



**Colegio de Estudios
Superiores de Administración**

Inteligencia Emocional: Caso Bavaria

Augusto Donoso Samper y Santiago Mächler Alberti

Director trabajo de grado:

Juan David Aristizábal

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2022

Inteligencia Emocional: Caso Bavaria

Augusto Donoso Samper y Santiago Mächler Alberti

Director trabajo de grado:

Juan David Aristizábal

Pregrado Administración de Empresas

Colegio de Estudios Superiores de Administración - CESA

Bogotá

2022

Tabla de contenido

Resumen	6
Introducción	8
1. Revisión de la literatura	13
1.1 Historia de la inteligencia emocional	13
1.2 Variables de la inteligencia emocional	14
1.3 Actualidad de la inteligencia emocional	19
2. Metodología	20
2.1 Alcance de la investigación	20
2.2 Enfoque	21
2.3 Población y muestra	22
2.4 Diseño metodológico	25
2.4.1 Fases	25
2.4.2 Variables de investigación	26
3. Resultados obtenidos	27
3.1 División de la inteligencia emocional	28
3.2 Influencia del factor de la inteligencia emocional sobre el desempeño	30
3.3 Relación entre la empatía y el desempeño	34
3.4 Relación entre las habilidades sociales y el desempeño	37
3.5 Relevancia de la inteligencia emocional sobre la productividad	38
Conclusiones	41
Recomendaciones	43
Referencias	45

Tabla de figuras

Figura 1. Grado de inteligencia emocional en Bavaria	29
Figura 2. Porcentaje en rangos de inteligencia emocional en Bavaria	30
Figura 3. Porcentaje de mujeres y hombres.....	32
Figura 4. Habilidades fundamentales de un líder	33
Figura 5. Importancia de las habilidades sociales	36
Figura 6. Importancia de la inteligencia emocional	39

Tabla de anexos

Anexo 1. Encuesta personalidad.....	49
Anexo 2. Guion entrevista lideres empresariales.....	52
Anexo 3. Entrevista habilidades sociales	53
Anexo 4. Audios entrevistas lideres empresariales.....	54
Anexo 5. Respuestas entrevista Diana Valencia.....	55

Resumen

Actualmente, se ha notado en las empresas una creciente ola en donde importa más lo humano y lo personal, esas llamadas *soft skills* o habilidades blandas antes que lo técnico y lo profesional. En el mundo actual esto toma una alta relevancia ya que al atravesar una pandemia y cruzar a un mundo más tecnológico y no tan personal, las personas pueden sufrir más de lo que lo hacían antes y acá es donde la inteligencia emocional juega un rol clave.

En el presente documento se desarrolla un trabajo de investigación que busca consolidar como esta inteligencia emocional afecta la productividad de las personas en el ámbito laboral. Esto averigua de una manera concisa y optima como los lideres empresariales perciben las dimensiones de la inteligencia emocional y si el desarrollo o el ya poseer estas habilidades o aptitudes trae beneficios a la compañía.

Del mismo modo, en este documento se encuentra la metodología de investigación que se llevó a cabo para consolidar esta información, a través del análisis de las personas a cargo y de los lideres, para así tener en cuenta todos los aspectos del entorno laboral. Todo esto con ayudas de herramientas como encuestas y entrevistas e investigación del contexto pasado y actual de la inteligencia emocional. Adicionalmente, se identificaron las relaciones de las diferentes dimensiones, como lo son la empatía y las habilidades sociales, para así clarificar la importancia de utilizar la inteligencia emocional dentro de nuestra población.

Finalmente, se podrá observar las conclusiones y recomendaciones de la investigación, esto con el fin de obtener una visión general de las condiciones actuales de la inteligencia emocional en las empresas, para que a futuro se tomen decisiones que sean determinantes en el momento de tener en cuenta o no este factor para el proceso de selección

o ascenso de alguien, para cumplir las sinergias de la compañía de una mejor manera y llegar a las metas establecidas.

Introducción

Hace más de 20 años nació una idea, un negocio llamado Zappos, compañía que surgió con la idea de ser la empresa más feliz del mundo, Tony Hsieh implementa esta idea, la idea de que un empleado feliz es un empleado que cumple su trabajo (BBC, 2021, párrafo 35). Al pasar de los años la manera de hacer negocios ha evolucionado y es debido a esto que las organizaciones ya no solo buscan a una persona técnica en el puesto, sino que además esa persona cuente con aspectos emocionales fuertemente marcados, que sea empático, adaptable y resolutivo (EAE, 2021, párrafo 5).

Así mismo, el psicólogo estadounidense David McClelland analizó más de 30 organizaciones, llegando a la conclusión de que aquellas que poseían competencias en inteligencia emocional habían superado entre un 15% y un 20% sus objetivos anuales de ingresos (1998).

Por otro lado, se comprobó que presentan un nivel de hasta 127% más de productividad los directivos que se preocupan por el desarrollo de la inteligencia emocional en el trabajo, según un estudio de la consultora HayGroup. Por su parte, TalentSmart sostiene que los profesionales con inteligencia emocional superior generan 29.000 dólares anuales más de beneficios económicos (Capitalismo Consciente, 2017, párrafo 7).

Es importante resaltar que según Daniel Goleman (1996), psicólogo y periodista norteamericano, el término Inteligencia emocional es: “la capacidad de reconocer los sentimientos propios y los de los demás, de motivarse y de manejar adecuadamente las relaciones” (pág. 1). También, otra de las definiciones de la inteligencia emocional es la capacidad de controlar las emociones y habilidades cognitivas en diferentes entornos (Thor & Johnson, 2011, pág. 18).

Tee, Paulsen y Ashkanasy (2013) sugieren que los empleados ven a los líderes como “un punto de referencia en el cual son personas capaces de controlar y usar de manera apropiada sus emociones en contextos de manejo de grupo” (párrafo 1). Así mismo, un grupo de investigadores en su artículo: “Emotional intelligence as a moderator between perfectionism and happiness” analizó y concluyó que la inteligencia emocional es un factor significativo y moderador entre la felicidad y la productividad y el perfeccionismo de las personas (pág. 1).

Además, se explica que la inteligencia emocional se divide en dos partes: Intrapersonal e interpersonal. La intrapersonal se le conoce como la habilidad para comunicarse de manera eficaz con uno mismo y manejar de manera óptima las emociones propias. Mientras que la interpersonal se refiere a la habilidad para comprender y manejar de forma eficaz las emociones ajenas.

Por otra parte, una de las ideas de esta investigación es determinar cuál de las 5 dimensiones de la inteligencia emocional (Autoconciencia emocional, la autorregulación, la automotivación, la empatía y las habilidades sociales) es la que más ayuda a las personas a ser más productivas en el trabajo sin dejar de lado las otras dimensiones (Goleman, D. 1996). Existen estudios que demuestran que la inteligencia emocional es un factor fundamental que están buscando las empresas hoy en día. Esto se ha vuelto un factor clave en las personas. Hoy en día a raíz de la pandemia causada por el Covid-19 muchas personas se han visto forzadas a aislarse y hacer cuarentenas estrictas las cuales afectan su salud mental. Como es establecido por la OMS, hubo un incremento de la angustia de un 35% en China, un 60% en Irán o un 40% en Estados Unidos, tres de los países más afectados por la pandemia. Por eso hay que tener en cuenta que las personas deben desarrollar una inteligencia emocional adecuada para enfrentar las situaciones.

Por otro lado, otro aspecto importante de esta investigación es el concepto del liderazgo empresarial. Según un artículo de la revista empresarial Economipedia, el liderazgo empresarial es “una cualidad de una persona al mando de una compañía que le permite influir en el comportamiento, así como en la toma de decisiones de los demás” (Párrafo 1). También el liderazgo empresarial se puede definir como “un proceso o habilidad por el que una persona en una empresa puede influir en los demás para conseguir objetivos” (Potente, M. 2019, párrafo 1).

Así mismo dentro del liderazgo empresarial se encuentran una serie de habilidades que los líderes pueden desarrollar. Mauricio Potente director ejecutivo de la empresa Sopra HR Software y autor del artículo “El liderazgo empresarial: importancia y características” explica que las características de los líderes empresariales se basan en aspectos como: capacidad de comunicación, capacidad de motivación del equipo, carisma, toma de decisiones, capacidad de resolución, creatividad, capacidad para gestionar los recursos, disciplina y honestidad. Además, existen diferentes tipos de líderes empresariales según un artículo de la Universidad Internacional de Valencia hay líderes de tipo: democrático, autocrático, estratégico, transformacional, transaccional y burocrático. Estos diferentes tipos de liderazgo se ven reflejados en todo tipo de empresas a nivel mundial. Sin embargo, las empresas se enfocan en determinar cuál tipo de líder es el más adecuado para llevar el rumbo de la organización a mejores resultados.

En el mundo empresarial, tomando el ejemplo de GE, que tuvo que cerrar una fábrica y despedir a miles de personas, situación que comunicó con un tiempo de dos años, teniendo en cuentas las repercusiones que esto iba a tener y además ayudando a las personas que se iban a quedar sin empleo a conseguir uno nuevo, entendiendo el lado emocional que esto puede llegar a tener. Por eso mismo tras el despido, el 93% de las personas dijo estar contento

de haber trabajado en la compañía, situación que no es normal después de un despido (Chad-Meng Tan, 2012, pág. 217-238).

Actualmente en Colombia la inteligencia emocional no es un factor de gran impacto, es normal escuchar que hubo violencia por temas de intolerancia, ya sea por marchas o por otro tipo de situaciones. En los dos primeros meses del año 2019 se presentaron 34.813 casos de violencia debido a la intolerancia en Colombia (Nuevo siglo, párrafo 3). Como dice Goleman (1995): “En el mejor de los casos, el CI parece aportar tan sólo un 20% de los factores determinantes del éxito”. Esta investigación busca encontrar el porqué de ese 80% que no menciona Daniel Goleman, esto es importante debido a que hoy en día las personas son cada vez más directas y más difíciles de complacer, esta situación nos hace ver que los líderes tienen que ser fuertes mentalmente, contar con una inteligencia emocional alta para mantener a la organización a flote. Al realizar este estudio dentro de una compañía como Bavaria podremos ver de primera mano diferentes niveles de liderazgo, de inteligencia emocional y que tan importante es para una compañía.

La idea, más allá del aporte teórico que pueda tener este estudio, es demostrar que la interacción social y el buen trato emocional son claves para la productividad de un líder empresarial y de su propia organización y no solo en un ámbito general de la organización si no en cada eslabón de esta. Como dice Goleman “El liderazgo no tiene que ver con el control de los demás sino con el arte de persuadirlos para colaborar en la construcción de un objetivo común” (1995). Cada día más y más empresas se interesan por este estudio de la inteligencia emocional y es por eso por lo que van en busca de líderes cualificados y capaces de gestionar sus emociones y la de su equipo. Además, los resultados de un estudio realizado por Leonidas C. Leonidou, Bilge Aykol, Thomas A. Fotiadis, Athina Zeriti, Paul Christodoulides, en su artículo “The Role of Exporters’ Emotional Intelligence in Building Foreign Customer

Relationships” de 2019, indicaron que altos niveles de inteligencia emocional ayudan a mejorar la comunicación, la productividad y los vínculos sociales en el trabajo. Así mismo, la inteligencia emocional ayuda a fortalecer las relaciones tanto con los trabajadores como con los clientes y al mismo tiempo reduce el conflicto laboral en las empresas.

Es por eso por lo que visto todo lo anterior nos surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Por qué la inteligencia emocional afecta en la productividad de los líderes empresariales de Bavaria?

Con base a esa pregunta y para realizar el trabajo de investigación de manera adecuada surge el siguiente objetivo: analizar cómo la inteligencia emocional afecta la productividad en los líderes en la empresa Bavaria.

Además, para darle seguimiento a ese objetivo y clarificarlo, se desglosa en objetivos específicos para así ayudarse a escalar de lo particular a los general. Los objetivos específicos son los siguientes:

1. Determinar en qué grado afecta el factor de la inteligencia emocional en el desempeño
2. Identificar la posible relación que existe entre las habilidades sociales y el desempeño
3. Evaluar de qué manera la empatía y la inteligencia emocional se relacionan con el desempeño
4. Demostrar los posibles factores que relacionan la inteligencia emocional y la productividad en roles de liderazgo.

1. Revisión de la literatura

1.1 Historia de la inteligencia emocional

A lo largo de la historia en los lugares más desarrollados como lo son Estados Unidos, Europa y Asia ha habido muchos antecedentes de estudios que relacionan la inteligencia emocional con diferentes aspectos del mundo empresarial. En primera instancia la inteligencia emocional cuenta con varias definiciones. Según Daniel Goleman, psicólogo y científico y analista del comportamiento humano, en su libro *Emotional Intelligence* describe la inteligencia emocional como “la capacidad y la habilidad de una persona para controlar sus emociones y saber usar esas emociones de una manera adecuada y efectiva”. Además, para otros autores como Mayer y Salovey (1997), la inteligencia emocional puede definirse como:

La capacidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la capacidad para acceder a sentimientos o generarlos que faciliten el pensamiento, la capacidad para comprender las emociones y el conocimiento emocional y la capacidad para regular las emociones promoviendo el crecimiento personal e intelectual (pág. 10).

La inteligencia emocional se ha visto en diferentes temas durante mucho tiempo, antes se pensaba que la razón y la emoción eran aspectos opuestos pero estos aspectos se han ido relacionando cada vez más. Ya se hacía referencia a ellos cuando el emperador romano Marco Aurelio (121-180 DC) escribió “La vida de un hombre es lo que sus pensamientos hacen de ella”. Aquella cultura romana que tanto aportó a las civilizaciones que se conocen hoy en día ya hablaba de ámbitos que no se tuvieron en cuenta en organizaciones hasta que Daniel Goleman habló de la inteligencia emocional en 1995.

1.2 Variables de la inteligencia emocional

Yéndonos por otro lado de la investigación tenemos un tema de igual relevancia como lo es la productividad, y no podemos hablar de esta variable sin hablar del gran aporte de Henry Ford (1863-1947), empresario que establece el principio de la productividad, el cual consiste en: “aumentar la capacidad de producción del hombre en el mismo período (productividad) mediante la especialización y la línea de montaje”.

Las empresas no pueden mejorar productividad sin contar con mano de obra, esta mano de obra es la principal fuente de producción, Henri Fayol (1841-1925), conocido como el padre de la administración moderna, establece varios sistemas que buscan incentivar la mejor utilización del tiempo por parte de los trabajadores, estableciendo también que los problemas productivos no venían solo de abajo sino también de los líderes empresariales.

Teniendo en cuenta lo anterior, la realidad empresarial es otra, la actualidad enfrenta un liderazgo empresarial más enfocado al trabajador, así como Braun dijo: “esa nueva forma de servir como guía empresarial se debe, principalmente, a entender al trabajador como alguien quien no está limitado a cumplir una tarea específica, es decir, una persona con sueños y metas”. Las personas cada día importan más y el efecto que el líder puede causar en ellas es más claro y real, como un principio de la compañía Bavaria: “Somos una compañía de dueños” (Sección Acerca de Nosotros, Quienes Somos). Dándole esa personalidad a los resultados de todos los empleados de la empresa.

Muchas de las investigaciones que existen sobre la inteligencia emocional arrojan varios conceptos de cómo está relacionada la inteligencia emocional con el desempeño de las personas en el trabajo, con la productividad y la efectividad empresarial, con la felicidad, con el liderazgo, y con la toma de decisiones.

En el artículo titulado "Relevance of Emotional Intelligence for Effective Job Performance: An Empirical Study" de Priti Suman Mishra y A K Das Mohapatra, explican que "promover el desarrollo emocional en las organizaciones corporativas asume que la capacidad de regular las emociones es un rasgo positivo, que se asocia con un rendimiento positivo en el lugar de trabajo" (pág. 1). Este estudio se realizó en organizaciones en la India donde el objetivo principal era explorar la relación entre la inteligencia emocional y el desempeño en el lugar de trabajo de los ejecutivos corporativos. Esta relación se hizo a través de un análisis de correlación teniendo en cuenta variables demográficas como género, nivel académico y experiencia empresarial.

Así mismo, teniendo en cuenta que la inteligencia emocional y el desempeño empresarial son dos factores muy relacionados, para los autores Stéphane Côté Christopher T. H. Miners investigadores de la universidad de Toronto tampoco es una excepción, en su artículo "Emotional Intelligence, Cognitive Intelligence, and Job Performance", plantean que:

Una de las ideas más provocativas que han surgido de las discusiones recientes sobre la gestión y la administración empresarial se refiere a la posibilidad de que una nueva forma de inteligencia perteneciente a las emociones esté relacionada con el desempeño de los miembros de la organización (Goleman, 1998; Caruso y Salovey, 2004).

Según esta idea, los miembros de la organización pueden desempeñarse de manera eficaz porque tienen una alta inteligencia emocional.

Otro aspecto para tener en cuenta es ver cómo la inteligencia emocional se ve directamente relacionada con la productividad y el liderazgo (factores cruciales para las empresas). Esto mismo lo plantea Nona Momeni, autora del artículo "The Relation Between Managers' Emotional Intelligence and the Organizational Climate They Create" donde

expresa que la moral y el comportamiento emocional de un gerente tienen un efecto importante en el clima organizacional. En este artículo científico, se llegó a la conclusión que el 70% de las percepciones de los empleados acerca del clima organizacional resultan directamente de la moral de un gerente y su comportamiento, esto hace que estimulen la moral, las emociones y los comportamientos de los empleados. También se concluyó que los factores de la inteligencia emocional que más influyen en el clima organizacional son la conciencia social y la autoconciencia. Por ende, el comportamiento y manejo de las emociones de los gerentes en las empresas afecta positivamente la productividad de los empleados.

Teniendo en cuenta los artículos ya mencionados se evidencia que la inteligencia emocional juega un papel importante dentro de las personas en el ámbito empresarial. Otro factor que se destaca en la relación a la inteligencia emocional es la satisfacción y la felicidad de las personas en el trabajo. La satisfacción en el trabajo es una de las variables más estudiadas en el ámbito empresarial, por eso según Thiruchelvi y Supriya, autores del artículo “Emotional Intelligence and Job Satisfaction” expresan que dentro de los componentes de la satisfacción laboral se encuentra que los factores individuales afectivos y emocionales de las personas determinan casi en un 78% de la satisfacción en el trabajo de las personas.

Así mismo, las emociones que experimentan las personas dentro de su lugar de trabajo afectan directamente qué tan satisfechas se sientan a la hora de trabajar. A consecuencia de la relación de la inteligencia emocional y la satisfacción laboral existen estudios y análisis que asocian estos dos conceptos con el bienestar de las personas. Tal como lo plantean Janet A. Lenaghan y Richard Buda en su estudio del rol de la inteligencia emocional en el trabajo y en el conflicto familiar, donde los resultados indicaron que “la inteligencia emocional actúa como una variable protectora del bienestar frente al conflicto

trabajo-familia” (pág. 15). En otras palabras, la inteligencia emocional interactúa de manera positiva generando bienestar en el posible conflicto que existe entre el balance entre el trabajo y las familias de las personas.

Con respecto a la toma de decisiones empresariales, los líderes tienen una gran cantidad de factores que deben tener en cuenta para poder ejecutar las actividades de las empresas. Daisy Chauhan profesora de la universidad de MDI Gurgaon experta en comportamiento organizacional y recursos humanos, plantea que las organizaciones están buscando en la actualidad gerentes y líderes empresariales que cuenten con cualidades como iniciativa, trabajo en equipo, cooperación, resiliencia, habilidades interpersonales, optimismo y capacidad de controlar las emociones.

De esta manera, Chauhan en su escrito titulado *Emotional Intelligence: Does It Influence Decision Making and Role Efficacy?* tuvo varios resultados, el primero es que:

Los gerentes que pertenecen al nivel superior de la gerencia tenían un nivel significativamente más alto de inteligencia emocional y, en consecuencia, tenían un alto nivel en la toma de decisiones, y la eficacia de su rol era mayor en comparación con los gerentes de nivel medio y bajo (Chauhan, pág. 16).

Y, la segunda conclusión es que los resultados evidenciaron que:

Un alto nivel de inteligencia emocional puede contribuir positivamente a la toma de decisiones efectiva y, por lo tanto, a la eficacia del rol de los gerentes, ya que hubo una correlación positiva entre la inteligencia emocional y la toma de decisiones y la eficacia del rol (Chauhan, pág. 16).

Otro factor para tener en cuenta dentro de la inteligencia emocional que también es de suma relevancia para esta investigación es la empatía. Esta variable tiene muchas

definiciones, entre ellas la autora de diario científico *The American Journal of Nursing* Beatrice J. Kalisch expone la empatía como la capacidad de una persona de entender y percibir con profundidad las emociones recurrentes de otra persona. Una segunda afirmación de esta variable según Joel Smith autor del artículo académico *The Future of Social Cognition: Paradigms, Concepts and Experiments* es que la empatía está asociada con una habilidad de cognición social. También, la empatía es entender los pensamientos, sentimientos y circunstancias de alguien enfocado más desde su punto de vista (Cloud9world.com, 2018).

Así mismo, la empatía es una de variables más importantes en el ámbito empresarial ya que crea relaciones más estrechas entre equipos de trabajo y conlleva a mejores resultados a nivel organizacional. Según, Cloud9World empresa estadounidense dedicada a ofrecer soluciones educativas para el aprendizaje socioemocional y la consciencia de la salud mental y emocional, la capacidad de empatizar con los demás es una parte importante de construir un equipo fuerte y cohesivo que colabora, se comunica y resuelve los problemas de manera efectiva para obtener una sólida productividad en cualquier lugar de trabajo. Además, estudios realizados por la empresa mencionada anteriormente plantean que más de la mitad de las quejas de estrés en el ámbito laboral están relacionadas con el factor personal o con conflictos interpersonales con los compañeros de trabajo y esto es debido a la falta de empatía, malas comunicaciones y falta de comunicación.

Por otro lado, Andrea Nachtigall CEO de la empresa Cloud9World junto a su equipo plantean la existencia de ocho (8) formas de desarrollar la empatía en las personas. Estas se clasifican así: Capacidad de escucha, Cultivación de curiosidad con respecto a los demás, Desafío de prejuicios y descubrimiento de aspectos en común, Enfoque en las necesidades de los demás, Adaptabilidad al cambio, Inspirar acción al cambio, Práctica diaria y devolución

de problemas. En esta investigación nos vamos a enfocar en tres principales estas serán: capacidad de escucha, enfoque en las necesidades de los demás y adaptabilidad al cambio.

1.3 Actualidad de la inteligencia emocional

Si miramos en la actualidad lo que se ha investigado sobre la Inteligencia emocional nos podemos dirigir al Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA que cuenta con un Centro de Liderazgo, que en varias ocasiones ha realizado análisis acerca del tema que estamos investigando en este trabajo de grado. Nos podemos dirigir, de primera mano, a un artículo llamado “Desempeño productivo y económico de las empresas ante las fortalezas naturales, capacidad, y estilos de liderazgo de los equipos directivos”, en el cual se analiza claramente, mediante una prueba Performance de 4B, a diferentes grandes empresas de Colombia y se pudo resaltar que: “tres de los cuatro sectores económicos de los cuales se recopiló información, el estilo de liderazgo predominante sea el creativo” (pág. 17). Entre estos tres sectores está el sector del comercio al cual pertenece la empresa a la cual va dirigida nuestra investigación: Bavaria.

Por otro lado, poniendo un pie en la muy hablada cuarta revolución industrial, que está empezando en nuestro mundo, además de todo lo que ya se produjo debido a la pandemia que seguimos viviendo, podemos ver de primera mano que el mundo cada vez si se enfoca hacia la tecnología y se busca que esta solucione los problemas del mañana, pero a pesar de esto es claro que las empresas se enfocan más en los factores personales a la hora de pensar en sus empleados:

Aunque se ha hablado mucho sobre la transformación digital y la necesidad empresarial de adaptarse y aprovechar las nuevas tecnologías, lo cierto es que los

líderes empresariales están enfocados en las personas y en el desarrollo del talento para enfrentar los retos que trae consigo el siglo XXI (CESA & Aldo Civico, pág. 46).

Por esto mismo es que en este trabajo de investigación se busca entender si justo estos factores personales, como lo puede ser la inteligencia emocional, tienen relación directa para los líderes empresariales del mundo actual y si de igual manera están relacionados con la productividad de las grandes empresas de hoy en día. Para llegar a concluir esto, nos surge la siguiente hipótesis que será desarrollada a lo largo de esta trabajo de investigación: Los líderes empresariales con mayor inteligencia emocional demuestran mayores resultados en productividad.

2. Metodología

2.1 Alcance de la investigación

La presente investigación se basó en 4 alcances de investigación: exploratoria, descriptiva, correlacional y explicativa.

En primer lugar, esta investigación tuvo un carácter exploratorio, ya que se busca averiguar cómo se ve afectada de manera positiva o negativa la productividad de los líderes empresariales a través de un factor poco explorado como lo es la inteligencia emocional o el capital emocional. Según Roberto Hernández Sampieri autor del libro *Metodología de Investigación*, una investigación de tipo exploratoria es “aquella que tiene como objetivo examinar un problema o una situación poco estudiada” (pág. 91). En este caso a través de esta investigación al recolectar datos, cuestionarios, testimonios y variables que ayudaron a relacionar como la inteligencia emocional afecta directamente la productividad de los líderes empresariales dentro de las compañías. Esto enfocado a la compañía multinacional que es hoy en día Bavaria.

En segunda instancia con esta investigación, se buscará definir variables que relacionaron los conceptos principales de esta investigación, esto son: Inteligencia emocional, Líderes empresariales y productividad. Luego, una vez logrado definir las variables se determinó de qué manera estas variables relacionan el grado de inteligencia emocional de los líderes empresariales con relación a su productividad en el ámbito laboral. Y, por último, se buscó explicar, mediante encuestas y entrevistas, cómo los conceptos principales de esta investigación están o no relacionados entre sí, como esos factores, como lo son la empatía, el desempeño, las habilidades sociales, la productividad y la inteligencia emocional.

2.2 Enfoque

La presente investigación es de tipo mixta ya que cuenta con un enfoque cuantitativo y un enfoque cualitativo. Primero que todo, el enfoque cualitativo en esta investigación se basó en la realización de preguntas, mediante entrevistas, encuestas y test apoyándose en los ambientes naturales en los que se manejan los líderes empresariales. Aquí es donde ellos contaron sus experiencias en el ámbito laboral, al sentarse con ellos y hablar, mediante una entrevista, realizada de manera presencial y en las oficinas de Bavaria, para así identificar el papel que ha jugado la inteligencia emocional en su trayectoria profesional y poder precisar la relación de las variables de nuestra investigación.

Por otro lado, al enfocarse en lo cuantitativo, se obtuvo información de tipo numérica y estadística, recolectando los datos anteriormente obtenidos, de las encuestas realizadas y las 7 entrevistas para así, mediante los mismos poder analizar diferentes factores como los son: Las habilidades sociales, la resiliencia, el desempeño, la productividad, la empatía y la inteligencia emocional.

Todo esto se realizó con el fin de medir de manera clara y concisa si la inteligencia emocional es lo que hace que una persona en una condición de mando organizacional sea un verdadero líder empresarial y si influye en la productividad de los equipos de la compañía.

2.3 Población y muestra

En esta investigación se tomó como población a gerentes y líderes de organizaciones de una empresa de consumo masivo para entender si verdaderamente toda persona que esté en una posición de liderazgo es o no un líder empresarial efectivo. Además, también se tuvieron en cuenta a los individuos que puedan trabajar con estos líderes, las 10-12 personas que pueden tener a cargo, para así entender si verdaderamente se les sigue o no a los mismos.

Se orientó la muestra a la compañía Bavaria, empresa de consumo masivo, que cuenta con gran cantidad de personas en posiciones de liderazgo, de las cuales entrevistamos 7, de diferentes áreas y grupos de enfoque, tanto mujeres como hombres, y gran número de empleados, también enfocándose a las áreas de los líderes, para que le den un lineamiento de la mejor manera posible, para definir si estas personas en posiciones de mando cuentan con las características ya definidas de lo que es un líder empresarial.

Para entrar en detalle dentro de la investigación se entrevistaron a los siguientes líderes empresariales de la compañía Bavaria:

1. Eric Bernard Gerente de Marketing de marcas Póker y Pilsen.
2. Mariana Cárdenas Directora de Marketing de Core-Brands.
3. Maria Paula Rodriguez Jefe Equipo Compras Colombia ZX Ventures Bavaria.
4. David Rodriguez: Director Creativo Grupos Core Brands Draftline Bavaria.

5. Osvaldo Rodriguez: Gerente área Logística de Materiales y Materia Prima en Bavaria.
6. Diana Valencia: Directora área Procurement Bavaria.
7. Nicolás Castro: Gerente Sales Intelligence Bavaria.

Por otro lado, a través de las encuestas tuvimos respuesta por parte de:

1. Juan David Cortes- Project Manager
Aguila Fútbol- Marketing
2. Viviana Vargas- Media Buying
Specialist- Compras
3. Isabel Posada Escudero-Coordinadora de
Empaques- Compras
4. Maria Marin-Especialista Comercial
5. Cristina Arteaga- Especialista Indirectos
Marketplace-Comercial
6. Maria Rodriguez- Supervisora Trade
Marketing.
7. Valeria Rojas- Especialista en
audiencias-Trade Marketing
8. Alexandra Valenciano Sierra- Analista
Administrativa- Finanzas
9. Pedro Rafael Barreto Rizo –
Implementador de Directos - Compras
10. Eric Bernard-Gerente de Marketing de
marcas Póker y Pilsen

11. Daniela Rojas- Especialista de
Implementación VIC-Compras
12. Michael Moreno-Brand Business
Leader- Marketing
13. Cristian Garzón- Performance Analyst-
Marketing
14. Daniel Perez- Project Manager Poker y
Pilsen.
15. Dumar Rios – Especialista de NCI -
Compras
16. Juan Pablo Vega – Especialista de T1 -
Compras
17. Tania Rodriguez – Implementadora de
metales- Compras
18. Susana Jaramillo - Brand Manager
Aguila- Marketing
19. Stephanny Parra- Project Manager
Cerveza Costeña Bacana- Marketing
20. Cristina Corredor- Brand lead Manager
Aguila-Marketing
21. Natalia gomez- Brand lead Manager
Poker-Marketing
22. Manuela Matallana- Gerente Compras
23. Valeria Salamanca-Coordinadora Legal
Compras.

24. Ana Milena Zambrano- Directora Global
de Compras de Adjuntos

2.4 Diseño metodológico

Los instrumentos que se utilizaron para la recolección de los datos necesarios fueron entrevistas y encuestas. Cada uno de estos instrumentos estuvo enfocado en la muestra a la que se quiso llegar, ya sea una persona en posición de liderazgo o el individuo que le responde directamente a él. Las encuestas, realizadas a las personas bajo el cargo de los líderes, se basaron en entender el capital emocional que puede llegar a poseer la persona, mientras que las entrevistas, realizadas a 7 líderes empresariales, que no fueron tan cerradas como la encuesta, estuvieron basadas más en entender a la persona como tal y si esta, como líder, tenía las características necesarias para ser un líder empresarial en Bavaria.

2.4.1 Fases

En primer lugar, el enfoque está en entender mediante los instrumentos anteriormente mencionados si las personas en posiciones de liderazgo cuentan o no con las características de un líder empresarial para de esa manera saber con quién contar en las fases siguientes de la investigación.

En segundo lugar, mediante las entrevistas realizadas se resuelve el primer objetivo que se tiene en esta investigación, el cual es, determinar si la autoconciencia es un factor que afecta el desempeño, esto se hizo a través del análisis que se realiza con los datos obtenidos gracias a los instrumentos de investigación, es este caso las encuestas, para así establecer que las personas con mayor autoconciencia podrán llegar a tener un mejor desempeño.

En tercer lugar, se buscó identificar la posible relación que existe entre las habilidades sociales y el desempeño, estableciendo, como anteriormente con base en los instrumentos utilizados, unas preguntas con relación al posible líder y las personas que están a su mando y así identificar si aquellos con mejores habilidades tienen o no un mejor desempeño, estableciendo si es una relación directa o inversa.

En cuarto lugar y antes de terminar, centrarse en demostrar los posibles factores que relacionan la empatía y la productividad en roles de liderazgo, para así poder llegar a concluir en la última fase si la hipótesis de esta investigación es verdadera o no.

En quinto lugar y, para terminar, teniendo en cuenta toda la investigación realizada, el enfoque fue concluir la pregunta de investigación anteriormente planteada, darle un foco de luz o de oscuridad, y establecer un punto para posibles futuras investigaciones que se realicen sobre el tema que se desarrolló en este trabajo de grado.

2.4.2 Variables de investigación

Dentro del cuadro de definición de variables encontramos 3 principales para abarcar nuestra investigación. La primera variable es la inteligencia emocional donde encontramos cuatro dimensiones principales de esta variable. Estas son la Autoconciencia emocional, habilidades sociales, automotivación y empatía. A través de estas cuatro dimensiones buscamos contar con indicadores y preguntas enfocadas principalmente al ámbito laboral.

Nuestra segunda variable es la productividad que tiene como dimensión el desempeño. Esta segunda variable la mediremos a través de indicadores como tiempo de trabajo, realización de tareas y cumplimiento de objetivos. Con esto buscaremos definir qué tan productivas son las personas que analizaremos en nuestra muestra de investigación.

Y finalmente, encontramos nuestra última variable de la investigación, los líderes empresariales. En esta variable encontramos que existen diferentes tipos de líderes en el ámbito organizacional para esta investigación se analizaron los líderes transformacionales, transaccionales y estratégicos. Cada tipo de líder tiene una manera diferente de manejar un equipo de trabajo y el ambiente organizacional. A través de estas variables mencionadas anteriormente vamos a enfocar nuestra investigación.

3. Resultados obtenidos

Las empresas sin importar su sector han pasado a lo largo de los años por numerosos procesos de transformación. Muchas de ellas han cambiado en la forma de interactuar entre los equipos de trabajo, la relación entre jefe-subordinado ha tenido un nuevo rumbo al igual que la forma de trabajar manteniendo el bienestar emocional como una de las principales prioridades de las personas dentro de las empresas.

De esta forma, teniendo en cuenta los objetivos específicos mencionados anteriormente, para esta investigación realizamos unas entrevistas a 7 grupos de trabajo, específicamente a los líderes de diferentes equipos y áreas de la empresa Bavaria. Dentro de estas áreas podemos encontrar Comercial, Logística, Marketing y Trade Marketing. En estas entrevistas resulta interesante analizar y determinar qué tan importante consideran los líderes los factores humanos relacionados a la inteligencia emocional en el ámbito empresarial.

Y, además, ver que tanto afectan estos factores emocionales y sociales de las personas en la productividad y en el cumplimiento de los objetivos y metas. Algo que también resulta interesante analizar es ver como existen diferentes prioridades en las áreas de la compañía analizadas.

Así mismo se procedió a formular preguntas donde se reflejará la posición de los líderes de los equipos frente a la inteligencia emocional y las habilidades sociales en el ámbito laboral. Estas entrevistas las realizamos de manera presencial en la oficina de Bavaria donde cada entrevista tuvo una duración aproximada de 20 minutos. Hay que tener en cuenta que Bavaria es una empresa de consumo masivo en la cual cada área tiene diferentes metodologías internas y objetivos a nivel de equipo de trabajo.

3.1 División de la inteligencia emocional

En primer lugar, la encuesta la realizamos a un gran número de personas en Bavaria en la que se definió qué variables afectan directamente la productividad de las personas con cargos de mando en las empresas. Dentro de esta base podemos ver diferentes cargos en Bavaria como lo son: Coordinador compras MRO, Innovation Manager, Brand Lead Manager, Brand Manager, Performance Analyst, Directora Global de Compras de Adjuntos, Project Managers, Jefes de compras y Analistas.

En este cuestionario se aplicaron a los encuestados 10 preguntas acerca de situaciones de toma de decisiones directamente relacionadas con sus emociones y el trabajo.

Para analizar estas encuestas definimos 3 grandes grupos de la siguiente manera:

Rango 1) 0-3 No tiene inteligencia emocional

Rango 2) 4-7 Indicios de inteligencia emocional

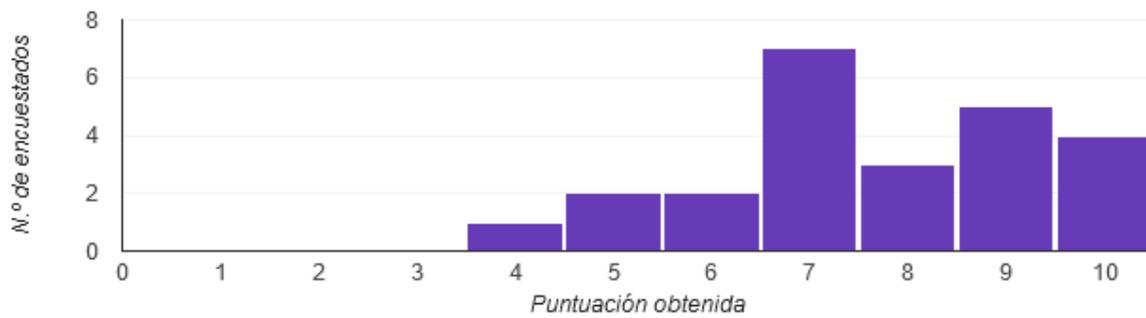
Rango 3) 8-10 Inteligente emocionalmente

Estos grupos se hicieron con el objetivo de tener una claridad a la hora de ver cómo está la división sobre inteligencia emocional en la compañía y que así se pueda analizar de

una manera más contundente en que posición se refleja el factor y como afecta este el desempeño.

Figura 1.

Grado de inteligencia emocional en Bavaria

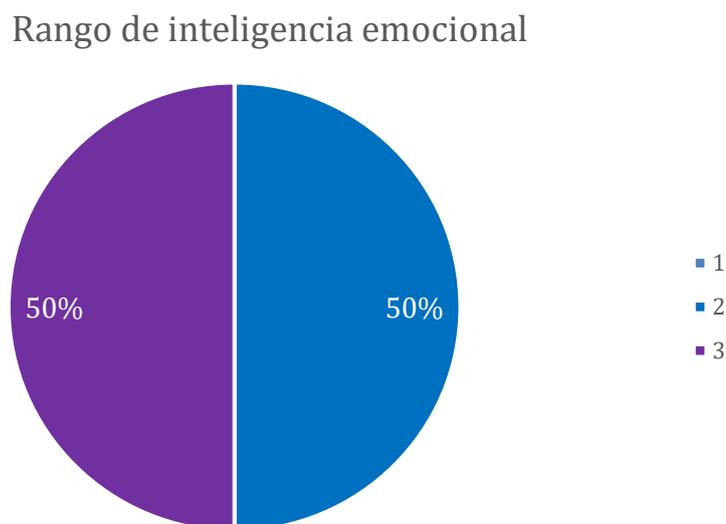


Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

De acuerdo con esto, se ve claramente que del total de encuestados ninguno está en el grupo 1, el cual se categoriza por no tener inteligencia emocional, dejando en claridad que para estar en una empresa de esta categoría la inteligencia emocional juega un factor clave en la compañía, así como dice Diana Valencia, Directora de Procurement: “Al momento de seleccionar a alguien se debe cotejar esto, atado, claro, a la cultura de la compañía”. Gracias a esto, vemos como de manera clara, que las grandes cabezas de la compañía tienen un foco claro en las necesidades para estar a una compañía que maneja un estrés diario.

Figura 2.

Porcentaje en rangos de inteligencia emocional en Bavaria



Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

Así mismo al ver los resultados de las encuestas claramente pueden evidenciar que los cargos de mayor rango en la compañía como los Brand Manager y los directores Globales de Compras tienen una inteligencia emocional más alta en comparación a los otros cargos, esto debido a que al llegar arriba la exigencia es mayor, y como dice Mariana Cárdenas, Directora de marca de Poker y Pilsen: “Me llama mucho la atención, que las cabezas de Bavaria, los líderes de la compañía, nunca estén fuera de lugar, así sea un año muy duro durante la pandemia, donde es fácil que te salgas de lugar”. Esto demuestra que a pesar de que la situación laboral, personal y social no sea fácil, la inteligencia emocional en los cargos de liderazgo en Bavaria es mucho más marcada.

3.2 Influencia del factor de la inteligencia emocional sobre el desempeño

Debido al análisis, anteriormente realizado, surge la siguiente pregunta ¿Es la inteligencia emocional un factor determinante en el desempeño de las personas a nivel empresarial?

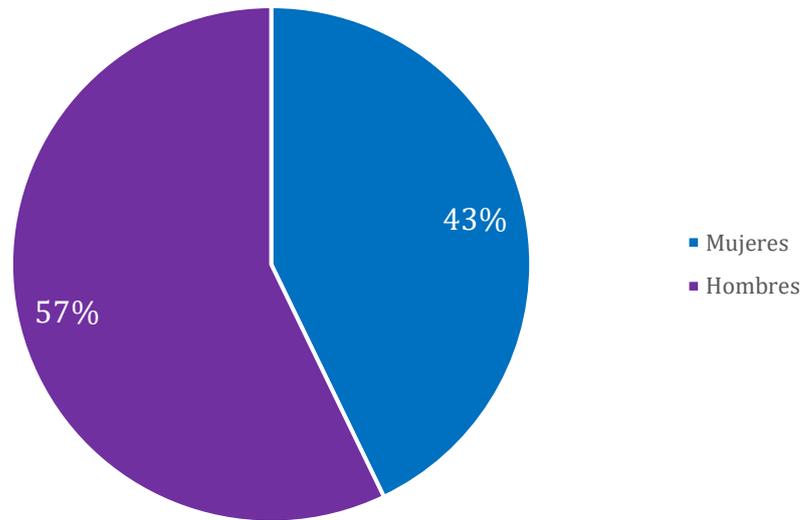
Gracias a esta encuesta y a las entrevistas realizadas, se demostró que sí es uno de los factores que determina cómo toman decisiones las personas con respecto a sus situaciones a nivel tanto personal como laboral, relación que se verá analizada más adelante. Y, además, las personas que manejan mayores responsabilidades en empresas como Bavaria, se ven expuestos a entender y analizar el mundo de una manera más amplia.

Teniendo en cuenta esto, se entrevistaron un total de siete (7) líderes de la compañía Bavaria donde cada uno de ellos maneja un equipo de aproximadamente 10-12 personas. Así mismo, dependiendo del área de cada líder entrevistado las habilidades y necesidades identificadas variaron en algunas respuestas, sin embargo, un factor en común que resaltaron todas las personas entrevistadas fue la importancia del manejo de las emociones en la vida laboral sin importar el área en que se desempeñarán estos en la compañía. A continuación, se presentará la dinámica de las entrevistas realizadas alrededor de preguntas claves para esta investigación.

De las 7 entrevistas que se realizaron a los líderes empresariales, el 43% fueron a mujeres y el 57% fueron hombre, por lo que se analizó que hay un nivel alto de mujeres en roles de liderazgo en Bavaria, razón más contundente para que se entienda que la empresa en la que se realizó el trabajo de investigación cuenta con las características necesarias para el mismo.

Figura 3.

Porcentaje de mujeres y hombres

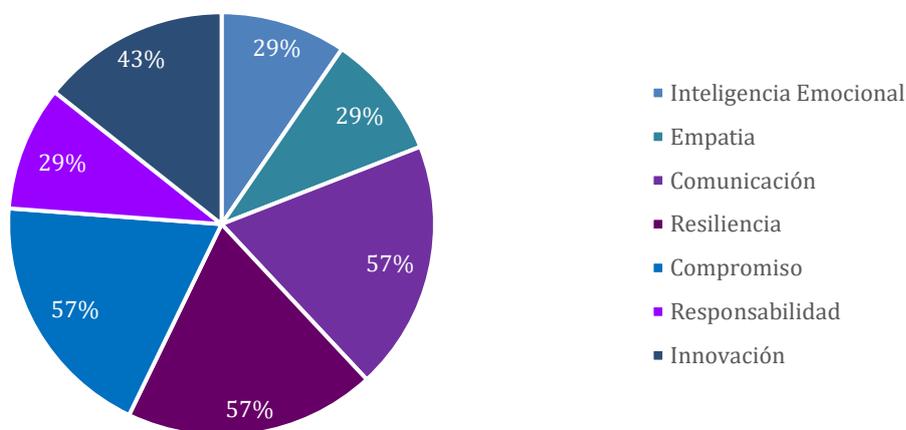


Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

Por esto mismo, se realizó un análisis más profundo con base a las entrevistas realizadas, estableciendo cuales eran las características más relevantes para ellos como líderes de una gran empresa como Bavaria. En base a esta pregunta se pudo ver que las tres habilidades más importantes para ellos son, con un 57%, la resiliencia, la comunicación y el compromiso.

Figura 4.*Habilidades fundamentales de un líder*

¿Cuales son las 3 habilidades fundamentales que debe tener un lider?



Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

Estas 3 habilidades están ligadas de manera directa con la inteligencia emocional, que esta con un 29%, al solo dos lideres nombrarla de manera directa en esta pregunta, pero de igual manera se ve que las demás habilidades que se tienen en cuenta, como lo son las tres que ya se mencionaron y la empatía, son factores que se desprenden de la inteligencia emocional y que ya se desarrollaron anteriormente en esta investigación.

Esta pregunta tuvo como fin determinar qué aspectos consideran primordiales los principales lideres de la empresa analizada. Mariana Cárdenas directora de Marketing de Core Brands expresó que las habilidades que todo líder debería tener son: comunicación, compromiso y empatía. Así mismo la directora de Marketing señala que un buen líder es capaz de manejar sus emociones en tiempos difíciles y sabe entender a su equipo en todo momento, y, además, define las habilidades blandas como “Entender a cada persona de mi equipo poniéndome en su posición”.

Por otro lado, desde la perspectiva de Oswaldo Rodríguez Gerente del área Compras de Materiales y Materia Prima en Bavaria, las tres habilidades que debe tener un líder en una empresa como Bavaria son: la empatía, la resiliencia y la capacidad de enfrentar los problemas. Rodríguez considera que una dimensión de la inteligencia emocional como lo es la empatía es un factor fundamental en las habilidades de una persona en el ámbito laboral. En su experiencia en el área de compras de Bavaria, expone que es significativo y valioso tener la habilidad de entender al equipo, saber que emociones están teniendo y sobre todo tener empatía para ayudar a guiar y marcar el ritmo de trabajo hacía los objetivos.

Otro líder de la compañía que considera las emociones como parte fundamental de las habilidades necesarias de una persona en el trabajo es Eric Bernard, Gerente de Marketing de las marcas Poker y Pilsen. Eric plantea que la capacidad de priorizar las tareas a través del manejo de las emociones conlleva a ser más productivo y lograr los objetivos de forma más eficiente.

3.3 Relación entre la empatía y el desempeño

Por otro lado, es importante resaltar que consideran los líderes empresariales como un factor importante a la hora de llegar a estar en la posición de liderazgo actual, ya que no todos cuentan siempre con las habilidades necesarias y además no se consideran las habilidades necesarias al momento cotejar este tipo de cargos de poder en las empresas.

Muchos de los entrevistados manifestaron que el manejo de las emociones es algo que a las personas no les enseñan y que a la hora de tomar un puesto de liderazgo juega un papel importante en el desempeño del equipo. David Rodríguez, Director Creativo Grupo Core Brands Draftline Bavaria, plantea que le hubiera gustado tener la capacidad de entender a la perfección las emociones de las personas que hoy en día conforman su equipo. Esto debido a

que el considera que “Primero está resolver las emociones de las personas para así luego explotar su máximo nivel de productividad”.

David considera que entender el factor humano de las personas es una habilidad que todo líder debe desarrollar durante su liderazgo ya que explica que no es tema/habilidad que a los líderes les enseñen antes de tomar el rol. Durante la discusión de esta pregunta se evidenció que existen muchos factores más allá del conocimiento básico necesario que a los líderes no se les enseña antes de tomar su rol de manejo de equipos.

Frente a la misma pregunta, María Paula Rodríguez Jefe Equipo Compras Colombia ZX Ventures Bavaria concluyó que le hubiera gustado aprender antes de tomar su posición actual en la empresa es a tener la habilidad de transmitir de manera directa sentimientos y emociones positivas que contagien al equipo con el fin de obtener siempre los mejores resultados antes de tomar su posición actual en la empresa y también, identificar las habilidades positivas de las personas que conforman su equipo y replicarlas en su día a día.

Otra perspectiva interesante la planteó Diana Patricia Valencia directora del área de compras, donde plantea que le gustaría tener cursos enfocados en desarrollar personas con un grado alto de resiliencia donde ella expone que la resiliencia es un proceso exitoso de adaptación de las personas frente a la adversidad en el ámbito laboral. Según Valencia, una persona resiliente es capaz de controlar sus emociones en momentos difíciles y logra salir adelante hacia el futuro.

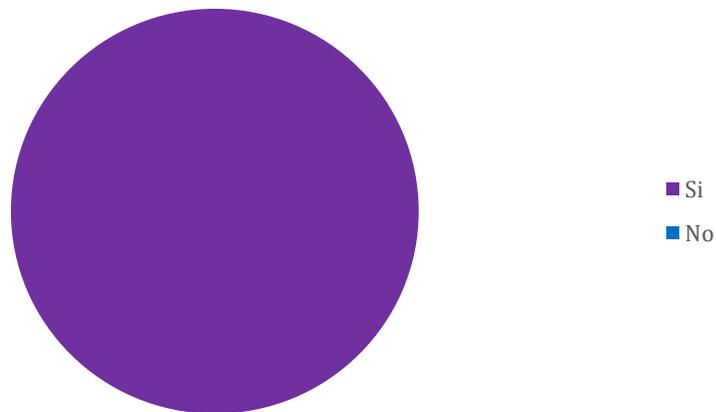
También, se obtuvieron resultados de la relación entre las habilidades sociales de una persona y su desempeño en el trabajo, ya que hay muchas teorías de que las personas más extrovertidas tienden a ser más exitosas en el ámbito laboral, por ejemplo, en la revista *Business Insider* se expresa que “Las personas extrovertidas y trabajadoras tienen más probabilidades de convertirse en líderes”.

Con base a esto, se les pregunto a los entrevistados si consideraban que las habilidades sociales de las personas de sus equipos eran importantes para el logro de las metas y objetivos. Con respecto a esta pregunta, David Rodríguez explica que las habilidades sociales juegan un rol sumamente importante dentro de su equipo creativo ya que su día a día en el trabajo es en torno a un servicio de comunicación constante. Por lo tanto, saber comunicar las ideas y saber manejar las emociones frente a la presentación de las propuestas define si un equipo es más productivo y efectivo que otro.

Figura 5.

Importancia de las habilidades sociales

¿Consideras importante las habilidades sociales?



Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

De la anterior ilustración, se observa que todos los líderes empresariales consideran de igual manera la importancia de las habilidades sociales, factor que se considera igual de vital a la hora de pensar en la inteligencia emocional. Si las personas no saben relacionarse interna o externamente el trabajo puede llegar a hacerse bastante más complicado de lo que ya es. Eric Bernard, gerente de Poker y Pilsen dice: “En una empresa como Bavaria, las

habilidades sociales y el manejo apropiado de las emociones son fundamentales para el cumplimiento de los objetivos”.

3.4 Relación entre las habilidades sociales y el desempeño

Mariana Cárdenas desde el área de mercadeo describe que las habilidades sociales son un plus en el ambiente laboral que le permite a las personas desarrollar herramientas necesarias de comunicación y distribución del trabajo dentro de los equipos. Así mismo, recalca que las personas que cuentan o que desarrollan habilidades sociales tienen mayor probabilidad de alcanzar objetivos personales y organizacionales.

La perspectiva clara, es que el trabajo en una multinacional consiste en estar en comunicación constante tanto con proveedor como con colegas y el no manejo de estas habilidades puede complicar el cómo se efectúa el trabajo, frenar las metas y bajar la productividad, en especial sabiendo que los grandes líderes de la empresa consideran esta habilidad fundamental. El ejemplo lo da Osvaldo Rodríguez, que plantea que la importancia de las habilidades sociales en un equipo de trabajo depende mucho del puesto y del área donde se trabaje, sin embargo, desde el área en que él se desempeña (Compras), es primordial el factor de las habilidades socioemocionales ya que todo el tiempo se está en contacto directo con otras áreas y con terceros.

A lo largo de todo esta investigación se ha hablado de la inteligencia emocional, pero es ahora cuando se tiene que demostrar si es importante para la investigación o no, por eso mismo se analiza la respuesta que dieron los líderes empresariales y se ve claramente que todos ellos consideran vital la inteligencia emocional para el desarrollo dentro de la empresa Bavaria.

3.5 Relevancia de la inteligencia emocional sobre la productividad

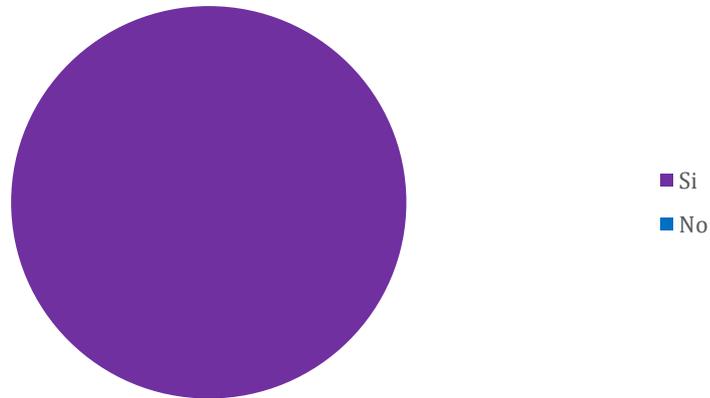
Gracias a la experiencia adquirida por las personas que realizan este trabajo de investigación, se sabe de primera mano que para trabajar de manera adecuada y sin problemas en la empresa Bavaria, uno no se puede dejar llevar por las emociones, ya que la presión, la gran cantidad de trabajo y la constante situación de urgencia requiere una mentalidad fuerte para poder sacar todo adelante sin tener consecuencias en el momento y a futuro.

Pero este trabajo se centra en los grandes líderes empresariales y como estos son capaces de manejar las emociones y si tienen relevancia verdaderamente en los altos cargos de una compañía multinacional como lo es Bavaria. Por eso para esta investigación se les pregunto a los líderes su perspectiva sobre la importancia de la inteligencia emocional y si esta se considera un factor vital y necesario para trabajar en la empresa Bavaria. Frente a esta pregunta los líderes empresariales fueron contundentes con su respuesta, por ejemplo, Eric Bernard gerente de Marketing de las marcas de cerveza Poker y Pilsen enfatizó que “En una empresa como Bavaria las habilidades sociales y el manejo apropiado de las emociones son fundamentales para el cumplimiento de nuestros objetivos.” Desde de la perspectiva del gerente Bernard, el mundo empresarial está teniendo un liderazgo mucho más humano y empático, donde el bienestar emocional de las personas es crucial para el cumplimiento de las metas tanto personales como organizacionales.

Figura 6.

Importancia de la inteligencia emocional

¿Consideras importante la inteligencia emocional en Bavaria?



Nota: Elaboración propia con información de entrevistas.

Resumiendo lo visto en la ilustración anterior, para la empresa y la cultura que se tiene en la misma es de vital importancia la inteligencia emocional, un mundo cambiante, desafiante, demandante, con presión de muchos lados, requiere de un manejo emocional muy alto y en eso están de acuerdo todos los grandes líderes empresariales que se pudieron entrevistar.

Para María Paula Rodríguez y desde su experiencia de más de 10 años en la compañía en el área de compras, la inteligencia emocional y las habilidades sociales de las personas dentro de Bavaria son dos factores muy importantes ya que “a la hora de desempeñar un cargo del área de compras el manejo y el trato de clientes tanto internos como externos deben ser excelente”. María Paula considera más específicamente que la empatía es crucial con el manejo constante de relaciones con clientes y grupos de interés al que se ven enfrentados en el día a día en el área de compras. Además, concluye que desarrollar estas habilidades como lo son la inteligencia emocional y las habilidades sociales pueden llegar a ser una gran

ventaja en el desempeño y en la productividad de las personas en el trabajo ya sea en cualquier área de la compañía.

Del mismo modo, la inteligencia emocional desde el punto de vista de Osvaldo Rodríguez Gerente área Compras de Materiales y Materia Prima en Bavaria. Este líder durante la entrevista resaltó que “En Bavaria el 99% del éxito de las personas en la compañía es la inteligencia emocional”. El saber controlar e identificar tus emociones, tener la capacidad de no estresarse, manejar gente a través de la empatía, relacionarse, y saber desconectarse permite que las personas puedan potencializar sus habilidades crecer y desarrollarse dentro de la compañía y en la vida diaria.

Asimismo, Mariana Cárdenas directora de Marketing de marcas nacionales considera este tema como un requisito indispensable para el futuro de las personas en la compañía. En esta sección de la entrevista Mariana explicó que en el año 2020 y 2021 cuando el mundo se tuvo que enfrentar a la crisis sanitaria del virus Covid-19 ella pensó que la compañía iba a tener varios declives, sin embargo, tuvo la oportunidad de ver como dos jefes de ella supieron salir adelante junto a sus equipos de esta adversidad a través de un manejo efectivo de las emociones. Por eso para la directora Cárdenas la inteligencia emocional y el saber manejar de forma adecuada la mente hace parte del día a día en el trabajo.

Conclusiones

En conclusión, con este trabajo de investigación se busca encontrar esos factores que se relacionan y que son relevantes para la inteligencia emocional y revelar si debido a estos factores, la misma inteligencia emocional puede hacer parte de lo que hoy en día son las grandes empresas y una causa de la productividad en las mismas. De igual manera se ayuda a la empresa Bavaria a entender cómo funciona la inteligencia emocional de sus líderes para así a futuro que tengan en cuenta este tipo de factores a la hora de manejar los posibles ascensos y contrataciones venideras.

Mediante las entrevistas realizadas se pudo observar que efectivamente en la empresa Bavaria, la inteligencia emocional si es algo relevante y además algo que se tiene en cuenta en la toma de decisiones. Además, la mayoría de las personas entrevistadas y encuestadas relacionan los factores que hacen parte de la compañía como la empatía, las habilidades sociales, la resiliencia y la comunicación, y entienden que sin estos factores no se podría llegar lejos en una compañía como Bavaria o una multinacional con exigencias laborales tan altas como se manejan en las grandes empresas. Se menciona, tras comprobar lo anterior, que haber realizado el trabajo de investigación en la empresa Bavaria fue de gran relevancia e indispensable, ya que en compañías como esta es donde verdaderamente se puede dar cuenta de lo que una persona realmente necesita para un trabajo de exigencia y de adaptabilidad como los que se demanda en la actualidad.

A través de los factores mencionados y analizados, se estableció la relación que estos tienen para mejorar la productividad en la empresa y que así las personas de la compañía demuestren mayores resultados y mejores, enfocados a las metas y alineadas a sinergias de equipos de varias áreas que tienen que resolver problemas diarios para cumplir los objetivos establecidos por la empresa.

Otro aspecto importante que vale la pena concluir es que se evidenció la gran capacidad del manejo de las emociones y habilidades sociales por parte de los líderes de la empresa Bavaria. Estas adquiridas a través de la experiencia y diversos métodos personales esto, además, les ha permitido obtener puestos liderazgo en la compañía y cumplir con los objetivos. También, se demuestra que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la productividad a través de un factor muy importante que es la empatía.

Y finalmente, por medio de esta investigación se comprobó que efectivamente un alto grado de inteligencia emocional afecta positivamente la productividad y el desempeño en el ámbito laboral de la empresa Bavaria. Después de analizar a fondo las entrevistas con los líderes empresariales de la empresa Bavaria se evidenció que todos los entrevistados tienen como prioridad la inteligencia emocional en su día a día en el trabajo e intentan recalcarlo en sus equipos para alcanzar los objetivos.

Por eso, es válido afirmar que existe una relación directa entre la inteligencia emocional y la productividad en los líderes empresariales de la actualidad.

Recomendaciones

A lo largo de esta investigación se encontró que un grado alto de inteligencia emocional conlleva a una mejor productividad en los equipos de trabajo sin importar cual sea su área, por lo tanto, se recomienda a la empresa Bavaria buscar e incentivar sesiones de coaching de estrategias de desarrollo de la inteligencia emocional a nivel empresarial. Asimismo, se considera importante y se sugiere a los líderes empresariales dentro de esta compañía, fomentar y explotar el potencial de las habilidades sociales de sus equipos, esto con el fin de tener mayor probabilidad de cumplir las metas establecidas por los equipos.

Por otro lado, teniendo en cuenta la encuesta y las entrevistas realizadas a los líderes empresariales se sugiere a los gerentes que a la hora de contratar nuevas personas para formar parte de sus equipos tengan en cuenta como uno de los aspectos principales las habilidades sociales de las personas y hacer énfasis en dimensiones de la inteligencia emocional como lo son la empatía y la resiliencia. Conseguir personas que tengan este tipo de aptitudes y habilidades hace que el ambiente laboral mejore y, además, hace que los equipos de la compañía tengan más afinidad para trabajar en equipo. También, contar con un equipo con un grado alto de inteligencia emocional y habilidades sociales hace que exista una menor rotación de personal y una mayor probabilidad de conseguir los objetivos.

Considerando que esta investigación se realizó en la empresa de consumo masivo Bavaria se evidenció que el factor humano y las habilidades blandas de las personas juegan un papel protagónico en la compañía haciendo mantener la estabilidad personal y profesional de las personas esto viéndose reflejado directamente en su desempeño laboral. Por eso se recomienda y se invita a las demás empresas de los todos los sectores a invertir en el desarrollo emocional de sus integrantes. Esta inversión la pueden hacer a través de talleres de coaching, espacios físicos diferentes de trabajo, impulsar a hacer deporte y también, sesiones

donde se enseñe la importancia del manejo de la emociones dentro del ámbito laboral y personal.

De igual forma, los líderes de los equipos deben transmitir un manejo adecuado de las emociones frente a las diferentes situaciones que se les presentan en el entorno empresarial.

Por último, se aconseja a las empresas crear y fomentar procesos de selección efectivos donde no solo se enfoquen en las llamadas habilidades tradicionales (desempeño operativo, trabajo en equipo, habilidades técnicas, etc.) y enfocarse sobre todo en el factor humano de la persona. En otras palabras, en la esencia de la persona (su resiliencia, su capacidad del manejo de las emociones, habilidades sociales, valores e inteligencia emocional).

Referencias

- Abdollahi, A. Hosseinian, S. Panahipour, H (29 de octubre de 2018). Emotional intelligence as a moderator between perfectionism and happiness.
<https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/0143034318807959>
- Bavaria. (1 de Septiembre de 2021). *Bavaria*. <https://www.bavaria.co/acerca-de-nosotros/quienes-somos-bavaria>
- BBC. (31 de Agosto de 2021). BBC NEWS. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-58389111>
- Bernal, I. M. (5 de Noviembre de 2018). El Pais.
https://elpais.com/elpais/2018/10/24/ciencia/1540372846_255478.html
- Braun, E. P. (27 de Mayo de 2018). Portafolio. <https://www.portafolio.co/tendencias/las-nuevas-formas-de-liderazgo-empresarial-517524>
- Canals, C. (19 de septiembre de 2019). Cinco aprendizajes de Daniel Goleman sobre la Inteligencia Emocional. <https://www.unir.net/empresa/revista/cinco-aprendizajes-de-daniel-goleman-sobre-la-inteligencia-emocional/>
- CESA & Aldo Civico. (2019) Informe Liderazgo 360 <https://www.cesa.edu.co/wp-content/uploads/2021/11/Informe-Liderazgo-360.pdf>
- Chauhan, S. P., & Chauhan, D. (Octubre de 2007). Jstor-org. https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/27768129?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Emotional+Intelligence&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmotional%2BIntelligence%2B&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&refreqid=fas

Cloud9world Conecctions. (s.f).

Empatía.https://issuu.com/cloud9world/docs/empatia_hs_revista?fr=sM2RmZTQ3Mj

I1ODM

EAE. (12 de Mayo de 2021). EAE Business School. <https://retos-operaciones->

[logistica.eae.es/la-inteligencia-emocional-en-la-empresa/](https://retos-operaciones-logistica.eae.es/la-inteligencia-emocional-en-la-empresa/)

El impacto de la inteligencia emocional en el trabajo en 10 datos (9 de septiembre de 2021).

<https://capitalismoconsciente.es/blog/el-impacto-de-la-inteligencia-emocional-en-el->

[trabajo-en-10-datos/](https://capitalismoconsciente.es/blog/el-impacto-de-la-inteligencia-emocional-en-el-trabajo-en-10-datos/)

Expertos, E. d. (3 de Mayo de 2016). Universidad Internacional de Valencia .

<https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los->

[tipos-de-lideres](https://www.universidadviu.com/es/actualidad/nuestros-expertos/cuales-son-los-tipos-de-lideres)

Knowledge@Wharton, U. (7 de Agosto de 2021). MBA AmericaEconomia.

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/como-la-inteligencia->

[emocional-puede-contribuir-los-beneficios-de-la-empresa](https://mba.americaeconomia.com/articulos/entrevistas/como-la-inteligencia-emocional-puede-contribuir-los-beneficios-de-la-empresa)

Lenaghan, J. A., Buda, R., & Eisner, A. B. (Junio de 2007). Jstor-org. <https://www-jstor->

[org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/40601194?Search=yes&resultItemClick=true&search](https://www-jstor-org.org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/40601194?Search=yes&resultItemClick=true&search)

[Text=Emotional+Intelligence&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%](https://www-jstor-org.org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/40601194?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Emotional+Intelligence&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmotional%2BIntelligence%2B&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&refreqid=fas)

[3DEmotional%2BIntelligence%2B&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontr](https://www-jstor-org.org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/40601194?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Emotional+Intelligence&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmotional%2BIntelligence%2B&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&refreqid=fas)

[ol&refreqid=fas](https://www-jstor-org.org/cvirtual.cesa.edu.co/stable/40601194?Search=yes&resultItemClick=true&searchText=Emotional+Intelligence&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmotional%2BIntelligence%2B&ab_segments=0%2Fbasic_search_gsv%2Fcontrol&refreqid=fas)

Lopez. A. (28 de mayo de 2019). El liderazgo empresarial: importancia y características.

<http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia->

[y-](http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-)

[caracteristicas#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa](http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa)

[cesidades%20de%20la%20empresa](http://www.rrhhdigital.com/secciones/136868/el-liderazgo-empresarial-importancia-y-caracteristicas#:~:text=El%20liderazgo%20empresarial%20se%20entiende,las%20necesidades%20de%20la%20empresa)

Mercado Tobías, A., & Ramos Callejas, J. (27 de Julio de 2001). Unisabana.

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4056/131283.pdf;jsessionid=1EBD0097A6B94ABD861ADC774C943CB4?sequence=1>

Momeni, N. (Marzo de 2009). Sage Pub Journals. [https://journals-sagepub-](https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/009102600903800203)

[com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/009102600903800203](https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/009102600903800203)

Nirian, P. O. (15 de Noviembre de 2021). Economipedia.

<https://economipedia.com/definiciones/liderazgo-empresarial.html>

Smith, J. (Marzo de 2017). The Future of Social Cognition: Paradigms, Concepts and

Experiments. [https://www-jstor-](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

[org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

[%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

[6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

[default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

[default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1](https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/26166286?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel%26sd%3D2015%26ed%3D2022&ab_segments=0%2F5YC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3Aa0401db28ee992eb445ffba2b47ab992&seq=1)

Sociedad, R. (1 de Abril de 2019). El Nuevo Siglo.

[https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2019-inteligencia-emocional-gran-](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2019-inteligencia-emocional-gran-falencia-de-mayoria-de-colombianos)

[falencia-de-mayoria-de-colombianos](https://www.elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2019-inteligencia-emocional-gran-falencia-de-mayoria-de-colombianos)

Suman Mishra, P., & Mohapatra, A. K. (Marzo de 2010). Sage Pub Journals. [https://journals-](https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/0256090920100104)

[sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/0256090920100104](https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/0256090920100104)

Tallarda, L. A. (5 de Enero de 2021). La Vanguardia.

[https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200602/481435303101/como-](https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200602/481435303101/como-afecta-coronavirus-salud-mental.html)

[afecta-coronavirus-salud-mental.html](https://www.lavanguardia.com/vida/junior-report/20200602/481435303101/como-afecta-coronavirus-salud-mental.html)

Tee, Paulsen y Ashkanasy. (enero 2013). The influence of leader emotional expressions on

perceptions of leader self-sacrifice intentions: The moderating role of leader

prototypicality and follower identification, presented at the 10th Biennial Conference of The Asian Association of Social Psychology, Yogyakarta, Indonesia. https://www.researchgate.net/publication/262488382_Tee_EYJ_Ng_YL_Paulsen_N_2013_The_influence_of_leader_emotional_expressions_on_perceptions_of_leader_self-sacrifice_intentions_The_moderating_role_of_leader_prototypicality_and_follower_identification_

Thiruchelvi, A., & Supriya, M. V. (Abril de 2009). Sage Pub Journals. <https://journals-sagepub-com.cvirtual.cesa.edu.co/doi/pdf/10.1177/097324700900500209>

Thiruchelvi, A., & Supriya, M. V. (Septiembre de 2012). The American Journal of Nursing. https://www-jstor-org.cvirtual.cesa.edu.co/stable/3422614?searchText=Empathy+definition&searchUri=%2Faction%2FdoBasicSearch%3FQuery%3DEmpathy%2Bdefinition%2B%26so%3Drel&ab_segments=0%2FSYC-6294%2Fcontrol&refreqid=fastly-default%3A913e3ecbd0c28ed8def7bf51ea25707e&seq=1

Anexos

Anexo 1. Encuesta Personalidad

Test Inteligencia emocional

 machlers@gmail.com (no compartidos) [Cambiar de cuenta](#)  Borrador restaurado

***Obligatorio**

Nombre *

Tu respuesta _____

Cargo *

Tu respuesta _____

1.Cuando me siento desanimado o con pocas energías *

Me cuesta salir de ese sentimiento y ser positivo, aunque lo intento.

Me nublo y no puedo avanzar en nada más.

Intento reflexionar acerca de la situación y conectar con cosas que me hacen bien.

2.A la hora de trabajar en equipo: *

- Prefiero pasar desapercibido y realizar la tarea.
- Me gusta tomar un rol e interactuar con los demás
- Me cuesta trabajar con otros.

3.Cuando me equivoco: *

- Me enoja mucho.
- Me siento culpable si veo que ha sido mi error.
- Reflexiono sobre lo que hice y evalúo lo ocurrido.

4.Mis propias emociones: *

- Me superan, a pesar de que trato de manejarlas.
- Las reconozco y trato de controlarlas.
- Me paralizan.

5.A la hora de tomar decisiones: *

- Me cuesta muchísimo tomar decisiones, trato de evitarlo.
- Las suelo tomar de manera impulsiva, sin pensar dema
- Pienso y analizo todo hasta estar seguro.

6.Ante situaciones nuevas o imprevistas *

- Analizo lo nuevo e intento adaptarme paulatinamente.
- Me da miedo lo desconocido, pero intento enfrentarlo como puedo.
- Suelo bloquearme y quedarme sin reacción.

7.Cuando algo no sale como lo esperaba: *

- Me frustro y suelo estar triste.
- Me cierro y suelo ver todo negativo ese día.
- Me pongo a pensar en los motivos y trato de aprender algo de la situación.

8.Soy capaz de detectar sentimientos de los demás: *

- Muy pocas veces.
- Sí, casi siempre.
- No es algo que me preocupe.

9.A la hora de comunicar un mensaje: *

- Trato de comenzar siempre con aspectos positivos, para ser empático con quienes lo reciben.
- Me cuesta hablar en público, pero trato de hacerlo espontáneamente y con respeto.
- Digo lo que me sale en el momento, independientemente de lo que piensen los demás.

10.Cuando hay un desacuerdo en mi familia, en el trabajo, o con mi pareja: *

- Evito los conflictos, me voy y regreso cuando el ambiente está tranquilo.
- Intento arbitrar respetando las distintas opiniones.
- Se hace lo que opina la mayoría y lo demás no importa.

Nota: elaboración propia

Anexo 2. Guion Entrevista líderes empresariales

1. ¿Cuáles son las tres habilidades más importantes que un líder necesita tener?
2. ¿Qué desearía haber conocido o haber capacitado antes de asumir su rol de líder?
3. ¿Considera usted que la empatía es un factor clave para su rol como líder?

4. ¿En qué habilidades o comportamientos de liderazgo está trabajando actualmente?
5. ¿Qué considera usted que es lo más importante a la hora de liderar un grupo?
6. ¿Consideras que las personas que trabajan contigo son socialmente hábiles y extrovertidas?
7. ¿Esas habilidades sociales llevan a que el equipo tenga más productividad?
8. ¿Es la empatía relevante para el desempeño del equipo?
9. ¿Consideras que tu cargo requiere habilidades sociales?
10. ¿Consideras importante la inteligencia emocional en Bavaria?
11. ¿A la hora de contratar piensas en este factor de la inteligencia emocional?

Nota: elaboración propia

Anexo 3. Entrevista habilidades sociales

1. ¿Te consideras hábil socialmente?
2. ¿Consideras que las personas que trabajan contigo son socialmente hábiles y extrovertidas ?
3. ¿Prestas atención a la persona que te está hablando y haces un esfuerzo para comprender lo que te está diciendo?

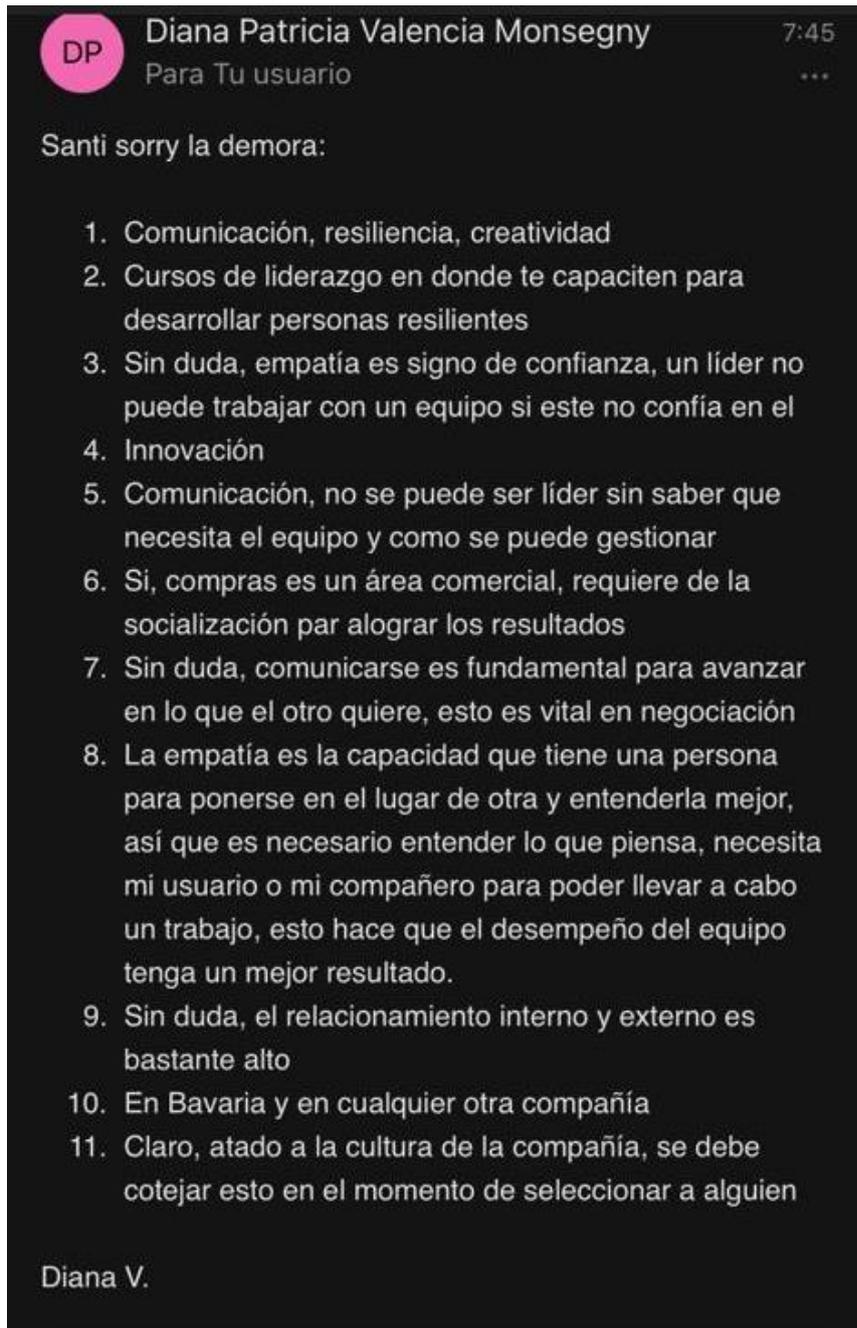
- 4.¿Sientes empatía cuando una persona te habla de un problema?
- 5.¿Permites que los demás sepan que te interesas o preocupas por ellos?
- 6.¿Ayudas a quien lo necesita?
- 7.¿Cuál es tu cargo?
- 8.¿Consideras que tu cargo requiere habilidades sociales?
- 9.¿Cuál crees que es el cargo o área, que necesita mayor habilidades sociales?
- 10.¿Te gusta relacionarte con las diferentes áreas de la compañía y grupos de interés ?
- 11.¿Consideras que participar activamente en un grupo es importante?
- 12.¿Sientes que las habilidades sociales te ayudan en el desempeño de tu trabajo?
- 13.¿Le gusta relacionarse continuamente con su grupo de trabajo?
- 14.¿Prefieres trabajar solo o en grupo?
- 15.¿Qué tan importante es para ti conocer nuevas personas ?

Nota: elaboración propia

Anexo 4. Link audios entrevistas a lideres empresariales

<https://drive.google.com/drive/folders/16wCk-xRB8wwwp-CmaRDi3gFcHgW-1csM?usp=sharing>

Nota: elaboración propia

Anexo 5. Respuestas entrevista Diana Valencia

DP Diana Patricia Valencia Monsegny 7:45
Para Tu usuario ...

Santi sorry la demora:

1. Comunicación, resiliencia, creatividad
2. Cursos de liderazgo en donde te capaciten para desarrollar personas resilientes
3. Sin duda, empatía es signo de confianza, un líder no puede trabajar con un equipo si este no confía en el
4. Innovación
5. Comunicación, no se puede ser líder sin saber que necesita el equipo y como se puede gestionar
6. Si, compras es un área comercial, requiere de la socialización par alograr los resultados
7. Sin duda, comunicarse es fundamental para avanzar en lo que el otro quiere, esto es vital en negociación
8. La empatía es la capacidad que tiene una persona para ponerse en el lugar de otra y entenderla mejor, así que es necesario entender lo que piensa, necesita mi usuario o mi compañero para poder llevar a cabo un trabajo, esto hace que el desempeño del equipo tenga un mejor resultado.
9. Sin duda, el relacionamiento interno y externo es bastante alto
10. En Bavaria y en cualquier otra compañía
11. Claro, atado a la cultura de la compañía, se debe cotejar esto en el momento de seleccionar a alguien

Diana V.

Nota: elaboración propia