Éstas son esenciales para la coordinación de comportamientos y para establecer patrones de interacción que permiten la supervivencia y la adaptación en entornos cambiantes.

La manera en que interpretamos y experimentamos el mundo está influenciada por nuestras emociones y las interpretaciones compartidas en la sociedad. Las emociones contribuyen a la creación de significado y sentido en nuestras interacciones sociales.

Las emociones, como la confianza y el respeto mutuo, son fundamentales para establecer entornos emocionales saludables. La confianza facilita la coordinación efectiva de acciones y promueve la estabilidad en las interacciones sociales.

En el presente trabajo, se pretende analizar cómo la inteligencia emocional influye en la vida profesional.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar la relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación y satisfacción laboral de sus subordinados, con el fin de comprender cómo las habilidades emocionales de los líderes pueden influir en la motivación y satisfacción de los empleados en el entorno de trabajo.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Identificar el nivel de inteligencia emocional de los líderes en el contexto laboral.

Analizar el nivel de satisfacción y motivación de los empleados.

Analizar si existe relación entre la inteligencia emocional de los líderes y el nivel de satisfacción y motivación laboral de sus empleados.

2.3. PREGUNTA AL PROBLEMA

¿Existe relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación y satisfacción laboral de sus colaboradores en la empresa a definir?

2.4. HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

H₁: La inteligencia emocional de los líderes tiene un impacto significativo en la motivación y satisfacción laboral de los subordinados.

2.5 RESULTADOS A OBTENER

Con la presente investigación se pretende además dar a conocer la importancia de la inteligencia emocional de los líderes y cómo ésta puede influir en la motivación laboral de sus empleados en las organizaciones.

Al mismo tiempo pretende ser utilizada como una herramienta bibliográfica para todos los estudiantes, para conocer a fondo la importancia de la inteligencia emocional y su influencia en la motivación laboral.

Para las empresas, la presente investigación desea aportar información acerca de la importancia de los líderes con mayores habilidades de inteligencia emocional, quienes serán percibidos como más motivados y capaces de generar un entorno laboral positivo y satisfactorio.

3. METODOLOGÍA

3.1 DEFINICIÓN DEL PARADIGMA Y ENFOQUE

3.1.1. Paradigma empírico analítico

El enfoque que se usó fue tanto cuantitativo como cualitativo. Por un lado, se buscó analizar y medir variables cuantitativas mediante la recopilación y el análisis de datos empíricos. En el contexto de esta tesis sobre inteligencia emocional y motivación laboral, este paradigma implicó realizar una investigación basada en datos con el objetivo de medir y establecer relaciones entre las variables de inteligencia emocional, satisfacción y motivación laboral en los empleados de la empresa 1, una multinacional con sede en Uruguay. Por otro lado, y dada la complejidad del comportamiento organizacional, se relevaron datos cualitativos que permitieron enriquecer el análisis y precisar los resultados obtenidos.

Se utilizaron métodos de recopilación de datos, como cuestionarios, entrevistas o escalas de medición, y técnicas estadísticas para analizar los resultados y extraer conclusiones válidas y fiables acerca de la relación entre las variables.

El levantamiento de la información se realizó:

- En el caso de la empresa 1, mediante la realización de entrevistas y el análisis de los datos de una encuesta de satisfacción con validez estadística, realizada por una empresa externa, que fue proporcionada por la empresa en estudio.
- Mediante una encuesta digital, la cual se distribuyó a colaboradores de diversas empresas, quienes conforman una muestra amplia y diversa en términos de edad, género, nivel

educativo y nivel jerárquico. Este enfoque permitió capturar una representación más completa y variada de las experiencias y percepciones dentro de las organizaciones.

Una vez recopiladas las respuestas, se procedió a consolidar los datos y realizar un análisis detallado de los resultados. El análisis de los resultados se enfocó en explorar las correlaciones entre las puntuaciones del nivel de satisfacción y motivación de quienes respondieron la encuesta y la inteligencia emocional de sus jefes. Las puntuaciones obtenidas fueron promediadas de forma ponderada para cada dimensión evaluada. Posteriormente, se realizaron comparaciones entre diferentes grupos de estudio.

Los resultados de este análisis proporcionaron una visión integral de cómo la inteligencia emocional de los líderes influye en la satisfacción y motivación de sus empleados. Además, se identificaron áreas clave donde el desarrollo de competencias emocionales puede tener un impacto significativo en el bienestar y la motivación de los colaboradores.

Para garantizar la transparencia y la replicabilidad del estudio, se ha incluido un consolidado de todas las preguntas utilizadas en la encuesta en la sección de anexos de este documento. Esto permitirá a los lectores revisar en detalle las interrogantes planteadas y comprender el contexto de los resultados presentados. Además, este consolidado servirá como referencia para futuros estudios que deseen explorar relaciones similares en otros contextos organizacionales.

3.1.2. Alcance del estudio

La investigación que se realizó fue de tipo correlacional, porque permitió analizar la relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación y satisfacción laboral.

3.1.3. Diseño de trabajo

El diseño de investigación fue no experimental - transversal, dado que no se manipuló o varió intencionalmente ninguna de las dos variables; por el contrario, fueron observadas en su estado natural para después analizarlas. Así mismo, el tipo de investigación fue transversal, ya que se observó el comportamiento de las variables una sola vez en el tiempo.

3.1.4. Población y muestra

El estudio se realizó con dos grupos de sujetos. El primer grupo estuvo compuesto por 201 colaboradores de una empresa internacional con sucursal en Uruguay, con edades comprendidas entre 18 y 60 años, tanto de sexo femenino como masculino. El segundo grupo provino de una encuesta realizada a empleados de diversas empresas, con una muestra total de 225 personas de diferentes edades, géneros y niveles educativos. El estudio no tiene validez estadística y sus resultados sólo tienen validez para la población estudiada.

3.1.5. Variables

- Variable independiente: Inteligencia emocional de los líderes
- Variable dependiente: Motivación y satisfacción laboral de los colaboradores

3.1.6. Técnicas de recolección de información

Se emplearon instrumentos técnicos apropiados para llevar a cabo una investigación cuantitativa y cualitativa, con el propósito de recolectar datos que permitieran medir variables y validar la precisión de la información. Dentro de las herramientas seleccionadas se incluyeron:

- Entrevistas y encuestas: Se implementó un conjunto de preguntas definidas siguiendo un formato establecido.
- Análisis de fuentes: Se llevó a cabo la lectura y análisis de diversas fuentes de información.

3.1.7. Fuentes de información

Primarias: Entrevistas y encuestas tanto a los líderes como a los colaboradores, encuestas a una muestra de población en general, análisis de libros, documentos originales, artículos de revistas de investigación, tesis de grado y posgrados, trabajos realizados por otras universidades y otros documentos relevantes.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1 INTELIGENCIA EMOCIONAL

Los pioneros en introducir la terminología de inteligencia emocional fueron Peter Salovey y John D. Mayer. Uno de sus trabajos más destacados es el artículo titulado "*Emotional Intelligence*" publicado en la revista "*Imagination, Cognition and Personality*" en 1990. En dicho artículo, Salovey y Mayer presentaron el concepto de inteligencia emocional y su marco teórico, estableciendo los fundamentos para investigaciones futuras en este campo.

Según su propuesta, la inteligencia emocional es una habilidad que abarca la capacidad de percibir, comprender, utilizar y regular de manera efectiva las emociones propias y ajenas. Además, argumentaron que esta inteligencia desempeña un papel crucial en el comportamiento social, la toma de decisiones, el rendimiento laboral y la salud mental.

En 1995, Daniel Goleman popularizó el concepto de inteligencia emocional en su influyente libro "*Inteligencia Emocional*". Goleman definió a la inteligencia emocional como la habilidad para reconocer, comprender y manejar nuestras propias emociones, así como la habilidad para identificar, comprender e influir en las emociones de los demás.

Según Goleman, la inteligencia emocional se refiere a la habilidad de ser consciente de nuestras emociones, gestionarlas adecuadamente y emplear esta conciencia emocional tanto en nuestra relación con nosotros mismos como en nuestras interacciones con los demás. Destaca la importancia de esta habilidad para el éxito en la vida personal y profesional, especialmente en el ámbito del liderazgo y las relaciones humanas.

En la actualidad, la inteligencia emocional laboral sigue siendo un tema relevante y de gran interés en el ámbito empresarial y organizacional. Su importancia ha aumentado debido a diversos factores y tendencias que han influido en la forma en que las empresas y los líderes gestionan sus recursos humanos. Algunos aspectos destacados sobre la inteligencia emocional laboral en la actualidad incluyen:

- **Liderazgo efectivo:** La inteligencia emocional sigue siendo fundamental para el liderazgo efectivo. Los líderes que comprenden y gestionan sus emociones, así como las de sus empleados, pueden generar un clima de trabajo más positivo y colaborativo, lo que favorece el compromiso y la motivación del equipo.
- **Gestión del bienestar emocional:** Las organizaciones han reconocido la importancia del bienestar emocional de sus empleados para mejorar el rendimiento y reducir el estrés laboral. Fomentar la inteligencia emocional entre los empleados puede ayudarles a lidiar mejor con el estrés y las demandas del trabajo, lo que contribuye a un ambiente laboral más saludable.
- **Desarrollo del talento:** Las empresas están prestando más atención a la inteligencia emocional en el proceso de selección y desarrollo del talento. Identificar candidatos con habilidades emocionales sólidas y proporcionar oportunidades de desarrollo en esta área es clave para el crecimiento y éxito de los empleados en sus roles laborales.
- **Enfoque en la empatía y la diversidad:** La inteligencia emocional ha impulsado un mayor enfoque en la empatía y la comprensión de las emociones y perspectivas de los demás, lo que es esencial en entornos de trabajo diversos y multiculturales.
- **Adopción de prácticas de liderazgo consciente y atención plena:** La inteligencia emocional se vincula cada vez más con prácticas de liderazgo consciente y atención

plena, que promueven la autorreflexión y la autogestión emocional para liderar con más eficacia y compasión.

En general, la inteligencia emocional laboral continúa desempeñando un papel crítico en la mejora del clima organizacional, el liderazgo efectivo y el bienestar emocional de los empleados. Su aplicación práctica se ha convertido en una parte esencial de la gestión de recursos humanos y el desarrollo de talento en las organizaciones.

Una de las últimas publicaciones que profundiza en esta temática es el libro de "Liderazgo emocional" de Cary Cherniss y Cornelia Roche publicado en 2023. Este libro explora cómo 25 líderes influyentes aplicaron su inteligencia emocional para superar desafíos y momentos clave en sus carreras. A través de los testimonios proporcionados por estos mismos directivos, Liderazgo emocional ofrece a gerentes y líderes una visión más clara sobre qué es la inteligencia emocional, cómo evaluarla y, sobre todo, cómo ponerla en práctica para enfrentar situaciones reales. La obra recoge las experiencias de estos líderes y las organiza en nueve estrategias clave, que pueden ser de gran utilidad para mejorar la efectividad en el liderazgo.

4.1.1. Definiciones

Mayer y Salovey (1997) conceptualizan la inteligencia emocional como la habilidad para gestionar las emociones personales, lo que facilita encontrar un equilibrio para abordar problemas, así como la capacidad de percibir con precisión las emociones. Esta definición incluye la destreza para comprender las emociones de manera óptima y regularlas. Por otro lado, según Bar-On (2014), la inteligencia emocional se define como un estudio de competencias, herramientas y comportamientos emocionales y sociales que proporcionan las bases para entender, comprender y controlar nuestras propias emociones.

Agrega, además, la perspectiva de Goleman, quien enfatiza que la inteligencia emocional implica la autoconciencia, entendida como "ser consciente de nuestros estados de ánimo y de los pensamientos que tenemos acerca de estos estados de ánimo" (Inteligencia emocional en la empresa, Daniel Goleman, 1998 p. 35). De este modo, la inteligencia emocional se considera una aptitud maestra que ejerce influencia sobre otras facultades, ya sea en su favor o en su contra.

Gardner (1999) concibe la inteligencia como un potencial bio-psicológico destinado a procesar información, activable dentro de un marco cultural específico con el propósito de resolver problemas o crear productos valiosos para esa cultura

En contraste, Pésico (2017) destaca que "la inteligencia es la capacidad de aprender, comprender y resolver problemas".

4.1.2. Conceptos clave

Algunos de los conceptos clave para entender la inteligencia emocional son: Autoconocimiento, automotivación y conciencia emocional.

El autoconocimiento emocional implica la capacidad de reconocer y comprender las emociones propias. Esta habilidad posibilita una mayor conciencia acerca de cómo los sentimientos experimentados en diversas situaciones pueden influir en el pensamiento y comportamiento.

Varios autores relevantes han explorado este tema, entre ellos:

- Daniel Goleman: ha subrayado la importancia del autoconocimiento emocional en su obra. En su libro "Inteligencia Emocional" (1995), Goleman examina cómo el autoconocimiento emocional constituye una parte fundamental de la inteligencia

emocional, y cómo su influencia se extiende al bienestar y a las relaciones interpersonales.

- Peter Salovey y John Mayer: junto con David Caruso, desarrollaron el modelo de inteligencia emocional que incluye el componente de la percepción y comprensión de las emociones propias y de los demás. Estos autores han destacado la relevancia del autoconocimiento emocional como una habilidad esencial dentro de la inteligencia emocional.
- Richard Boyatzis: Es conocido por su trabajo sobre la inteligencia emocional y el desarrollo de liderazgo. Ha enfatizado la importancia del autoconocimiento emocional para los líderes, argumentando que comprender y gestionar las propias emociones es fundamental para liderar con efectividad.

Estos autores han contribuido significativamente a la comprensión y promoción del autoconocimiento emocional, destacando su importancia para el desarrollo personal y las habilidades sociales. Sus investigaciones y escritos han influido en cómo conceptualizar y cultivar la capacidad de reconocer y comprender las emociones propias.

La automotivación se refiere a la capacidad intrínseca de una persona para generar y mantener su propia motivación interna sin depender en gran medida de factores o recompensas externas. Es la capacidad de autogenerar el impulso y la energía necesarios para perseguir metas y realizar tareas sin la necesidad de una supervisión o incentivos externos constantes.

Una definición relevante sobre la automotivación proviene de Edward Deci y Richard Ryan, quienes han investigado ampliamente sobre la teoría de la autodeterminación y la motivación intrínseca. De acuerdo a estos autores, la automotivación se refiere a "la capacidad de un

individuo para iniciar y mantener el comportamiento autodirigido y persistente con el propósito de alcanzar metas personalmente significativas" (Deci y Ryan, 1985).

Esta definición resalta la importancia de la autodirección y la persistencia en la automotivación, así como el enfoque en metas personalmente significativas. Indica que la automotivación es impulsada por un sentido interno de propósito y significado, y puede ser una fuerza impulsora poderosa para el logro y el éxito.

En última instancia, la conciencia emocional, delineada en el trabajo de Peter Salovey y John D. Mayer, se refiere a la capacidad de reconocer y ser consciente tanto de las propias emociones como de las emociones de los demás. Consiste en la habilidad para identificar y comprender las emociones en el momento en que surgen, sin emitir juicios ni reprimirlas. Esta destreza resulta fundamental para el desarrollo de una inteligencia emocional efectiva y para mejorar la comprensión de cómo las emociones propias influyen en el comportamiento propio y en las interacciones con los demás.

4.1.3. Teoría de la Inteligencia Emocional

Goleman (1999) sostiene que la teoría de la inteligencia emocional se articula en torno a cinco aptitudes fundamentales, categorizadas en dimensiones personales y sociales. Se entiende por aptitud una característica de la personalidad o conjunto de hábitos que facilita un desempeño superior y más efectivo. Estas cinco actitudes se definen como:

- Autoconciencia emocional: Es la habilidad de reconocer y comprender nuestras emociones, así como sus efectos en nuestro comportamiento y pensamiento.

- **Autorregulación emocional:** Se refiere a la capacidad de manejar nuestras emociones de manera adecuada, evitando reacciones impulsivas y gestionando el estrés de forma efectiva.
- **Automotivación:** Es la habilidad de motivarse a uno mismo y mantener un alto nivel de compromiso y persistencia en el logro de metas.
- **Empatía:** Consiste en comprender las emociones y perspectivas de los demás, mostrando interés genuino en sus sentimientos y necesidades.
- **Habilidades sociales:** Son las capacidades relacionadas con la interacción social, como la comunicación efectiva, la colaboración, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos.

| DOMINIOS DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL Y COMPETENCIAS EMOCIONALES ASOCIADAS | |
|---|---|
| COMPETENCIA PERSONAL | COMPETENCIA SOCIAL |
| -Conciencia de uno mismo (Autoconciencia) | -Conciencia Social |
| <ul style="list-style-type: none"> • Conciencia emocional de uno mismo • Valoración adecuada de uno mismo • Confianza de uno mismo | <ul style="list-style-type: none"> • Empatía • Conciencia de la organización • Servicio |
| - Autogestión | - Gestión de las relaciones |
| <ul style="list-style-type: none"> • Autocontrol emocional • Transparencia • Adaptabilidad • Logro • Iniciativa • Optimismo | <ul style="list-style-type: none"> • Liderazgo inspirado • Influencia • Desarrollo de los demás • Catalizar el cambio • Gestión de los conflictos • Establecer vínculos • Trabajo en equipo y colaboración |

Modelo de Inteligencia Emocional (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002)

4.1.4. Tipos de Inteligencia Emocional

La inteligencia emocional se divide comúnmente en dos dimensiones principales: intrapersonal e interpersonal.

- **Inteligencia Emocional Intrapersonal:** refiere a la capacidad de comprender y gestionar las emociones propias. Incluye la autoconciencia emocional, que implica reconocer y entender las emociones personales, así como el autocontrol emocional, que es la habilidad de gestionar de manera efectiva las propias emociones.
- **Inteligencia Emocional Interpersonal:** Se centra en la capacidad de comprender las emociones de los demás y gestionar las relaciones de manera efectiva. Esto abarca la empatía, que implica comprender y resonar con las emociones de los demás, y las habilidades sociales, que son la capacidad de construir relaciones saludables, comunicarse eficazmente y resolver conflictos de manera constructiva.

Ambas dimensiones son fundamentales para desarrollar una inteligencia emocional equilibrada. La combinación de una sólida comprensión y gestión de las emociones personales, junto con la capacidad de relacionarse efectivamente con los demás, contribuye a un comportamiento emocionalmente inteligente en diversas situaciones.

4.1.5. Características de la Inteligencia Emocional de Mayer y Salovey

La inteligencia emocional, según Mayer y Salovey (1997), se define como un conjunto de habilidades emocionales que van desde funciones más básicas, como la percepción y atención a los estados fisiológicos y expresivos, hasta competencias más avanzadas y cognitivamente

complejas, enfocadas en la gestión de las emociones tanto a nivel personal como interpersonal (Mayer, Salovey y Caruso, 2008):

- a. Percepción Emocional
- b. Facilitación Emocional
- c. Comprensión Emocional
- d. Manejo Emocional



Modelo de Inteligencia Emocional de las cuatro ramas (Mayer y Salovey,1997).

a. Percepción emocional

La primera competencia en este modelo se refiere a la habilidad de reconocer y percibir tanto las propias emociones como las de otras personas. Esta capacidad, centrada en la conciencia emocional, se manifiesta cuando una persona puede identificar y entender sus propias emociones. Por otro lado, cuando el foco se coloca en las emociones de los demás, surge lo que se denomina sensibilidad afectiva: la capacidad de percibir las emociones de otros, interpretarlas correctamente y responder de manera adecuada a sus expresiones. Gracias a esta sensibilidad, es posible captar la autenticidad de las emociones expresadas por los demás (Fernández-Berrocal y Extremera, 2009).

b. Facilitación emocional del pensamiento

Esta habilidad consiste en utilizar la información emocional percibida para guiar la atención y promover un pensamiento más racional. La facilitación emocional permite que las emociones influyan en diversos procesos cognitivos, como el razonamiento, la toma de decisiones, la comunicación interpersonal e incluso la creatividad. Dado que existe una conexión tanto anatómica como funcional entre la emoción y la cognición, las emociones mejoran el pensamiento y favorecen el cambio de perspectiva, la toma de juicios y la adquisición de nuevos puntos de vista, como afirman Mayer y Salovey (1997). Esta competencia dentro de la inteligencia emocional permite reconocer la relación entre el estado emocional y el pensamiento, aprovechando esta conexión para desarrollar procesos cognitivos más complejos.

c. Comprensión emocional

La comprensión emocional implica un manejo preciso del vocabulario emocional, lo que permite asignar con exactitud etiquetas a las emociones experimentadas o percibidas en los demás. Esta capacidad facilita un análisis profundo de las señales emocionales, permitiendo agruparlas bajo términos específicos. Además, incluye una reflexión tanto anticipada como retrospectiva para comprender las causas de las emociones y prever sus posibles consecuencias (Fernández-Berrocal y Extremera, 2009). Esta competencia permite identificar cómo las emociones se entrelazan y evolucionan, por ejemplo, al reconocer cómo un malestar inicial puede transformarse en ira. También ayuda a detectar transiciones emocionales y la coexistencia de sentimientos contradictorios, lo que mejora tanto el autoconocimiento emocional como la empatía. Al comprender las emociones de los demás, se ajusta el comportamiento a las necesidades y expectativas expresadas emocionalmente en las interacciones.

d. Regulación de las emociones

La regulación emocional, siendo la más compleja de las competencias, implica estar receptivo a los sentimientos y reflexionar sobre ellos para gestionar tanto las emociones propias como las de los demás, con el fin de promover el crecimiento personal. Esta habilidad permite regular las emociones ante diversas situaciones, como enfrentar una enfermedad, e influir en las emociones de otros. Por ejemplo, al interactuar con una persona enferma y triste, un comportamiento adecuado puede ayudar a regular su tristeza.

Este modelo propone una estructura progresiva, donde la percepción emocional, por ser más básica, ocupa el primer lugar, y la regulación emocional es considerada la habilidad más avanzada. Se distingue entre cuatro ramas: percepción, comprensión, regulación y facilitación

emocional. Las tres primeras implican el razonamiento sobre las emociones, mientras que la facilitación emocional se refiere al uso de las emociones para mejorar el razonamiento.

Este enfoque ha sido aplicado en múltiples ámbitos, como el rendimiento académico (Fernández-Berrocal y Ruiz-Aranda, 2008), estrategias de afrontamiento emocional y depresión (Extremera, González-Herero, Rueda y Fernández-Berrocal, 2012), y liderazgo (Côté, Lopes, Salovey y Miners, 2010).

4.1.6. Modelos de Inteligencia Emocional

Los modelos de inteligencia emocional se centran específicamente en el procesamiento de la información emocional y en las capacidades relacionadas con dicho proceso. Tras una revisión de los principales enfoques, éstos se han clasificado en tres grandes categorías: modelos mixtos, que combinan habilidades emocionales con rasgos de personalidad; modelos de habilidades, que se enfocan en destrezas puramente emocionales; y otras propuestas que integran elementos de ambas perspectivas, ofreciendo un enfoque más holístico del estudio de la inteligencia emocional.

a. Modelos Mixtos

Estos enfoques integran una variedad de rasgos de personalidad que incluyen el control de impulsos, la motivación, la tolerancia a la frustración, la gestión del estrés, la ansiedad, el asertividad, la confianza y la persistencia.

- Modelo de Goleman

El modelo de Goleman, ampliamente aplicable en contextos organizacionales y laborales, introduce el concepto de cociente emocional. Éste no se presenta como un competidor del cociente intelectual clásico, sino como un complemento. Ambos cocientes interactúan en diversas áreas clave, como la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales (Goleman, 1995). Este enfoque resalta la importancia de las competencias emocionales para el desempeño eficaz, destacando cómo la inteligencia emocional puede potenciar las habilidades cognitivas tradicionales.

La autoconciencia permite a los líderes reconocer y comprender sus propias emociones, lo cual es fundamental para manejar situaciones complejas y tomar decisiones informadas. Un líder que es consciente de sus propias emociones puede manejar mejor las interacciones con sus empleados, promoviendo un ambiente de trabajo positivo y motivador.

La autorregulación ayuda a los líderes a controlar sus emociones y comportamientos, evitando reacciones impulsivas que podrían desmotivar a los empleados. La capacidad de mantener la calma y gestionar el estrés de manera efectiva es crucial para establecer un ambiente de trabajo estable y positivo, lo que a su vez motiva a los empleados.

La automotivación es esencial para que los líderes mantengan su entusiasmo y energía, lo que inspira a los empleados a esforzarse por alcanzar metas ambiciosas. La automotivación de los líderes tiene un efecto multiplicador sobre sus equipos, fomentando una cultura de alto rendimiento y compromiso.

La empatía permite a los líderes entender las necesidades y preocupaciones de sus empleados, lo que les ayuda a tomar decisiones que incrementen la motivación y el compromiso.

- Modelo de Bar-On

El modelo de Bar-On, enfocado en la inteligencia emocional y social, aborda las competencias clave que permiten desenvolverse eficazmente en la vida diaria. Este enfoque, que sirvió como base para las formulaciones posteriores sobre inteligencia emocional, incluye los siguientes componentes:

- Componente intrapersonal: Enfocado en la comprensión emocional de uno mismo, el asertividad, el autoconcepto, la autorrealización y la independencia.
- Componente interpersonal: Considera la empatía, las relaciones interpersonales y la responsabilidad social.
- Componentes de adaptabilidad: Incluye habilidades como la resolución de problemas, la prueba de la realidad y la flexibilidad ante el cambio.
- Componentes de manejo del estrés: Se enfoca en la tolerancia al estrés y el control de los impulsos.
- Componente del estado de ánimo general: Abarca el bienestar emocional, la felicidad y el optimismo (Bar-On, 1997).
- Este modelo ofrece una visión integral de cómo las competencias emocionales y sociales se integran para influir en el bienestar y el éxito personal.

b. Modelo de Competencias Emocionales

Este enfoque sienta las bases del concepto de inteligencia emocional al destacar las habilidades necesarias para el procesamiento efectivo de la información emocional, excluyendo elementos vinculados a la personalidad.

- Modelo de Salovey y Mayer

Este modelo está basado en un conjunto de habilidades innatas que pueden ser desarrolladas a través de la práctica constante. Salovey y Mayer proponen una serie de competencias cognitivas que permiten la percepción, evaluación, expresión, gestión y autorregulación de las emociones de manera inteligente. Estas habilidades se orientan al bienestar personal, respetando las normas sociales y valores éticos. Las competencias clave incluyen:

- Percepción emocional: La capacidad de identificar las emociones, tanto propias como de los demás, a través de expresiones faciales y otras señales corporales.
- Facilitación emocional del pensamiento: Habilidad para vincular las emociones con otras sensaciones (como el gusto y el olfato) y emplearlas para mejorar el razonamiento y la creatividad.
- Comprensión emocional: Aptitud para resolver problemas emocionales y encontrar similitudes entre distintas emociones.
- Dirección emocional: Capacidad para comprender las consecuencias emocionales de los actos sociales y regular las emociones tanto propias como ajenas.
- Regulación reflexiva de las emociones: Competencia para ser receptivo a los sentimientos, ya sean positivos o negativos, con el objetivo de fomentar el crecimiento personal (Salovey, 1990).
- Modelo de Extremera y Fernández

El enfoque de Extremera y Fernández se centra en el desarrollo de competencias emocionales y en la promoción del bienestar psicológico, destacando el papel fundamental que estas habilidades tienen en la mejora de la calidad de vida y el rendimiento en diversas áreas. Las principales dimensiones de este modelo son:

- Autoconocimiento emocional: Habilidad para reconocer y comprender las propias emociones y su impacto en el pensamiento y el comportamiento.
- Regulación emocional: Capacidad para gestionar y regular las emociones de manera eficiente, evitando reacciones impulsivas y adaptándose positivamente a situaciones desafiantes.
- Autoeficacia emocional: Confianza en la propia habilidad para enfrentar situaciones emocionales difíciles y alcanzar objetivos emocionales positivos.
- Empatía: Capacidad de comprender y compartir las emociones de los demás, promoviendo relaciones saludables y conexiones emocionales profundas.
- Habilidades sociales: Incluye la capacidad para comunicarse eficazmente, resolver conflictos de forma constructiva y establecer relaciones interpersonales satisfactorias.
- Optimismo: Actitud positiva hacia la vida y la habilidad para afrontar retos con esperanza y resiliencia.

Este modelo pone énfasis en el desarrollo de competencias emocionales para mejorar el bienestar subjetivo, aumentar la satisfacción con la vida y potenciar el rendimiento en distintos ámbitos. El desarrollo de estas habilidades contribuye a un mayor equilibrio emocional, fomentando el crecimiento personal y una vida más plena y satisfactoria.

4.1.7. Liderazgo e inteligencia emocional

La función de los líderes es determinar la estrategia, motivar, establecer una misión y moldear la cultura organizacional. En este contexto, Daniel Goleman (1998) identifica seis estilos de liderazgo, todos derivados de distintos componentes de la inteligencia emocional.

Estos estilos son los siguientes: los líderes coercitivos, que exigen cumplimiento inmediato; los líderes autoritarios, que movilizan a los trabajadores hacia una visión; los líderes afiliativos, que fomentan la creación de lazos emocionales y armonía; los líderes democráticos, que buscan consenso a través de la participación; los líderes pioneros, que esperan excelencia y autonomía; y los líderes formativos, que se enfocan en el desarrollo de sus subordinados para el futuro.

Se sostiene la idea de que los líderes más efectivos no se limitan a un único estilo de liderazgo, sino que emplean una combinación de ellos a lo largo de la semana, adaptándose a las diferentes situaciones del negocio. De esta manera, logran mejores resultados al ser flexibles y ajustar su enfoque según las necesidades y contextos específicos.

a. Estilo de liderazgo coercitivo

El estilo de liderazgo coercitivo se caracteriza por la toma de decisiones autoritarias y la imposición de la voluntad del líder sobre los subordinados. Este enfoque se basa en la autoridad formal y la expectativa de obediencia sin cuestionamientos.

Aunque el liderazgo coercitivo puede ser eficaz en ciertos contextos, como situaciones de emergencia o cuando se necesita una respuesta rápida y clara, tiene limitaciones en términos de fomentar la creatividad, la autonomía y la satisfacción de los empleados a largo plazo. En muchos entornos, un enfoque exclusivo en el liderazgo coercitivo puede generar resistencia y reducir la moral de los miembros del equipo. Por lo tanto, es importante utilizar este estilo de liderazgo de manera selectiva y considerar otras aproximaciones según las circunstancias y las necesidades del equipo.

b. Estilo de liderazgo pionero

El liderazgo pionero se caracteriza por un enfoque innovador y audaz para abordar desafíos y oportunidades. Los líderes pioneros suelen estar dispuestos a asumir riesgos, explorar nuevas ideas.

El liderazgo pionero puede ser altamente efectivo en entornos dinámicos y cambiantes, donde la adaptabilidad y la creatividad son fundamentales para el éxito. No obstante, es crucial equilibrar la audacia con la prudencia y la reflexión para maximizar el impacto positivo de este enfoque de liderazgo.

c. Estilo de liderazgo afiliativo

El estilo de liderazgo afiliativo se centra en construir relaciones sólidas y promover un ambiente de trabajo armonioso. Este enfoque busca fomentar la conexión emocional entre los miembros del equipo, promoviendo la colaboración y la empatía.

El liderazgo afiliativo es especialmente efectivo en entornos donde la construcción de relaciones sólidas y la cohesión del equipo son fundamentales. Sin embargo, en situaciones que requieren decisiones rápidas y un enfoque más directivo, puede ser beneficioso combinar el liderazgo afiliativo con otros estilos. La clave está en adaptar el enfoque de liderazgo según las necesidades específicas de la situación y del equipo.

d. Estilo de liderazgo democrático

El estilo de liderazgo democrático, también conocido como participativo, se caracteriza por fomentar la participación activa de los miembros del equipo en la toma de decisiones. En este enfoque, se valora la opinión de cada miembro y se busca alcanzar consensos.

Este estilo de liderazgo es particularmente efectivo en entornos donde se requiere creatividad, resolución de problemas complejos y compromiso de los empleados. Sin embargo, puede ser menos eficaz en situaciones de emergencia o cuando se necesitan decisiones rápidas. La clave para el liderazgo democrático es equilibrar la participación con la eficiencia, adaptando el enfoque según las circunstancias específicas del equipo y de la tarea en cuestión.

e. Estilo de liderazgo autoritario

El liderazgo autoritario se distingue por la toma de decisiones centralizada y el control directo del líder sobre las acciones y decisiones del equipo. En este enfoque, el líder ejerce una autoridad fuerte y espera que los subordinados cumplan con sus instrucciones sin cuestionarlas.

Aunque el liderazgo autoritario puede ser efectivo en ciertos contextos, como situaciones de crisis o cuando se necesitan decisiones rápidas, puede tener limitaciones en términos de fomentar la creatividad, la autonomía y la satisfacción a largo plazo de los empleados. En muchos entornos modernos, se tiende a preferir estilos de liderazgo más participativos y colaborativos para cultivar un entorno laboral saludable y favorecer el desarrollo de los integrantes del equipo.

f. Estilo de liderazgo formativo

El estilo de liderazgo formativo, también conocido como coaching o desarrollo, se centra en el crecimiento y el desarrollo continuo de los miembros del equipo. En lugar de simplemente dirigir tareas, el líder formativo busca potenciar las habilidades y capacidades de los empleados, fomentando su aprendizaje y crecimiento profesional.

Este estilo de liderazgo es efectivo para cultivar un equipo altamente comprometido, motivado y competente. Al priorizar el desarrollo de los miembros del equipo, el líder formativo contribuye

al fortalecimiento de la organización a medida que sus empleados crecen y aportan más al éxito general.

4.1.8. Liderazgo Emocional en la actualidad

Cary Cherniss y Cornelia Roche llevaron a cabo un análisis de 25 líderes de distintas empresas. Los líderes entrevistados durante el estudio, relataban su experiencia personal en sus empresas, haciendo especial énfasis en situaciones difíciles que les tocó enfrentar. En base a esto, los autores desarrollaron nueve estrategias clave para líderes que eran comunes a los entrevistados a pesar que las situaciones narradas fueran muy diferentes. Los líderes no sólo emplearon diferentes estrategias en cada incidente, sino que las combinaron de muchas formas. Estas estrategias están plasmadas en su libro "Liderazgo Emocional: nueve estrategias para liderar con inteligencia".

Las nueve estrategias pueden agruparse de acuerdo a su relación con la emoción. La primera de ellas, que responde a la percepción de la emoción, se denomina monitorizar el clima emocional. Luego existe un segundo grupo que atiende a la comprensión de la emoción compuesto por las siguientes estrategias: expresar las emociones propias para motivar a los demás; considerar hasta qué punto la conducta propia influye en las emociones de los demás. Finalmente se encuentra el grupo basado en la gestión de la emoción: ponerse en la piel de los otros; descifrar la dinámica emocional subyacente en una situación; reformular la forma de pensar en la situación; crear límites interpersonales óptimos; buscar la ayuda de otros para gestionar las emociones y ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de inteligencia emocional

A continuación, se realizará una breve descripción de cada una de ellas.

- Estrategia 1. Monitorizar el clima emocional

Esta estrategia implica concentrarse en el sentir, distinguir entre las emociones propias y las de los demás, no asumir que el resto de las personas reaccionan a las situaciones tal como lo haría uno mismo. Si los líderes actúan basándose únicamente en cómo se sienten ellos mismos, ignorando lo que sienten los demás, pueden tomar malas decisiones, que perjudiquen su relación con los otros y diluyen su capacidad de influencia. Monitorizar el clima emocional ayudó a los líderes a diagnosticar y afrontar los conflictos en el seno de sus equipos.

– Estrategia 2. Expresar las emociones propias para motivar a los demás

La segunda estrategia refiere a que los líderes dejan conocer cómo se sienten. Esta estrategia tiene base en teorías evolucionistas que consideran que la expresión de la emoción constituye una importante función adaptativa para muchas especies, entre ellas la humana.

La expresión emocional de un líder marca el tono de un grupo e influye en su eficacia, además es una herramienta que los líderes pueden utilizar para recordar detalles importantes. Por otra parte, suprimir las emociones requiere energía y esa energía se desvía de la resolución de problemas.

De todas las emociones que los líderes pueden expresar, el entusiasmo suele ser la más poderosa y eficaz. En palabras de Emerson; "Nada grande se ha conseguido nunca sin entusiasmo". Los líderes que comprenden esto y son capaces de producir y conservar el entusiasmo en sí mismos gozan de una gran ventaja.

A pesar de lo ya expuesto, cabe destacar la importancia del equilibrio en lo que refiere a las emociones, parte integral de la inteligencia emocional reside en la habilidad para ajustar la sensibilidad emocional de acuerdo con la situación. Suele ser mejor que los líderes expresen sus emociones, pero manteniendo el control y una compostura serena.

- Estrategia 3. Considerar hasta qué punto la conducta propia influye en las emociones de los demás

Comprender las causas y los efectos de las emociones es parte fundamental de la inteligencia emocional que puede ser utilizada de muchas formas. Es natural que surjan emociones cuando un equipo trabaja en desafiantes proyectos durante un período prolongado. Sin embargo, si el líder maneja hábilmente estas emociones, éstas pueden sumar valor en lugar de restarlo, contribuyendo así al estado de ánimo y al ambiente general del equipo. Utilizar el contagio emocional para tener impacto en los demás.

- Estrategia 4. Ponerse en la piel de los otros

La investigación confirma que las personas son más empáticas y solidarias con los demás cuando son conscientes de sus experiencias y conocen cómo lo viven desde su perspectiva y contexto.

- Estrategia 5. Descifrar la dinámica emocional subyacente en una situación

Refiere a la importancia de comprender la dinámica emocional en múltiples niveles (social, grupal, organizativo, interpersonal e individual). Implica reconocer los actos detonantes de reacciones positivas, que pueden estimular las emociones positivas y conducir a la acción creativa y eficaz. Cuando los líderes saben cuáles son sus detonantes positivos, pueden capitalizar las oportunidades potenciales buscando esas situaciones.

- Estrategia 6. Reformular la forma de pensar en la situación

Un líder exitoso logra mantener el control emocional y preservar su juicio al adoptar una actitud positiva hacia los problemas y al enfrentarse a situaciones difíciles. La forma en que se piensa sobre las personas y situaciones impacta directamente en la gestión emocional.

La reevaluación positiva y la resolución de problemas planificados se correlacionan con una adaptación exitosa en la vida, mientras que la supresión de la emoción resulta menos eficaz. La aceptación de que los problemas son inevitables y forman parte integral del rol de los líderes organizacionales es crucial.

Las expectativas desempeñan un papel clave en nuestras respuestas emocionales, y adoptar una perspectiva realista es esencial. Evitar buscar culpables y centrarse en los aspectos situacionales que contribuyen a los problemas ayuda a reducir respuestas emocionales negativas.

Adoptar una actitud inquisitiva y centrarse en los objetivos inmediatos son estrategias efectivas para gestionar emociones. La distracción, concentrándose en metas trascendentales, es útil para superar momentos difíciles. Cuidar de los demás y de la organización puede ser una estrategia valiosa incluso en medio del estrés laboral.

El pensamiento positivo, aunque beneficioso en muchos casos, debe ser utilizado con sensatez. La reformulación positiva puede ser útil, pero debe adaptarse al contexto. Los líderes emocionalmente inteligentes reconocen las desventajas de una situación y no intentan minimizarlas, permitiendo la expresión emocional antes de adoptar una actitud positiva.

En conclusión, la gestión efectiva de las emociones implica anticiparse a los desafíos mediante la reformulación positiva, adoptando estrategias adaptativas y siendo conscientes de la complejidad de las respuestas emocionales.

- Estrategia 7. Crear límites interpersonales óptimos

Comprender la relevancia de establecer límites personales e interpersonales como una herramienta para la gestión emocional es esencial. Es crucial discernir cuándo es apropiado fijar,

mantener o flexibilizar estos límites con el fin de mitigar emociones perturbadoras o fomentar la expresión de emociones positivas.

Para mantener una delimitación efectiva, se pueden emplear estrategias como pausas reflexivas, la creación de nuevos roles y la implementación de reglas y procedimientos claros. Los líderes emocionalmente inteligentes no se limitan únicamente a seguir normas institucionales preexistentes; también toman la iniciativa al introducir nuevas reglas que les facilitan la gestión de emociones intensas.

La capacidad de los líderes para mantener un equilibrio mental, físico y emocional es fundamental para ayudar a sus equipos a enfrentar situaciones críticas en cualquier momento. La gestión eficaz de los límites entre el trabajo y la vida personal se convierte en un elemento crucial para lograr este equilibrio.

- Estrategia 8. Buscar la ayuda de otros para gestionar las emociones

Si bien se suele creer que los grandes líderes actúan solos, en lo que atañe a la gestión de las emociones, es muy frecuente que reciban ayuda. Incluso, los mejores líderes comprenden lo valioso que resulta pedir ayuda a los demás para pensar con más profundidad e idear un plan de acción para abordar el problema que deban enfrentar.

- Estrategia 9. Ayudar a otros a desarrollar sus habilidades de inteligencia emocional

Los líderes con alta inteligencia emocional se destacan como maestros excepcionales, ya que gran parte de sus enseñanzas se centran en fomentar el desarrollo y la aplicación de la inteligencia emocional en otros. En su rol como supervisores, gestores, administradores o ejecutivos, los líderes en el ámbito organizacional se encuentran en una posición privilegiada

para guiar a sus colegas en el fortalecimiento de su inteligencia emocional. Asimismo, tienden a brindar retroalimentación de manera inmediata o poco después de cualquier incidente.

Los líderes emocionalmente inteligentes muestran una mayor disposición para cultivar relaciones basadas en la confianza con sus empleados, lo que favorece la apertura hacia el crecimiento y la evolución personal de estos últimos.

La manera en que un líder emplea las estrategias de inteligencia emocional para enfrentar desafíos y aprovechar oportunidades está directamente influenciada por su propia inteligencia emocional. No obstante, el entorno social y organizacional juega un papel determinante al dictar si los líderes tienen la capacidad de aplicar estas estrategias. Algunos entornos fomentan y respaldan el uso de la inteligencia emocional por parte de los líderes, mientras que otros pueden actuar en sentido contrario, desincentivando su aplicación.

Las demandas laborales intensas pueden convertirse en un impedimento para que los líderes apliquen su inteligencia emocional, dando lugar a un estilo de liderazgo insensible y dictatorial como respuesta a las presiones del trabajo. La falta de energía emocional, derivada del estrés, limita el esfuerzo y tiempo extra necesarios para un liderazgo emocionalmente inteligente.

Diversos autores han evidenciado las conexiones entre el estrés y comportamientos menos emocionalmente inteligentes por parte de los líderes. Boyatzis y McKee ofrecen numerosos ejemplos que ilustran cómo el uso de la inteligencia emocional disminuye en situaciones estresantes. En condiciones de estrés, el cerebro tiende a cerrar circuitos neuronales no esenciales, disminuyendo la apertura, flexibilidad y creatividad, y las emociones negativas asociadas al estrés pueden propagarse.

Aunque la inteligencia emocional contribuye a mitigar el estrés, niveles elevados de este último reducen la disponibilidad de inteligencia emocional para afrontarlo. La probabilidad de que las personas empleen su inteligencia emocional aumenta cuando sus empleos resultan estimulantes y significativos.

4.2 MOTIVACIÓN LABORAL

La motivación laboral se puede definir como el conjunto de fuerzas internas y externas que dirigen, activan y sostienen el comportamiento de los individuos en el entorno laboral, con el objetivo de lograr metas, satisfacer necesidades y alcanzar un alto rendimiento.

4.2.1. Definiciones

Una definición ampliamente citada sobre la motivación laboral es la de Richard M. Steers y Luciana Nardon, quienes la definen como "un proceso psicológico que involucra el impulso, la dirección y la persistencia del esfuerzo humano hacia la consecución de metas organizacionales" (Steers y Nardon, 2004).

La definición de motivación de Locke se centra en el papel crucial que desempeñan las metas en el impulso del comportamiento y el rendimiento. Locke enfatiza que las metas específicas y desafiantes son más motivadoras que las metas vagas o fáciles de lograr. La motivación aumenta cuando las personas tienen una clara comprensión de lo que se espera de ellas y se sienten competentes para alcanzar las metas propuestas.

4.2.2. Conceptos claves

Algunos conceptos clave de la teoría de Locke sobre la motivación y el establecimiento de metas incluyen:

- Especificidad de las metas: Las metas deben ser específicas y bien definidas para que los empleados tengan una comprensión clara de lo que se espera de ellos.
- Desafío de las metas: Las metas deben ser desafiantes pero alcanzables, lo que significa que deben exigir esfuerzo y superar el nivel actual de desempeño, pero no ser inalcanzables o excesivamente difíciles.
- Participación en el establecimiento de metas: Involucrar a los empleados en el proceso de establecimiento de metas puede aumentar su compromiso y motivación para lograr los objetivos.
- Retroalimentación y seguimiento: Proporcionar retroalimentación periódica sobre el progreso hacia las metas puede ayudar a mantener la motivación y ajustar el enfoque si es necesario.

Abraham Maslow, un reconocido psicólogo humanista, desarrolló la Teoría de la Jerarquía de Necesidades, en la que explica su concepto de motivación laboral basado en las necesidades humanas. En esta teoría, Maslow propone una jerarquía de cinco niveles de necesidades que influyen en la motivación de las personas.

4.2.3. Teoría de las necesidades de Maslow

La motivación laboral según Maslow se relaciona con el proceso de satisfacer estas necesidades en el entorno laboral. A medida que las necesidades más básicas son satisfechas, los individuos se motivan para alcanzar niveles más altos de desarrollo personal y profesional en el ámbito

laboral. La teoría de Maslow ha sido ampliamente estudiada y aplicada en la gestión de recursos humanos y el desarrollo del talento en las organizaciones.

La teoría de las necesidades de Abraham Maslow, conocida como la "Jerarquía de Necesidades", es una de las teorías más influyentes en el campo de la psicología y la motivación laboral. Propuesta por primera vez en su artículo de 1943, "*A Theory of Human Motivation*", y posteriormente desarrollada en su libro "*Motivation and Personality*" en 1954, la teoría de Maslow sostiene que las necesidades humanas se organizan jerárquicamente en cinco niveles. Las jerarquías, desde la base hasta la cima, se describen como sigue:

- Necesidades fisiológicas: Son las necesidades más básicas, como la alimentación, el agua, el refugio y el descanso. La satisfacción de estas necesidades es fundamental para la supervivencia.
- Necesidades de seguridad: Incluyen la seguridad física, la estabilidad laboral, la protección contra amenazas y el bienestar económico. Cuando las necesidades de seguridad están satisfechas, los individuos pueden enfocarse en necesidades más elevadas.
- Necesidades sociales o de afiliación: Se refieren a la necesidad de pertenecer a grupos sociales, tener relaciones afectivas y ser aceptados por los demás en el ámbito laboral.
- Necesidades de estima: Implican el deseo de ser valorados y reconocidos por los demás, así como la autoestima y la confianza en sí mismos.
 - o Necesidad de Estima de Uno Mismo:
 - Reconocimiento y Apreciación Personal: Las personas buscan ser reconocidas y apreciadas por sus logros y contribuciones. Este reconocimiento puede provenir tanto de los demás como de uno mismo.

- Confianza y Autoconfianza: La confianza en las propias habilidades y la autoevaluación positiva son elementos esenciales de la estima de uno mismo.
- o Necesidad de Estima de los Demás:
 - Reconocimiento Social: Además de la autoestima, las personas buscan el reconocimiento y la aceptación de los demás. El respeto y la admiración por parte de la sociedad y de los compañeros son importantes para satisfacer esta necesidad.
 - Status y Prestigio: La posición social, el estatus y el prestigio son factores que contribuyen a la estima. La percepción de ser valorado y respetado por otros es crucial.
- Necesidades de autorrealización: Son las necesidades más altas y se refieren al deseo de alcanzar el máximo potencial personal y profesional, desarrollar habilidades creativas y lograr un sentido de propósito y significado en el trabajo.



Fuente. Tomado de (Del Rio, 2019)

Maslow plantea que una vez que se satisfacen las necesidades básicas de supervivencia, seguridad y pertenencia, las personas buscan la estima, tanto de sí mismas como de los demás. Estas necesidades incluyen la valoración personal, la autoconfianza y el reconocimiento social. La satisfacción de las necesidades de estima es un paso crucial hacia la autorrealización, el nivel más alto en la jerarquía de necesidades, donde se busca el desarrollo completo del potencial personal

En conclusión, la teoría de Maslow proporciona una perspectiva integral y holística del desarrollo humano, abordando todas las necesidades básicas y motivaciones que impulsan el comportamiento y la búsqueda de la autorrealización. Esta visión global permite comprender que cada individuo posee un potencial interno para crecer y desarrollarse en diversas áreas de su vida, ya sea a nivel físico, emocional, social o espiritual. Asimismo, resalta la importancia de satisfacer las necesidades básicas como paso fundamental para lograr un equilibrio y bienestar en la vida, permitiendo concentrarse en la autorrealización y el desarrollo personal.

Según Maslow, solo las necesidades insatisfechas influyen en el comportamiento de una persona, ya que una necesidad que ya ha sido satisfecha no produce ningún efecto significativo. Un punto clave en su teoría es que las necesidades fisiológicas son las únicas con las que nace el individuo, mientras que las demás, como las de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización, emergen progresivamente una vez que las necesidades básicas han sido cubiertas

4.2.4. La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg

La Teoría de los Dos Factores de Frederick Herzberg, también conocida como Teoría de la Motivación e Higiene, es una teoría importante en el campo de la motivación laboral. Herzberg realizó una serie de investigaciones en la década de 1950 y en la de 1960 para comprender qué factores influyen en la satisfacción y la insatisfacción en el trabajo.

La satisfacción, desde la perspectiva de Herzberg, está asociada a la presencia de factores motivacionales que brindan a los empleados un sentido de logro, reconocimiento y desarrollo personal en el entorno laboral.

Por otro lado, la insatisfacción, no es simplemente la ausencia de satisfacción, sino que se refiere específicamente a los factores de higiene que pueden causar malestar o descontento en el trabajo. Estos factores de higiene están relacionados con el entorno laboral y las condiciones de trabajo, y su ausencia puede generar insatisfacción en los empleados.

Según la Teoría de los Dos Factores, existen dos tipos de factores que afectan la motivación y la satisfacción en el trabajo:

- Factores higiénicos: Estos factores se relacionan con el entorno y las condiciones de trabajo, y si están ausentes, pueden causar insatisfacción laboral. Incluyen el salario, las condiciones

laborales, las políticas y administración de la empresa, las relaciones con los compañeros de trabajo y la supervisión. La ausencia de estos factores puede causar insatisfacción, pero su presencia solo evita la insatisfacción sin necesariamente aumentar la satisfacción. La mejora de estos factores puede eliminar la insatisfacción, pero no garantiza la satisfacción.

- Factores motivadores: Estos factores se refieren al contenido del trabajo y tienen un impacto positivo en la satisfacción laboral. Incluyen el logro, el reconocimiento, la responsabilidad, el progreso y el trabajo en sí mismo. La existencia de estos factores impulsa a los empleados y contribuye a la satisfacción laboral.

Estos factores están más vinculados a la motivación intrínseca y al sentido de realización personal en el trabajo.

Herzberg argumenta que los factores motivadores son los que generan una satisfacción real y duradera en el trabajo, mientras que los factores higiénicos solo pueden evitar la insatisfacción, pero no contribuyen significativamente a la motivación.

Esta teoría destaca la importancia de proporcionar oportunidades de desarrollo, reconocimiento y responsabilidad para aumentar la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Además, sugiere que, para mejorar la satisfacción en el trabajo, es necesario abordar tanto los factores motivadores como los higiénicos.

La Teoría de los dos factores ha sido influyente en la comprensión de la motivación en el trabajo y ha llevado a una mayor atención a los aspectos psicológicos y emocionales del trabajo, destacando la importancia de proporcionar no solo condiciones laborales adecuadas sino también oportunidades significativas para el desarrollo y el logro.

4.2.5. La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke

La Teoría del Establecimiento de Metas de Locke sugiere que el establecimiento de metas específicas y desafiantes puede motivar a los empleados y mejorar su rendimiento. Según esta teoría, el establecimiento de metas claras y alcanzables puede generar una mayor dedicación y esfuerzo en el trabajo, ya que las personas se esfuerzan por alcanzar los objetivos que se les han propuesto.

4.2.6. Tipo de motivaciones laborales

Edward L. Deci y Richard M. Ryan son conocidos por su teoría de la autodeterminación, que distingue entre diferentes tipos de motivación laboral basándose en la fuente y la naturaleza de la motivación. Aquí están los tipos de motivaciones laborales según Deci y Ryan:

a. Motivación Intrínseca:

Características:

- Proviene de las necesidades internas y del deseo personal de llevar a cabo una tarea de manera autónoma.
- La actividad en sí misma es gratificante y satisfactoria.
- La persona se siente atraída naturalmente hacia la tarea debido a su interés y disfrute personal.

Este sería el caso de un empleado que trabaja en un proyecto porque encuentra la tarea estimulante y gratificante por sí misma.

b. Motivación Extrínseca:

Características:

- Se origina a partir de factores externos, como recompensas o castigos.
- La persona realiza una tarea con el objetivo de obtener un resultado específico externo.
- Puede incluir recompensas tangibles (salario, bonificaciones) o intangibles (reconocimiento, estatus).

Podría ser el caso de un empleado que trabaja horas extras para recibir una bonificación adicional.

4.2.7. Importancia del gerente en la motivación

La importancia del gerente en la motivación de los empleados es un tema clave en la gestión y liderazgo organizacional. Varios expertos han abordado esta cuestión. Uno de ellos es Douglas McGregor. McGregor es conocido por sus teorías X e Y, que describen dos enfoques contrastantes hacia la gestión y la motivación.

En su libro *"The Human Side of Enterprise"* (1960), McGregor destaca que el estilo de liderazgo y la actitud del gerente tienen un impacto significativo en la motivación de los empleados. Aquí se presenta cómo la perspectiva de McGregor se relaciona con la importancia del gerente en la motivación:

- Teoría X: McGregor describe a los gerentes con una mentalidad de Teoría X como aquellos que tienden a pensar que los empleados son inherentemente perezosos y requieren ser controlados y dirigidos de manera autoritaria. Este enfoque puede conducir a una falta de motivación intrínseca en los empleados.

- Teoría Y: Por otro lado, la Teoría Y implica una creencia que los empleados son intrínsecamente motivados, buscan responsabilidades y desean contribuir al éxito de la organización. En este contexto, los gerentes desempeñan un papel fundamental al crear un ambiente que fomente la motivación y la participación activa de los empleados.

Por tanto, la importancia del gerente radica en su capacidad para adoptar enfoques basados en la Teoría Y, promoviendo un liderazgo participativo, proporcionando oportunidades para el desarrollo personal y reconociendo el potencial de los empleados. Al adoptar este enfoque, los gerentes pueden influir positivamente en la motivación intrínseca de los empleados, creando un entorno de trabajo que favorezca la productividad y el compromiso.

4.2.8. Motivación en la actualidad

4.2.8.1. La motivación según la inteligencia emocional

La inteligencia emocional sostiene que la motivación es una cualidad humana que se basa más en características internas que externas, estando estrechamente vinculada con las emociones individuales. Para fomentar el entusiasmo, es fundamental poseerlo; difícilmente un líder podría inspirar y motivar a otros si no demuestra esa misma pasión. Para lograr esto, se requiere mucho más que palabras inspiradoras; también es esencial la carga emocional del mensaje y la coherencia entre lo que se expresa y se lleva a cabo.

La presencia psicológica se fundamenta en la empatía, permitiendo colocarse en el lugar de los demás y experimentar sus sentimientos, dudas y frustraciones. Esta conexión emocional resulta crucial cuando alguien enfrenta dificultades para manejar ciertas actividades, ya que simplemente el hecho de que la persona sienta que es comprendida constituye un elemento que influye

positivamente en la motivación. En resumen, la presencia psicológica implica establecer conexión con las emociones de los demás sin necesidad de cuestionarlas.

4.2.8.2. Promover la crítica constructiva (retroalimentación)

La crítica constructiva se refiere a una retroalimentación que asiste a otros en la identificación de áreas de mejora, proponiendo acciones dirigidas a fortalecer su desempeño. Esta forma de crítica se convierte en un estímulo cuando se ve como una ocasión para crecer y mejorar constantemente, proporcionando a los miembros del equipo el respaldo de sus compañeros para lograr resultados superiores. Al mismo tiempo, se benefician al enriquecerse con el conocimiento y la experiencia de los demás.

Cuando una organización consigue la dedicación genuina de las personas, la motivación surge de inmediato, ya que éstas no están presentes únicamente por necesidad, es decir, para satisfacer los primeros tres escalones de la pirámide de Maslow. En cambio, están construyendo un sueño que va más allá; un sueño que merece no solo esfuerzo, sino también la entrega apasionada que los impulsa a dar lo mejor de sí mismos.

Experimentar el orgullo de pertenecer a la organización, considerarla como propia, compartir la alegría por los objetivos alcanzados y preocuparse por sus dificultades son indicadores del apego emocional que los individuos sienten cuando se integran plenamente en la empresa y perciben que la lealtad es mutua.

Otro elemento fundamental que contribuye al fortalecimiento del apego emocional es la participación en las decisiones, así como el reconocimiento y la distribución del mérito entre los colaboradores. De hecho, un líder destacado atribuye el protagonismo, asegurando que los logros no son sólo suyos, sino del equipo con el que cuenta.

4.2.8.3. *Millennials* y sus fuentes de motivación

A las personas que crecieron y maduraron alrededor del cambio de milenio se les denomina *millennials*, abarcando la década de los ochenta y la primera mitad de los noventa. Se distinguen por su elevado compromiso social, ética ecológica y respeto a la diversidad. Son individuos nativos digitales que han crecido en un entorno globalizado, normalizando el acceso a la información a través de internet y utilizando dispositivos electrónicos para organizar gran parte de su vida. Creativos y versátiles, evitan conformarse con trabajos rutinarios, buscando desafíos que pongan a prueba su potencial y capacidad de búsqueda de información. Por lo general, están bien preparados e informados sobre diversos temas.

Esta generación ha crecido en un entorno donde se critica a las organizaciones que explotan a su personal, carecen de políticas de equidad de género y diversidad, contaminan el medio ambiente y no respetan la información de sus clientes. Es crucial destacar que las organizaciones deben embarcarse en proyectos que otorguen a su gestión un propósito trascendente, dejando huellas en la vida de los miembros de la sociedad a la que pertenecen.

Los *millennials* tienden a apoyar a empresas que comparten sus valores y, cuando no están de acuerdo con las prácticas comerciales, los principios o las posturas políticas de una empresa, no dudan en reducir o romper su relación con ellas. Habiendo crecido en la era de la información y el desarrollo tecnológico, asocian el estatus social con la cantidad y calidad de conocimientos que una persona posee, percibiendo el éxito como algo directamente relacionado con la formación académica y el acceso a la información.

Según Deloitte (2019), una recomendación clave para ganarse la lealtad y motivación de los *millennials* es educar a las personas en todas las organizaciones para fomentar comportamientos y actitudes alineadas con las prioridades del negocio. Estos individuos valoran el espacio dedicado a su vida personal y evitan trabajar para empresas que consumen todo su tiempo, impidiéndoles dedicarse a relaciones sociales, hobbies, viajes y otras actividades que dan sentido a su vida.

Las nuevas generaciones otorgan gran importancia a valores inmateriales como la calidad de vida, el equilibrio entre la vida profesional y personal, y las relaciones sociales, disminuyendo el interés por metas tangibles como poseer una casa o un automóvil lujoso. Los horarios rígidos y la valoración excesiva del tiempo dedicado al trabajo han dado lugar al fenómeno del presentismo, donde la presencia física en el lugar de trabajo no se traduce necesariamente en una mayor productividad. Este presentismo conlleva desmotivación, ya que los empleados se sienten prisioneros de un horario, limitando su capacidad de soñar, poner pasión en la acción, generar valor diferenciado y disfrutar de sus tareas.

Los *millennials* conforman una generación caracterizada por su naturaleza soñadora e idealista, con una marcada inclinación hacia la trascendencia. Están motivados por la aspiración de contribuir a la transformación hacia un mundo mejor, por lo que trabajos que implican tareas rutinarias y carecen de un propósito significativo no logran captar su interés ni motivación. Para abordar eficazmente la motivación de esta nueva generación, las empresas deben estructurar los roles laborales de manera que reflejen diversidad y añadir a la rutina actividades que fomenten la curiosidad, investigación, innovación y creatividad entre sus empleados.

Las funciones laborales que aborden propósitos trascendentes relacionados con la sociedad, el medio ambiente y otros temas de interés para los *millennials* darán un nuevo nivel de importancia a las actividades, impactando positivamente en el compromiso y la motivación individual. El

desafío es inminente, y como se mencionó anteriormente, los *millennials* no representan el futuro, sino el presente de la humanidad. Por ende, las empresas deben evolucionar y adaptarse a esta nueva realidad si desean evitar su extinción.

4.3 TENDENCIAS DE CAPITAL HUMANO DEL AÑO 2023

Las principales Tendencias Globales de Capital Humano 2023, según informe de Deloitte

- Enmarcar el reto: pensar como investigador
 - Navegando el final de los puestos de trabajo
 - Impulsando el impacto humano-tecnología
 - Activando el futuro del lugar de trabajo
- Trazar un nuevo camino: co-crear la relación
 - Negociando los datos de los colaboradores
 - Potenciando el involucramiento de los colaboradores
 - Desbloqueando el ecosistema de la fuerza laboral
- Diseñar para tener impacto: dar prioridad a los resultados humanos
 - Tomando medidas audaces para obtener resultados equitativos
 - Impulsando el elemento humano en la sustentabilidad
 - Elevando el foco al riesgo humano
- Liderar en un mundo sin fronteras

El siglo pasado estuvo marcado por una visión mecanicista del trabajo, donde se asumió que era repetible y organizado en tareas discretas y puestos definidos dentro de las organizaciones. Sin embargo, en los últimos años, esta perspectiva ha sido desafiada por una mayor disrupción y discontinuidad. La pandemia de COVID-19 aceleró estos cambios al demostrar que el trabajo no

está limitado a un entorno físico tradicional y que las organizaciones deben replantearse profundamente cómo definen, dirigen y gestionan el trabajo en un entorno cambiante.

Las fronteras tradicionales que encasillan el trabajo están desapareciendo. Esto implica que las organizaciones ya no pueden confiar en modelos rígidos centrados solo en la eficiencia y la productividad. En cambio, deben adaptarse a un entorno más dinámico, donde la innovación y la agilidad son cruciales. Para los colaboradores, esto significa una mayor colaboración y co-creación con las organizaciones, alejándose de roles fijos hacia un enfoque en habilidades y resultados.

En este nuevo paradigma, pensar como un investigador es fundamental. Significa adoptar una mentalidad experimental, donde cada decisión se ve como una oportunidad para aprender y adaptarse rápidamente. Las organizaciones deben estar dispuestas a desafiar las ortodoxias anteriores y operar con humildad y empatía, valorando el conocimiento nuevo sobre la rigidez estructural.

Además, las organizaciones y los colaboradores deben co-crear su relación y sus formas de trabajar. Esto implica abandonar el control total y permitir una mayor participación de los colaboradores en la toma de decisiones. Aquellas organizaciones que involucran activamente a sus colaboradores en la co-creación tienen más probabilidades de lograr resultados positivos, innovar y adaptarse eficazmente a los cambios.

En términos de diseño organizacional, es crucial priorizar los resultados humanos sobre las ganancias netas y los intereses puramente empresariales. Las organizaciones deben aspirar a crear impacto no solo en el negocio, sino también en la sociedad en general, abordando temas como la

equidad, la sostenibilidad y la inclusión. Esto requiere un enfoque más holístico y responsable que considere el bienestar humano y social como parte integral de la estrategia empresarial.

Finalmente, para liderar en este mundo sin fronteras, se necesita un nuevo tipo de liderazgo. Los líderes deben estar capacitados para fomentar la experimentación, cultivar relaciones profundas con sus colaboradores y ampliar la apertura en la toma de decisiones, considerando siempre el impacto humano y social. Este nuevo enfoque permitirá a las organizaciones y colaboradores no solo sobrevivir, sino prosperar en un entorno laboral cada vez más complejo y dinámico.

5. TRABAJO DE CAMPO

5.1. EMPRESAS

5.1.1. Descripción de la situación

Para llevar a cabo este estudio, se seleccionaron dos empresas bien valoradas por sus trabajadores de acuerdo a encuestas con validez estadística realizadas por una empresa externa. Para enriquecer el análisis y obtener una perspectiva más amplia, se realizaron entrevistas en profundidad con dos líderes clave, uno de cada empresa seleccionada. Las mismas se centraron en explorar sus experiencias y enfoques en la satisfacción y la motivación de sus equipos. Los líderes entrevistados proporcionaron información valiosa sobre sus prácticas de liderazgo y la percepción de sus subordinados. Adicionalmente, se entrevistó a un líder de una reconocida consultora, quien aportó una visión experta y externa sobre las mejores prácticas en inteligencia emocional y motivación en el ámbito empresarial.

5.1.2. Empresa 1

Se trata de una multinacional con sede en Uruguay. La empresa cuenta con 160 empleados directos y 110 colaboradores tercerizados, sumando un total de 270 personas en el país. La estructura organizacional se compone por directores y gerentes, en suma, unas 42 personas, y luego una tercera línea de mandos medios compuesta por unas 10 personas aproximadamente, que son coordinadores y responsables y reportan a un gerente.

La entrevista fue realizada a la directora de relaciones humanas de la empresa, quien comparte que existe relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación y satisfacción de sus colaboradores. Para ella, la gestión de la motivación en equipos diversos y en diferentes contextos laborales requiere enfoques personalizados y adaptativos. Con este objetivo, la empresa implementó encuestas continuas para medir la percepción y satisfacción de los empleados, ajustando sus estrategias de motivación y apoyo basándose en los datos recopilados. Apunta, además, que este enfoque de medición continua y personalización demostró ser efectivo en mantener altos niveles de motivación.

La directora enfatiza que desde que comenzó a trabajar en la empresa, 7 años atrás, observa un cambio en la importancia que se le da a la inteligencia emocional, no solo en su empresa, sino a nivel de mercado. Sin embargo, reconoce además que la pandemia COVID-19 tuvo un gran impacto en la aceleración de todo lo relacionado al liderazgo y la motivación, subrayando la importancia de la inteligencia emocional de los líderes. Dado que la pandemia cambió significativamente las dinámicas laborales, evidenció la necesidad de una mayor cercanía y comprensión por parte de los líderes. En ese momento, quedaron expuestas las conexiones entre la vida personal y laboral de los empleados, enfatizando la importancia de que los líderes comprendieran y apoyaran a sus equipos en todas las dimensiones de su vida ya que la vida del colaborador trasciende a la empresa. Durante la primera etapa de la pandemia la empresa adoptó un formato full home office, el cual fue mutando con el tiempo hasta alcanzar el modelo híbrido de trabajo que se mantiene hasta la actualidad. El mismo permite a los empleados balancear mejor sus responsabilidades personales y laborales. La inteligencia emocional en el liderazgo fue resaltada como un factor crucial. En palabras suyas “El líder no solo tiene que poder entender a sus equipos en la productividad o en los resultados que cada equipo brinde, sino que tiene que

entender al colaborador en su totalidad, y me parece que eso se terminó de entender post pandemia”.

Consultada respecto a su percepción acerca de la relación entre la inteligencia emocional del líder y su género y edad, la entrevistada expresó que para ella “lamentablemente sí hay diferencia”. Desde su punto de vista, la inteligencia emocional tiene que ver con el trabajo de las emociones, la autogestión y el autoconocimiento y considera que los hombres, al menos en Uruguay, no han trabajado tanto en sí mismos, en su autoconocimiento, su autogestión de las emociones. Destacó que siempre existen excepciones, pero que de manera general los masculinos mayores de 40 años tienen un desarrollo emocional bastante más precario. En tanto, en las generaciones más jóvenes, se observa un trabajo bastante más profundo y más igualitario en el desarrollo emocional de las personas, aunque aún queda un largo camino por recorrer.

Para visualizar la relevancia de la inteligencia emocional en el liderazgo, la entrevistada utilizó un ejemplo reciente de una situación crítica en la que un equipo de la empresa quedó acéfalo, dado que su directora estuvo alejada de las tareas debido a cuestiones de salud. La líder, al regresar, compartió abiertamente sus experiencias personales y desafíos con el equipo, lo cual fue fundamental para el proceso de consolidación y unión del equipo. Este acto de vulnerabilidad y transparencia, facilitado por un trabajo con un coach, demostró el impacto positivo de la inteligencia emocional en la gestión de equipos.

La empresa 1, proporcionó acceso a una encuesta de motivación aplicada a sus trabajadores por una empresa externa, cuyos resultados tienen validez estadística. A partir de los resultados de la encuesta brindados por la empresa, se identificaron y calcularon las variables relacionadas con la inteligencia emocional de los líderes y los niveles de satisfacción y motivación reportados por los trabajadores.

La encuesta, que fue respondida por 201 personas, consistía en un cuestionario de 60 preguntas. Para su análisis, se separaron en dos grupos: aquellas preguntas que atienden a la inteligencia emocional de los líderes y las que responden a la satisfacción y motivación de los colaboradores. Las primeras se agruparon en función de las dimensiones de la inteligencia emocional (autoconciencia, autorregulación empatía, habilidades sociales y automotivación) y las segundas se agruparon de acuerdo a las necesidades de Maslow (fisiológicas, seguridad, pertenencia, estima y autorrealización).

La totalidad de las respuestas se recibieron agrupadas con diferentes criterios: por antigüedad, por nivel confianza en el equipo ejecutivo, por edad, por género, por líder al que responden y por nivel gerencial. Por criterio se indicaba un segundo criterio de subdivisión, por ejemplo, la antigüedad se separaba en menos de 2 años, de 2 a 5 años, de 6 a 20 años, de 11 a 15 años, de 16 a 20 años y más de 20 años. Para cada una de estas aperturas se daba la cantidad de respuestas que cumplían con ese requisito y luego las respuestas se daban como porcentaje de favorabilidad de ese número de personas que pertenecía a ese grupo.

5.1.2.1. Estructura del personal de la empresa que respondió la encuesta

a. Estructura por edad

El 16,92% de quienes respondieron la encuesta tienen 25 años o menos, el 40,30% tiene entre 26 y 34 años, el 17,91% tiene entre 35 y 44 años, el 19,40% tiene entre 45 y 54 años y el 5,47% tiene 55 años o más.

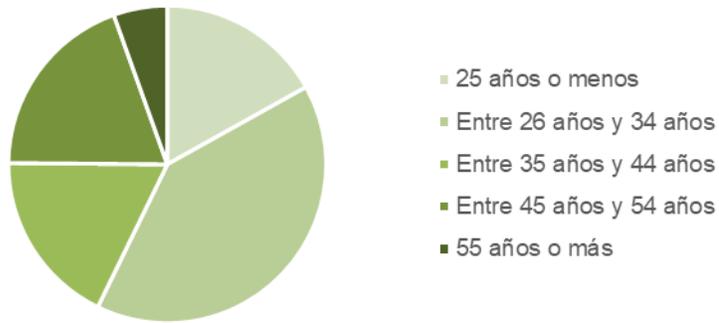


Gráfico 5.1

Fuente: elaboración propia

b. Estructura por género

El 77,39% de quienes respondieron la encuesta son de género femenino y el 22,6% de género masculino.

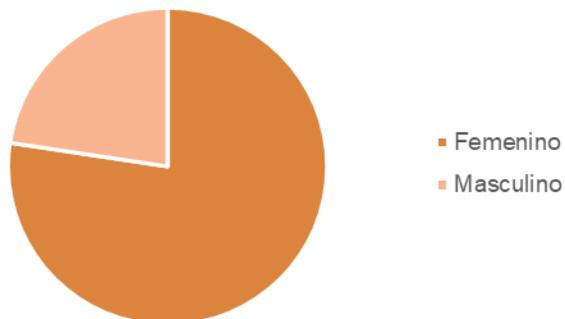


Gráfico 5.2

Fuente: elaboración propia

c. Estructura por antigüedad en la empresa

El 35.82% de quienes respondieron la encuesta tienen una antigüedad de menos de 2 años en la empresa, el 29.35% tiene entre 2 y 5 años, el 13.43% tiene entre 6 y 10 años, el 7.46% tiene entre 11 y 15 años, el 6.47% tiene entre 16 y 20 años y el 7.46% tiene más de 20 años.

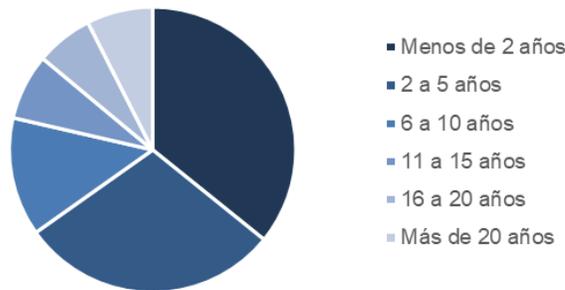


Gráfico 5.3

Fuente: elaboración propia

d. Estructura por cargo

El 76,62% de los encuestados son empleados o colaboradores individuales sin personal a cargo, el 6,97% son gerentes o supervisores de primera línea (aquellos que supervisan a otros empleados pero no a otros gerentes), el 10,95% son gerentes de nivel intermedio (quienes dirigen departamentos o divisiones, pero no son parte del equipo ejecutivo), y finalmente el 5,47% es líder ejecutivo.

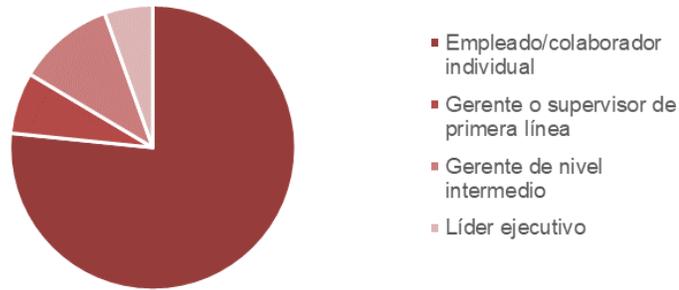


Gráfico 5.4

Fuente: elaboración propia

5.1.2.2. Inteligencia Emocional

- a. Variabilidad en los promedios de favorabilidad de las respuestas sobre la Inteligencia Emocional de los líderes

La gráfica representa la variabilidad en los promedios de favorabilidad de las respuestas relacionadas con la inteligencia emocional de los líderes.

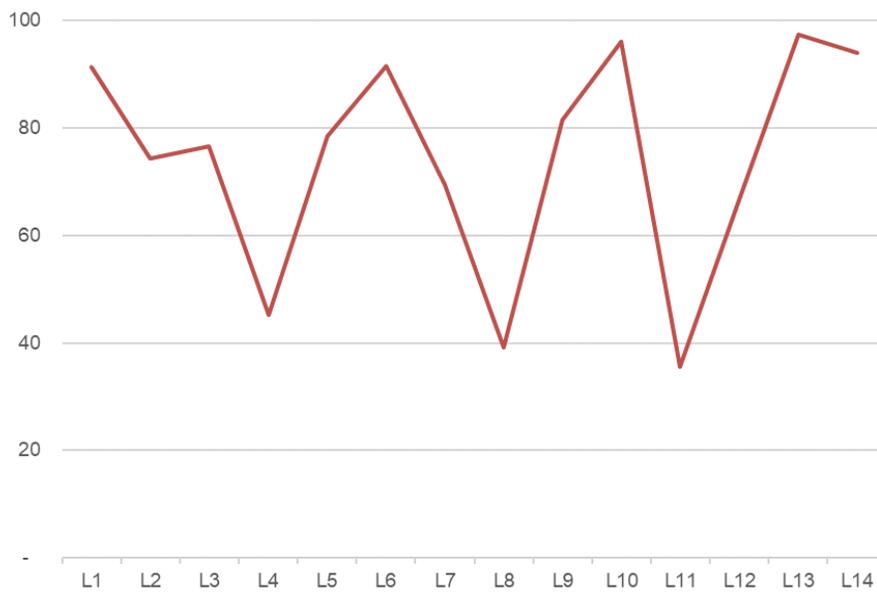


Gráfico 5.5: Inteligencia emocional de los líderes

Fuente: elaboración propia

b. Dimensiones de la inteligencia emocional

La gráfica muestra las cinco dimensiones clave de la inteligencia emocional y los promedios de favorabilidad correspondientes para cada una de ellas. Estos datos sugieren que la autorregulación es la dimensión mejor valorada con un 83%, lo que indica que los líderes son percibidos como competentes en la capacidad de manejar sus emociones de manera efectiva. La empatía también obtiene una puntuación alta, seguida de automotivación y habilidades sociales, que tienen resultados positivos pero un poco más bajos.

La autoconciencia es la dimensión con la puntuación más baja, con un 67%, lo que podría señalar una posible área de mejora para los líderes en cuanto a ser conscientes de sus emociones y su impacto en los demás.

En resumen, los líderes parecen ser muy competentes en la mayoría de las dimensiones de la inteligencia emocional, con margen de mejora en la autoconciencia.

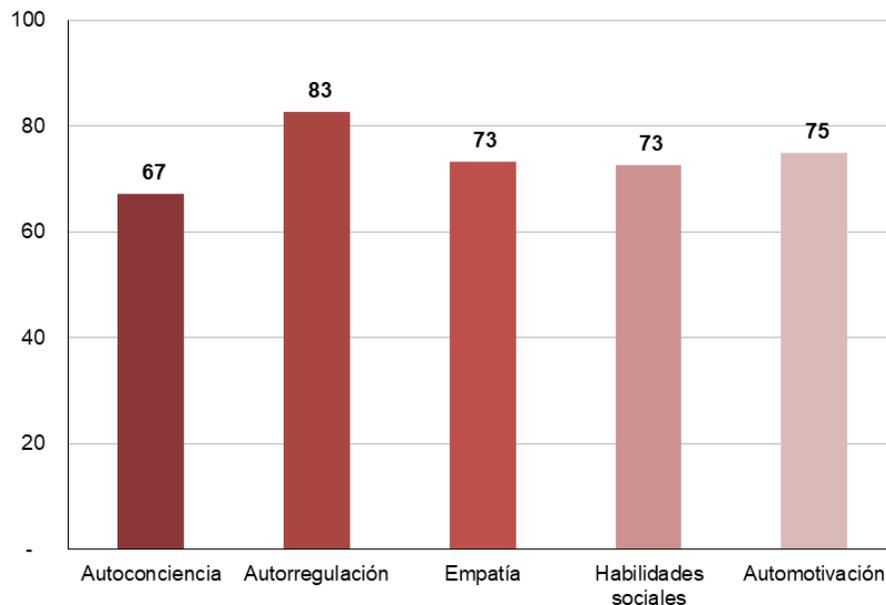


Gráfico 5.6: Dimensiones de la inteligencia emocional

Fuente: elaboración propia

c. Dimensiones de la inteligencia emocional por género del líder

En el gráfico se puede observar que la percepción de los colaboradores es que las líderes mujeres presentan mejor desempeño en la autoconciencia, empatía, habilidades sociales y automotivación. Por otro lado, los líderes hombres presentan mayor índice de favorabilidad en lo que refiere a la autorregulación. A pesar de ello, cabe destacar que ambos géneros presentan valores similares para todas las dimensiones, excepto para la empatía, en el cual la diferencia alcanza los 10 puntos.

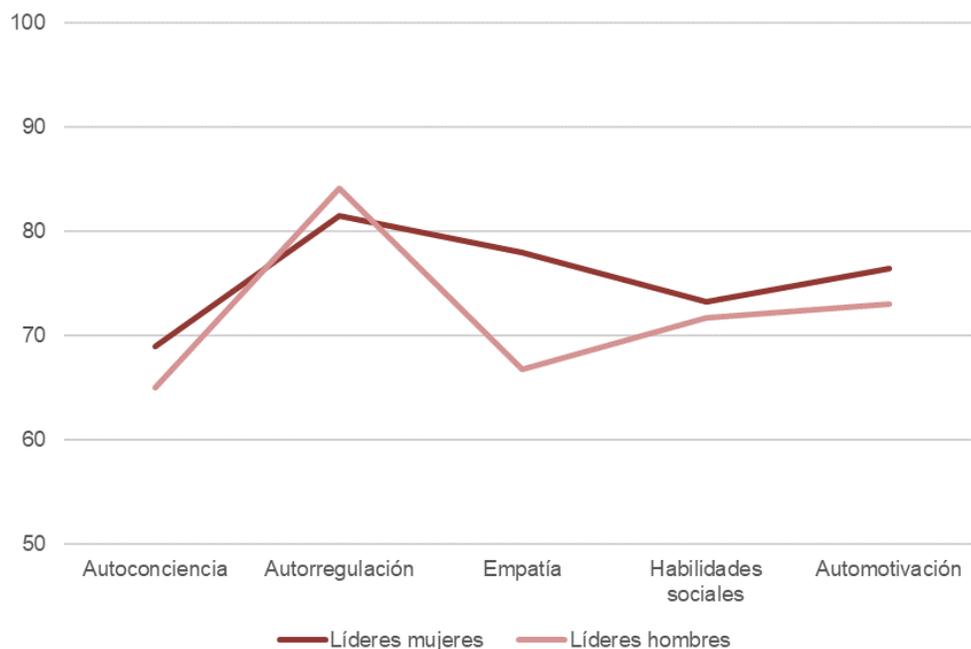


Gráfico 5.7: Dimensiones de la inteligencia emocional por género de líder

Fuente: elaboración propia

5.1.2.3. Satisfacción y motivación

a. Promedio de satisfacción de las necesidades de Maslow

El gráfico sugiere que todas las necesidades tienen niveles similares de satisfacción. Si se profundiza, se puede ver que las necesidades de seguridad y de pertenencia son las que muestran mayor nivel de satisfacción, seguidas por las necesidades fisiológicas, continúan en orden decreciente las necesidades que se vinculan a la motivación, la autorrealización y en último lugar la estima.

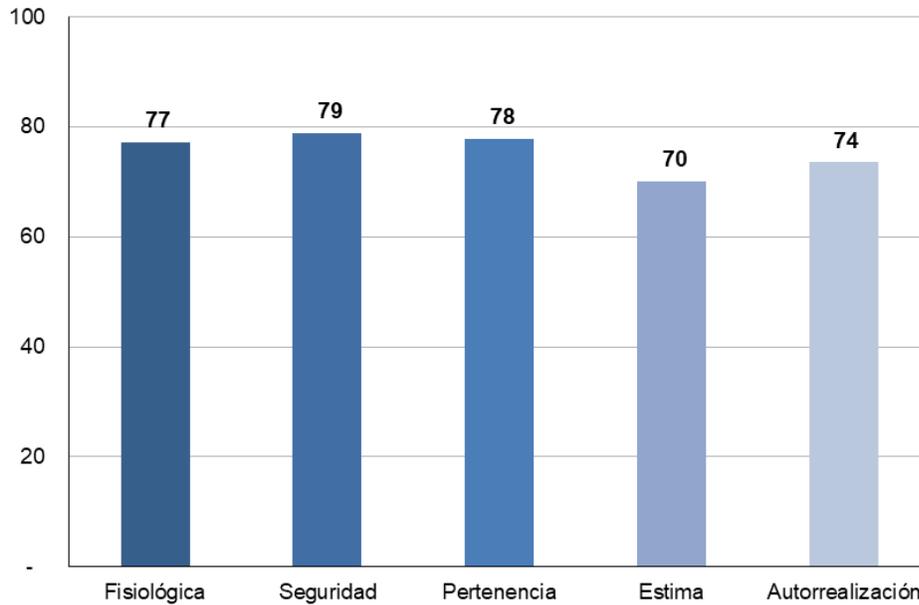


Gráfico 5.8: Promedio de satisfacción de las necesidades de Maslow

Fuente: elaboración propia

b. Satisfacción de las necesidades de Maslow de los colaboradores por género del líder

El gráfico indica que la satisfacción de las necesidades fisiológicas y de autorrealización son iguales tanto para colaboradores que responden a líderes hombres como a líderes mujeres. El resto de las necesidades aparecen con mayores niveles de satisfacción para los colaboradores que responden a líderes mujeres. La mayor variación de niveles se observa en lo referido a pertenencia, en el cual los valores identificados para líderes mujeres superan en más de 5 puntos aquellos de líderes hombres. La necesidad de estima es la más baja para ambos géneros.

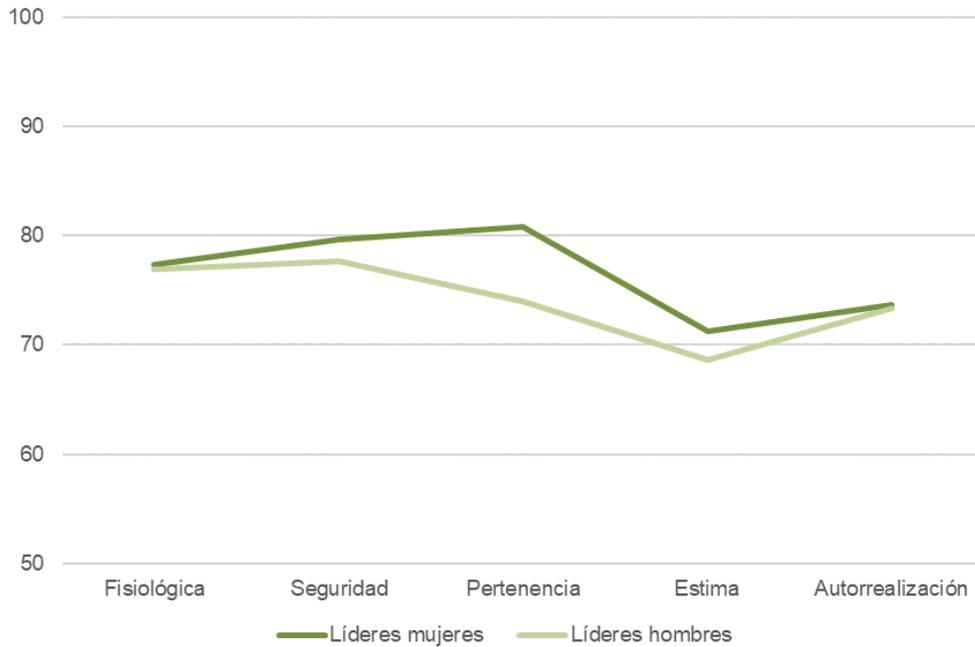


Gráfico 5.9: Satisfacción de las necesidades de Maslow de los colaboradores por género de líder

Fuente: elaboración propia

c. Relación entre motivación y satisfacción

En el siguiente gráfico se presenta la superposición de curvas correspondientes a satisfacción y motivación por líder. La satisfacción contempla los promedios de las respuestas que responden a la totalidad de las necesidades de Maslow; mientras que las de motivación tienen en cuenta únicamente las necesidades de estima y de autorrealización.

Se observa una correlación positiva entre la motivación y la satisfacción por líder, presentando curvas muy similares. En la mayoría de los casos la motivación permanece levemente por debajo de la satisfacción.

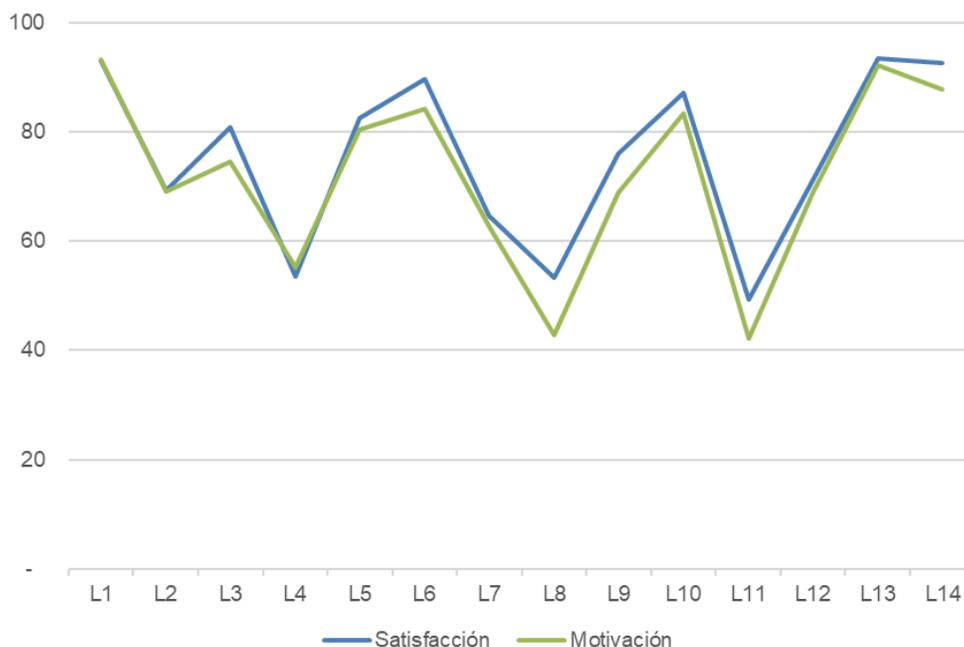


Gráfico 5.10: Correlación entre satisfacción y motivación de los colaboradores por líder

Fuente: elaboración propia

d. Satisfacción por edad

El gráfico muestra cómo varía la satisfacción de los distintos tipos de necesidades según Maslow entre diferentes grupos de edad. El análisis del gráfico sugiere que la satisfacción laboral tiende a aumentar con la edad, especialmente después de una caída entre los 26 y 34 años. La estima es la necesidad con menor nivel de satisfacción para todos los rangos etarios. Las necesidades de autorrealización y pertenencia parecen ser las más satisfechas en los empleados mayores. Cabe destacar que la primera también resulta de las más satisfechas para los empleados más jóvenes, mientras que la segunda es de las de menores niveles.

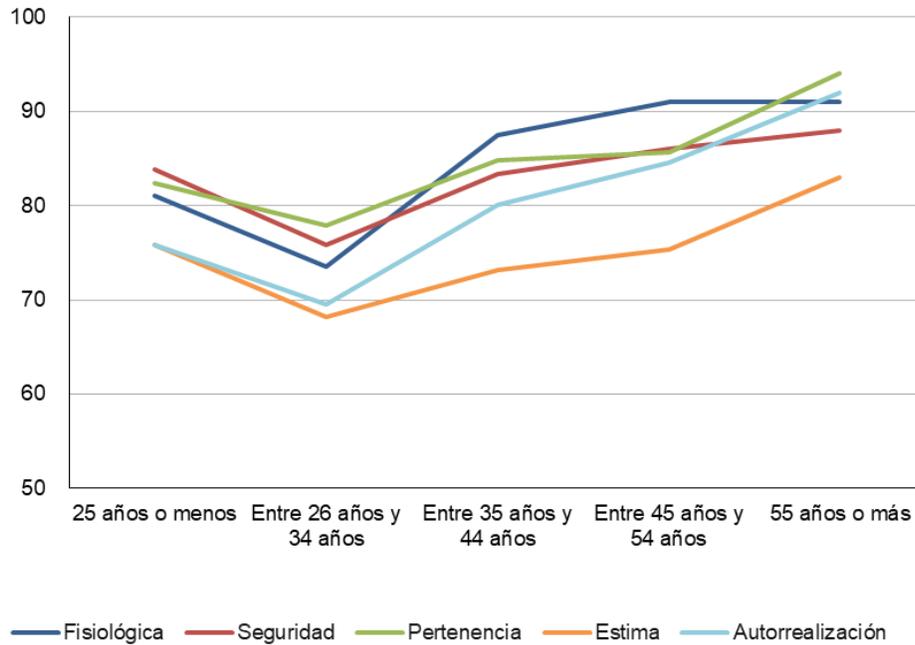


Gráfico 5.11: Satisfacción por edad

Fuente: elaboración propia

e. Satisfacción por género

El gráfico ilustra los niveles de satisfacción de necesidades por género. Sugiere que no hay diferencias significativas en los niveles de satisfacción entre géneros en los diferentes tipos de necesidades. Ambos géneros muestran patrones de satisfacción muy similares, con altos niveles en las necesidades fisiológicas, de seguridad y pertenencia, una ligera disminución en estima, y una leve recuperación en autorrealización.

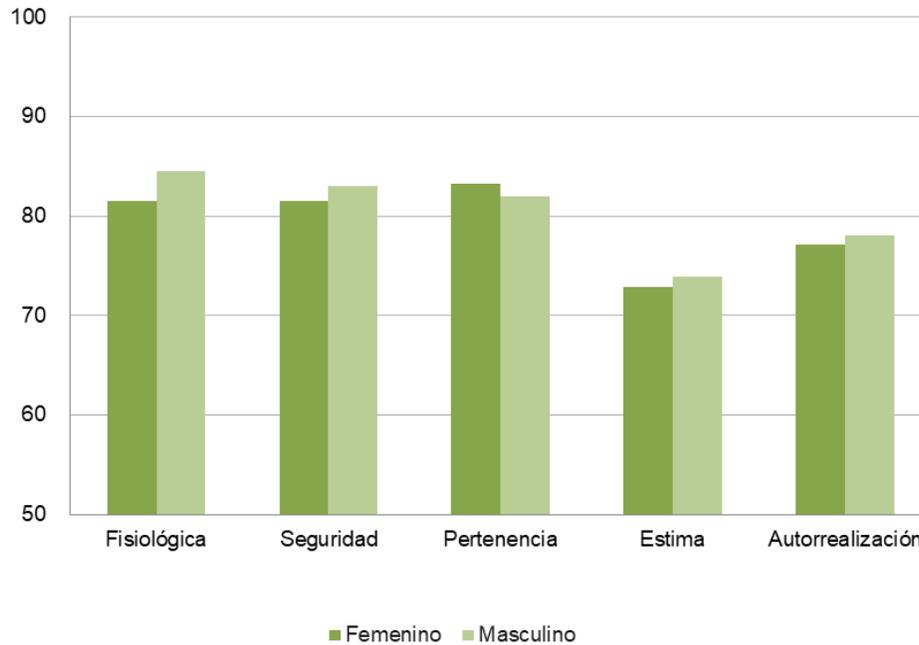


Gráfico 5.12: Satisfacción por género

Fuente: elaboración propia

f. Satisfacción por antigüedad

El gráfico muestra cómo varía el nivel de satisfacción de los distintos tipos de necesidades según Maslow en función de la antigüedad en la empresa. Sugiere que la satisfacción laboral varía considerablemente con la antigüedad en la empresa. Los empleados con más de 20 años de antigüedad tienden a tener una mayor satisfacción en las necesidades fisiológicas. Aunque hay fluctuaciones entre grupos, la necesidad con menores niveles de satisfacción es en todos los casos la estima.

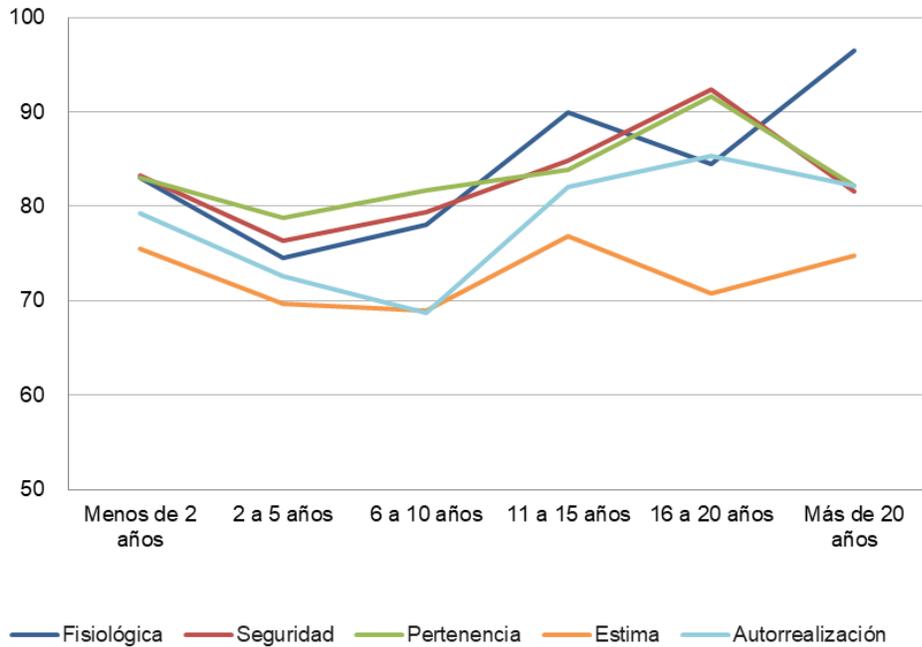


Gráfico 5.13: Satisfacción por antigüedad

Fuente: elaboración propia

5.1.2.4. Relación entre la inteligencia emocional (IE) de los líderes y la motivación y satisfacción de sus colaboradores

- a. Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción de los colaboradores por líder

Si se superponen las curvas de satisfacción y de inteligencia emocional de los líderes de la empresa se obtiene el siguiente gráfico.

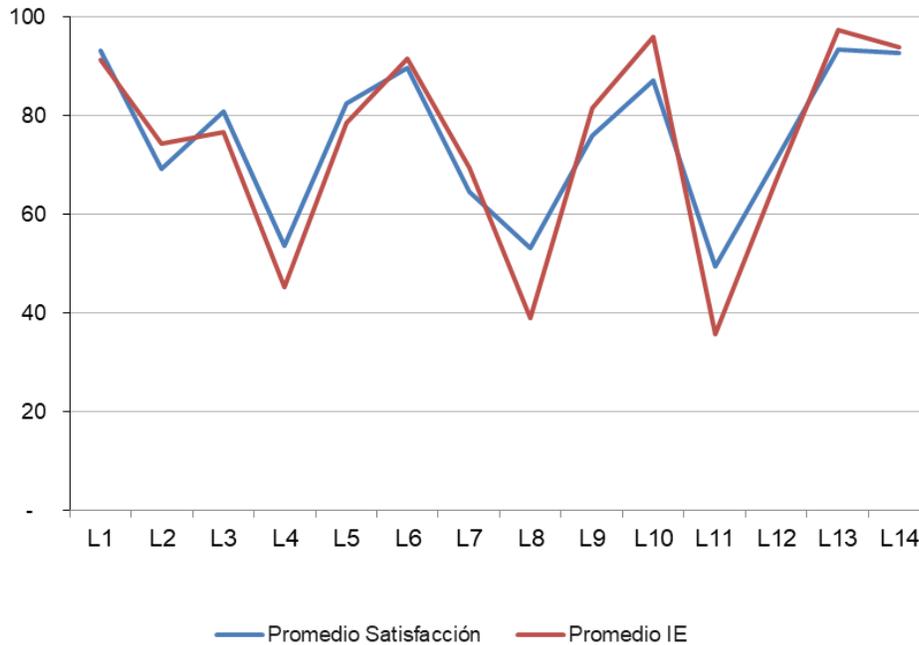


Gráfico 5.14: Relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción de sus colaboradores

Fuente: elaboración propia

Ambas líneas siguen trayectorias muy similares, sugiriendo una correlación positiva entre la inteligencia emocional y la satisfacción. Las fluctuaciones en ambas variables parecen estar sincronizadas.

b. Relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación de sus colaboradores por líder

Se presenta a continuación una gráfica que relaciona la inteligencia emocional de catorce líderes de la empresa con el nivel de motivación de sus respectivos colaboradores. La misma se elaboró en base a los datos proporcionados por la empresa sobre los resultados de la última encuesta de motivación brindada por la empresa.

De la encuesta se tomaron por un lado las respuestas a aquellas preguntas que permitían identificar el nivel de inteligencia emocional de cada líder y por otro las respuestas a las preguntas que permitían identificar el nivel de motivación de sus colaboradores.

Se puede observar que en general, los líderes con un mayor promedio de inteligencia emocional tienden a tener colaboradores con un mayor promedio de motivación. Las variaciones en la motivación de los colaboradores parecen estar relacionadas con las variaciones en la inteligencia emocional de los líderes, sugiriendo una correlación positiva entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación de los empleados.

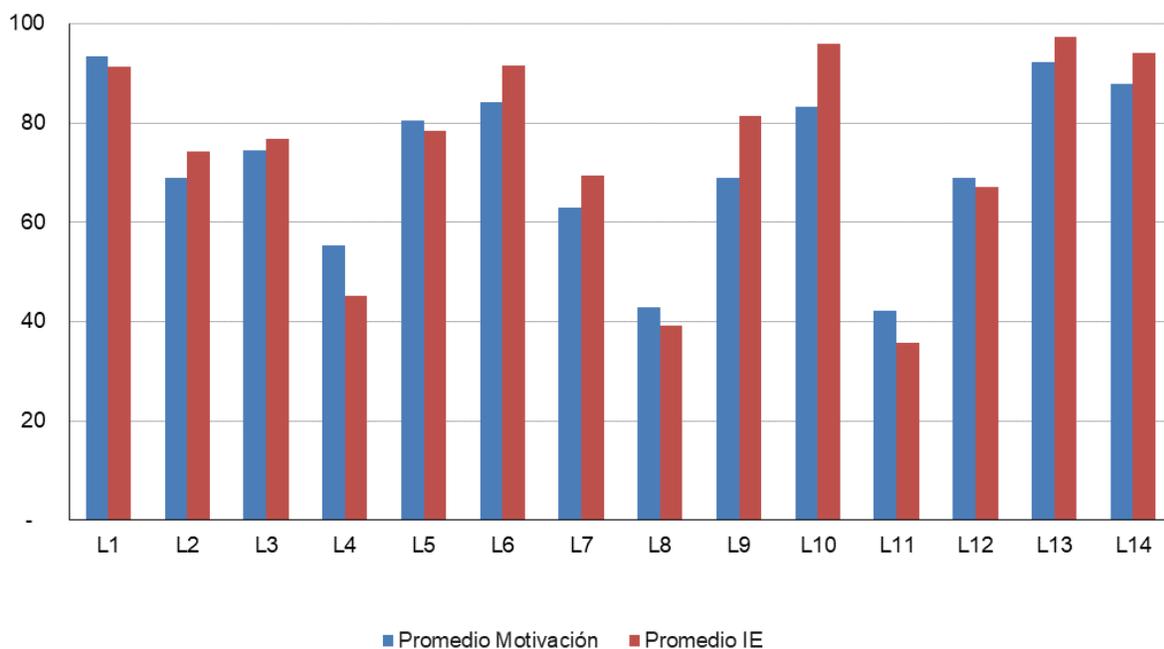


Gráfico 5.15: Relación entre la inteligencia emocional de los líderes y la motivación de sus colaboradores por líder

Fuente: elaboración propia

c. Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial

A continuación, se presenta la relación de la motivación de los colaboradores y la percepción de la inteligencia emocional (IE) de sus jefes de acuerdo al nivel de la organización al que pertenezcan los colaboradores.

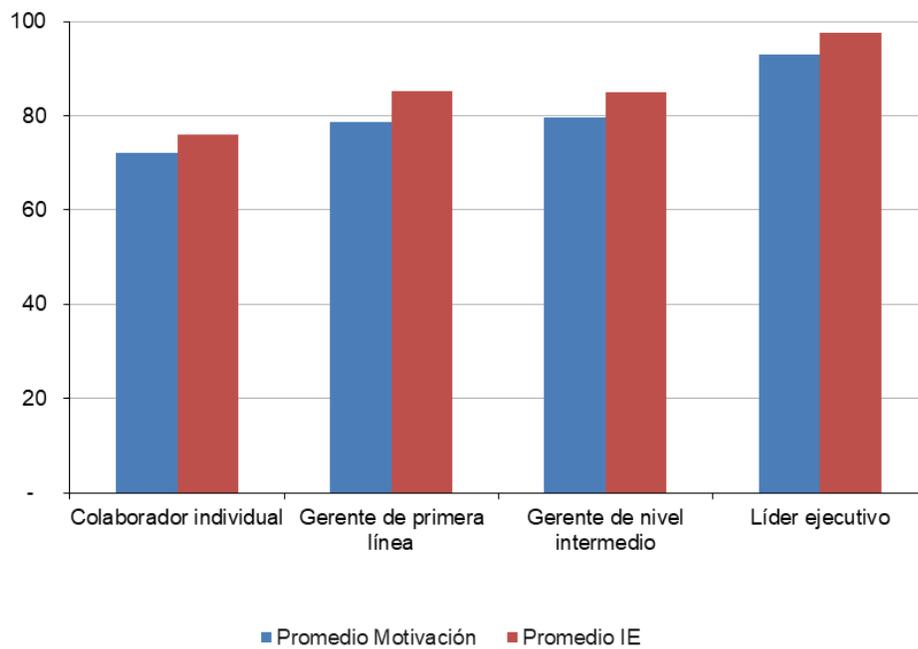


Gráfico 5.16: Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que hay una tendencia general a que tanto la motivación como la IE aumenten a medida que se asciende en la jerarquía de la organización.

d. Confianza en el equipo ejecutivo y satisfacción

El gráfico muestra la relación entre los niveles de confianza de los colaboradores en el equipo ejecutivo (clasificados en tres niveles de confianza: mucha, bastante y poca) y el nivel de satisfacción de necesidades. Existe una correlación positiva entre el nivel de confianza y el nivel de satisfacción de necesidades.

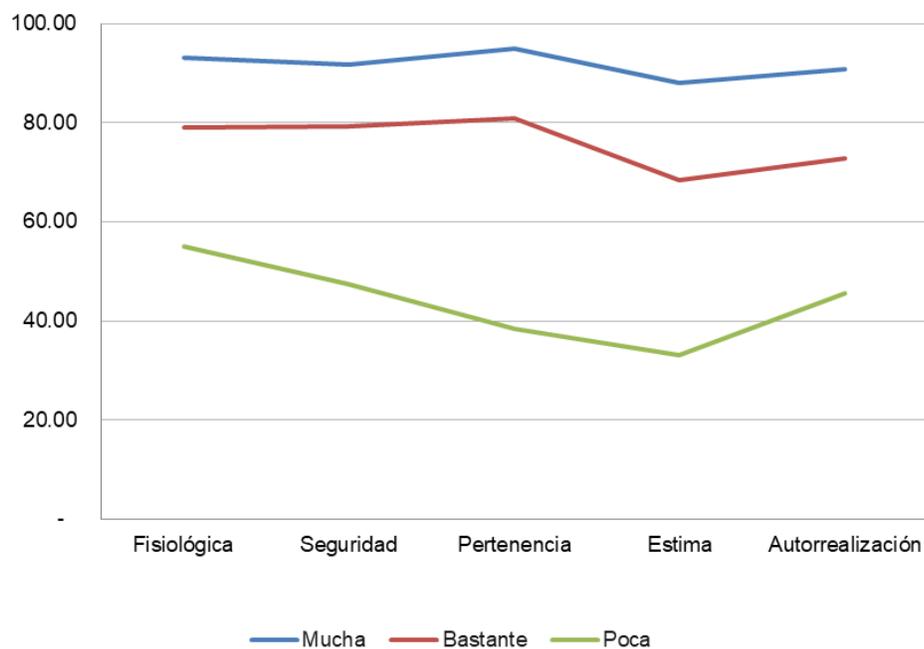


Gráfico 5.17: Confianza en el equipo ejecutivo y satisfacción

Fuente: elaboración propia

5.1.3. Empresa 2

El entrevistado, gerente de personas y cultura de otra empresa multinacional, con 10 años de experiencia en la organización, compartió su perspectiva sobre la gestión de recursos humanos y

la importancia de la inteligencia emocional en el liderazgo. Durante la conversación, se abordaron varios temas clave, incluyendo la estructura organizacional, el impacto de la pandemia, y las estrategias para mantener la motivación y satisfacción de los empleados.

La organización cuenta con más de 3.000 empleados en Uruguay, la mayoría de los cuales trabajan en el área operativa. El promedio de edad de los empleados es de 20 años, con un 70% de mujeres y un 30% de hombres. La empresa es la principal puerta de ingreso al mercado laboral formal para muchos jóvenes, principalmente por la flexibilidad de horarios, lo cual presenta un entorno único para estudiar la inteligencia emocional y la motivación, ya que los empleados en su primera experiencia laboral pueden ser más receptivos a la influencia de un liderazgo emocionalmente inteligente.

La gestión humana está evolucionando, con un mayor énfasis en las habilidades blandas y la inteligencia emocional. Las organizaciones reconocen la importancia de mantener un saldo positivo en la "cuenta bancaria de relaciones" para gestionar mejor las interacciones y necesidades futuras de los empleados. Este enfoque integral que combina el desarrollo de habilidades emocionales con políticas organizacionales que promuevan el bienestar y la motivación es una tendencia actual en la gestión de capital humano. La adopción de modelos híbridos de trabajo, la flexibilidad en las políticas laborales y el énfasis en el equilibrio entre la vida laboral y personal son prácticas que reflejan esta evolución.

La gestión de la motivación en la empresa se lleva a cabo mediante encuestas formales e informales, para medir la percepción y satisfacción de los empleados. Se promueve una política de puertas abiertas y se dispone de canales formales para que los empleados puedan expresar sus preocupaciones de manera anónima y confidencial. El liderazgo y la inteligencia emocional de

los líderes son considerados cruciales para mantener un clima laboral positivo y gestionar equipos grandes de manera efectiva.

Desde su experiencia, señala que el liderazgo está estrechamente relacionado con la motivación de los colaboradores y que eso se visualiza, por ejemplo, al ver a un líder moverse de unidad de negocio y replicando su gestión exitosa con distintos equipos, con personas diferentes y en distintos ambientes y de forma análoga ocurre que “hay personas que les cuesta más, la comunicación efectiva, asertiva” y eso también se va repitiendo en distintos contextos donde está la persona.

A diferencia de la entrevista realizada en la empresa 1, el entrevistado de la empresa 2 considera que no existe relación entre la inteligencia emocional del líder y su género. Desde su punto de vista el desarrollo de las habilidades blandas “tiene más que ver con la trayectoria, con la experiencia y con las habilidades de la persona”.

En relación a la pandemia, indica que fue un desafío significativo para la organización, especialmente con el cierre de centros comerciales, que afectó al 50% del negocio. La prioridad inicial fue la salud de los empleados y la conservación del empleo. La empresa implementó medidas de flexibilidad laboral y utilizó la tecnología para mantener la comunicación y reducir la incertidumbre. Este enfoque coincide con las mejores prácticas actuales en la gestión de capital humano, que valoran la adaptabilidad y la capacidad de respuesta rápida a situaciones de crisis.

No se realizó un análisis cuantitativo en esta empresa dado que no fue posible acceder a los resultados de las encuestas aplicadas.

5.1.4. Consultora

La tercera entrevista se realizó a una experta en gestión de personas y cultura organizacional, Country Manager de una reconocida consultora internacional, en búsqueda de una mirada general sobre el tema.

La firma, que se dedica a la investigación y consultoría, enfatiza la relevancia de las personas como componente fundamental de las organizaciones y basa su tarea en el concepto de que la cultura organizacional y la motivación y satisfacción de los colaboradores son proporcionales a los rendimientos y los resultados del negocio. En Uruguay trabaja anualmente con un promedio de 150 empresas y reconoce que en muchos casos el objetivo final de las mismas no es la certificación en sí, sino que es la utilización del proceso y de los datos relevados como herramienta de análisis para medir la experiencia del empleado y con ellos gestionar y tomar decisiones con respecto a la cultura de la organización. El clima laboral es algo que sucede, se gestione o no, porque es resultado natural de las relaciones humanas. El trabajo y la gestión del clima laboral permiten tener una herramienta más de motivación y generación de compromiso, para que, en palabras suyas, el colaborador “pueda poner lo mejor de sí mismo, para que se anime a aportar, para que se anime a equivocarse y hacer cosas diferentes y mejorar el negocio o mejorar la actividad”.

La entrevistada da cuenta de cómo en sus 20 años de trabajo en la organización ha observado cómo paulatinamente las empresas han ido entendiendo y trabajando con la convicción de que cuando todos los empleados de una organización, independientemente de quiénes sean y qué trabajo realizan, tienen una experiencia de excelencia, esto se refleja en velocidad e innovación y

por ende en rentabilidad. Además, explicó que la inteligencia emocional de los líderes es un factor clave para generar un ambiente de trabajo positivo y motivador.

La especialista establece una relación directa entre la inteligencia emocional del líder y la motivación y satisfacción laboral de los empleados. Explica que a medida que el líder va desarrollando una mayor inteligencia emocional comienza a tener mayor habilidad para manejar distintos tipos de equipos. De hecho, cuenta que es común que en las organizaciones haya figuras clave, que no solo conocen el negocio, sino que además cuentan con una inteligencia emocional profunda, gran habilidad de coordinación y manejo del ambiente de trabajo que les permite hacer cambios trascendentales ante situaciones críticas. La entrevistada señaló que los líderes con alta inteligencia emocional, especialmente aquellos que demostraban empatía, eran más capaces de gestionar sus equipos de manera efectiva. La empatía permitió a los líderes comprender y apoyar a sus colaboradores en sus contextos personales y laborales, lo cual resultó en mayores niveles de motivación y satisfacción. Este enfoque está en línea con la teoría de Goleman, que identifica la empatía como una competencia clave para el liderazgo efectivo. La empatía permite a los líderes conectarse con sus empleados a un nivel emocional más profundo, lo cual es crucial para mantener la moral y la cohesión del equipo, especialmente en tiempos de crisis.

En cuanto a la gestión de la motivación, la entrevistada enfatizó que mantener la motivación en equipos diversos y en diferentes contextos laborales requiere enfoques personalizados y adaptativos. Las organizaciones más exitosas fueron aquellas que implementan sistemas de medición continua para evaluar la percepción y satisfacción de los empleados, personalizando las estrategias de motivación, basándose en datos y *feedback* constante. Ésta demostró ser una forma efectiva en mantener altos niveles de motivación.

La forma de gestionar esa motivación es diversa y responde a muchas variables, entre ellas cuántas personas trabajan en la organización y sobre todo qué edades tienen los colaboradores. Las habilidades blandas de las nuevas generaciones están más a disposición, las nuevas generaciones “son mucho más abiertas” y si bien ocurre que no tienen tanta experiencia, están menos “contaminados” por formas antiguas de gestión. Las nuevas generaciones se adaptan rápidamente al cambio, que es una de las habilidades de la inteligencia emocional, son más abiertos a abrazar las diferencias y a enriquecerse de las mismas, en tanto y a forma de generalización, los líderes de mayor edad buscan equipos lo más parecidos a ellos posible.

En relación a los efectos de la pandemia COVID-19 a nivel mercado laboral, la entrevistada explicó que en una primera etapa la pandemia cambió las prioridades de los trabajadores, con un enfoque renovado en la seguridad laboral y la comunicación efectiva. Las empresas tuvieron que adaptarse rápidamente a sistemas híbridos y encontrar nuevas formas de motivar y reconocer a sus empleados a distancia. Los colaboradores tuvieron que confiar en la empresa y la organización tuvo que confiar en su gente también porque se vio forzada a mandarla a la casa y seguir trabajando y produciendo en formatos que nunca había experimentado. Desde su punto de vista, las organizaciones que manejan mejor la comunicación durante la pandemia fueron las más efectivas en mantener la motivación de sus equipos.

Adicionalmente explica que, en una segunda etapa, después de la pandemia, se crea un nuevo mundo de la realidad del trabajo, donde comienzan a aparecer los sistemas híbridos, que antes eran un beneficio para las empresas de tecnología y hoy son parte de la forma de trabajo. El teletrabajo ya no es un beneficio, sino que es una propuesta de valor. La especialista apunta a la aparición del tema de descentralizar la confianza. Ahora los líderes, que son los encargados de gestionar la confianza, tienen que trabajar con personas que no están en la misma oficina y a

pesar de ello tienen que seguir motivando, expresando claramente los objetivos y expectativas y dando reconocimiento. La capacidad de los líderes para adaptarse a cambios y gestionar equipos en contextos diversos, como durante la pandemia, mostró ser un factor decisivo en la motivación y satisfacción de los empleados. Lo que antes eran beneficios en el lugar de trabajo como el café o el gimnasio, debieron sustituirse por cosas que acompañen a las personas en su casa.

Específicamente a nivel de la consultora, la pandemia puso a prueba todo el trabajo desarrollado a lo largo del tiempo y sobre todo su definición de lo que es un excelente lugar para trabajar. Posteriormente a la pandemia, aparecieron en las encuestas indicadores nuevos, como por ejemplo, el tema del equilibrio de vida personal y laboral, el bienestar de manera integral, desde la conexión con el propósito, pasando por el cuidado de la salud física y mental, hasta lo que hace la seguridad financiera. Cabe destacar que todos estos nuevos indicadores se mantienen incluso luego de la pandemia.

5.1.5. Análisis Crítico

5.1.5.1. Inteligencia emocional

En el gráfico 5.5 “Inteligencia emocional de los líderes” hay una gran variabilidad en la inteligencia emocional de los líderes, hay varios picos donde la inteligencia emocional llega al máximo (100), mientras que en otros puntos baja de forma dramática, acercándose al rango de 40.

Este patrón podría indicar que, si bien en general las evaluaciones son positivas, hay factores o situaciones puntuales que afectan de manera negativa la percepción de los líderes en términos de

inteligencia emocional. La investigación de estos factores podría constituir una oportunidad de identificar áreas de mejora.

En el gráfico 5.7 “Dimensiones de la inteligencia emocional por género de líder” se resalta que las mujeres líderes tienden a superar a los hombres en la mayoría de las dimensiones de la inteligencia emocional, especialmente en empatía y autorregulación. Sin embargo, las diferencias en autoconciencia y habilidades sociales son mínimas, mostrando que en algunos aspectos la competencia entre géneros es similar.

5.1.5.2. Motivación y Satisfacción

El gráfico 5.9 “Satisfacción de las necesidades de Maslow de los colaboradores por género de líder” evidencia que hay diferencias perceptibles entre los estilos de liderazgo de hombres y mujeres en la satisfacción de las necesidades de sus colaboradores. Las mujeres tienden a ser más efectivas en promover la seguridad y el sentido de pertenencia en el equipo, mientras que los hombres tienen una ligera ventaja en fomentar la estima de sus colaboradores. Sin embargo, ambos géneros son igual de competentes en garantizar la satisfacción de las necesidades fisiológicas y en proporcionar oportunidades para la autorrealización.

Este enfoque está respaldado por la teoría Y de Douglas McGregor, que sugiere que los empleados son intrínsecamente motivados y buscan responsabilidades, y que el rol del líder es crear un entorno que fomente esta motivación innata. McGregor argumenta que los líderes que adoptan un enfoque de liderazgo participativo y de apoyo pueden liberar el potencial de sus empleados, aumentando así la motivación y el rendimiento

De acuerdo a los datos obtenidos la satisfacción de los colaboradores estaría vinculada al género del líder, lo cual coincide con la perspectiva de la entrevista realizada a la empresa 1, donde se

destaca que hay diferencias entre líderes mujeres y hombres, porque las mujeres han trabajado más en su autoconocimiento y gestionar sus emociones, lo que genera ventajas con respecto a los hombres.

En el gráfico 5.10 “Correlación entre satisfacción y motivación de los colaboradores por líder” se puede observar que ambas líneas están correlacionadas, esto refuerza la idea de que la satisfacción y la motivación no son independientes.

De acuerdo a la teoría de Maslow la motivación está asociada a la satisfacción de las necesidades superiores, de estima y de autorrealización. No obstante, para lograr la satisfacción de estas necesidades, las personas deben tener parcialmente satisfechas las fisiológicas, de seguridad y de pertenencia.

Este gráfico también apoya la teoría de los dos factores de Herzberg, que distingue entre los factores higiénicos y los factores motivantes. Las fluctuaciones observadas en el gráfico indican que cuando los líderes se enfocan en los factores motivantes, ambos niveles –satisfacción y motivación– tienden a subir simultáneamente. Esto refuerza la premisa de Herzberg de que los factores motivantes son los que verdaderamente impulsan una satisfacción y motivación duradera, no obstante, para que puedan desarrollarse los factores motivantes es necesario tener cubiertos los factores higiénicos.

Además, este análisis coincide con los comentarios realizados por la gerente de la consultora, quien afirmaba que las empresas que logran mantener motivados a sus equipos son aquellas que monitorean de manera constante la satisfacción de sus empleados. El acto de medir regularmente la satisfacción permite a las organizaciones identificar áreas de mejora y ajustar las condiciones de trabajo para optimizar la motivación. Es decir, la medición constante de la satisfacción se

convierte en una herramienta de control crucial para regular y potenciar la motivación dentro de los equipos.

El gráfico 5.11 "Satisfacción por Edad" muestra cómo varía la satisfacción de los distintos tipos de necesidades según Maslow entre diferentes grupos de edad. El análisis sugiere que la satisfacción laboral tiende a aumentar con la edad, especialmente después de una caída entre los 26 y 34 años. Las necesidades de autorrealización y seguridad parecen ser más importantes en los empleados mayores, mientras que los jóvenes muestran una mayor variabilidad en sus niveles de motivación. Este hallazgo se alinea con la teoría de la jerarquía de necesidades de Maslow, que sugiere que las personas buscan satisfacer primero sus necesidades básicas y de seguridad antes de enfocarse en necesidades superiores como la autorrealización y el reconocimiento.

Las entrevistas respaldan esta teoría, indicando que los enfoques motivantes deben ser adaptativos y considerar las diferencias generacionales para ser efectivos. Los líderes deben ser conscientes de las diferentes necesidades y prioridades de sus empleados en distintas etapas de la vida y adaptar sus estrategias de motivación en consecuencia. Esto es crucial para mantener un alto nivel de motivación y compromiso en una fuerza laboral diversa.

El gráfico 5.12 "Satisfacción por Género" muestra los niveles de satisfacción por género de los distintos tipos de necesidades según Maslow. Sugiere que no hay diferencias significativas en los niveles de motivación entre géneros en las diferentes categorías de motivación. Ambos géneros muestran patrones de motivación muy similares con altos niveles en las categorías fisiológicas y de seguridad, una ligera disminución en pertenencia y estima, y una leve recuperación en autorrealización

Aquí se puede ver lo que afirma el gerente de la empresa 2 que la inteligencia emocional y las habilidades de liderazgo no están inherentemente ligadas al género, sino que dependen de la experiencia y competencias individuales. Esta perspectiva sugiere que las organizaciones deben centrarse en desarrollar competencias de liderazgo emocional en todos los empleados, independientemente de su género. Fomentar un entorno de trabajo inclusivo y equitativo puede ayudar a maximizar la motivación y el compromiso de todos los empleados.

5.1.5.3. Relación entre la IE, la Motivación y Satisfacción

En el gráfico 5.14 “Relación entre la inteligencia emocional (IE) de los líderes y la satisfacción de sus colaboradores” se observa que cuando la IE promedio aumenta, la satisfacción promedio tiende a aumentar también. Esta correlación refuerza la teoría de que los líderes con alta IE son más efectivos en mantener satisfechos a sus colaboradores. Las competencias de IE, como la autoconciencia, la autorregulación, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales, permiten a los líderes gestionar sus propias emociones y las de sus empleados de manera que promuevan un ambiente de trabajo positivo y motivador.

Las entrevistas realizadas en el contexto del estudio respaldan estas ideas. Se destaca cómo la empatía en los líderes es crucial para mantener la cohesión y la moral del equipo, especialmente en tiempos de crisis como la pandemia. Los líderes que demuestran empatía pueden apoyar mejor a sus equipos, comprendiendo sus contextos personales y laborales, lo que resulta en mayores niveles de motivación y satisfacción.

La autorregulación permite a los líderes manejar el estrés y mantener la calma, sirviendo como un modelo positivo para sus empleados y contribuyendo a un ambiente de trabajo más estable y

motivador. La automotivación de los líderes tiene un efecto multiplicador sobre los empleados, inspirándose a alcanzar sus metas y a mantener altos niveles de rendimiento.

Una observación clave del gráfico 5.15 “Relación entre la IE de los líderes y la motivación de sus colaboradores por líder” es que los líderes con altos niveles de IE (por ejemplo, L1, L10, L13 y L14) tienden a tener colaboradores con altos niveles de motivación. Esto sugiere una fuerte correlación positiva entre la IE del líder y la motivación de sus colaboradores. Este hallazgo es consistente con la teoría de Daniel Goleman sobre la inteligencia emocional, que postula que los líderes con alta IE son más efectivos en crear entornos de trabajo motivadores y positivos.

El gráfico 5.16 " Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial " muestra que tanto la motivación como la IE tienden a aumentar a medida que se asciende en la jerarquía de la organización. Aunque la diferencia en los niveles de motivación e IE entre los diferentes niveles gerenciales no es muy grande, hay un aumento en los líderes ejecutivos. Esto está alineado con la teoría de Goleman, que destaca la importancia de la IE en todos los niveles del liderazgo, pero especialmente en roles ejecutivos donde la influencia sobre la cultura organizacional y la moral del equipo es mayor.

El gráfico 5.17 "Confianza en el equipo ejecutivo y satisfacción" sugiere que la satisfacción y motivación de los colaboradores varía en función de la confianza en el equipo ejecutivo. Estos resultados son coherentes con el marco teórico que enfatiza la importancia de la confianza y la transparencia en el liderazgo para mantener la motivación y el compromiso de los empleados.

5.2. ENCUESTA

5.2.1. Descripción de la situación

Para evaluar la relación entre la inteligencia emocional (IE) de los líderes y la satisfacción de los empleados, se diseñó una encuesta estructurada compuesta por 30 preguntas. Estas preguntas fueron divididas en dos secciones principales: 15 preguntas enfocadas en evaluar la satisfacción de los empleados y 15 preguntas destinadas a medir la inteligencia emocional de sus líderes.

La encuesta fue elaborada utilizando una escala Likert de 5 puntos, donde los encuestados debían indicar su grado de acuerdo o de desacuerdo con las afirmaciones planteadas. Los niveles de la escala se distribuyeron de la siguiente manera:

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

Este enfoque permite obtener una visión detallada y diferenciada de las percepciones de los empleados respecto a la inteligencia emocional de sus líderes y su nivel de satisfacción en el entorno laboral. Las preguntas relacionadas con la inteligencia emocional abordaron las cinco dimensiones desarrolladas en la teoría de Daniel Goleman: la autoconciencia, la autorregulación, la motivación, la empatía y las habilidades sociales. Por otro lado, las preguntas de satisfacción se centraron en las necesidades planteadas por Maslow: fisiológicas, de seguridad, pertenencia, estima y autorrealización.

Respondieron la encuesta 225 personas cuyos datos se establecen a continuación:

5.2.2. Datos demográficos de los encuestados

a. Estructura por edad

El 9,33% de las personas que respondieron la encuesta tienen menos de 25 años, el 57,33% tiene entre 26 y 34 años, el 16,89% tiene entre 35 y 44 años, el 8% tiene entre 45 y 54 años y el 8,44% tiene 55 años o más.

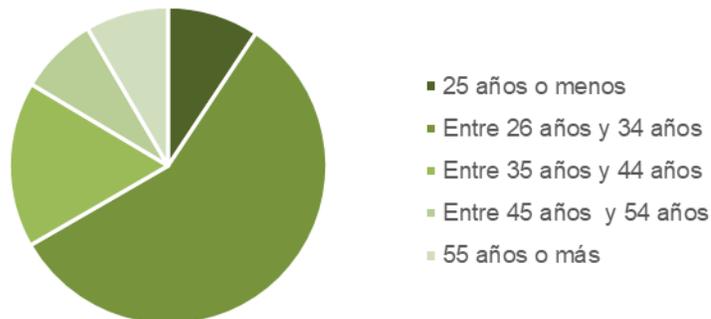


Gráfico 5.18

Fuente: elaboración propia

Este análisis muestra que la mayoría de los participantes son adultos jóvenes, lo cual puede influir en los resultados relacionados con la motivación y satisfacción laboral en función de la edad.

b. Estructura por género

El 58,67% de quienes respondieron la encuesta son de género femenino y el 41,33% de género masculino.

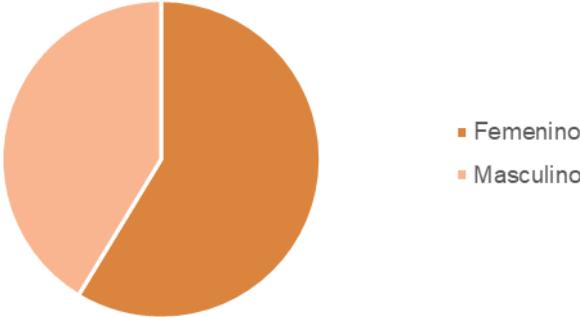


Gráfico 5.19

Fuente: elaboración propia

c. Estructura por cargo

El 60,89% de los encuestados son empleados o colaboradores individuales sin personal a cargo, el 24,89% son gerentes o supervisores de primera línea (supervisan a otros empleados, no a otros gerentes), el 6,67% son gerentes de nivel intermedio (dirigen departamentos o divisiones importantes, pero no son parte del equipo ejecutivo), y el 7,56% son líderes ejecutivos.

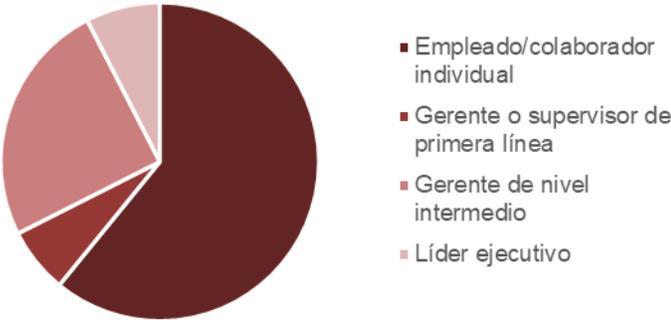


Gráfico 5.20

Fuente: elaboración propia

d. Estructura por nivel educativo

El 1,78% de los encuestados no terminó la secundaria, el 5,78% tiene el bachillerato completo, el 8% tiene nivel terciario incompleto, el 8,44% tiene nivel terciario completo, el 43,11% es universitario, el 19,56% tiene nivel de posgrado y el 13,33% tiene nivel educativo Master.

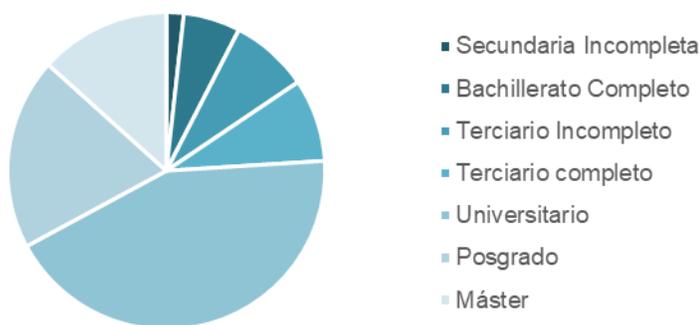


Gráfico 5.21

Fuente: elaboración propia

Este análisis muestra que la mayoría de los participantes tienen un alto nivel educativo.

5.2.3. Inteligencia Emocional

5.2.3.1. Dimensiones de la inteligencia emocional

a. Autoconciencia

El 46% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe es consciente de sus emociones y cómo estas afectan su desempeño, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 50% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe reconoce sus puntos fuertes y sus áreas de mejora como líder, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 47,3% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe está abierto a recibir retroalimentación cuando se le hace algún comentario sobre su estilo de liderazgo, el 23,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 29,3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

b. Autorregulación

El 54% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe mantiene la calma y el control emocional en situaciones estresantes, el 20% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 26% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 45% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe es capaz de manejar las emociones negativas de manera constructiva, el 26% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 29% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 54,4% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe se adapta fácilmente a los cambios en el entorno laboral, el 30,3% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 15,2% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

c. Automotivación

El 68% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe demuestra entusiasmo y pasión por su trabajo, el 19% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 51% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador, el 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 25% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 54% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe establece metas desafiantes pero alcanzables para el equipo, el 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

d. Empatía

El 55,2% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe muestra interés genuino por sus preocupaciones y necesidades, el 22,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22,4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 55,2% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe es sensible a las emociones de los demás miembros del equipo, el 20,4% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 24,4% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 53,2% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe comprende las perspectivas y puntos de vista de los empleados, el 26,9% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 19,9% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

e. Habilidades Sociales

El 35% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe sabe cómo inspirar y motivar al equipo hacia el logro de objetivos, el 35% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 30% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 55% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe sabe es hábil para resolver conflictos de manera efectiva y constructiva, el 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 21% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 64% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su jefe se comunica de manera clara, honesta y respetuosa con el equipo, el 17% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 19% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

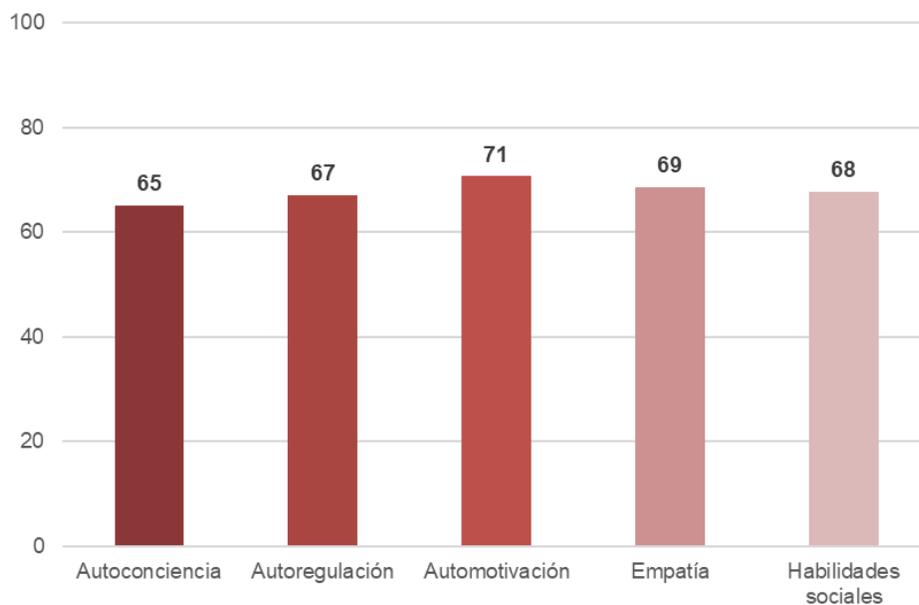


Gráfico 5.22: Dimensiones de la inteligencia emocional

Fuente: elaboración propia

5.2.3.2. Dimensión de la inteligencia emocional por nivel educativo

La gráfica muestra las dimensiones de la inteligencia emocional según diferentes niveles educativos.

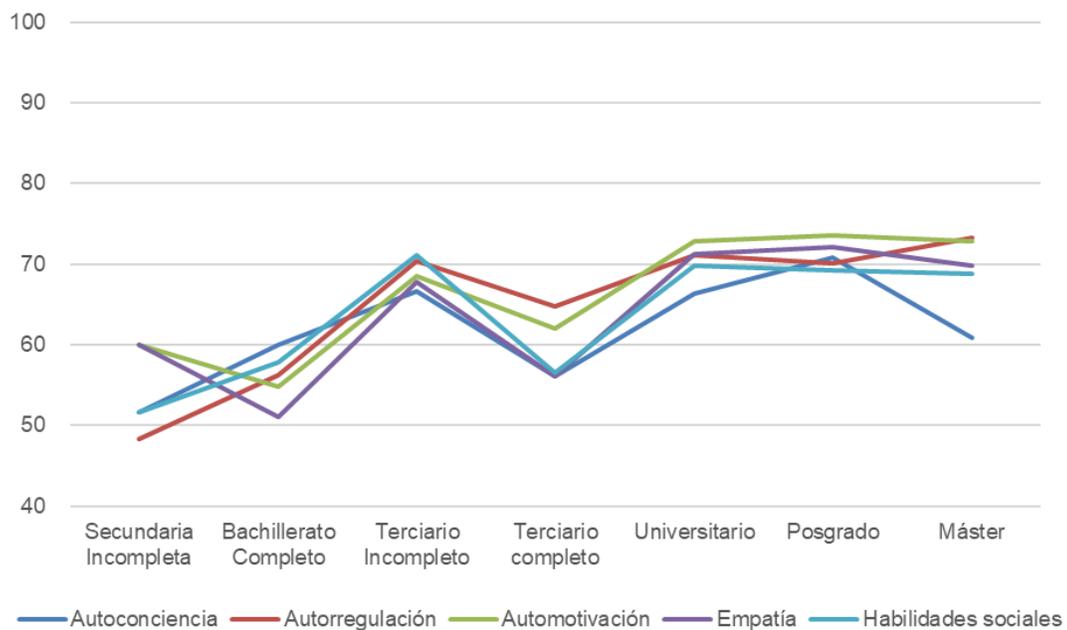


Gráfico 5.23: Dimensiones de la inteligencia emocional por nivel educativo

Fuente: elaboración propia

Las personas con Bachillerato Completo presentan los valores más altos en todas las dimensiones de inteligencia emocional, superando los 80 puntos en varias de ellas.

En resumen, hay una tendencia general de que a mayor nivel educativo completo, se mantienen o aumentan las puntuaciones en las dimensiones de inteligencia emocional, con algunas fluctuaciones específicas.

5.2.4. Satisfacción y motivación

5.2.4.1. Promedio de satisfacción de las necesidades de Maslow

a. Necesidades Fisiológicas

El 70% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su salario y beneficios satisfacen sus necesidades básicas, el 18% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 12% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 73,3% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa u organización proporciona un entorno de trabajo seguro, el 18,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 8,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 51% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa u organización es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 20% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

b. Necesidades de seguridad

El 74% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se siente protegido/a en su trabajo en términos de estabilidad laboral y protección contra riesgos, el 16% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 56% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa u organización ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, el 25% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 19% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 70,7% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empleo sea seguro y estable a largo plazo, el 18,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10,6% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

c. Necesidades de pertenencia

El 80,4% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tiene relaciones positivas y de apoyo con sus colegas y superiores en el trabajo, el 14,2% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 5,3% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 60% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa u organización fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo, el 27% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 13% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 68% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que siente que pertenece a la comunidad laboral y que su contribución es valorada, el 24% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 8% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

d. Necesidades de estima

El 57,8% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que siente que recibe reconocimiento y aprecio por su trabajo y sus logros, el 26,7% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 15,5% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 68% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tiene oportunidades para asumir responsabilidades y desafíos que me hacen sentir competente, el 22% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 63% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su empresa u organización respeta y valora mis habilidades y aportaciones, el 27% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 10% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

e. Autorrealización

El 54% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que tiene la oportunidad de utilizar sus habilidades y talentos al máximo en su trabajo, el 29% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 17% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 48% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que se siente inspirado/a y motivado/a para crecer profesionalmente en su empresa, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 22% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

El 55% de los encuestados está de acuerdo o totalmente de acuerdo con que su trabajo contribuye de manera significativa a su sentido de propósito y realización personal, el 30% no está de acuerdo ni en desacuerdo y el 15% está en desacuerdo o totalmente en desacuerdo.

La gráfica muestra una evaluación de satisfacción de necesidades basada en la teoría de las necesidades de Maslow.

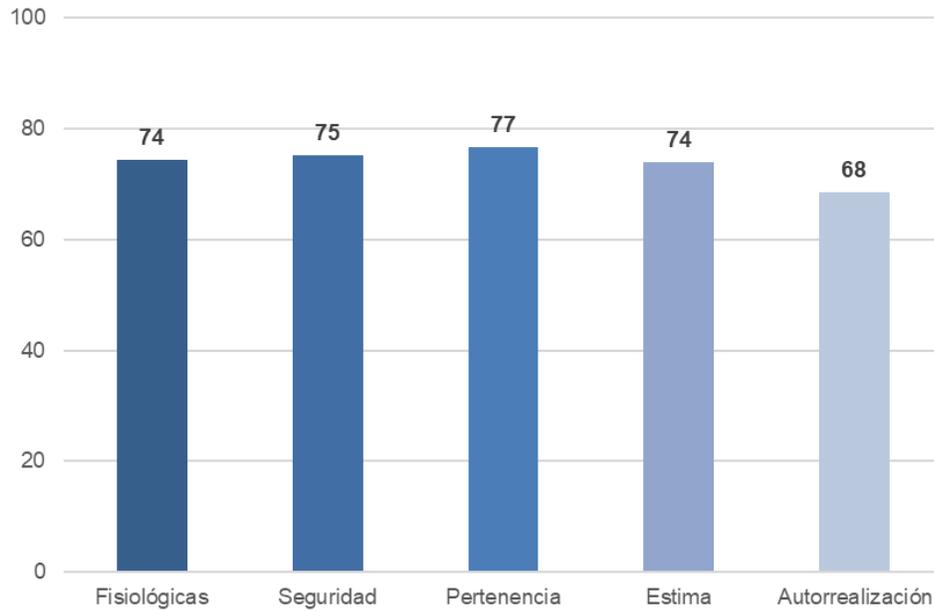


Gráfico 5.24: Promedio de satisfacción de las necesidades de Maslow

Fuente: elaboración propia

Las necesidades de pertenencia son las que presentan un mayor nivel de satisfacción, en tanto las de autorrealización son las que presentan un menor nivel de satisfacción.

5.2.4.2. Relación entre Motivación y Satisfacción

El gráfico siguiente muestra el promedio de satisfacción y motivación, el mismo sugiere que existe una correlación positiva entre satisfacción y motivación.

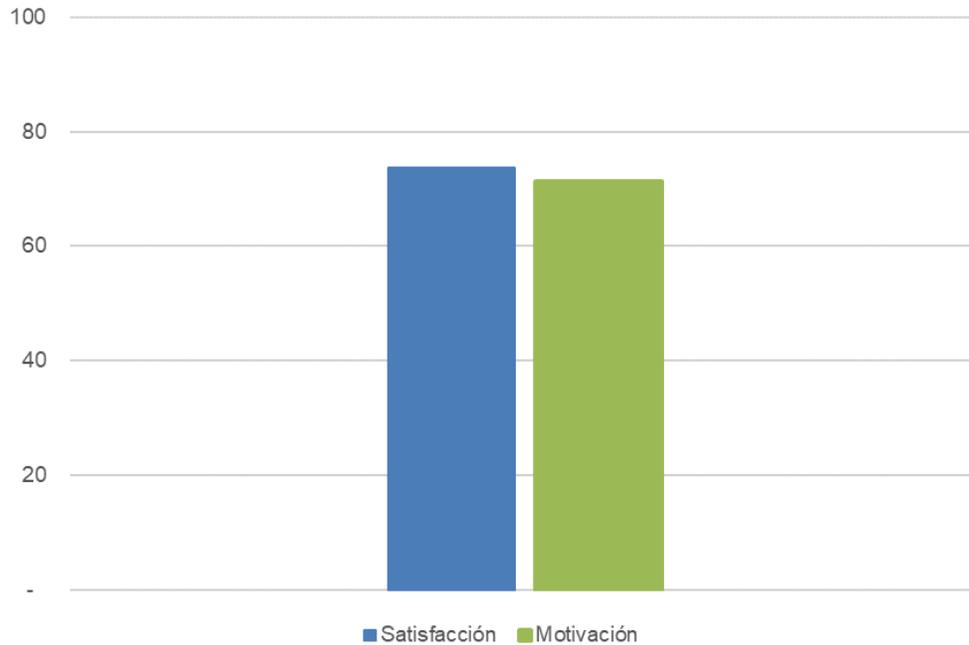


Gráfico 5.25: Correlación entre satisfacción y motivación

Fuente: elaboración propia

5.2.4.3. Satisfacción por edad

El gráfico muestra las dimensiones de satisfacción en relación con los grupos de edad de los empleados. Se observan variaciones en las diferentes dimensiones según el grupo etario, con una tendencia general de disminución en la satisfacción durante las edades intermedias (26 a 44 años) y una posterior recuperación en las edades mayores (45 años en adelante).

Podemos observar que las necesidades de menor nivel de satisfacción son las de autorrealización, sobre todo en el grupo de edades de 35 y 44 años.

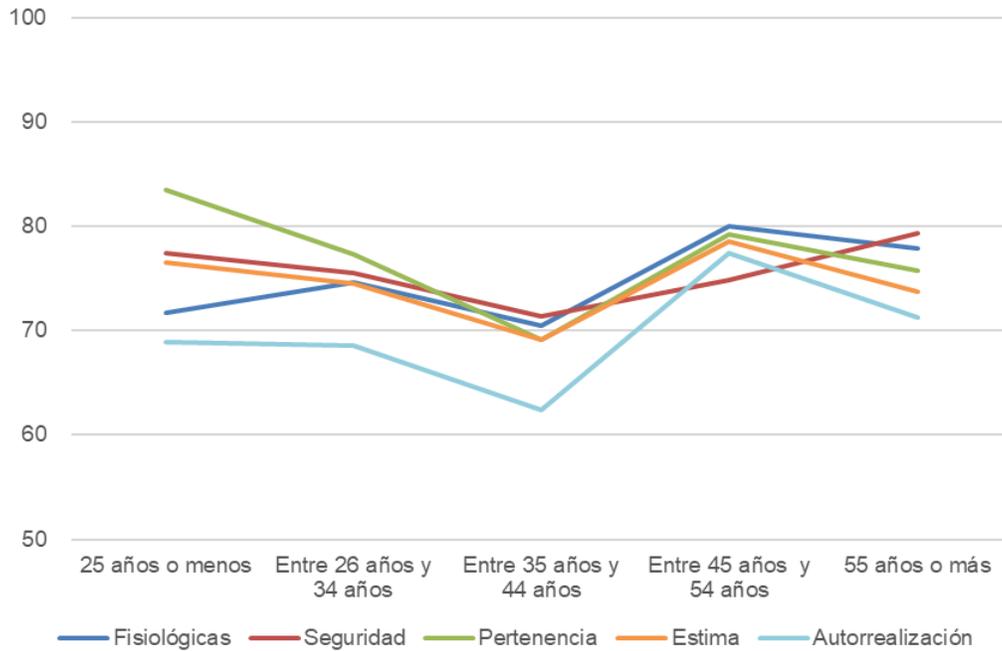


Gráfico 5.26: Satisfacción por edad

Fuente: elaboración propia

5.2.4.4. Satisfacción por género

El gráfico muestra la satisfacción por género, ambos géneros muestran niveles de satisfacción similares, con fluctuaciones ligeras y valores que rondan el 75%.

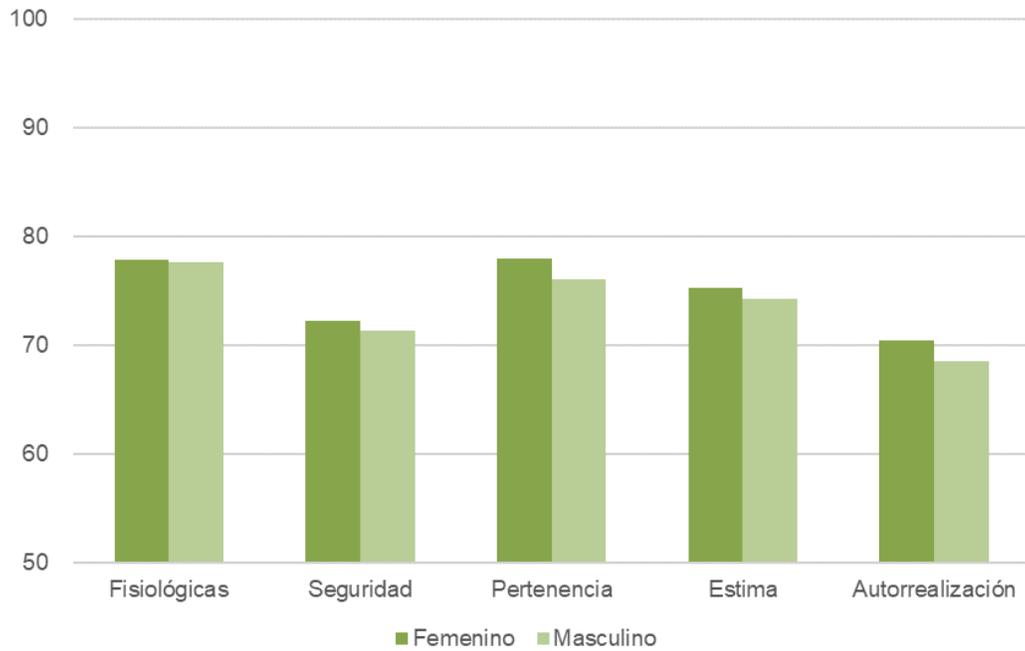


Gráfico 5.27: Satisfacción por género

Fuente: elaboración propia

5.2.4.5. Satisfacción por nivel educativo

El gráfico muestra la relación entre la satisfacción y los distintos niveles de educación.

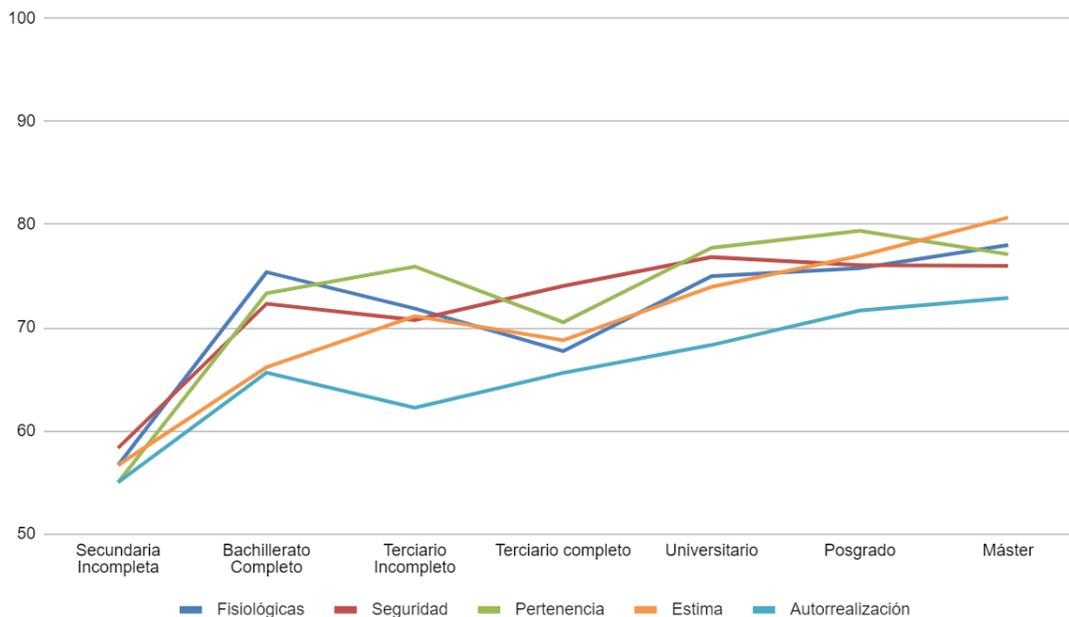


Gráfico 5.28: Satisfacción por nivel educativo

Fuente: elaboración propia

Cada nivel educativo presenta un patrón único de satisfacción, destacando diferencias significativas entre niveles más bajos y más altos de educación.

5.2.4.6. Satisfacción por tipo de tarea

La gráfica muestra la satisfacción en distintos tipos de tareas (operativas, administrativas, técnicas, profesionales y gerenciales).

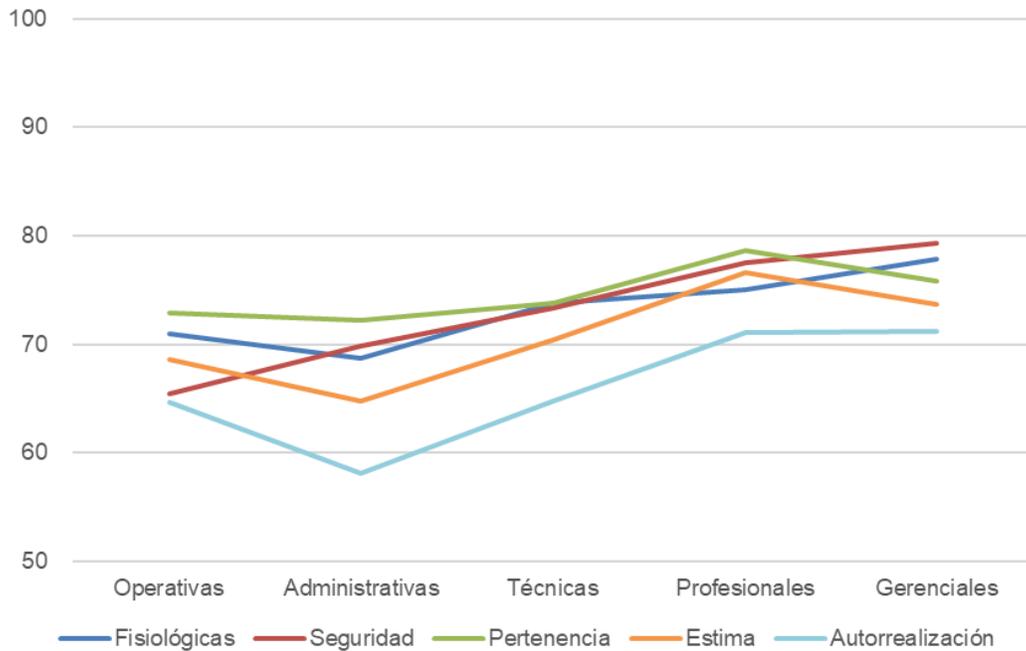


Gráfico 5.29: Satisfacción por tipo de tarea

Fuente: elaboración propia

La satisfacción tiende a aumentar conforme las tareas requieren mayor cualificación, como las tareas profesionales y gerenciales, que destacan especialmente en autorrealización y estima. Las tareas operativas muestran los niveles más bajos de satisfacción en todas las dimensiones.

5.2.5. Relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción y motivación

5.2.5.1. Relación entre Inteligencia Emocional y satisfacción a nivel general

El gráfico muestra la relación entre la Inteligencia Emocional (IE) de los jefes de los encuestados y el nivel de satisfacción de necesidades de quienes respondieron la encuesta.

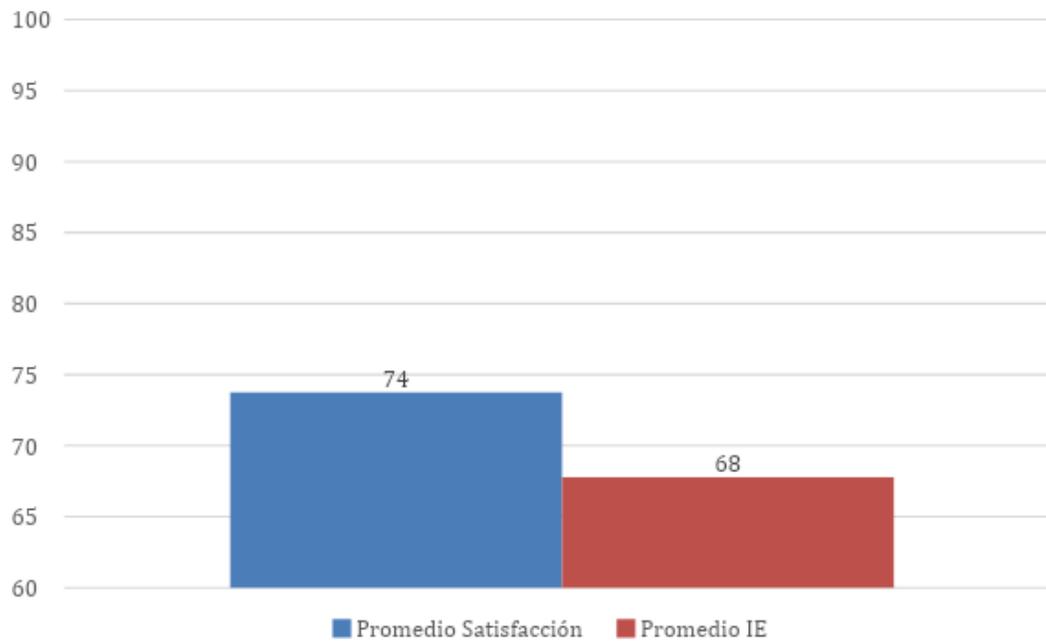


Gráfico 5.30: Relación entre la inteligencia emocional y la satisfacción

Fuente: elaboración propia

5.2.5.2. Relación entre Inteligencia Emocional y motivación a nivel general

El gráfico muestra la relación entre la Inteligencia Emocional (IE) de los jefes de los encuestados y el nivel de motivación de necesidades de quienes respondieron la encuesta.

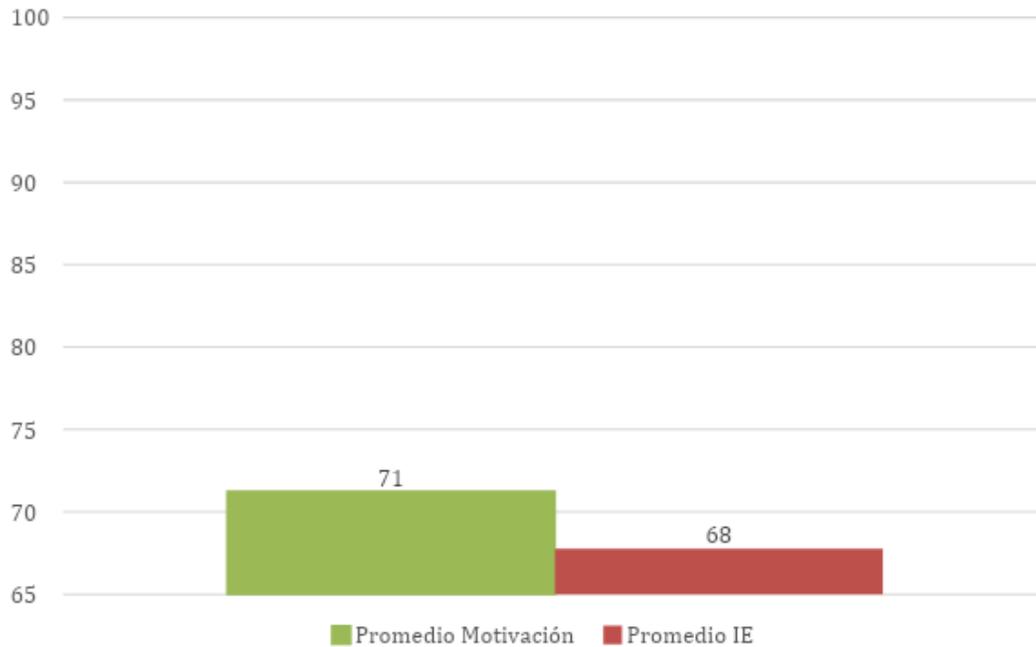


Gráfico 5.31: Relación entre la inteligencia emocional y la motivación

Fuente: elaboración propia

5.2.5.3. Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la satisfacción de los colaboradores de acuerdo a su nivel gerencial

Este gráfico de barras compara el promedio de satisfacción con el promedio de inteligencia emocional (IE) de los líderes, categorizados según diferentes niveles gerenciales. Del líder ejecutivo no hay comparación porque no se les hizo completar la encuesta de satisfacción ya que se entendía que es el nivel más alto.

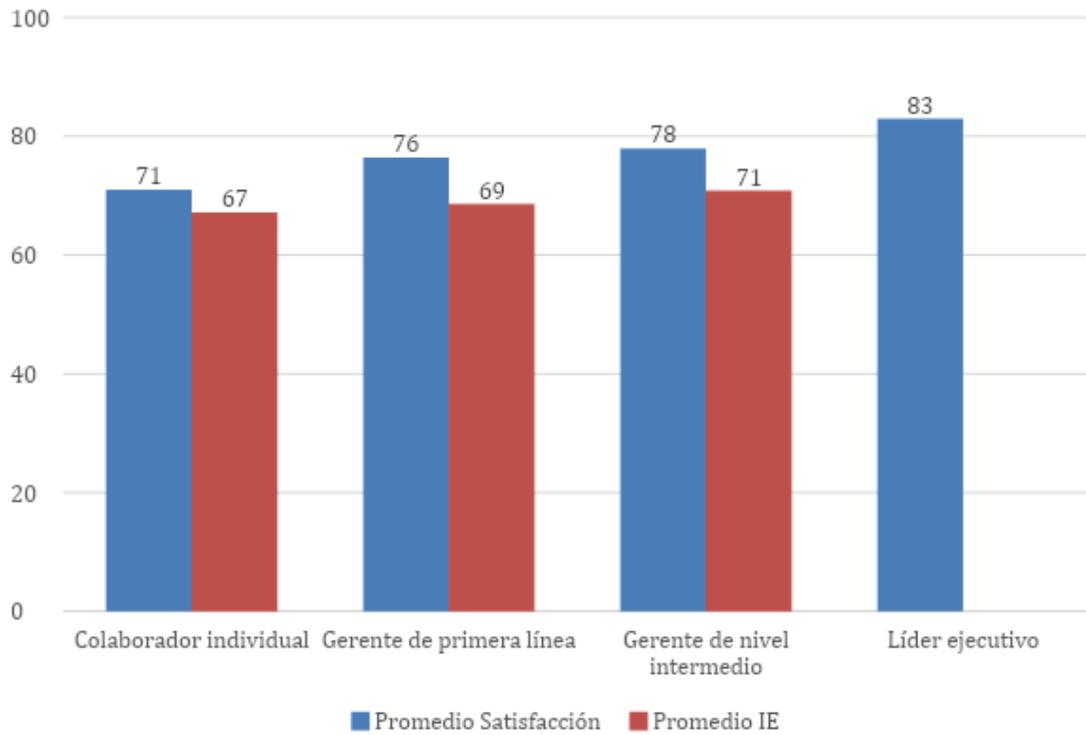


Gráfico 5.32: Relación entre IE de los líderes y la satisfacción de los colaboradores de acuerdo a su nivel gerencial

Fuente: elaboración propia

5.2.5.4. Relación entre inteligencia emocional de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su nivel gerencial

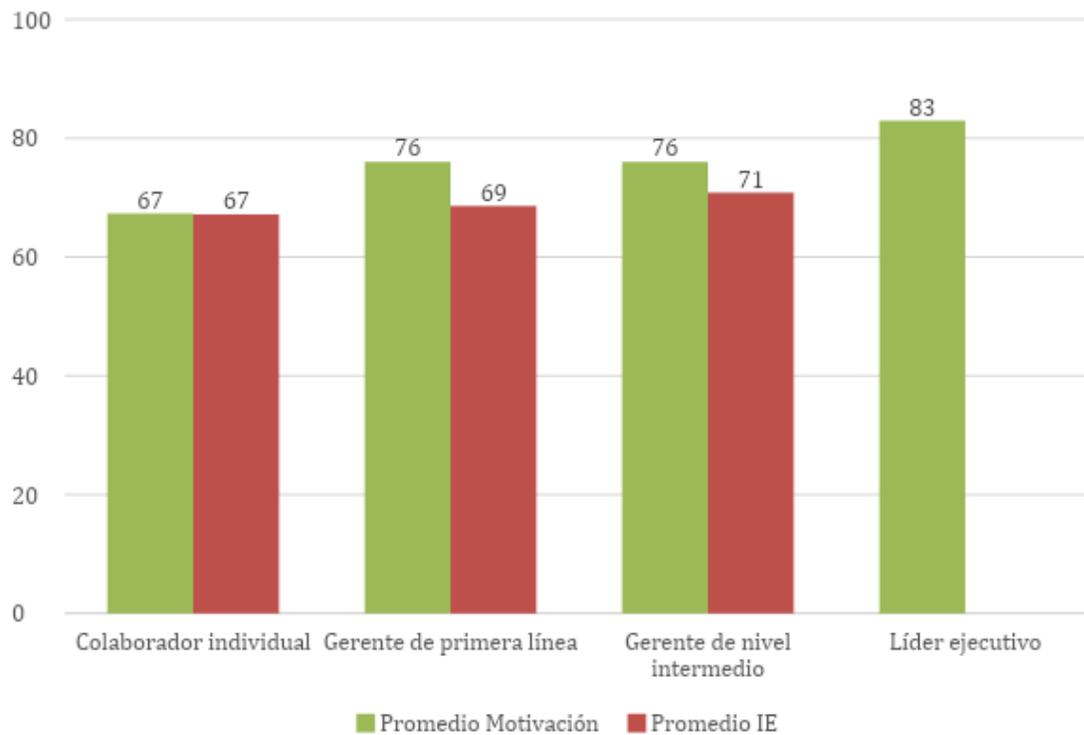


Gráfico 5.33: Relación entre IE de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial

5.2.5.5. Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por edad de los colaboradores

La gráfica muestra la relación entre la satisfacción de los colaboradores y la percepción de la inteligencia emocional (IE) de los líderes, diferenciada por grupos de edad de los colaboradores.

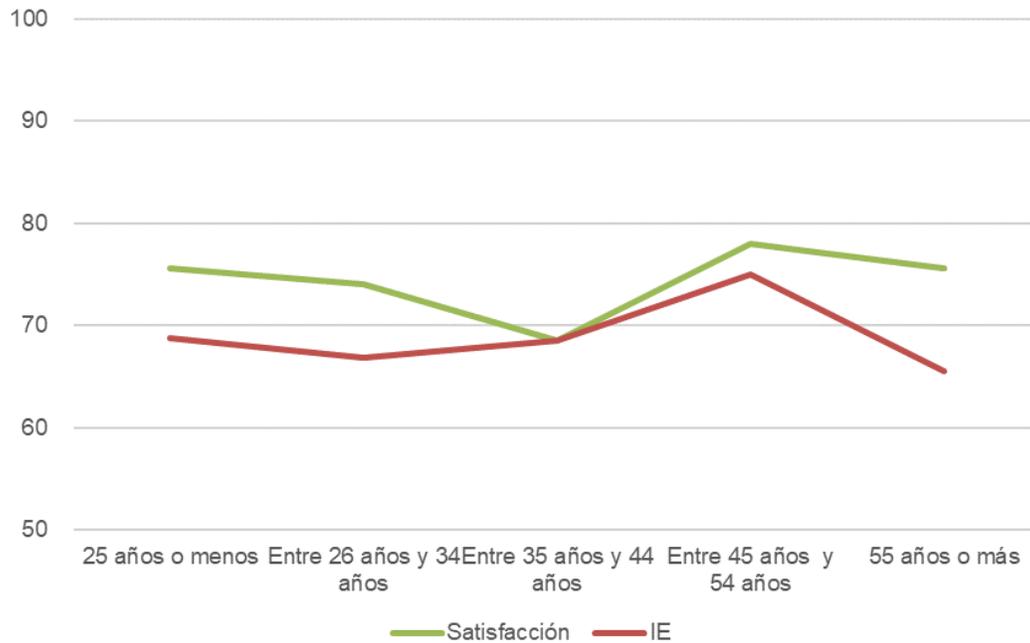


Gráfico 5.34: Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por edad de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

5.2.5.6. Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por género de los colaboradores

La gráfica muestra la relación entre la satisfacción de los colaboradores y la percepción de la inteligencia emocional (IE) de los líderes, diferenciada por género (femenino y masculino).

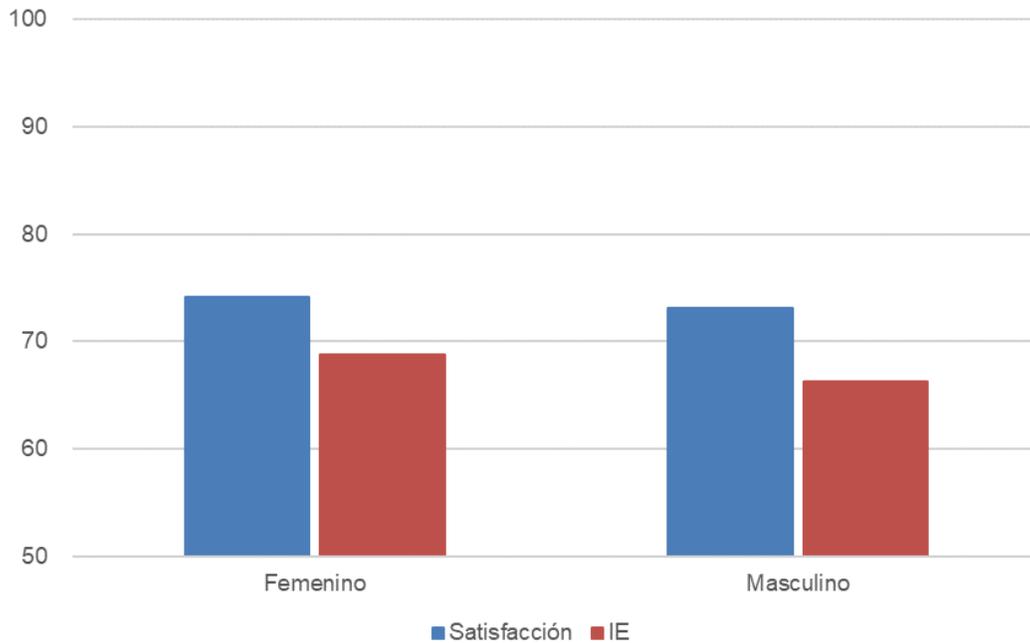


Gráfico 5.35: Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por género de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

Este gráfico sugiere que, aunque los niveles de Satisfacción son similares entre los grupos femeninos y masculinos, hay una ligera diferencia en los niveles de percepción de inteligencia emocional (IE), siendo un poco más alta en el grupo femenino que en el masculino. Sin embargo, ambos grupos muestran una diferencia entre satisfacción e inteligencia emocional, con la satisfacción superando a la IE en ambos casos.

5.2.5.7. Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por nivel educativo de los colaboradores

La gráfica muestra la relación entre la satisfacción de los colaboradores y la percepción de la inteligencia emocional (IE) de los líderes, dividida según el nivel educativo de los colaboradores.

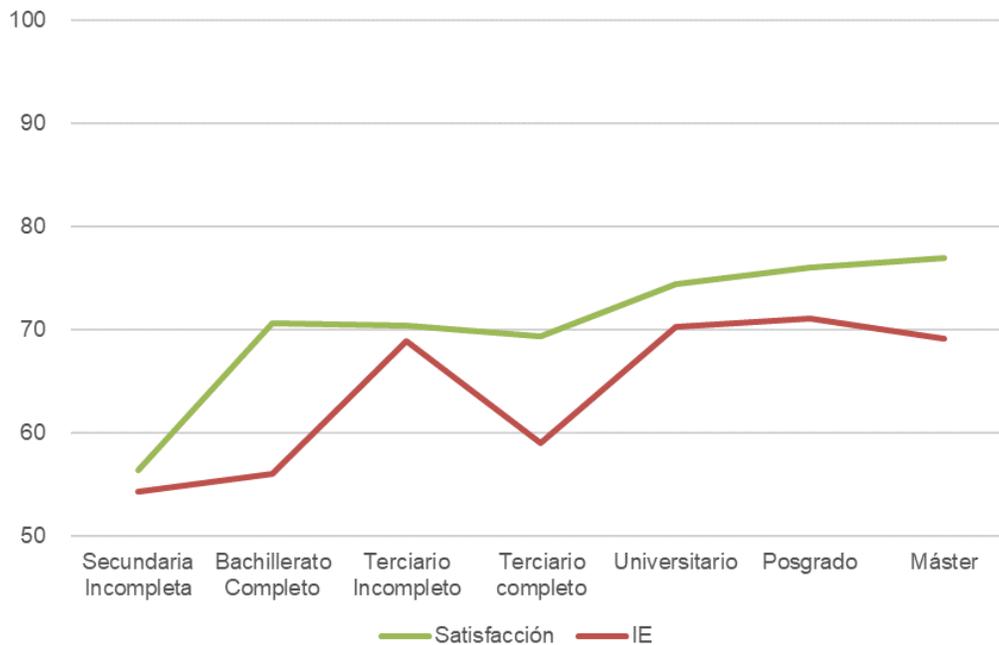


Gráfico 5.36: Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por nivel educativo de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

La satisfacción de los colaboradores se mantiene relativamente constante y alta a lo largo de los diferentes niveles educativos. La percepción de la IE de los líderes presenta oscilaciones importantes en los distintos niveles educativos estabilizándose en los niveles universitario y superior.

5.2.5.8. Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por tipo de tarea de los colaboradores

La gráfica muestra la relación entre la satisfacción de los colaboradores y la percepción de la inteligencia emocional (IE) de los líderes, desglosada por tipo de tarea (operativas, administrativas, técnicas, profesionales y gerenciales).

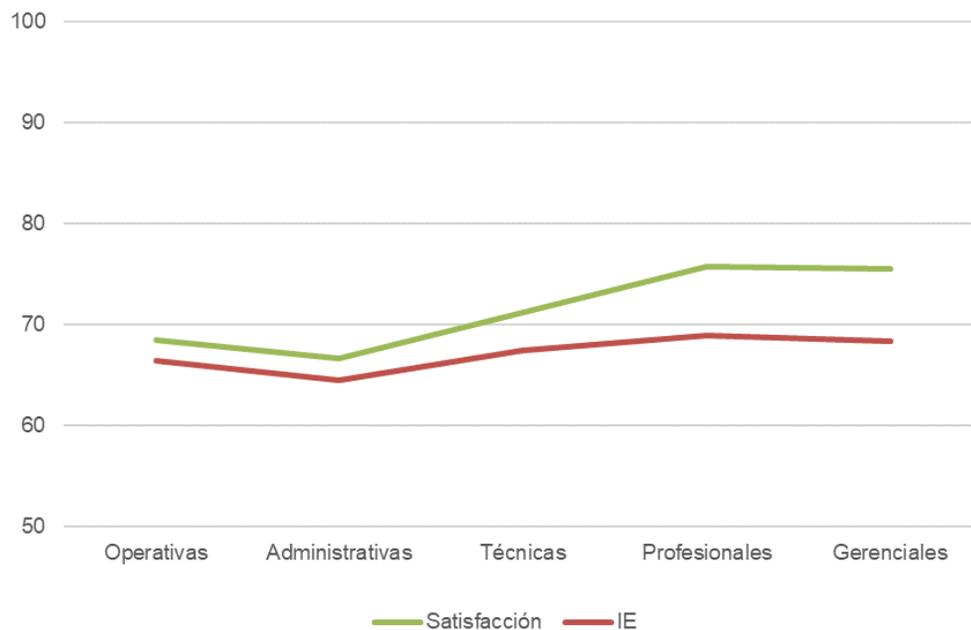


Gráfico 5.37: Relación entre satisfacción de los colaboradores y percepción de la inteligencia emocional de los líderes por tipo de tarea de los colaboradores

Fuente: elaboración propia

La satisfacción de los colaboradores se mantiene relativamente constante en los diferentes tipos de tarea, con una tendencia a incrementarse a medida que el tipo de tarea se vuelve más especializado (profesionales y gerenciales). El nivel de satisfacción más bajo parece encontrarse en las tareas administrativas, pero aumenta progresivamente en las tareas técnicas y profesionales.

La percepción de la inteligencia emocional de los líderes sigue una tendencia similar, con una menor valoración en las tareas administrativas. Sin embargo, la percepción de la IE también aumenta en las tareas más especializadas, aunque en menor medida que la satisfacción.

Las respuestas a las preguntas abiertas muestran que a medida que los empleados avanzan en su carrera profesional, su enfoque evoluciona: los trabajadores más jóvenes tienden a priorizar el apoyo emocional y la empatía de sus líderes, mientras que aquellos con más experiencia valoran la dedicación, la estabilidad y la continuidad en sus supervisores. Este cambio refleja una transición natural en la carrera, donde la búsqueda inicial de respaldo se transforma en una preferencia por la competencia y la seguridad laboral.

Por otro lado, los líderes y gerentes tienden a valorar la capacidad y la eficiencia en la gestión, aspectos que consideran fundamentales para el éxito de sus roles. En contraste, los empleados sin personal a cargo buscan más empatía y apoyo, indicando que, para ellos, un entorno de trabajo que promueva el bienestar emocional es crucial.

La inteligencia emocional emerge como un factor altamente valorado en todos los niveles de la organización. Sin embargo, su manifestación varía según el rol: en los niveles más altos de liderazgo, la capacidad de combinar competencia con un enfoque humano es vista como esencial para el éxito. En resumen, la inteligencia emocional no solo es apreciada, sino que se considera una habilidad fundamental, especialmente en aquellos roles donde las decisiones y la influencia sobre los equipos tienen un impacto significativo.

5.2.6. Análisis crítico

5.2.6.1. Inteligencia emocional

El gráfico 5.23 que relaciona la IE con el nivel educativo sugiere que los niveles más altos de educación están asociados con una mayor estabilidad emocional y mejores competencias en IE. Este hallazgo refuerza la idea de que la educación no sólo proporciona conocimientos técnicos,

sino que también juega un papel crucial en el desarrollo de competencias emocionales. Los líderes con alta IE y educación avanzada están mejor equipados para gestionar tanto sus emociones como las de sus equipos, lo que es fundamental para un liderazgo efectivo en entornos organizacionales complejos.

Cherniss y Roche destacan la importancia de que los líderes inviertan en su propio desarrollo continuo para mejorar sus competencias emocionales. Los líderes que dominan la IE tienen una ventaja significativa en la creación de equipos cohesivos, motivados y altamente satisfechos, y este desarrollo debe ser una prioridad para los líderes en todos los niveles de la organización. Las tendencias actuales también respaldan esta idea, subrayando la importancia del desarrollo continuo y la formación en competencias emocionales para enfrentar los desafíos del liderazgo en el entorno laboral moderno.

5.2.6.2. Motivación y Satisfacción

En el gráfico 5.26 satisfacción según la edad muestra una tendencia decreciente a medida que los empleados envejecen, lo cual puede estar relacionado con las teorías motivacionales de Maslow y Herzberg. Según la Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow, los empleados en diferentes etapas de la vida priorizan diferentes necesidades; los más jóvenes pueden estar más enfocados en satisfacer necesidades básicas y de pertenencia, mientras que los empleados mayores buscan autorrealización y reconocimiento. La disminución en la satisfacción podría reflejar una brecha en la satisfacción de estas necesidades superiores, especialmente si no son adecuadamente abordadas en el entorno laboral. La teoría de los dos factores de Herzberg complementa esta perspectiva al sugerir que, a medida que los empleados envejecen, los factores higiénicos como el salario y las condiciones laborales se vuelven menos relevantes para su satisfacción. En su lugar,

la falta de factores motivadores, como oportunidades de desarrollo personal y reconocimiento, podría llevar a una disminución en la motivación y satisfacción. Los líderes emocionalmente inteligentes deben estar atentos a estas necesidades cambiantes y ajustar sus estrategias de liderazgo para mantener altos niveles de satisfacción en todos los grupos de edad. Esto se alinea con las tendencias de capital humano actuales, que subrayan la importancia de la gestión del bienestar emocional en las organizaciones.

En cuanto a la satisfacción por género los gráficos 5.27 y 5.35, al igual que en la empresa 1 muestran que no hay diferencias significativas de género, lo que puede ser coherente con las tendencias de capital humano de 2023, donde habla que las personas le dan mucha importancia a la equidad de género, por lo tanto, las empresas están haciendo foco en este tema.

En lo que respecta a la satisfacción y el nivel educativo, el gráfico 5.28 muestra variaciones significativas, especialmente entre empleados con niveles educativos más altos. Según la teoría de la autodeterminación de Deci y Ryan, estos empleados a menudo buscan mayor autonomía, oportunidades de desarrollo y reconocimiento, lo cual influye directamente en su motivación. La falta de motivadores intrínsecos, como la autonomía y las oportunidades de crecimiento personal, puede explicar las fluctuaciones en la motivación observadas en este grupo. Los líderes deben reconocer estas expectativas y adaptar sus enfoques para proporcionar un entorno que satisfaga estas necesidades. Las organizaciones, de acuerdo con las tendencias de capital humano de 2023, deben enfocarse en crear un entorno de aprendizaje continuo y desarrollo profesional para mantener alta la motivación entre los empleados con mayor formación académica. Invertir en el desarrollo de competencias y proporcionar oportunidades de crecimiento es crucial para retener y motivar a este grupo de empleados, quienes son vitales para el éxito organizacional en un entorno cada vez más competitivo.

En el gráfico 5.29 el análisis de la motivación según el tipo de tarea revela que las tareas operativas y administrativas tienden a estar asociadas con niveles más bajos de motivación. Esto puede deberse a la falta de factores motivadores intrínsecos, como la creatividad y la autonomía, que son esenciales para mantener la motivación alta, según Herzberg. Para superar este desafío, los líderes deben encontrar formas de infundir significado y propósito en todas las tareas, incluso en aquellas que son más rutinarias. Esto se relaciona con la idea de que la motivación intrínseca es más efectiva y duradera que la extrínseca, y que los líderes deben esforzarse por proporcionar un entorno de trabajo donde todos los empleados puedan encontrar valor en sus tareas.

Las tendencias de capital humano del 2023 subrayan la importancia de rediseñar el trabajo para maximizar el impacto humano, lo cual implica repensar cómo se estructuran las tareas para hacerlas más atractivas y motivadoras para todos los niveles de empleados. Las organizaciones que logran este enfoque pueden mejorar significativamente la motivación general, incluso en roles que tradicionalmente son menos atractivos.

5.2.6.3. Relación entre la IE, la Motivación y Satisfacción

En los gráficos 5.30 y 5.31 la relación entre la inteligencia emocional (IE) de los líderes y la satisfacción y motivación laboral de los colaboradores sugiere una correlación entre el promedio de satisfacción y motivación y el promedio de inteligencia emocional. Aunque los niveles de satisfacción y motivación son ligeramente más altos que los de inteligencia emocional, los tres valores se encuentran en un rango similar. Esto podría indicar que una mayor inteligencia emocional de los líderes está relacionada con niveles altos de satisfacción y motivación dentro del equipo o entorno.

Este resultado es coherente con la teoría de Daniel Goleman, quien postula que la IE es esencial para la creación de un entorno laboral positivo que fomente la satisfacción de los empleados. Goleman destaca cinco competencias clave de la IE: autoconciencia, autorregulación, motivación, empatía y habilidades sociales, que son fundamentales para que los líderes puedan influir positivamente en el bienestar de sus equipos.

Desde la perspectiva del liderazgo emocional en la actualidad, autores como Cary Cherniss y Cornelia Roche subrayan la importancia de que los líderes desarrollen y apliquen estrategias como la monitorización del clima emocional y la expresión controlada de sus emociones. Estas prácticas no solo permiten mantener la cohesión en los equipos, sino que también aseguran que los niveles de satisfacción se mantengan elevados, como se observa en el gráfico analizado. Esto sugiere que los líderes que implementan estas estrategias son capaces de mantener un ambiente de trabajo donde la satisfacción de los empleados sigue de cerca la efectividad emocional de sus líderes. Aquí vemos también cómo se aplica lo mencionado por la líder de la consultoría y la de la empresa 1 que señalaban la importancia de monitorear la satisfacción continuamente para mantener motivados a los equipos.

Los gráficos 5.32 “Relación entre IE de los líderes y la satisfacción de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial” y 5.33 “Relación entre IE de los líderes y la motivación de los colaboradores de acuerdo a su Nivel Gerencial” muestran que tanto la satisfacción y motivación de los colaboradores como la inteligencia emocional de los líderes parecen estar correlacionadas positivamente en los diferentes niveles gerenciales. A medida que se sube en el nivel jerárquico, se observa un incremento tanto en la satisfacción y motivación de los colaboradores como en la inteligencia emocional de los líderes. Los datos sugieren que los líderes con más

responsabilidades (como los gerentes intermedios y los líderes ejecutivos) tienden a mostrar niveles más altos de IE y a tener colaboradores más satisfechos y motivados.

La correlación positiva entre la IE de los líderes y la satisfacción y motivación de los colaboradores sugiere que los líderes con mayores habilidades emocionales tienden a generar entornos más motivadores. Esto está alineado con el marco teórico que sugiere que la inteligencia emocional ayuda a los líderes a manejar conflictos, tomar decisiones y entender las necesidades emocionales de sus equipos.

6. CONCLUSIONES

Se señala que los resultados obtenidos son representativos de la empresa 1 y del grupo encuestado por lo cual no tienen validez estadística a nivel general

La hipótesis de investigación planteada, H1: La inteligencia emocional de los líderes tiene un impacto significativo en la motivación y satisfacción laboral de los subordinados, ha sido apoyada por los resultados obtenidos en este estudio.

El trabajo de campo realizado permite extraer varias conclusiones sobre la relación entre la inteligencia emocional (IE) de los líderes y los niveles de motivación y satisfacción de los empleados. En primer lugar, se observa una clara correlación positiva entre la IE de los líderes y la motivación de sus colaboradores, tal como se refleja en el gráfico 5.15 “Relación entre la IE de los líderes y la motivación de sus colaboradores por líder”, donde los líderes con mayores niveles de IE tienden a contar con equipos más motivados. Esto refuerza la idea de que los líderes emocionalmente inteligentes, capaces de gestionar sus emociones y las de sus equipos, crean entornos de trabajo más motivadores y productivos.

La pandemia de COVID-19 aceleró la necesidad de un liderazgo más empático y comprensivo, destacando la importancia de la IE en tiempos de crisis. Las entrevistas realizadas sugieren que los líderes que mostraron mayor empatía y flexibilidad lograron mantener a sus equipos más motivados. Sin embargo, no se cuenta con datos específicos que reflejen este impacto cuantitativamente, lo que limita la posibilidad de llegar a una conclusión definitiva en cuanto a la magnitud del cambio.

El análisis de la satisfacción muestra que ésta varía según la antigüedad y edad. Los empleados con más antigüedad tienden a mostrar mayor satisfacción, especialmente en aspectos relacionados con la autorrealización y las necesidades fisiológicas (gráfico 5.13 “Satisfacción por antigüedad”). Asimismo, la satisfacción aumenta con la edad, siendo más alta entre los empleados mayores, que priorizan la autorrealización y la seguridad, mientras que los más jóvenes muestran fluctuaciones más marcadas en sus niveles de satisfacción (gráfico 5.11 “Satisfacción por edad”). En cuanto a género, no se encontraron diferencias significativas en los niveles de satisfacción, aunque las mujeres líderes se destacaron en habilidades como la empatía y la autorregulación, mientras que los hombres sobresalen en autorregulación, según el gráfico 5.7 “Dimensiones de la inteligencia emocional por género de líder”.

En relación a la satisfacción de las necesidades según la teoría de Maslow, el gráfico 5.8 “Promedio de satisfacción de las necesidades de Maslow” muestra que las necesidades de seguridad y de pertenencia son las más satisfechas, mientras que las de estima y autorrealización son las que presentan menor nivel de satisfacción. Esto indica que las organizaciones deben centrarse más en proporcionar oportunidades para el crecimiento personal y el reconocimiento, lo cual es fundamental para mejorar la satisfacción global de los empleados. La mejora en la satisfacción de las necesidades de estima y autorrealización impactará además en forma positiva sobre la motivación de los colaboradores.

Por otro lado, la confianza en el equipo ejecutivo se muestra como un factor determinante para la satisfacción. El gráfico 5.17 “Confianza en el equipo ejecutivo y satisfacción” evidencia que los empleados con mayor confianza en sus líderes reportan niveles más altos de satisfacción en todas las categorías, lo que refuerza la importancia de la transparencia y la comunicación efectiva en los equipos directivos.

En algunos aspectos, no se pudo llegar a conclusiones definitivas debido a la falta de información suficiente. Por ejemplo, aunque se observa una tendencia general en cuanto al impacto de la pandemia en el liderazgo, no se cuenta con datos cuantitativos que midan directamente este efecto. Asimismo, el análisis sobre la satisfacción según el tipo de tarea no proporciona detalles suficientes para extraer conclusiones claras en todos los casos.

En resumen, el trabajo de campo confirma que la inteligencia emocional es un factor clave en la motivación y satisfacción de los empleados. Los líderes con altas competencias emocionales logran mantener a sus equipos más comprometidos y satisfechos. Además, se destaca la importancia de medir de manera continua la satisfacción y de adoptar estrategias adaptativas para abordar las necesidades cambiantes de los empleados según su edad, antigüedad y características individuales. Aunque algunas áreas requieren más investigación, los hallazgos generales son consistentes y sugieren que un enfoque basado en la IE y la confianza en el liderazgo es fundamental para mejorar el rendimiento organizacional.

Bibliografía

- Cherniss C., Roche C. W. (2023). Liderazgo emocional, 9 estrategias para liderar con inteligencia. Barcelona: Kairós
- Cortés-Valiente, J. A (2017). Relación entre la Inteligencia Emocional del líder y el Flow de su equipo de trabajo. Medellín - Colombia: Revista Interamericana de Psicología Ocupacional, 2017, vol. 34, no 2.
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/168432/Cifre.pdf?sequence=1>
- Cutiva Benítez, K, García Rodríguez, Z, Laguna Ortiz, L. (2018) Inteligencia emocional y su influencia en la cultura organizacional.
<https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/cf510bb4-e67c-4744-8246-150742b54d76/content>
- Del Río, N. (2019). La motivación y la inteligencia emocional en la vida personal y en la empresa. Obtenido de Universitat Jaume I:
http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/186493/TFG_2019_del_Rio_Garces_Nicolas.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Fernandez B., P., Pacheco, N. (2005). La Inteligencia Emocional y la educación de las emociones desde el Modelo de Mayer y Salovey. Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 19(3), 63-93. <https://www.redalyc.org/pdf/274/27411927005.pdf>
- Goleman, D. (1995). Inteligencia emocional. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (1998). Inteligencia emocional en la empresa. Barcelona: Conecta
- Goleman, D., Cherniss C. (2005). Inteligencia emocional en el trabajo. Barcelona: Kairós
- Goleman, D. (2013). Liderazgo, el Poder de la Inteligencia emocional. Barcelona: Ediciones B, S. A.

- Herzberg, F., Mausner, B & Snyderman, B. (1959). La motivación hacia el trabajo. Nueva York: John Wiley & Sons.
- Maslow, A. H. (1954). Motivación y personalidad. Nueva York: Harper
- Mayer J. D., Salovey, P. y Caruso D., (2000) Medición de la inteligencia emocional con el Test de Inteligencia Emocional de Mayer-Salovey-Caruso (MSCEIT) Universidad de Oviedo, España: Psicothema 2006. Vol. 18, supl., pp. 34-41
<https://www.redalyc.org/pdf/727/72709505.pdf>
- Nachtigall, P., (2018). Inteligencia emocional en la empresa: Cómo desarrollar un liderazgo óptimo. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Nuevos fundamentos para un mundo sin fronteras. (s. f.). Deloitte Uruguay.
<https://www2.deloitte.com/uy/es/pages/human-capital/articles/tendencias-globales-en-hc.html>
- Peña, H., & Villón, S. (2018). Motivación Laboral. Elemento Fundamental en el éxito Organizacional. Instituto Internacional de Investigación y Desarrollo Tecnológico Educativo INDTEC, C.A., 177 - 192.
- Sánchez-Gómez, M., Oliver, A., Adelantado-Renau, M. y Bresó, E, (2020). Inteligencia emocional y ansiedad en adolescentes. Castellón, España. Revista de Nuevas Tecnologías y Sociedad, 2020, núm. 91
<https://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/189065/70369.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Terán Parra, A. C. (2018). La inteligencia emocional y su relación con la satisfacción laboral (Tesis de pregrado). Universidad de las Américas, Quito.
<http://dspace.udla.edu.ec/handle/33000/9916>

ANEXOS

ANEXO A

Cuestionarios aplicados

Información demográfica:

Edad:

- 25 años o menos
- entre 26 años y 34 años
- entre 35 años y 44 años
- entre 45 años y 54 años
- 55 años o más

Género:

- Femenino
- Masculino
- Otros

Nivel educativo:

- Secundaria Incompleta
- Bachillerato Completo
- Terciario Incompleto
- Terciario completo
- Universitario

- Posgrado
- Máster

Cargo:

- Empleado/colaborador individual sin personal a cargo
- Gerente o supervisor de primera línea (gerente de primera línea; supervisa a otros empleados, no a otros gerentes)
- Gerente de nivel intermedio (dirige departamentos o divisiones importantes, pero no es parte del equipo ejecutivo)
- Líder ejecutivo (líderes del nivel superior; director ejecutivo/presidente y ejecutivos de nivel superior que responden al director ejecutivo)

Tipo de tarea

- Operativas
- Administrativas
- Técnicas
- Profesionales
- Gerenciales

Cuestionario de Evaluación de la Inteligencia Emocional del Jefe:

Instrucciones: Por favor, lee cada afirmación cuidadosamente y marca el grado en que consideras que tu jefe demuestra esa habilidad, utilizando la siguiente escala:

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

1. Autoconciencia:

1.1. Creo que mi jefe es consciente de sus emociones y cómo estas afectan su desempeño.

1.2. Creo que mi jefe reconoce sus puntos fuertes y sus áreas de mejora como líder.

1.3. Creo que mi jefe está abierto a recibir retroalimentación cuando se le hace algún comentario sobre su estilo de liderazgo

2. Autorregulación:

2.4. Mi jefe mantiene la calma y el control emocional en situaciones estresantes.

2.5. Mi jefe es capaz de manejar las emociones negativas de manera constructiva.

2.6. Mi jefe se adapta fácilmente a los cambios en el entorno laboral.

3. Automotivación:

3.7. Mi jefe demuestra entusiasmo y pasión por su trabajo.

3.8. Mi jefe fomenta un ambiente de trabajo positivo y motivador.

3.9. Mi jefe establece metas desafiantes pero alcanzables para el equipo.

4. Empatía:

4.10. Mi jefe muestra interés genuino por mis preocupaciones y necesidades.

4.11. Mi jefe es sensible a las emociones de los demás miembros del equipo.

4.12. Mi jefe comprende las perspectivas y puntos de vista de los empleados.

5. Habilidades Sociales:

5.13. Mi jefe sabe cómo inspirar y motivar al equipo hacia el logro de objetivos.

5.14. Mi jefe es hábil para resolver conflictos de manera efectiva y constructiva.

5.15. Mi jefe se comunica de manera clara, honesta y respetuosa con el equipo.

Cuestionario de Evaluación de la Motivación de los Empleados

Instrucciones: Por favor, lee cada afirmación cuidadosamente y marca la respuesta utilizando la siguiente escala:

1 - Totalmente en desacuerdo

2 - En desacuerdo

3 - Ni de acuerdo ni en desacuerdo

4 - De acuerdo

5 - Totalmente de acuerdo

1. Fisiológicas:

1.1. Siento que mi salario y beneficios satisfacen mis necesidades básicas.

1.2. Creo que mi empresa proporciona un entorno de trabajo seguro.

1.3. Creo que la empresa en la que trabajo es un lugar psicológica y emocionalmente saludable para trabajar.

2. Seguridad:

2.4. Me siento protegido/a en mi trabajo en términos de estabilidad laboral y protección contra riesgos.

2.5. Creo que mi empresa ofrece oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

2.6. Confío en que mi empleo sea seguro y estable a largo plazo.

3. Pertenencia:

3.7. Tengo relaciones positivas y de apoyo con mis colegas y superiores en el trabajo.

3.8. Mi empresa fomenta un ambiente de trabajo colaborativo y de equipo.

3.9. Siento que pertenezco a la comunidad laboral y que mi contribución es valorada.

4. Estima:

4.10. Recibo reconocimiento y aprecio por mi trabajo y mis logros.

4.11. Tengo oportunidades para asumir responsabilidades y desafíos que me hacen sentir competente.

4.12. Creo que mi empresa respeta y valora mis habilidades y aportaciones.

5. Autorrealización:

5.13. Tengo la oportunidad de utilizar mis habilidades y talentos al máximo en mi trabajo.

5.14. Me siento inspirado/a y motivado/a para crecer profesionalmente en mi empresa.

5.15. Creo que mi trabajo contribuye de manera significativa a mi sentido de propósito y realización personal.

PREGUNTAS ABIERTAS

Lo que más valoro en mi jefe es

Lo más desafiante de mi trabajo es...

En mi empresa habría que mantener....

En mi empresa habría que cambiar....