

**Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Jefes:**

**Caso Datecsa S.A**

**Susana de Lima Gómez**

**Isabela Zúñiga Cantillo**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá D.C.**

**2023**

**Influencia de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo de los Jefes:**

**Caso Datecsa S.A**

**Autores:**

**Susana de Lima Gómez**

**Isabela Zúñiga Cantillo**

**Tutor:**

**Rodrigo Zárate Torres**

**Pregrado en Administración de Empresas**

**Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA**

**Bogotá D.C.**

**2023**

## Tabla de Contenidos

1. Introducción .....	6
1.1 Planteamiento del Problema .....	7
1.2 Justificación de la Investigación .....	10
1.3 Objetivos de la Investigación .....	12
1.4 Pregunta Investigación .....	12
2. Revisión de Literatura.....	13
2.1. Variable 1 - Inteligencia Emocional.....	13
2.2. Variable 2 - Productividad.....	17
2.3. Variable 3 - Satisfacción Laboral .....	20
2.4. Relación entre la inteligencia emocional y la productividad.....	23
2.4.1 Hipótesis de Investigación. ....	24
2.5. Relación entre la variable la inteligencia emocional y la satisfacción laboral.....	25
2.5.1 Hipótesis de Investigación. ....	26
3. Metodología de la Investigación.....	27
3.1 Tipo y diseño de la investigación .....	27
3.2 Población y Muestra .....	27
3.3 Instrumento de recolección de información .....	28
3.4 Procedimiento.....	30
3.5 Resultados Esperados .....	31
4. La inteligencia emocional de los líderes organizacionales en la productividad y la satisfacción laboral de sus colaboradores en Datecsa S.A. ....	32
4.1 Relación entre la inteligencia emocional con la satisfacción laboral y con la productividad de los empleados en la empresa Datecsa S. A. ....	33
4.2 Ajustes y propuestas para potenciar la inteligencia emocional en Datecsa S.A .....	41
4.3 Explorando la Inteligencia Emocional en Datecsa S.A: Un Modelo para el aprendizaje.....	44
5. Conclusiones .....	47
6. Recomendaciones .....	49
Referencias.....	51

## Índice de Gráficas

Gráfica 1. Resumen de hipótesis .....	26
Gráfica 2. Relación positiva entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral.....	37
Gráfica 3. Relación negativa entre la inteligencia emocional y el rendimiento laboral.....	38
Gráfica 4. Evaluación de empatía .....	39
Gráfica 5. Relación entre productividad y bienestar general.....	40
Gráfica 6. Relación entre satisfacción laboral e inteligencia emocional .....	40
Gráfica 7. Evaluación de manejo de emociones frente a situaciones complejas .....	40
Gráfica 8. Evaluación de capacidad para abordar conflictos.....	41
Gráfica 9. Modelo de aumento de la satisfacción laboral y productividad en Datecsa S.A ...	44

**Tabla de Anexos**

Anexo 1 – Entrevistas para altos cargos de Datecsa S.A. ....	59
--	----

## **Resumen**

El objetivo de la presente investigación aborda la influencia que tiene la inteligencia emocional de un jefe sobre sus colaboradores involucrando aspectos tales como el efecto en la productividad y la satisfacción laboral de los empleados, en este caso de la empresa Datecsa S.A. El estudio presente es de tipo cualitativo, realizando una muestra con 60 colaboradores de la empresa distribuidos en tres ciudades principales del país, donde Datecsa S.A. ubica sus sedes de operaciones más grandes las cuales son Bogotá, Cali y Medellín. Como técnica principal para esta recolección de datos, se utilizó la encuesta, donde una mezcla de preguntas abiertas y cerradas dieron el alcance para medir los resultados esperados. Adicionalmente, se entrevistó a 5 directivos con altos cargos dentro de la organización con el fin de obtener respuestas detalladas para la recopilación de información de este estudio. Una vez analizados los datos, se llegó a una propuesta de mejoría para la empresa, implementando el desarrollo de un modelo el cual fomenta e impulsa el desarrollo de la inteligencia emocional de los líderes con el fin de reforzar áreas donde haya vacíos que se puedan perfeccionar para así generar relaciones estables con sus empleados y ver resultados positivos en temas de productividad y satisfacción laboral dentro de la organización.

## 1. Introducción

¿Qué es la inteligencia emocional? Según Pablo Nachtigall, en el libro *Inteligencia Emocional en la Empresa: Como desarrollar Un Liderazgo Óptimo* (2019), se define como “el autoconocimiento que permite a una persona establecer un vínculo amistoso con sus emociones y, a la vez, con las personas con las que interactúa” (p. 10). Este término ha cobrado suma importancia durante los últimos años debido a coyunturas como la pandemia, que ha afectado la salud mental de los seres humanos. Vivimos en un mundo tan versátil donde el estrés, la ansiedad y la depresión son de las enfermedades más comunes entre los humanos. El día a día afecta nuestras emociones y sentimientos y es importante saber dar manejo a todo lo que esto conlleva. Entender y aprender a administrar nuestras emociones, resulta ser una competencia esencial para un líder, en cualquier tipo de ámbito.

Dentro de cualquier empresa, organización o negocio, es de gran relevancia la presencia estable, fuerte y sólida de un jefe frente a sus colaboradores. Es tan alto el grado de importancia de un jefe que, al no contar con un líder eficaz, mostrado como un modelo a seguir, es muy difícil que la compañía prospere de la mejor y más efectiva manera. Según Alfonso Aza Jácome (2019), “Un buen jefe forma y desarrolla a las personas con las que trabaja y eso no tiene precio” (párr. 2). Mencionado lo anterior, es claro como el líder es el que básicamente tiene el control para el buen crecimiento y avance de todos los que trabajan bajo su mando, es de vital importancia contar con un jefe atento a sus empleados para así ayudarlos a explotar todo el talento que llevan por dentro. Adicionalmente, un jefe debe de conocer sus propias emociones y saber manejarlas para comprender cómo estas pueden tener un efecto ya sea positivo o negativo en su jornada diaria y también en la de sus empleados.

Pues un buen jefe brinda las herramientas adecuadas para trabajar en un ambiente sano y tranquilo. Por lo mencionado anteriormente, se puede decir que la inteligencia emocional de un jefe impacta directamente a todos y cada uno de sus colaboradores en diferentes sentidos.

### **1.1 Planteamiento del Problema**

Hoy en día se analiza cómo existe una carencia de cultura organizacional dentro de las empresas; es claro cómo hay falta de líderes auténticos que puedan conducirse con una sana inteligencia emocional. Esto lo podemos ver en ocasiones con la falta de compromiso que tienen las personas vinculadas a algún trabajo, pues en el primer fracaso o inconveniente con su jefe, el cual carece de inteligencia emocional, deciden irse en busca de otra oportunidad. Un estudio realizado por la reconocida firma de consultoría McKinsey, da a entender cómo por falta de un buen liderazgo los empleados deciden renunciar a sus puestos.

La investigación demuestra que cuando hay líderes que no brindan inspiración a sus equipos, esta se convierte en una de las razones principales por las cuales las personas abandonan sus cargos laborales. (De Smet, Dowling, Hancock, Schaninger, 2022, párr. 19). Es claro como la falta de liderazgo es un factor relevante para mantener a los empleados satisfechos y otro aspecto importante, retener el talento dentro de la empresa.

Más allá de esto, las organizaciones deben de establecer sus objetivos y metas. Dentro de este planteamiento deben de tomar en cuenta cómo quieren llegar a sus colaboradores y para esto es relevante que sus jefes y líderes puedan escuchar y transmitir sus emociones. Daniel Goleman, autor del libro *¿Cómo ser un líder?* (2015), establece en uno de sus estudios que, “cuanto más alta era la posición de una persona considerado como

un empleado de magnífico rendimiento, más se percibía que sus capacidades relacionadas con la inteligencia emocional eran la razón de su efectividad” (p. 8). Mencionado lo anterior, se puede afirmar que las empresas deben de contar con un buen entendimiento y comprensión cuando se trata de inculcar la inteligencia emocional a sus principales líderes. Así sean ellos mismos los encargados de trabajar en sus propias emociones, la empresa debe tener un concepto aterrizado para ellos de lo que significa la inteligencia emocional. De esta manera, el líder o jefe, puede y debe de seguir la misma ruta, para todos estar alineados.

Adicionalmente, Rosas (2017), afirma que, “existe una alta relación entre la inteligencia emocional y liderazgo, cuánto más complejo es el trabajo, más necesaria es la inteligencia emocional” (p. 23). Una vez la persona encargada comprenda lo que la empresa requiere y necesita, es cuestión de tiempo para que adapte sus emociones y pueda trabajar con estas sin problema alguno, siempre demostrando un manejo adecuado y propio para dar el mejor ejemplo a sus colaboradores.

Por otro lado, la inteligencia emocional es un aspecto relevante del crecimiento personal y profesional. Este puede llegar a tener un impacto ya sea positivo o negativo en todas las relaciones y comunicaciones de las personas, Goleman afirma que "sin inteligencia emocional, una persona puede tener la mejor formación en el mundo, una mente incisiva y analítica, y una fuente inagotable de ideas inteligentes, pero aun así no llegará a ser un gran líder” (1998, en Goena, 2015, p. 34). No solo contar con distintas habilidades pueden formar a un líder, adicionalmente, se necesita una estabilidad emocional dentro de la persona con el fin de que lleguen a concretar un liderazgo admirable e inteligente. Goena (2015), afirma que, “si los líderes fallan en esa tarea principal de conducir las emociones en la dirección adecuada, el resultado de sus objetivos se verá perjudicado respecto al resultado de una buena conducción de emociones” (p. 34). Entonces, es de gran relevancia resaltar la influencia de cada líder, principalmente sus ideales, su percepción y sus estrategias, pero lo

más importante del liderazgo es saber conllevar las emociones. Sin un apropiado control sobre estas, lo más probable es que se generen conflictos internos e inconformidades dentro de la organización. Es por esto que, la estabilidad emocional de un líder es clave para un buen funcionamiento de una empresa, todo está ligado a la capacidad del líder, de cómo le da importancia a las emociones que maneja y saber gestionarlas correctamente.

Adicionalmente, Cortés, Vera y Cifre (2017), en su publicación *Relación entre la Inteligencia Emocional del Líder y el Flow de su Equipo de Trabajo*, afirman que:

Los individuos, los equipos más eficaces son los emocionalmente más inteligentes y que cualquier equipo puede mejorar y alcanzar niveles más altos de inteligencia emocional. De igual modo, la inteligencia emocional influye tanto en la aparición del liderazgo por encima de factores cognitivos y rasgos de personalidad, como en el rendimiento laboral medido a través de distintos indicadores (p. 85).

Entonces es válido confirmar que, si es cierto que el líder de una organización cuenta con niveles disminuidos de inteligencia emocional, creará cierto tipo de inestabilidad dentro del equipo, una disposición mínima en la colaboración, y hasta personas pertenecientes al trabajo podrían desistir debido a un ambiente laboral pesado y tóxico. Además, Cortés, Vera y Cifre (2017), hacen referencia a Barsade (2000), donde afirma que, “el tipo de emociones que sienten las personas que ejercen liderazgo, positivas o negativas, tenía un impacto directo en las ganancias de la organización” (p. 85). Es claro como el liderazgo es clave en todos los sentidos de una empresa. Pues, si este es comprendido y llevado de la mejor manera por un jefe, probablemente la organización tendrá buenos resultados, no solo trayendo satisfacción para el mismo o para sus dueños, sino para todas las personas que están involucradas en el proceso. Creando un vínculo especial con sus colaboradores, pues si el

líder se muestra estable emocionalmente, es posible que sus empleados absorban su positivismo y, por ende, generan notables resultados para la empresa. Por último, es importante que el jefe de la organización tenga una relación estable de confianza con el personal que cuenta, cree motivación en sus objetivos, implementar autenticidad en los trabajos de equipo, pero más que todo promover y fomentar el liderazgo.

## **1.2 Justificación de la Investigación**

Este estudio es de suma importancia y es significativo darle validez debido al impacto que tienen los líderes sobre una empresa. Teniendo esto en cuenta, es muy valioso reflexionar sobre qué tipo de líderes queremos ser y desarrollar en nuestra vida laboral y carrera profesional. ¿Cómo podemos volvernos líderes eficientes, humanos, fuertes? Es una pregunta que debemos plantearnos. Para llegar a la respuesta de esta, abordamos el tema de la Inteligencia Emocional que hemos descrito anteriormente.

Este se ha vuelto un tema en tendencia durante los últimos años debido a la evolución y cambios volátiles de los mercados, volviéndose cada vez más competitivo y dinámico por lo que los líderes de las organizaciones se enfrentan a crear e implementar alternativas y oportunidades que incrementen su diferencial competitivo y el bienestar dentro de la empresa.

Cada vez es más significativa la incursión de técnicas relacionadas con habilidades emocionales que se están convirtiendo en un modelo de gestión. Es así como esta innovadora cultura empresarial que se expande a nivel mundial habla de proyectos en vez de empleo, de colaboradores en lugar de trabajadores y de gestores en vez de jefes. Por ende, los gestores son los que dan prioridad a recursos y técnicas

relacionadas con las habilidades emocionales en la empresa (De La Cruz, 2020, p. 65).

Ahí es donde encontramos la oportunidad de poner en práctica esta competencia que atrae muchos beneficios a las organizaciones. Para García Sanz (2012), la inteligencia emocional afecta en el rendimiento de los empleados. En datos concretos, un 10% de los que poseen la inteligencia emocional, rindieron mejor que los que tienen un nivel bajo. Esto va de la mano de la inteligencia emocional que poseen los jefes y transmiten a sus trabajadores (p.44).

En el libro de Daniel Goleman, *Inteligencia Emocional en la Empresa*, publicado en el 2019, el autor hace referencia al famoso psicólogo de Harvard, David McClelland, quien por medio de un estudio descubrió que los líderes que han adquirido la competencia de la inteligencia emocional y todo lo que esta trae consigo, son mucho más eficaces. Con este contexto, Goleman demostró con un estudio en una empresa multinacional de alimentos, y reveló que entre los líderes que poseen dichas virtudes, “un 87% ocupan el tercio superior de primas anuales basadas en su rendimiento laboral. Y, lo que es aún más revelador, sus departamentos superaron por término medio entre un 15% y un 20% los objetivos marcados de beneficios anuales” (Goleman, 2019, p. 7).

Por otro lado, la inteligencia emocional ha cobrado mucha relevancia y las personas lo tienen más presente para poder mejorar y tener mejor rendimiento. Es importante realizar estudios de este tipo para que haya oportunidades de aprendizaje y se fomente el desarrollo personal y laboral. Goleman (2019) afirma que al comparar a los trabajadores de gran rendimiento con los demás en puestos de liderazgo, casi un 90% de la diferencia en sus perfiles era atribuible a factores de inteligencia emocional y no a aptitudes cognitivas (p.33).

Esto evidencia la importancia que las personas le están dando y por lo que es relevante en el mundo actual. Se promueve la mejoría de la cultura empresarial, la inteligencia emocional, y otros factores psicológicos que afectan el día a día de trabajadores, líderes y todos los que conforman las organizaciones.

### **1.3 Objetivos de la Investigación**

#### ***Objetivo general:***

Comprender a profundidad el efecto que tiene la inteligencia emocional de los líderes organizacionales en la productividad y la satisfacción laboral de sus colaboradores en Datecsa S.A.

#### ***Objetivos específicos:***

1. Revisar investigaciones pasadas y dar contexto a los orígenes del tema y los hallazgos hasta el día de hoy.
2. Demostrar que la inteligencia emocional tiene un vínculo directo con la satisfacción laboral y productividad dentro la empresa Datecsa S.A.
3. Desarrollar un modelo de investigación que explique la problemática.
4. Llegar a conclusiones que permitan modificar el liderazgo organizacional y hacer conciencia a las personas en altos cargos.

### **1.4 Pregunta Investigación**

¿Cómo puede impactar la inteligencia emocional de un jefe de Datecsa S.A en la productividad y satisfacción laboral de sus colaboradores?

## 2. Revisión de Literatura

Es posible medir el impacto de la inteligencia emocional de un jefe por medio de los elementos motivadores de los empleados que se desenvuelven en **productividad**. La motivación es uno de los elementos más importantes y presentes en la vida del ser humano. Esta se necesita para suplir necesidades. Es por esto que las empresas deben tomar en consideración la influencia de esto para aumentar la eficiencia y productividad. Por otro lado, **la inteligencia emocional** es un aspecto clave para cualquier tipo de líder, es de gran fundamento que este concepto sea entendido, comprendido y desarrollado por un jefe con el fin de proveer a sus empleados un ambiente laboral sano y estable.

### 2.1. Variable 1 - Inteligencia Emocional

La variable inteligencia emocional se ha utilizado en diversos artículos a través de los años con el fin de comprender, ampliar y lograr un mayor entendimiento de su verdadero significado. Se ha utilizado para definirlo y explicar el concepto o para resaltar la relación que puede llegar a tener con otras ideas fundamentales. Durante los últimos 5 años se ha utilizado este concepto para recalcar la importancia que tiene frente al comportamiento de una persona en una empresa. Pues De La Cruz (2020), establece el claro vínculo que hay entre la satisfacción laboral y la inteligencia emocional de algún individuo (p. 74). Por otro lado, Conejero, López e Hidalgo (2022), hacen énfasis en que un buen líder de una empresa debe de contar con capacidades para llevar a cabo de la mejor manera su inteligencia emocional y que esta tenga un impacto positivo dentro de una organización (p.2).

Dicho de esta manera, Lotito (2022,) también hace referencia de cómo las emociones tienen un impacto directo en las relaciones laborales. Establece que estas pueden ser o las mejores relaciones cuando las personas saben manejar su inteligencia emocional o que

definitivamente si las personas no tienen esa capacidad, podría arruinar sus relaciones en el trabajo (p. 78).

Por otro lado, Soriano y Díaz (2019), plantean como la inteligencia emocional es la manera para reconocer a un buen líder. Pues si este lleva a cabo una inteligencia emocional sana y fuerte, es capaz de tener el control sobre otras personas que a lo mejor cuentan con una inteligencia emocional un poco más débil (p. 92). Así mismo lo plantea Machado (2019), el cual sostiene que en el momento en que los líderes son capaces de tener un control general, tanto de sus subordinados como de sí mismos, se pueden lograr organizaciones emocionalmente inteligentes, lo que ocurre cuando en conjunto se reconocen fortalezas y debilidades para promover un nivel de tensión saludable y permitir que se cumplan los objetivos eficientemente (p. 154).

El origen de la variable viene desde la importancia de comprender cómo esta tiene un impacto directo en el comportamiento de una persona. Como lo establece Leal (2011), el concepto de inteligencia emocional es tan relevante en la vida cotidiana de una persona, que sin esta sería imposible adaptarse al ambiente y tener una vida exitosa (p.3). Múltiples autores definen el concepto de inteligencia emocional sin tener en cuenta la relevancia de las emociones y el pensamiento.

Es por esto que ellos se encargan de generar una definición sobre el concepto la cual establece que, “la inteligencia emocional relaciona la habilidad para percibir con precisión, valorar y expresar emociones, relaciona también la habilidad para acceder y/o generar sentimientos cuando facilitan el pensamiento, también la habilidad para entender emoción y conocimiento emocional y la habilidad para regular emociones que promuevan el crecimiento emocional e intelectual” (Mayer y Salovey, 1997, p. 10). Dichos autores crean

una cercanía entre los sentimientos, pensamientos y emociones de una persona. Es decir que unen en un solo concepto, percepciones de cualquier ser humano que le ocurren en un día a día, lo cual es clave para una vida completa de triunfo y logros significativos.

Aunado a esto, Dueñas, en su estudio *Importancia de la Inteligencia Emocional: un Nuevo Reto para la Orientación Educativa* (2002), hace alusión al autor, Shapiro (1997), el cual establece que este concepto tiene una relación directa entre las emociones como la empatía, la expresión, control de genio, independencia, adaptación, simpatía, capacidad de resolver problemas, persistencia, cordialidad, amabilidad y respeto de una persona y que sin poder comprender cada una de estas, no podría conllevar una vida exitosa. (p. 83).

Para una mayor comprensión de este concepto, Cortés, Vera y Cifre (2017), hacen referencia a las cuatro dimensiones de Mayer, Salovey y Caruso (2002), que existen dentro de la inteligencia emocional:

- 1) Percepción emocional, que hace referencia a la capacidad de reconocer cómo se siente un individuo y los que le rodean; 2) Facilitación emocional, que refleja en qué medida los pensamientos y demás actividades del individuo utilizan la información de su experiencia emocional; 3) Comprensión emocional, que es la capacidad de comprender emociones simples y complejas; y 4) Manejo emocional, que es la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual, lo que ocurre cuando se poseen estrategias de gestión tanto de las emociones propias como de las ajenas, con el objetivo de reducir las emociones negativas y potenciar y/o mantener las positivas. (p. 85).

Ahora bien, al tener claridad de las diferentes dimensiones mencionadas anteriormente, es

importante recalcar que un líder debería de contar con cada una de ellas, con el fin de prometer y proveer un ambiente laboral estable para sus empleados. Dicho esto, es relevante que cada líder sea capaz de comprender y entender las cuatro dimensiones, para luego aplicarlas dentro de su sitio de trabajo y obtener los mejores resultados posibles. Salovey y Mayer definen la inteligencia emocional como:

La habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud; la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la habilidad para comprender emociones y el conocimiento emocional; y la habilidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (1997, en Berrocal y Pacheco, 2009, p. 92).

Es un concepto de relativa importancia para nuestras vidas, el cual debemos trabajar para lograr dominarlo y poder contar con una inteligencia emocional sana y saludable para así lograr un impacto positivo con las demás personas a nuestro alrededor.

Volviendo a citar a Goleman en su libro, *Inteligencia Emocional para la empresa* (2019), luego de un estudio que los mejores líderes en las organizaciones son siempre los que contaban con una inteligencia emocional completa y con virtudes. Por otro lado, confirmó que los líderes con una inteligencia emocional débil y sin virtudes son vistos como personas no extraordinarias, los cuales tendían a fallar y a no gustarles al personal de su departamento (p.7). Mencionado lo anterior, es de manera fácil darse cuenta como la inteligencia emocional tiene un impacto significativo dentro de cualquier tipo de empresa, ya sea para bien o para mal, es un aspecto que siempre tendrá un efecto.

Por otro lado, para el desarrollo de esta investigación, se interpreta la variable de la inteligencia emocional, como la sanidad mental de cierta persona. Se entiende que es un concepto el cual abarca todos los sentimientos y emociones de alguien, y luego como esta persona puede llevar a cabo su vida, siendo capaz de comprender su situación propia. Se utilizará en la investigación para entender cómo la inteligencia emocional de un jefe genera cierto impacto en la productividad de los colaboradores de alguna empresa.

## **2.2. Variable 2 - Productividad**

La variable productividad es una propiedad usada en múltiples investigaciones con el propósito de revisar y medir lo que se produce en las organizaciones a partir de los recursos que se emplean para ello. Esta está conectada con muchos factores que hacen que incremente o disminuya, traduciéndose en el desempeño de los colaboradores, ya sea de forma positiva o negativa. Es por esto que esta variable es usada para medir el impacto de muchos elementos laborales como calidad, competitividad, capital humano, clima organizacional, entre otros. Esto está justificado en la importancia que tiene saber qué repercusión tienen sobre esta.

Por ejemplo, en los últimos 5 años, en los que han ocurrido tantas coyunturas a nivel macroeconómico, la productividad es una variable muy importante que estudiar a nivel minucioso ya que la vida en general y más específico la vida laboral a dado un giro de 360 grados debido a la pandemia y el COVID 19. Es ahí donde muchos autores se han puesto en la tarea de estudiar las nuevas formas de trabajo remoto y cómo estas afectan la productividad.

Sanchez y Montenegro (2019) llevaron a cabo un estudio en donde llegaron a la conclusión de que “el nivel de productividad mejoró en las empresas al mejorar la efectividad

en épocas de crisis, en lo referente a la planta de empleados. Los teletrabajadores tuvieron incrementaron la productividad laboral debido a los factores motivacionales, pues conocen las actividades que deben efectuar, y cumple en el mejor tiempo posible, el tiempo restante es programado para sus actividades diarias personales y familiares” (p. 102). Inclusive, Pinto y Muñoz (2020) manifiestan que evaluar y gestionar el desempeño debiese enfocarse en el resultado del trabajo y el progreso hacia las metas establecidas, más que en los procesos a través de los cuáles los empleados realizan su labor (p. 7).

Por otro lado, dicha coyuntura ha atraído más interés a las humanidades y el bienestar de los trabajadores, ya que las circunstancias globales generan oportunidades de afectar la salud mental, en este caso de los trabajadores, lo que impacta el clima organizacional y el capital humano como tal. Para evidenciar esta declaración se afirma que, “el clima laboral y su relación directa con la satisfacción generalmente se asumen como factores que inciden sobre el desempeño en el trabajo, componente importante para crecer en la productividad laboral.” (Prada et al., 2020, p.1).

Además, Díaz y Quintana (2021) exponen que el ambiente laboral comprende uno de los elementos determinantes que afecta positiva o negativamente a la organización. La gestión de la cúpula empresarial debe ser integral y las políticas deben ir direccionadas hacia la creación de un entorno laboral donde la camaradería, el dinamismo y la predisposición de trabajo sean los pilares básicos de la industria y esto se vea reflejado en el accionar de las partes interesadas (p. 31). Hinojo et al., mencionan que

La productividad y el desempeño laboral del personal dentro de una empresa son factores de gran relevancia para el cumplimiento de los objetivos de la organización, el enfoque principal de estos factores se centra en las competencias y la contribución

de estas y de la mano de las habilidades del trabajador orientadas hacia el eficiente desempeño. (2020, en Díaz y Toscano, 2022, p. 7).

Antes que nada, se debe tener en cuenta el origen del término de productividad. Sin embargo, llegar al principio de esto es muy complejo debido a que el concepto se refiere a la capacidad de producir y a la optimización de esto. Esto quiere decir que se debe partir del momento en el que los seres humanos, o sus ancestros, desarrollaron la capacidad de elaborar algo. Sin embargo, hay fundamento teórico en el desarrollo del concepto de la productividad.

Empezando por los métodos de caza, los cuales fueron desarrollados y heredados generación en generación buscando la perfección y la mejor manera de implementar estas prácticas. Más adelante, Childe menciona que se desarrolló la agricultura y la ganadería dando lugar a la Revolución Neolítica. Luego, viene la revolución industrial y con esto la producción en masa y la cadena de montaje (1996, en Acosta, 2018, p. 67). Llegaron nuevas herramientas, máquinas y tecnologías que incrementan la productividad y la eficiencia de las organizaciones. Es aquí donde podemos ver que el ser humano cuenta con esta variable desde hace muchos años y es relevante en cualquier espacio, es la clave para las operaciones de las compañías (Acosta, 2018, p. 68).

A partir de lo descrito anteriormente, es importante llegar a definir la productividad. “La productividad es el uso eficiente de recursos –trabajo, capital, tierra, materiales, energía, información en la producción de diversos bienes y servicios-.” (Sladogna, 2017, p. 2). En la presente investigación, interpretamos la productividad como un medidor del rendimiento laboral, la cual se ve afectada por distintos factores. Se usará la variable para definir como la inteligencia emocional de un jefe impacta sobre la productividad de sus colaboradores.

### **2.3. Variable 3 - Satisfacción Laboral**

La satisfacción laboral es una variable la cual siempre ha sido relevante en el ámbito organizacional. Durante los últimos años, se ha tenido una mayor acogida a temas de humanidades dentro de las empresas. Esto da relevancia a medir dicha satisfacción para garantizar un buen clima organizacional y un buen desempeño de los empleados, sin dejar atrás su calidad de vida y bienestar general. Se han encontrado una variedad y cantidad de artículos que exponen los principales determinantes de la satisfacción laboral. Así, se garantiza que haya conocimiento de lo significativa que esta es.

Se puede evidenciar la presencia de esta variable en múltiples investigaciones durante los últimos cinco años. En particular, se expone que la satisfacción laboral es causada por múltiples factores. Pues, se afirma que hay una relación entre la satisfacción laboral y el desempeño positivo de los colaboradores, si el clima laboral dentro de la organización está estable, habrá posibilidades de mejorar el rendimiento obteniendo así resultados positivos (Mora y Mariscal, 2019, p. 6).

Esta variable cuenta con la particularidad de ser un elemento motivador para el empleado, la cual garantiza resultados favorables para la compañía. “La satisfacción laboral y el clima organizacional pueden ser un vínculo o un impedimento para el buen desempeño en la organización.” (Salazar y Ospina, 2019, p. 49).

Otro factor que influencia esta variable y va muy de la mano con esta investigación es los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. Se han revisado distintos estudios efectuados sobre estos temas, en donde esta relación es motivo de una satisfacción elevada en los empleados. En una recopilación de estudios efectuada por distintos autores,

en el que estudian múltiples investigaciones acerca del tema, concluyen que “se ha determinado que el liderazgo es una fuerza que impulsa la satisfacción laboral” (Guerrero et al., 2018, p. 149). En investigaciones anteriores, se ha observado que se ha encontrado que “aspectos como las características y el flujo del trabajo, el equilibrio entre lo personal y lo familiar, y la satisfacción laboral conllevan como resultado trabajadores más felices y comprometidos con sus organizaciones” (Hosie et al., 2007 en Pedraza, 2020, p. 11). Esto se traduce en un mayor rendimiento de la organización como un todo y aumento de la creatividad laboral, así como el fomento de conductas sociales que impactan positivamente el día a día de colegas y clientes.

Ahora bien, para explicar el origen de la variable de satisfacción laboral, esta nace a partir de entender que, si alguna organización desea expandirse, se debe de entender a los individuos que forman parte de esta, con el fin de comprender cuál es el punto de vista del trabajador y el nivel de satisfacción laboral con el que cuenta. En el libro *Psicología Aplicada al Trabajo*, Muchinsky menciona como Frederick Taylor nombra la satisfacción laboral como “una variable relacionada con las ganancias del trabajo experto, la promoción, el pago de incentivos, la apreciación y las oportunidades de progreso, todo lo anterior directamente relacionado con el rendimiento” (1994, en Salazar y Ospina 2019, p. 50). Concepto el cual ha variado a través del tiempo, cada vez ampliando más su definición y encontrando diferentes aspectos que tienen un impacto dentro del concepto.

Acorde a Spector, se afirma que “la satisfacción laboral produce importantes aspectos vinculados con los empleados y las organizaciones, desde el desempeño laboral hasta la salud y la longevidad” (2002, Abrajan et al., p. 106). De modo que, es relevante la comprensión del estudio de la satisfacción laboral de los empleados en una organización, con el fin de afirmar que impacto puede llegar a producir en la empresa.

La satisfacción laboral, es de suma importancia para los buenos resultados de una empresa u organización, sin empleados contentos o felices, es muy difícil lograr objetivos de éxito. Según García (2010), la satisfacción laboral es “la actitud que asume la persona ante su trabajo y que se refleja en actitudes, sentimientos, estados de ánimo y comportamientos en relación con su actividad laboral” (p. 1). La capacidad de un individuo para responder de la mejor manera a los requisitos de su jornada de trabajo depende del grado de satisfacción laboral que tengan. Si se sienten felices, pueden desarrollar su trabajo con una buena calidad y eficacia. En cambio, si no se sienten cómodos, no podrán cumplir con sus tareas de la mejor manera. Es más, la insatisfacción laboral, puede hasta tener un impacto en todas las áreas de la vida de la persona.

Por otro lado, Robbins y Coulter tienen como definición de satisfacción laboral, "una actitud general del empleado frente a su respectivo trabajo" (2000, en Bonillo, 2002, p. 419), entendiendo actitud como manifestaciones de evaluación (ya sean favorables o desfavorables) acerca de objetos, personas o eventos que reflejan los sentimientos de un individuo frente a estos.” Adicionalmente, Hackman y Oldham comentan las cinco dimensiones que hacen parte de la satisfacción laboral. Pues, con el cumplimiento de cada una de ellas, el trabajador puede alcanzar el nivel máximo de satisfacción laboral. Estas cinco dimensiones se definen como, la variedad de habilidades, identidad de la tarea, significación de la tarea, autonomía y retroalimentación.

Todas estas suman al concepto de inteligencia emocional y afirman que, sin el cumplimiento de cualquiera de ellas, la idea de inteligencia emocional no se cumpliría pues cada dimensión tiene en cuenta elementos del puesto laboral, los cuales pueden afectar de

manera positiva o negativa la satisfacción del colaborador en la empresa. (1976, en Osca y Begoña, 2001, p. 330).

Ahora bien, dentro de esta investigación, se interpreta la variable satisfacción laboral como lo que percibe un trabajador dentro de su jornada laboral. Es decir, como se sienten en torno al ambiente laboral, si les gusta su trabajo o no y si se sienten motivados por su empresa para dar lo mejor de ellos mismos y así obtener los mejores resultados. Se utilizará en este trabajo para entender la relación que existe entre la satisfacción laboral de los colaboradores y si la inteligencia emocional de sus jefes tiene un efecto directo sobre esto.

#### **2.4. Relación entre la inteligencia emocional y la productividad**

Existe una relación profunda y extensa entre la inteligencia emocional y la productividad. Al contar con una inteligencia emocional sana y segura, un jefe puede tener un impacto significativo en sus colaboradores y, por ende, mejorar o empeorar su productividad. Se puede afirmar que “Las organizaciones humanas creadas para la producción de bienes y servicios, valoran en alto grado la productividad, pero esta es importante para el individuo trabajador, solamente si conlleva satisfacción y un significado para su vida”. (Enriquez et al., 2014, p. 42). Mencionado lo anterior, es evidente como la productividad es relevante para cada persona que trabaja, pues entre más productividad, mejores serán sus resultados, pero cabe mencionar que sin que exista un significado importante el cual tenga un impacto para su vida, la productividad, no sería para nada algo primordial.

Es por esto que, ciertas empresas trabajan para crear incentivos de inteligencia emocional dentro de sus colaboradores, es decir que conozcan a fondo de que se trata el concepto, para así aplicarlo durante sus jornadas laborales y como consecuencia, poder

lograr objetivos prometidos, o mejor dicho un éxito laboral. Así mismo lo afirman Ramírez y Zavaleta (2018), en su artículo de investigación sobre productividad, explican cómo la empresa debe de “fortalecer su talento humano con otros conocimientos adecuados que le permitan lograr dichos objetivos como es el desarrollo de la Inteligencia Emocional” (p. 68). Entonces, se puede comentar que la empresa debe ser la encargada de explicar y lograr el entendimiento de sus colaboradores sobre la inteligencia emocional, para así tener un mayor desempeño en sus funciones, alcanzando la máxima productividad, lo que equivale a un logro para todos.

Adicionalmente, se dice que, “la inteligencia emocional influye en el 80% de los aspectos de la vida de un ser humano, los cuales les ayudan para desarrollarse con otros” (Herrera, 2016, p. 53). Al ser un concepto clave para desarrollarse e integrarse con otros, es de gran relevancia para cualquier individuo, pues al contar con una inteligencia emocional estable, podrán crear vínculos y relaciones con más personas, lo cual al final del día es la vida cotidiana del ser humano. Martin y Boeck, afirman que, “las personas tienen mucho interés en desarrollar sus habilidades emocionales ya que esto les permite tener un mayor desempeño laboral, lo cual les redonda en mayores beneficios en el puesto que ocupan” (1997, en Herrera, 2016, p. 53). Es por esto que, al contar con la inteligencia emocional, las personas podrán enfrentarse de una manera más clara a situaciones adversas, cuando se trata de cambios dentro del ambiente que los rodea, lo cual se traduce básicamente en el éxito. Volviendo a citar a Mayer y Salovey, estos mencionan que una productividad de alto rendimiento se debe de contar con niveles altos de inteligencia emocional, de esta manera las personas pueden alcanzar sus triunfos laborales de la mejor manera y conseguir su productividad esperada en sus vidas laborales. (1997, en Berrocal y Pacheco, 2005, p. 93)

#### **2.4.1 Hipótesis de Investigación.**

De esta manera, se presenta la primera hipótesis de esta investigación:

**H1: La inteligencia emocional del jefe tiene un impacto directo en la productividad de los colaboradores.**

## **2.5. Relación entre la variable la inteligencia emocional y la satisfacción laboral**

Como se ha descrito anteriormente, la inteligencia emocional tiene un gran impacto tanto a nivel personal como profesional. Los espacios laborales son una parte muy significativa en la vida de las personas, y la satisfacción laboral es uno de los indicadores de éxito en este ámbito. El éxito laboral está vinculado a la importancia de contar con diferentes aptitudes, no solo profesionales si no inter e intrapersonales. Es clara la relación entre estas dos variables por la cantidad de evidencia empírica sobre el liderazgo, es por esto que Goleman y Cherniss reafirman en su libro, *Inteligencia Emocional en el Trabajo*, (2001), “entre el 85 y el 90% del éxito de los líderes en las organizaciones, dada la importancia de la manera en que se relacionan consigo mismo y con los demás” (2011, en de la Villa y Ganzo, 2018, p. 20).

Frente a un estudio realizado por De La Cruz Portilla (2020), esta indica que “comprender los propios sentimientos y los de los demás, genera una actitud positiva frente al trabajo y, a mantener unas buenas relaciones interpersonales” (p. 65). También, Auz y Polonia, (2014), refieren que un manejo adecuado y consciente de las relaciones interpersonales es cada vez más relevante dentro de las empresas, sin ignorar las habilidades intelectuales (p. 35). Por esto, crear y mantener relaciones positivas se traduce en un clima de confianza para garantizar el trabajo en equipo, desarrollo de competencias y habilidades conectadas a los objetivos organizacionales, para que así estimule e incremente el desarrollo empresarial y personal de los colaboradores. Otro estudio realizado, llega a la conclusión de

que “Vale decir, en la medida que docentes y funcionarios se perciban como emocionalmente inteligentes se sentirán más satisfechos con sus vidas y viceversa” (Veloso-Besio et al., 2013, p. 362).

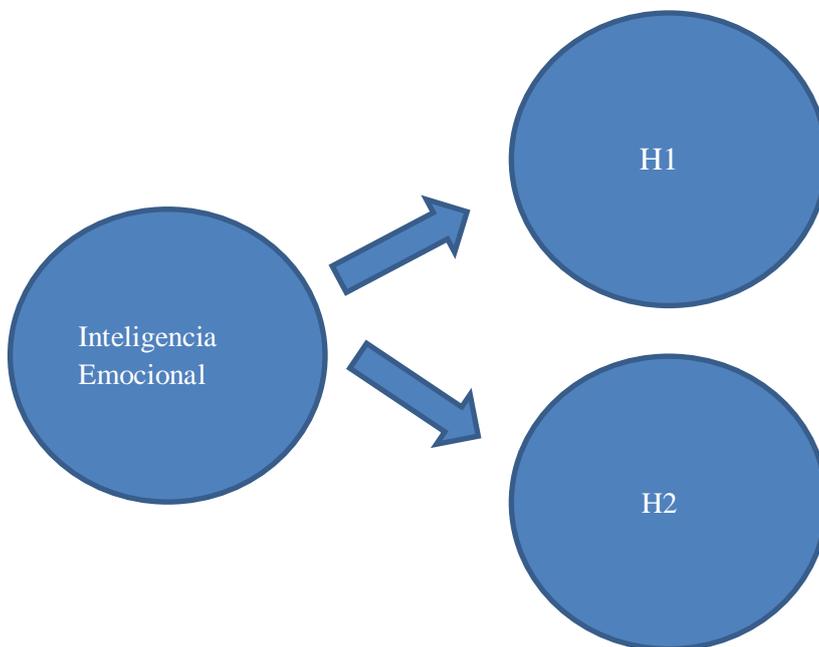
### **2.5.1 Hipótesis de Investigación.**

De esta manera, se presenta la segunda hipótesis de esta investigación:

**H2: La inteligencia emocional del jefe tiene un impacto directo en la satisfacción laboral de los colaboradores**

#### **Gráfica 1.**

*Resumen de Hipótesis*



### 3. Metodología de la Investigación

La metodología que se utilizó para la presente investigación fue una serie de encuestas y entrevistas al personal de la empresa Datecsa S.A, donde se esperó como resultado obtener 60 encuestas y aproximadamente 5 entrevistas a altos cargos con el fin de buscar los resultados necesarios.

#### 3.1 Tipo y diseño de la investigación

Por la naturaleza, tanto del tema como del área encargada de abordar este impacto, esta investigación fue **cualitativa**. “Cuando estamos frente a un método descriptivo, el único propósito es describir un fenómeno en términos cuantitativos, y aunque se utilice más de una variable no se establece ningún nexo entre ellas. Por ejemplo, si realizáramos un estudio epidemiológico sobre la prevalencia de psicopatologías en determinada región, pero sin vincular estas con ninguna otra variable.” (Argibay, 2009, p. 19). Con esta, se buscó indagar y poder resolver las hipótesis y objetivos expuestos. Este tipo de investigación se basa en planteamientos abiertos y analiza múltiples realidades subjetivas. El diseño de esta fue experimental, y se hizo una manipulación de las variables independientes para poder llegar a la respuesta de la pregunta planteada. Para la recolección de datos, se basa en las afirmaciones de Daniel Goleman, presentadas en su famoso libro *Inteligencia Emocional* (2019).

#### 3.2 Población y Muestra

Para el desarrollo de esta investigación, se escogió la empresa Datecsa S.A, la cual hace parte de la Organización DeLima. Esta fue fundada en 1991 en la ciudad de Cali, por lo que tienen más de 31 años de experiencia concibiendo y ofreciendo respaldo a soluciones

tecnológicas completas con el objetivo de mejorar la eficiencia de los procedimientos empresariales. Cuentan con el respaldo de marcas prominentes tales como Kyocera y Fujitsu y dispone de un equipo de profesionales que respalda sus productos y servicios. Adicionalmente, es una empresa que busca crear el equilibrio entre el trabajo y la vida personal de cada colaborador, con el fin de promover su satisfacción laboral. Se concentran en brindar entregar los mejores servicios de alta calidad, con el fin de satisfacer a sus clientes. La empresa tiene 7 sedes en Colombia, en las ciudades de Cali, Bogotá, Medellín, Bucaramanga, Barranquilla, Manizales y Pereira. El universo de esta investigación fue basado en 3 de estas ciudades, donde Datecsa S.A. tiene sus principales centrales de operación: Cali, Bogotá y Medellín. El desarrollo principal para indagar fue a través de entrevistas y encuestas, con un tamaño de muestra de 60 colaboradores y 5 directivos de altos cargos.

Estas fueron seleccionadas para hacer parte de esta investigación ya que se usó el método de muestreo por conveniencia, el cual facilitó el acceso y la disponibilidad de los colaboradores para realizar esta encuesta.

### **3.3 Instrumento de recolección de información**

Ahora bien, el instrumento de recolección de información que se utilizó para la realización de esta investigación fue una guía de entrevista, es decir un cuestionario semiestructurado, según los objetivos específicos seleccionados.

#### **Cuestionario - Inteligencia Emocional y Liderazgo de un Jefe:**

Este estudio estuvo enfocado en estudiar el impacto que tiene la inteligencia emocional de un jefe sobre el desempeño de sus colaboradores en la empresa Datecsa S.A.

A continuación, se presentan las preguntas establecidas para los diversos colaboradores de la empresa Datecsa S.A.

**Preguntas para colaboradores:**

- a. Datos demográficos (rango de edad, sexo, ciudad, área perteneciente).
- b. ¿Cree usted que su jefe directo cuenta con la capacidad de abordar conflictos del día a día de manera prudente y acertada?
- c. Del 1 al 5 (5 siendo el nivel más alto), ¿cómo evaluaría el nivel de empatía de su jefe hacia usted?
- d. ¿Cree usted que su rendimiento laboral mejora cuando su jefe está tranquilo emocionalmente?
- e. ¿Cree usted que su rendimiento laboral empeora cuando su jefe está ofuscado emocionalmente?
- f. ¿Cómo cree que se pueda fomentar la inteligencia emocional dentro de Datecsa S.A?
- g. ¿Se siente usted más productivo en sus tareas diarias cuando su jefe tiene en cuenta su bienestar general?
- h. ¿Piensa usted que la inteligencia emocional es un aspecto relevante cuando se trata de trabajar con alguien más?
- i. ¿Cuáles cree son las cualidades más importantes que un buen líder debe de tener?
- j. En ocasiones anteriores, ¿cómo le ha permitido su jefe encontrar un balance entre sus compromisos laborales y su vida personal?
- k. ¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad para mantener la calma y tomar decisiones inteligentes frente a una situación desafiante?
- l. ¿Cree usted que su satisfacción laboral se ve afectada positivamente cuando su jefe tiene buen manejo de la inteligencia emocional?

**Preguntas para directivos de altos cargos:**

- a. Datos demográficos (rango de edad, sexo, ciudad, área perteneciente).
- b. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?
- c. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?
- d. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?
- e. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.
- f. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?

**3.4 Procedimiento**

Para analizar las respuestas obtenidas de lo mencionado anteriormente, primero se clasificó por los datos demográficos de las personas entrevistadas, es decir la ciudad donde se encontraban laborando en la empresa. Adicionalmente, se segmentó por rango de edad y sexo (femenino y masculino), aspectos que, son clave para identificar el público entrevistado, para determinar su posición sobre la población general. Por otro lado, se seccionaron las diversas áreas de trabajo, se clasificó agrupado a los del área comercial y los del área de logística, para así tener más claridad sobre su sector de pertinencia dentro de la empresa, lo cual puede ser un aspecto que influya en sus respuestas. Una vez se obtuvieron todos los datos, se analizaron entre sí para verificar la pregunta de investigación junto con las hipótesis planteadas y poder validar en base a los resultados obtenidos.

### **3.5 Resultados Esperados**

Los resultados esperados de la investigación se basan en encontrar una relación entre la inteligencia emocional de los jefes y el impacto que esta tiene en la satisfacción laboral y productividad de los colaboradores. Para comprender esto a profundidad, la expectativa es tener conocimiento sobre las actividades de las cabezas de Datecsa S.A y explorar su capacidad de administrarlas para garantizar una organización y comunicación efectiva con su equipo de trabajo y aumentar el rendimiento y eficacia del personal. Es importante ver cómo son sus comportamientos en el día a día, su carga tanto laboral como personal y cómo sobrellevan el efecto de estas en sus labores diarias y en la relación con sus empleados.

Con esto, se espera poder tener una aproximación directa con los jefes de las áreas más importantes de Datecsa S.A para crear conciencia de la importancia de la inteligencia emocional y cómo se transmiten los efectos de esta a los colaboradores.

Como resultado de lo mencionado, la intención de esta investigación es que haya un aumento en la capacidad, tanto de los jefes como de los colaboradores de organización y productividad. Además, que incremente la satisfacción laboral para que prime el bienestar de los participantes de la organización. A partir de este trabajo, se pueden explorar otras variables que afecten a los colaboradores e implementar más investigaciones para cambiar las experiencias de los trabajadores.

#### **4. La inteligencia emocional de los líderes organizacionales en la productividad y la satisfacción laboral de sus colaboradores en Datecsa S.A.**

En el momento de realizar la investigación con la metodología descrita en los capítulos anteriores, se ha logrado obtener información relevante y significativa para el desarrollo de los objetivos y del trabajo. Los cuestionarios y las entrevistas realizadas generaron resultados los cuales ayudan a profundizar en el entendimiento del valor que tiene la inteligencia emocional del líder en una empresa, específicamente en Datecsa S.A.

La data recopilada ofrece una visión evidente de cómo la inteligencia emocional de un jefe afecta directamente la satisfacción de los diversos colaboradores y la productividad del su equipo. En las conversaciones ejecutadas con las personas entrevistadas y las respuestas obtenidas de parte de trabajadores de la empresa, surge una relación entre las variables estudiadas. Los líderes que muestran habilidades en el manejo de las emociones, la empatía y la comunicación efectiva generan un ambiente de trabajo más positivo y colaborativo, donde se evidencia una mejora en su productividad, generando resultados positivos para la empresa en sí.

Ahora bien, para hablar sobre el caso puntual de la empresa Datecsa S.A, se pudo observar que la inteligencia emocional de los líderes dentro de la organización es un aspecto clave que tienen en cuenta en su día a día para sus actividades operacionales, se establece que es un factor fundamental cuando se trata de relacionarse con las demás personas dentro de la empresa y que, sin su adecuado uso, aspectos negativos indeseados podrían llegar a surgir. Adicionalmente, se pudo evidenciar que la inteligencia emocional de los líderes en la empresa no solo los define como personas a seguir dentro de los equipos si no que al tener

un buen manejo de sus emociones pueden llevar por el mejor camino a sus empleados, tomar decisiones bajo presión, resolución de conflictos y tener el poder de responder y reaccionar de una manera tranquila frente a las críticas que se les puedan presentar en el día a día.

#### **4.1 Relación entre la inteligencia emocional con la satisfacción laboral y con la productividad de los empleados en la empresa Datecsa S. A.**

La presente investigación abre las puertas para entender y comprender las necesidades dentro de la organización acerca del tema de inteligencia emocional vs. satisfacción laboral y productividad en los empleados. En primer lugar, para el estudio se obtuvo información de primera mano al tener varias conversaciones con jefes de distintas áreas de la empresa, donde cada uno compartió su punto de vista sobre el tema de inteligencia emocional. Conforme a las conversaciones que se tuvieron, se evidencia la variedad de conflictos a los que se enfrentan las áreas de Datecsa S.A. En primer lugar, comentan que existe un grave problema con la falta de comunicación. Es decir, que hay muchas diferencias al comunicar información clave entre los empleados y sus superiores. Establecen que, hay ciertos colaboradores que prefieren tener una comunicación cara a cara, mientras que otros prefieren una comunicación por escrito. Dicho lo anterior, se presentan conflictos ya que al no comunicar las ideas claramente por el método escogido por el colaborador, muchas piezas de información valiosa se pueden perder. Por otro lado, otro conflicto que llamó la atención fue, las diferencias generacionales que existen dentro de la empresa. Pues, al tener amplios rangos de edades entre los colaboradores y sus jefes, es notorio las diversas preferencias que hay cuando se trata del trabajo. Por ejemplo, muchos de los jefes prefieren el trabajo 100% presencial en oficinas, mientras que las nuevas generaciones de colaboradores prefieren un

modelo de trabajo híbrido. Esto puede generar incomodidades para algunas de las partes que están involucradas.

Según las respuestas obtenidas, se dio a entender cómo en la empresa existe una relación directa entre la buena capacidad de liderar y la inteligencia emocional, pues los entrevistados afirmaron que entre mejor entiendan sus emociones y sean capaces de manejarlas, su relación con su equipo de trabajo será más conveniente. Comentan que, al tener un manejo adecuado de sus propias emociones, tienen una influencia positiva sobre sus colaboradores, los cuales afirman que al contar con un jefe que refleje comportamientos emocionales estables, su productividad sube de nivel. Los cinco entrevistados reconocen el poder que tiene la inteligencia emocional sobre su capacidad para liderar de manera asertiva.

Ahora bien, un punto importante para destacar fue el balance encontrado entre las metas establecidas para los trabajadores por sus jefes y su bienestar emocional. Pues los directivos están de acuerdo en que todas las metas de productividad deben ser alcanzables de medir y de entender, más nunca se deben de ver comprometidas con el bienestar de los diversos colaboradores. Así lo menciona el informante número uno, Gerente Comercial de la Empresa,

El bienestar emocional de los integrantes del grupo de trabajo va de la mano de su productividad, si hay cumplimiento de metas manejamos flexibilidad en las normas que como compañía tenemos, entiéndase permisos, salidas, citas. Pero también analizamos si algún miembro del grupo de trabajo tiene inconvenientes en su vida personal y tratamos de darle todo el apoyo posible. (2023)

Hay un énfasis establecido en la empresa donde se puede ver que hay respeto para el tiempo libre de los empleados, aun cuando se trabaja en el desarrollo del trabajo y metas

establecidas. Pues para Datecsa S.A, bienestar de sus colaboradores es un principio fundamental y los empleados al sentirse respaldados emocionalmente, están más sujetos a ser mucho más productivos, lo cual genera resultados más positivos para la empresa, pues al trabajar de una manera más concentrada, los empleados podrán dar resultados óptimos. Adicionalmente, la empresa apoya el bienestar de los empleados, pues es claro que al enfocarse en un bienestar general se puede alcanzar una productividad más alta y una generación de un ambiente laboral comprensivo y positivo.

Se pudo observar cómo existen diferentes tipos de liderazgo en los directivos, pero todos tienen en común definirlo como un aprendizaje continuo el cual a través del tiempo se va fortaleciendo, siempre destacando el trabajo en equipo y empoderando a los colaboradores. De las cinco entrevistas que se llevaron a cabo, todas las respuestas indicaron una relación directa entre la influencia de la inteligencia emocional y la capacidad para dirigir efectivamente a los equipos de trabajo. Es así como lo afirma el informante número dos, Gerente Administrativo y Financiero, cuando menciona, “Si no somos capaces de controlar nuestras emociones podemos llegar a maltratar a un empleado. Para mí el respeto y la empatía son fundamentales para dirigir correctamente un equipo de trabajo”. Es claro como el uso del respeto y empatía son cualidades y características clave que debe de tener un líder para asegurarse que su entorno de trabajo va a ser agradable para el bienestar de sus colaboradores. Entonces, es válido afirmar que, si los jefes cuentan con una inteligencia emocional estable, podrán generar un equipo de trabajo sólido emocionalmente, el cual probablemente tendrá un desempeño positivo para la empresa. De la misma manera, el informante número 3, Directora de Gestión Humana comparte que, al tener un control de sus propias emociones, se le abre la puerta para tener un mejor entendimiento sobre algunas situaciones incómodas que se puedan presentar en el día a día con el equipo, donde se ve

obligada a utilizar su inteligencia emocional para tomar la guía y enfrentar retos que se puedan presentar por opiniones diversas, trayendo la mejor solución para todos.

Por otro lado, se observó cómo estos directivos tienen la habilidad de resolver conflictos utilizando la inteligencia emocional, pues indicaron que en repetidas ocasiones la utilizan para enfrentar situaciones incómodas dentro de los equipos, ya bien sea por medio de comprender las emociones involucradas de cada individuo o abriendo espacios jefes vs. empleado los cuales promueven la comunicación asertiva y el buen manejo emocional. Es así como lo afirma el informante número 4, donde comparte que las barreras jerárquicas de la empresa se han ido disminuyendo a través del tiempo, con el fin de que los empleados se sientan cómodos para hablar acerca de su bienestar emocional y así lograr un entendimiento mutuo para trabajar en un ambiente sano, donde por encima de todo, el respeto esté presente. El informante 4 afirma que, al contar con una inteligencia emocional estable, es posible abrir esos espacios donde los colaboradores puedan compartir sus incomodidades frente a ciertas situaciones y entre los dos lograr una solución que sea beneficiosa para todo el equipo.

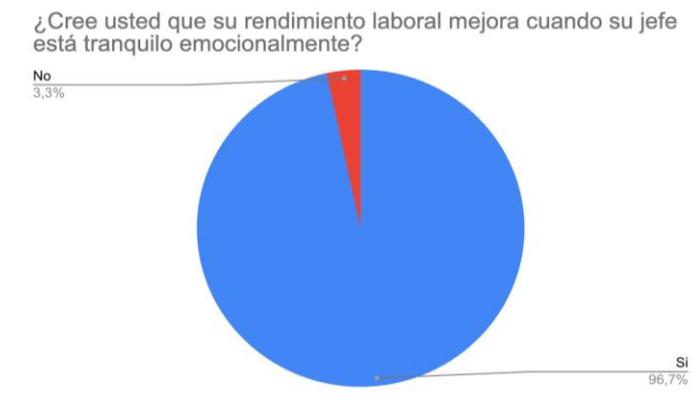
La información brindada por los directivos subraya la relevancia de la inteligencia emocional dentro del liderazgo efectivo y la dirección de equipos para que a su vez sean más productivos. Adicionalmente, se destaca la importancia de mantener en equilibrio las metas de la empresa con el bienestar emocional de los colaboradores, siempre manteniendo un ambiente de trabajo colaborativo, honesto y respetuoso.

En el caso de las encuestas, generalmente se visualiza un mismo patrón, lo que refleja homogeneidad entre las diferentes ciudades. Es claro que la capacidad del jefe de ejecutar la inteligencia emocional en el día a día tiene importancia para los colaboradores. Como se

puede ver en los gráficos a continuación (Gráfica 2 y Gráfica 3), en el momento de cuestionar los comportamientos diarios de sus líderes, el 96,7% de las personas encuestadas afirman que el rendimiento laboral mejora cuando sus jefes están tranquilos emocionalmente y el 84,7% de las mismas siente que su productividad se ve afectada negativamente cuando el jefe está ofuscado emocionalmente.

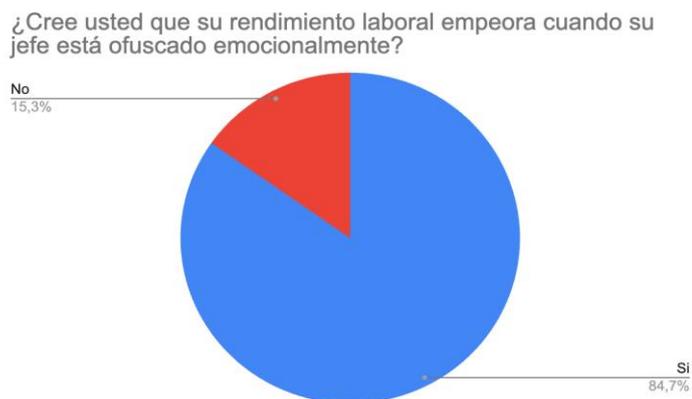
## Gráfica 2.

*Relación Positiva entre la Inteligencia Emocional y el Rendimiento Laboral.*



**Gráfica 3.**

*Relación negativa entre la Inteligencia Emocional y el Rendimiento Laboral.*



Esto se puede encasillar en un concepto llamado liderazgo efectivo. Lo que se observa en las gráficas anteriores se debe a que un jefe emocionalmente tranquilo y estable tiene muchas ventajas para aportar al día a día dentro del ámbito laboral. Según Miguel Baiocco (2023), una de esas es la inteligencia emocional, la cual se evidencia en un líder en el momento en el que este comprende y gestiona sus emociones teniendo en cuenta cómo estas influyen en su comportamiento y toma de decisiones. Además, toma en consideración la importancia de reconocer y entender las emociones de sus colaboradores. Es decir, al tener empatía logra desarrollar un enfoque adecuado en su tipo de liderazgo para tener en consideración el apoyo y la motivación de sus subordinados. (párr. 2)

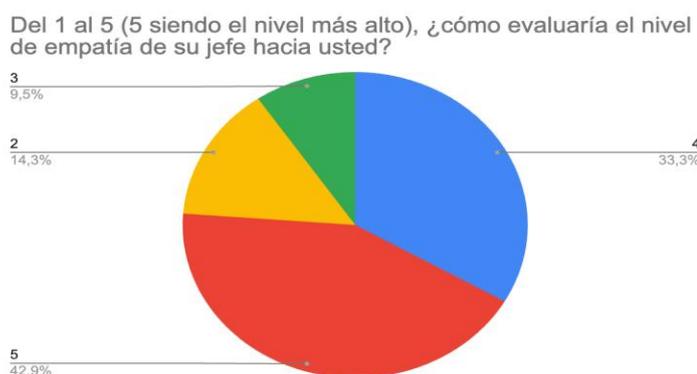
Por otro lado, otra ventaja de un liderazgo efectivo respaldado por la inteligencia emocional es la comunicación efectiva. Es pertinente tener en cuenta la forma en la que se expresan las ideas, opiniones y retroalimentación. De manera clara y respetuosa es la manera de llegar a que los colaboradores sean receptivos. Todo esto logra el efecto de establecer vínculos de confianza, trabajo en equipo y cooperación. (Baiocco, 2023, párr. 5). Estas preguntas corresponden y dan respuesta al modelo de investigación planteado, ya que

explícitamente los trabajadores dan a conocer la importancia de los valores y comportamiento de un jefe con inteligencia emocional.

En el caso de Datecsa S.A con respecto al tema de empatía, se evidencia en la siguiente gráfica (Gráfica 4) que los resultados obtenidos son muy variados. Si bien el 42,9% de los encuestados están totalmente satisfechos con la empatía transmitida por sus jefes, es notable que la mayoría opina que hay áreas de mejora debido a su insatisfacción.

#### Gráfica 4.

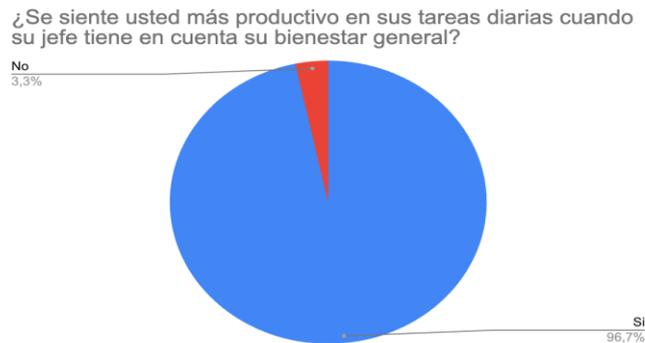
Evaluación de niveles de empatía



Por otro lado, las Gráfica 5 y 6 exhiben como el interés de lograr que sus colaboradores tengan bienestar general es muy significativo para los equipos en términos de productividad y satisfacción laboral. Esto se debe a que estas dos variables son fundamentales para cualquier tipo de trabajo, ya que incide no solo en su bienestar sino también en su eficiencia y en la calidad de su contribución a la empresa. Estas variables engloban diversas facetas que forman parte de una experiencia grata diaria dentro de la organización. (García y Forero, 2014, p. 127)

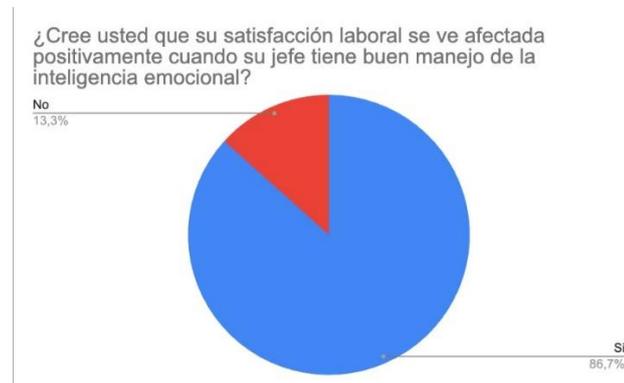
### Gráfica 5.

*Relación entre productividad y bienestar general.*



### Gráfica 6.

*Relación entre satisfacción laboral e inteligencia emocional.*

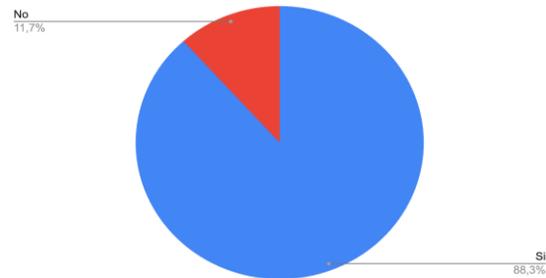


Directamente en Datecsa S.A, se evidencia en las siguientes gráficas que los jefes directos comúnmente tienen la capacidad de mantener la calma y tomar decisiones inteligentes frente a una situación desafiante y pueden abordar los conflictos del día a día de manera acertada. Sin embargo, el 11,7% y el 15,3% (Gráfica 7 y Gráfica 8) respectivamente, piensan lo contrario. Si bien las respuestas positivas corresponden al mayor porcentaje, las negativas toman un espacio significativo del gráfico. Esto se puede ver como una oportunidad de mejora en Datecsa S.A.

### Gráfica 7.

*Evaluación de manejo de emociones frente a situaciones complejas.*

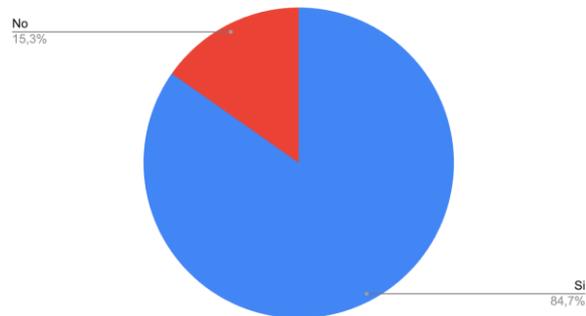
¿Cree usted que su jefe tiene la capacidad para mantener la calma y tomar decisiones inteligentes frente a una situación desafiante?



### Gráfica 8.

*Evaluación de capacidad para abordar conflictos.*

¿Cree usted que su jefe directo cuenta con la capacidad de abordar conflictos del día a día de manera prudente y acertada?



## 4.2 Ajustes y propuestas para potenciar la inteligencia emocional en Datecsa S.A

Al realizar el modelo de investigación, los resultados obtenidos permiten llegar a conclusiones que evidencian espacios donde hay oportunidades para optimizar la satisfacción laboral y la productividad. Esto, por medio de la estimulación de la inteligencia emocional en todas las áreas de la empresa. En el momento de poner en práctica el modelo de investigación en Datecsa S.A, la situación puede ser descrita como aceptable, sin embargo, se debe optar por un nivel sobresaliente.

Al comparar las entrevistas de los jefes de la empresa y los trabajadores, se evidencia una concavidad al relacionar las respuestas. Si bien, todos los entrevistados tenían una vista óptima del escenario actual en Datecsa S.A, algunos colaboradores no están del todo satisfecho con la cultura en curso.

Es notable que, de las personas entrevistadas, las mujeres son las que más impactadas se ven cuando sus superiores están de mal genio. Esto se debe a que se sienten más vulnerables frente a conflictos que involucren emociones negativas. Por otra parte, en el rango de edades, es más común ver esta preocupación en las personas más jóvenes, entre los 27 y 35 años. La conciencia que tienen las personas de estas edades se debe a la crisis mundial que se vivió hace dos años con la pandemia, donde la psicología tomo un rol muy importante en los ámbitos laborales y académicos.

En las encuestas, el formulario dio espacio para dos preguntas abiertas con el fin de conocer la opinión de los colaboradores frente a diferentes temas. Estas fueron:

1. En ocasiones anteriores, ¿cómo le ha permitido su jefe encontrar un balance entre sus compromisos laborales y su vida personal?
2. ¿Cómo cree que se pueda fomentar la inteligencia emocional dentro de Datecsa S.A?

Para la primera, se promedian las respuestas para obtener una insatisfacción del 32,1% de las personas encuestadas. Esto demuestra fuertemente una falta de comunicación

efectiva entre las dos partes. No solo eso, si no lo más importante es que evidentemente hay una falta de confianza y de apoyo emocional por parte de los líderes.

Para modificar y mejorar esta problemática, se abordó la pregunta número dos. En esta, casi el 100% de las respuestas hacían referencia a capacitaciones, talleres y en general, concientización sobre el tema. Es por esto por lo que se propuso el modelo “*Unión Datecsa: Cultura y Éxito*”, el cual fomenta la importancia de la inteligencia emocional siendo un actor informativo en el que se abrirán áreas de aprendizajes por medio de cursos prácticos y seminarios que aborden el tema y genere espacios de conexión entre los líderes y colaboradores, reforzando habilidades como trabajo en equipo, comunicación y empatía.

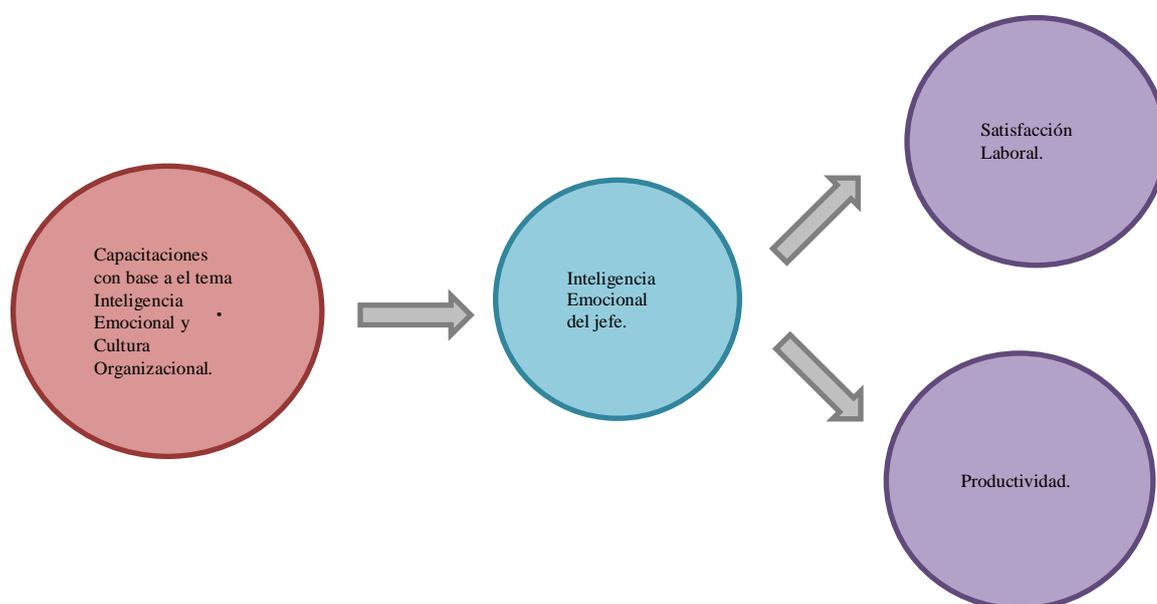
Este modelo se ha puesto en práctica dos veces desde que se finalizó la investigación. Al final de dichos talleres, se evalúa la satisfacción de los participantes por medio de una breve encuesta que permite dar visibilidad en cuanto a efectividad y práctica de los temas expuestos. En estas se ha tenido la oportunidad de generar complacencia ya que los trabajadores han podido tener encuentros muy cercanos y cómodos con sus líderes, lo que ha permitido llevar diferentes emociones y sentimientos a la mesa y darlos a conocer tanto a los líderes como a los demás integrantes del equipo. El 98,2% de los participantes sienten diferencias positivas en la relación diaria con sus superiores e indican que su satisfacción laboral y productividad si se ven afectados significativamente de manera favorable.

### 4.3 Explorando la Inteligencia Emocional en Datecsa S.A: Un Modelo para el aprendizaje

La investigación realizada en los capítulos pasados permite desarrollar el siguiente modelo para dar un entendimiento de la relación entre las variables explicadas y la propuesta de ajuste en la organización para obtener resultados óptimos fomentando y ejerciendo la inteligencia emocional.

#### Gráfica 9.

*Modelo de aumento de la satisfacción laboral y productividad en Datecsa S.A*



El modelo expuesto anteriormente explica la relación directa entre las dos variables, productividad y satisfacción laboral, vinculadas a la inteligencia emocional.

En primer lugar, en la elaboración de esta investigación, un factor importante para exponer es el papel que desempeña la inteligencia emocional en este modelo. Gracias a la metodología realizada, se reconoce la relevancia que tiene la variable mencionada anteriormente en la relación de los líderes de Datecsa S.A con los colaboradores.

Al tener presente la inteligencia emocional, esta variable promueve un espacio saludable y placentero para trabajar. Por el contrario, al tener una carencia en habilidades emocionales, los líderes se enfrentan a distintos problemas como la falta de compromiso, confianza y comunicación efectiva por parte de los empleados. Esto no solo afecta la cultura organizacional, sino también la satisfacción de los empleados, pues no ven un líder que sea accesible y empático en la mayoría de los casos. Es por esto que, la inteligencia emocional tiene una relación del 86,7% a la hora de hablar de satisfacción laboral en Datecsa S.A. según los estudios realizados.

Por otra parte, el manejo óptimo de las emociones de los líderes conlleva a un óptimo funcionamiento de las organizaciones. En estas, se ve un impacto muy grande en los resultados y ganancias de la empresa. Además, se evidencia que un buen manejo de emociones es fundamental para la productividad y la eficacia de los equipos. En un ambiente enfocado a un liderazgo inteligente, se promueven diferentes aspectos como el trabajo en equipo y colaboración entre los empleados, lo que permite llegar al éxito y crecimiento de Datecsa S.A. en este caso. Esto es evidente en la data descrita en capítulos anteriores, en donde se expone la pertinencia de la inteligencia emocional en términos de productividad, donde tiene una relación del 97,6%.

Además, se explica la variable adicionada al modelo después de los hallazgos al realizar la metodología. Las capacitaciones juegan un papel importante ya que pueden llegar a ser la base del aprendizaje para un mejoramiento de cultura organizacional basado en el fomento de la inteligencia emocional. Para el caso de Datecsa S.A. se pudo afirmar que al

promover información y crear conciencia sobre las variables estudiadas, hubo un 98,2% de mejoramiento en consideración de los empleados.

## 5. Conclusiones

Lo expuesto a lo largo de esta investigación permite llegar a las siguientes conclusiones. Es relevante resaltar nuevamente la importancia que desempeña la inteligencia emocional dentro de las empresas, especialmente para Datecsa S.A.

La literatura permite ver como la falta de líderes con capacidades de inteligencia emocional genera diferentes problemas dentro de la cultura organizacional. Esto genera un estado de alerta para todas las organizaciones debido a que la inteligencia emocional es un aspecto relevante del crecimiento personal y profesional. Este puede llegar a tener un impacto ya sea positivo o negativo en todas las relaciones y comunicaciones de las personas.

Durante los últimos años, se han presentado investigaciones que analizan el efecto de la inteligencia emocional en las personas. Por la significancia de esta virtud, se debe llevar a diferentes contextos para reconocer comportamientos y el efecto que esto tiene en las personas. En este caso, se enfoca la inteligencia emocional en un contexto laboral para estudiar el impacto de esta en la productividad y satisfacción laboral de los trabajadores de Datecsa S.A.

Si bien es evidente en los capítulos pasados, los hallazgos claves obtenidos a partir de los objetivos planteados confirman las hipótesis planteadas en esta investigación. Estos validan la relación directa entre las variables estudiadas para entrar a generar conciencia en las empresas. Por tanto, se puede afirmar que la inteligencia emocional si impacta la satisfacción laboral y la productividad de los trabajadores de Datecsa S.A.

Respondiendo a la pregunta de investigación, se sostiene el efecto que tiene la inteligencia emocional de los líderes organizacionales en la productividad y la satisfacción laboral de sus colaboradores en Datecsa S.A recae en el liderazgo planteado por cada una de las cabezas de las áreas estudiadas. Gracias a la metodología realizada, se evidencia la importancia de la comunicación efectiva, trabajo en equipo, confianza y empatía de parte del jefe. Al implementar estos factores, se genera un mejor ambiente laboral, enfocado en el cumplimiento de metas y objetivos de manera exitosa y eficaz.

Se afirman las hipótesis y generan la oportunidad de llevar a cabo un proceso de modificación de cultura organizacional para promover la inteligencia emocional y fomentar el crecimiento personal y profesional de todos los que hacen parte de la empresa para poder cumplir objetivos internos eficientemente y de la manera más amena posible para todas las partes.

## **6. Recomendaciones**

Para tener en cuenta hacia una siguiente investigación del tema presentado anteriormente, se evidencian ciertos aspectos que pueden tomar otro rumbo para obtener unos resultados más precisos y determinados, los cuales generen un entendimiento mucho mejor del tema estudiado con el fin de comprender el impacto de la inteligencia emocional dentro de futuros estudios.

En primer lugar, después de realizar la investigación se cree que vale la pena revisar la estructura de la metodología decidida. Pues, la empresa tiene sedes en cinco ciudades del país y para el estudio mencionado únicamente se utilizaron tres. Entonces una oportunidad para encontrar respuestas que resulten más precisas es que se puede indagar información en todas las ciudades donde Datecsa S.A. está presente para así alcanzar a recoger observaciones con una precisión más detallada, la cual mejoraría los resultados y por ende el estudio tendría más relevancia.

Adicionalmente, otro instrumento de validación de datos se puede implementar en una futura investigación. Es decir, no solo hacer entrevistas a los directivos de altos cargos, si no entrevistar al personal general para así tener una visión más amplia de lo que está sucediendo dentro de la empresa y ofrecer unas respuestas con muchísima más calidad con el fin de implementar un análisis con más profundidad, el cual de vía para posibles opciones de progreso tratándose de cómo es la inteligencia emocional en los jefes de la organización.

Por otra parte, una recomendación para una futura investigación con características similares a la descrita anteriormente es seleccionar la misma suma de personas para realizar las entrevistas de los directivos de altos cargos. En este estudio se trató con dos directivos

de Cali, dos de Bogotá y uno de Medellín, entonces para obtener resultados más precisos y justos, en una próxima investigación se debería entrevistar la misma cantidad de directivos por ciudad. De esta forma se tendría información homogénea entre ciudades.

Ahora bien, es de suma importancia que investigaciones como la presentada anteriormente se sigan realizando, estudiando diversas organizaciones con el fin de obtener resultados válidos que les sirvan a las empresas para generar cambios donde sean necesitados y así ofrecerle a sus colaboradores un ambiente laboral sano, donde la productividad se vea afectada de forma positiva por sus superiores y que los jefes caigan en cuenta de la importancia que tiene su inteligencia emocional sobre su forma de liderar y la capacidad para mantener sus equipos funcionando de la manera más estable posible. Al entrevistar personalmente a ciertos empleados detalles que son relevantes para el estudio podrían surgir, lo cual permitiría un análisis de datos más profundo el cual lleve a resultados más determinados que puedan utilizarse de forma y manera crítica para darle respuesta de mejoría ya sea a Datecsa S.A., si el estudio se vuelve a realizar sobre la misma o a otras organizaciones que les interese el impacto que tiene la inteligencia emocional de los altos cargos de gerencia sobre sus colaboradores.

## Referencias

- Abrajan Castro, M. G., Contreras Padilla, J. M. y Montoya Ramírez, S. (2009). Grado de satisfacción laboral y condiciones de trabajo: una exploración cualitativa. *Enseñanza e Investigación en Psicología*, 14(1), 105-118. <https://www.redalyc.org/pdf/292/29214108.pdf>
- Acosta Marín, A. (2018). Teletrabajo y percepción de la productividad: Un análisis de la productividad laboral desde el punto de vista de los diversos actores del teletrabajo en una entidad del sector público en Antioquia-Colombia. *Biblioteca Digital Universidad de Antioquia*. <https://hdl.handle.net/10495/14436>
- Argibay, J. C. (2009). Muestra en investigación cuantitativa. *Subjetividad y procesos cognitivos*, 13(1), 13-29. <http://www.scielo.org.ar/pdf/spc/v13n1/v13n1a01.pdf>
- Auz, V.F. y Polonia, A.M. (2014). Habilidades sociales y su influencia en el clima laboral en los colaboradores del área de canales del banco general Rumiñahui 2013. *Repositorio Pontificia Universidad Católica del Ecuador*. <http://repositorio.puce.edu.ec/handle/22000/7843>
- Aza Jácome, A. (2019). La importancia de tener un buen jefe. *La República*. <https://www.larepublica.co/analisis/alfonso-aza-jacome-2763812/la-importancia-de-tener-un-buen-jefe-2829109>
- Baiocco, M. (2023) La Inteligencia Emocional y su Importancia en el Liderazgo Efectivo: Cómo Mejorar el Trabajo en Equipo. *Linkedin*. <https://www.linkedin.com/pulse/la-inteligencia-emocional-y-su-importancia-en-el-efectivo-baiocco/?originalSubdomain=es>

Bonillo Muñoz, D. (2002). La satisfacción laboral como elemento motivador del empleado.

TRABAJO. Revista Iberoamericana De Relaciones Laborales, 11.

<https://doi.org/10.33776/trabajo.v11i0.166>

Conejero Pérez, J.I., López Verdugo, I. y Hidalgo García, M.V. (2022). ¿Qué convierte a una

persona en líder? El papel de la inteligencia emocional, la capacidad de trabajo en equipo y la satisfacción laboral en el liderazgo auténtico. *Psychology, Society & Education*, 14(1), 1-11.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8397131>

Cortés Valiente, J. A., Vera Perea, M., Cifre Gallego, E. (2015). Relación entre la Inteligencia

Emocional del Líder y el Flow de su Equipo de Trabajo. *Revista Interamericana de Psicología Ocupacional*, 34(2), 84-92.

[https://www.researchgate.net/publication/317962018\\_Relacion\\_entre\\_la\\_Inteligencia\\_a\\_Emocional\\_del\\_lider\\_y\\_el\\_Flow\\_de\\_sus\\_seguidores#fullTextFileContent](https://www.researchgate.net/publication/317962018_Relacion_entre_la_Inteligencia_a_Emocional_del_lider_y_el_Flow_de_sus_seguidores#fullTextFileContent)

Childe, G. (1996). *Los Orígenes de la Civilización. Fondo de la Cultura Económica*. Fondo de Cultura Económica.

De la Cruz-Portilla, A. C. (2020). Influencia de la inteligencia emocional sobre la satisfacción

laboral: Revisión de Estudios. *Revista UNIMAR*, 38(2), 63-92.

<https://revistas.umariana.edu.co/index.php/unimar/article/view/2254/2469>

De la Villa, M., y Ganzo, S. (2018). Influencia de la inteligencia emocional en la satisfacción

laboral en trabajadores españoles. *Psicología desde el Caribe*, 35(1), 18-32.

<https://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/psicologia/article/view/9136/214421446415>

- De Smet, A., Dowling, B., Hancock, B. y Schaninger, B. (2022). The Great Attrition is making hiring harder. Are you searching the right talent pools?. *McKinsey & Company*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-great-attrition-is-making-hiring-harder-are-you-searching-the-right-talent-pools#/>
- Díaz Díaz, A. A, y Toscano Moctezuma, J. A (2022). El capital humano y la productividad de las empresas. *Revista Torreón Universitario*, 11(30), 123-130.<https://revistatorreonuniversitario.unan.edu.ni/index.php/torreon/article/view/407/772>
- Díaz Muñoz, G. A. y Quintana Lombeida, M. D. (2021). La gestión del talento humano y su influencia en la productividad de la organización. *Gestión Joven*, 22(1), 29-48. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7984628>
- Dueñas, M. (2002). Importancia de la inteligencia emocional: un nuevo reto para la orientación educativa. *Educación XXI*, 5, 77-96 <http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/bibliuned:EducacionXXI-2BB75B2C-720F-A542-4DCE-43297DDB55B7/Documento.pdf>
- Enriquez, E., Martínez, J. A. y Guevara, L. M. (2014). Relación de la inteligencia emocional con el desempeño laboral. *Repositorio Universidad Santiago de Cali*. <https://repository.usc.edu.co/handle/20.500.12421/870>
- Fernandez-Berrocal, P. y Pacheco, N. E. (2009). La inteligencia emocional y el estudio de la felicidad. *RIFOP: Revista interuniversitaria de formación del profesorado: continuación de la antigua Revista de Escuelas Normales*, (66), 85-108. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3098211>

Fernández Berrocal, P. y Extremera 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), 63-93

<https://redined.educacion.gob.es/xmlui/bitstream/handle/11162/35428/01420073000724.pdf?sequence=1>

García, M. y Forero, C. (2014). Motivación y satisfacción laboral como facilitadores del cambio organizacional: Una explicación desde las ecuaciones estructurales. *En Psicogente*, 17(31), 120-142.

<http://www.scielo.org.co/pdf/psico/v17n31/v17n31a09.pdf>

García Sainz, V. (2012). *La motivación Laboral Estudio Descriptivo de Algunas Variables*. [Universidad de Valladolid]. Repositorio Institucion de la Universidad de Valladolid.

<https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/1144/TFG-B.60.pdf?sequence=1>

García, D. (2010). Satisfacción Laboral. Una aproximación teórica. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*, 9, 1-12. [www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/09/dgv.htm)

Goena, A. (2015). La Inteligencia Emocional y su Impacto en el Liderazgo. *Repositorio Institucional de la Universidad Pontificia Comillas*.

<https://repositorio.comillas.edu/jspui/bitstream/11531/4518/1/TFG001308.pdf>

Goleman, D. (2015). *¿Cómo ser un buen líder?*. Ediciones B.

Goleman, D. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Goleman, D. (2005). *Inteligencia emocional en el trabajo*. Editorial Kairós.

- Guerrero Bejarano, M. A., Añazco Camacho, K. A., Valdivieso Salas, R. P. y Sánchez Córdova, Óscar W. (2018). Los estilos de liderazgo y su efecto en la satisfacción laboral. *INNOVA Research Journal*, 3(10), 142–148.  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.2018.908>
- Herrera, G. C. (2016). La inteligencia emocional y su relación con el desempeño laboral de los trabajadores de la municipalidad Provincial de san Martín, Región san Martín. Repositorio Universidad Peruana Unión.  
[https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/400/Gleydi\\_Tesis\\_ba\\_chiller\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.upeu.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12840/400/Gleydi_Tesis_ba_chiller_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Hinojo Lucena, Francisco Javier; Aznar Díaz, Inmaculada; Romero Rodríguez, José María. (2020). Factor humano en la productividad empresarial: un enfoque desde el análisis de las competencias transversales. *INNOVAR*, 30,52-63.
- Hosie, P., Sevastos, P. y Cooper, C. (2007). The ‘Happy productive worker thesis’ and Australian managers. *Journal of Human Values*, 13(2), 151-176  
<https://doi.org/10.1177/097168580701300207>
- Leal, A. (2011). La Inteligencia Emocional. *Revista CSIF*, 39(1) 1-12.  
[https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Nu\\_mero\\_39/ALFONSO\\_LEAL\\_2.pdf](https://archivos.csif.es/archivos/andalucia/ensenanza/revistas/csicsif/revista/pdf/Nu_mero_39/ALFONSO_LEAL_2.pdf)
- Lotito, F. (2022). Liderazgo e Inteligencia Emocional: las emociones como parte relevante del negocio. *Revista Académica y Negocios*, 8(1), 71-78.  
<https://www.redalyc.org/journal/5608/560869828007/html/>

- Machado Bibilonia, L. (2018). Liderazgo primario. Descubriendo el poder de la inteligencia emocional. *Revista De Información Científica Para La Dirección En Salud. INFODIR*, 0(28), 152-159. <https://revinfodir.sld.cu/index.php/infodir/article/view/525>
- Mora, J. y Mariscal, Z. (2019). Correlación entre la satisfacción laboral y desempeño laboral. *Revista Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 3(1), 1-12. <https://doi.org/10.46377/dilemas.v3i1i.1307>
- Muchinsky, P. M. (1994). *Psicología aplicada al trabajo*. Bilbao: Desclée de Brouwer.
- Nachtigall, P. (2019). *Inteligencia emocional en la empresa: Como desarrollar Un Liderazgo Óptimo*. Ediciones Granica.
- Osca, A. y Begoña U. (2001). Rediseño de tareas, satisfacción laboral y rendimiento: un estudio en la industria de la automoción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17(3), 327-340. <https://www.redalyc.org/pdf/2313/231318273005.pdf>
- Pedraza Melo, N. A. (2020). El clima y la satisfacción laboral del capital humano: factores diferenciados en organizaciones públicas y privadas. *Innovar*, 30(76), 9-23. <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/85191/74435>
- Pinto, A. y Muñoz, G. (2020). Teletrabajo: Productividad y bienestar en tiempos de crisis. *Escuela de Psicología*, 2, 1-10. [https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz\\_2020\\_teletrabajo\\_final.pdf](https://noticias.uai.cl/assets/uploads/2020/05/05-pinto-y-munoz_2020_teletrabajo_final.pdf)

- Prada, R., Rueda, M. y Ocampo, P. (2020). Clima de trabajo y su relación con la productividad laboral en empresas de tecnología. *Revista Espacios*, 41(45), 57-75.  
<https://www.revistaespacios.com/a20v41n45/a20v41n45p06.pdf>
- Ramírez García, J. y Zavaleta León, V. (2018, noviembre 22). Inteligencia Emocional y Desempeño Laboral en una Empresa Constructora Privada. *Revista CIENCIA Y TECNOLOGÍA*. 14(4), 67-79. Recuperado a partir de  
<https://revistas.unitru.edu.pe/index.php/PGM/article/view/2162>
- Rosas Gómez, C. P. (2017). Influencia de la Inteligencia emocional en el Liderazgo y la Organización. *Repositorio Institucional de la Universidad Militar*.  
<https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/16323/RosasGomezClaudiaPatrici?sequence=1>
- Salazar Marmolejo, L. y Ospina Nieto, Y. (2019). Satisfacción laboral y desempeño. *Revista de investigación en Ciencias Estratégicas*, 6(1), 47- 67.  
[https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%c3%b3n%20laboral\\_desempe%c3%b1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9384/Satisfacci%c3%b3n%20laboral_desempe%c3%b1o.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Sánchez, G., Montenegro, A. y Medina, P. (2019). Teletrabajo una propuesta de innovación en productividad empresarial. *593 Digital Publisher* 5(1), 91-107.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2019.5-1.133>
- Sladogna, M. (2017). Productividad-Definiciones y perspectivas para la negociación colectiva. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689-1699.  
<http://www.relats.org/documentos/orgsladogna2.pdf>

Soriano Márquez, A. y Díaz Cerón, A. (2019). La inteligencia emocional como factor importante del liderazgo. *Revista Ciencia Administrativa*, 1, 87-92.

<https://www.uv.mx/iesca/files/2019/10/13CA201901.pdf>

Veloso-Besio, C., Cuadra-Peralta, A., Antezana-Saguez, I., Avendaño-Robledo, R. y Fuentes-Soto, L. (2013). Relación entre inteligencia emocional, satisfacción vital, felicidad subjetiva y resiliencia en funcionarios de educación especial. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 39(2), 355-366

<https://www.scielo.cl/pdf/estped/v39n2/art22.pdf>

## **Anexos**

### **Anexo 1 – Entrevistas para altos cargos de Datecsa S.A.**

#### **Gerente Comercial:**

#### **1. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?**

Aldemar: Por supuesto que sí, los seres humanos nos dejamos llevar por las emociones, las cuales influyen directamente en el entorno en que nos desenvolvemos. Por ende, entre más controlada tengamos nuestra inteligencia emocional, será más equilibrada la forma de conducir nuestros equipos de trabajo.

#### **2. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?**

Aldemar: Las metas están establecidas con base en dos factores: EL primero está basado en las cuentas que cada miembro del equipo maneja, hay cuentas que aportan mayor participación que otras a la meta total propuesta. El otro factor es el perfil que tiene cada consultor, así podemos potencializar y exigirles más a los consultores que su perfil esté más desarrollado comercialmente. Por otro lado, el bienestar emocional de los integrantes del grupo de trabajo va de la mano de su productividad, si hay cumplimiento de metas manejamos flexibilidad en las normas que como compañía tenemos, entiéndase permisos, salidas, citas. Pero también analizamos si algún miembro del grupo de trabajo tiene inconvenientes en su vida personal y tratamos de darle todo el apoyo posible.

#### **3. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?**

Aldemar: Mi forma de liderar al equipo de trabajo no está basada en alguna teoría o doctrina de liderazgo, lo que intento es como compañero de trabajo tener un trato cordial con el grupo y entender sus necesidades como personas. Después de esto y conociendo sus fortalezas y debilidades darles el apoyo necesario, incluyendo el suministro de información útil, para que puedan llevar a cabo sus responsabilidades dentro de la compañía. Mi forma de liderazgo no creo que haya evolucionado mucho, seguramente hay mucho por mejorar.

**4. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.**

Aldemar: Hay ocasiones que a un cliente lo intentan atender dos consultores al mismo tiempo, lo cual ocasiona que haya conflicto entre estas dos personas. Lo que generalmente hacemos es sentarnos en conjunto y revisar las actividades desarrolladas por cada consultor y de la manera más objetiva y con datos cuantitativos determinar qué consultor debe de ser el encargado de continuar con el manejo de la cuenta. El consultor que sale del manejo tratamos de asignar una nueva oportunidad.

**5. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?**

Aldemar: Semanalmente bajo mi dirección, realizamos una reunión con todo el grupo de trabajo. Inicialmente tratamos temas relacionados netamente al comportamiento de las oportunidades comerciales que estamos trabajando, posteriormente hay un espacio para que manifiesten las diferentes inquietudes que tengan, ya sean laborales o personales. Esto nos ayuda a tener un conocimiento íntegro de los integrantes del grupo de trabajo, tanto de su desarrollo profesional como personal. Con base en esto puedo tomar las acciones respectivas para potencializarlos o corregir el rumbo cuando sea necesario

**Gerente Administrativo y Financiero:****1. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?**

Si influye, si NO somos capaces de controlar nuestras emociones podemos llegar a maltratar a un empleado. Para mi el respeto y la empatía son fundamentales para dirigir correctamente un equipo de trabajo.

**2. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?**

Las metas deben ser medibles y tener una fecha de culminación, pero nunca por cumplir una meta se debe pasar por encima del bienestar de un colaborador, hay que respetar su dignidad y su tiempo libre, más no significa que no se pueda estar haciendo seguimiento al cumplimiento de la meta y dando retroalimentación. Siempre con respeto.

**3. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?**

Llevo 4 meses en DATECSA, pero en mi vida laboral me he caracterizado por saber delegar, empoderar a las personas, hacerlas sentir importantes, trabajar en equipo, mi relación con ellos se basa en el respeto y la empatía. A través del tiempo he aprendido a escuchar más a la gente y a trabajar más en equipo.

Liderar es un aprendizaje diario, en donde uno debe aprender a escuchar y ponerse en los zapatos de los demás.

**4. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.**

En otras empresas que he estado, me ha tocado lidiar con personas bastantes difíciles de carácter, hubo momentos difíciles que, en vez de responder agresivamente, más bien respiré profundo y traté de comprender porque estas personas actuaban así, cuando ya estaban calmadas hablaba con ellas.

**5. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?**

Cuando es necesario dar un feedback, les hablo con mucho respeto e igualmente les digo que cuando algo mío no les guste por favor me lo digan, en un equipo debe haber confianza mutua, pienso que la confianza y retroalimentación son técnicas muy efectivas de liderazgo, con la retroalimentación se busca mejorar.

---

**Directora de Gestión Humana**

**1. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?**

Sí, porque el control sobre mis propias emociones me permite tener mayor entendimiento y manejo sobre las diferentes situaciones que se pueden presentar en el día a día con el equipo de trabajo y a su vez tener claridad sobre las distintas formas de dar solución a las mismas.

**2. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?**

Además del cumplimiento de las metas y actividades propias de las funciones de cada uno de los miembros del equipo, buscó crear espacios de esparcimiento, integración, conocimiento y escucha de cada uno ellos y las diversas situaciones que pueden estar enfrentando.

**3. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?**

Defino mi estilo como un liderazgo participativo; desde que ocupó el cargo de jefe de gestión humana (un año y medio) he generado mayores espacios de unión y participación del equipo en diferentes actividades, fomentamos espacios de retroalimentación para conocer en varias vías los puntos de vista y los aspectos por mejorar.

**4. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.**

Ante una situación de resistencia al cambio y conflictos entre los diferentes miembros del equipo, llevamos a cabo un taller sobre manejo de emociones y comunicación asertiva que permitió identificar las causas de las situaciones que se estaban presentando y abordarlas de manera grupal mejorando el comportamiento y los resultados de todos, principalmente durante el desarrollo de actividades en equipo.

**5. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?**

La comunicación honesta y la retroalimentación se fomenta cuando se aprende a escuchar, respetar los distintos puntos de vista de las personas, cuando se da valor y se tienen en cuenta las opiniones y los aportes realizados por cada uno de los miembros del equipo. Esto conlleva a mejores prácticas de liderazgo porque las personas se sienten más comprometidas, motivadas y se arriesgan a proponer nuevas cosas.

---

**Directora de Sistemas**

**1. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?**

Considero que, si ayuda, nos permite manejar nuestras emociones y así poder comunicarnos efectivamente con nuestro equipo de trabajo y lograr óptimos resultados, así mismo, nos ayuda a comunicarnos efectivamente con nuestros clientes que en este caso son los usuarios de la compañía. Igualmente nos ayuda a manejar y resolver los conflictos.

**2. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?**

Los colaboradores tienen definidas muy claras sus responsabilidades, funciones y objetivos

Los tiempos están definidos para la debida gestión, esto permite que puedan hacer el autocontrol de su trabajo.

Se fomenta el trabajo en equipo

Los colaboradores del área de sistemas son personas que ingresan como estudiantes en práctica académica de una carrera universitaria o tecnológica, generalmente dependiendo de sus resultados se promueven a un cargo dentro del área de TI o son tenidos en cuenta en otras unidades de negocio, más del 80% de los estudiantes en práctica hoy laboran en la compañía y son promovidos a otros cargos en la medida que van desarrollando su formación académica y otras habilidades.

Se hace un plan de capacitación con base en las necesidades del área para el desempeño de sus funciones

La compañía ofrece capacitaciones a nivel de liderazgo, trabajo en equipo etc., También hay acompañamiento a nivel individual en caso requerido.

### **3. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?**

La forma de liderar se hace asignando funciones específicas, seguimiento a través de cronograma.

Datecsa S.A. cuenta con una plataforma para SOPORTE SISTEMAS que nos permite automatizar el servicio prestado a los usuarios y asignar las tareas en forma automática; Igualmente nos permite ver los indicadores como tiempo de cumplimiento y tomar acciones correctivas con el análisis de la información.

El punto anterior le permite a cada integrante del equipo hacer una autoevaluación de su trabajo

Se hace una asignación equitativa de las tareas y responsabilidades

Las herramientas de TI nos permiten hacer trabajo colaborativo a través de nuevas tecnologías que se han implementado en la compañía.

**4. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.**

En una ocasión no se pudo contar con un colaborador de un día para otro, el cual no pudo hacer entrega de su puesto de trabajo y las responsabilidades, nos tocó hacer un consenso entre los coordinadores y analistas, definir un plan de trabajo para poder subsanar esta falencia. Con el apoyo de todo el equipo con tareas claras y precisas se pudo lograr el resultado esperado.

**5. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?**

Se fomenta la comunicación honesta a través del trabajo en equipo y colaborativo, ya que las personas pueden exponer sus dificultades para resolver un tema y con el apoyo de otros integrantes pueden llegar a la solución del problema. Dando confianza y delegando responsabilidades se logra fomentar el liderazgo

---

**Director Finanzas**

**1. ¿Cree usted que su inteligencia emocional influye sobre sus capacidades para dirigir asertivamente a su equipo de trabajo?**

La inteligencia emocional influye totalmente en la capacidad de dirigir al equipo dado que tienes la habilidad de reconocer los diferentes estados de ánimo tanto personales como los de las personas con las cuales interactúas laboralmente y lograr así un trabajo en equipo más compacto y un ambiente más armonioso.

**2. ¿Cómo distribuye el cumplimiento de metas establecidas y el bienestar emocional de sus colaboradores?**

Las metas establecidas se distribuyen de acuerdo con los objetivos que se tengan anualmente para la compañía siempre y cuando no vayan en contra ni atenten frente al bienestar de los colaboradores.

**3. Defina su forma de liderar a su equipo dentro de Datecsa S.A. ¿Ha evolucionado a través del tiempo?**

Se implementan condiciones laborales óptimas tangibles e intangibles, por ejemplo, se adecuan puestos de trabajo que cumplan con las condiciones necesarias para las jornadas laborales, adicional se hacen capacitaciones para el mejoramiento del ambiente laboral. Se han eliminado las “barreras jerárquicas” con las cuales se logra tener una comunicación más directa con los jefes sin temores.

**4. Por favor, comparta un ejemplo de cómo ha utilizado la inteligencia emocional para abordar un conflicto dentro de su equipo.**

En la compañía se tiene como principal objetivo, la satisfacción del cliente. Este punto, nos hace trabajar con este objetivo; Por lo tanto, algún incidente que ocurra dentro del área o con otra, deberán resolverse pensando en el cliente y siempre pensando en mejorar los procesos.

**5. ¿Cómo fomenta la comunicación honesta y la retroalimentación entre los miembros de su equipo? ¿Cómo esto conlleva a mejores técnicas de liderazgo?**

Para fomentar la comunicación honesta y asertiva, se han creado espacios donde se exponen los diferentes casos que se deben solucionar tanto de negocios como personales con el objetivo de crear el ambiente laboral óptimo posible para que los colaboradores ejecuten sus funciones con una estabilidad emocional adecuada.